



# Módszertani útmutató a foRMAtion mentorprogramhoz

**Dátum:** 05/10/2022

**Verzió:** 2.4

**Szerzők:** Angyal Zsuzsanna, Skubicsné Balázs Zsuzsanna, Zsár Virág,  
HÉTFA Kutatóintézet

Projekt: foRMAtion | [www.formation-rma.eu](http://www.formation-rma.eu)

A projekt időtartama: 01.09.2019 - 31.12.2022

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



A projektet az Európai Bizottság Erasmus+ programja támogatta a 2019-1-HU01-KA203-061233 regisztrációs számon. A kiadványban megjelentek nem szükségszerűen tükrözik az Európai Bizottság nézeteit.

#### 4. SZELLEMI TERMÉK (IO4)

Az útmutató a HÉTFA Kutatóintézet által koordinált *“foRMAtion - Innovatív és smart felsőoktatási képzés a potenciális kutatómenedzserek és kutatási adminisztrátorok részére”* című projekt keretében készült.

A foRMAtion az Európai Unió Erasmus+ Programja által társfinanszírozott projekt, amely a Felsőoktatási szektorban valósult meg. Nyilvántartási száma: 2019-1-HU01-KA203-061233.

Vezető partner: HÉTFA Kutatóintézet Kft.

Szerzők: Angyal Zsuzsanna, Skubicsné Balázs Zsuzsanna, Zsár Virág, HÉTFA Kutatóintézet (HU)

A kiadvány elkészítéséhez hozzájárultak: Cristina Oliveira, Margarida Trindade, NOVA University of Lisbon (PT), Vinczéné Fekete Lídia, Kőváriné Dr. Ignáth Éva, Budapesti Corvinus Egyetem (HU), Loredana Marmora, Institute of Studies for the Integration of Systems ISINNOVA (IT), Tiago Marques, Portuguese Society for Innovation SPI (PT), Kovács Krisztina, Fekete Judit, HÉTFA Kutatóintézet (HU).

A foRMAtion projekt keretében elkészített anyagok oktatási céllal készültek, ezen célra szabadon felhasználhatóak, a tartalom bármiféle módosítása vagy továbbfejlesztése azonban engedélyköteles, ahhoz a partnerek írásos engedélyét szükséges kérni. A kiadvány újra publikálása a tartalom megváltoztatása nélkül a szerző és a források nyilvánvaló megjelölésével lehetséges.



Kapcsolat: [hetfa\\_formation@hetfa.hu](mailto:hetfa_formation@hetfa.hu)

Második kiadás, 2022

Javasolt hivatkozási mód: ANGYAL, Zsuzsanna, SKUBICSNÉ BALÁZS, Zsuzsanna, ZSÁR, Virág (2022): *Módszertani útmutató a foRMAtion mentorprogramhoz*. Az útmutató a *“foRMAtion - Innovatív és smart felsőoktatási képzés a potenciális kutatómenedzserek és kutatási adminisztrátorok részére”* című projekt keretében készült.

## Tartalomjegyzék

A táblázatok tartalma.....	5
Rövidítések.....	6
1. Vezetői összefoglaló.....	7
2. Bevezetés .....	8
2.1. A foRMAtion projektről.....	8
2.2. Célkitűzések és a kívánt hatás.....	8
2.3. Hogyan forgassuk az útmutatót? .....	10
3. Mentorprogramok .....	11
3.1. EARMA.....	11
3.2. ARMA.....	11
3.3. ARMS .....	12
3.4. CARA.....	12
3.5. ERA ösztöndíjak .....	13
3.6. BESTPRAC COST Action - STSM .....	14
3.7. SRAI Odyssey Programme .....	15
4. A foRMAtion mentorprogram.....	16
4.1. Célközönség.....	16
4.2. A mentorprogram ütemterve .....	19
4.2.1. A mentorprogramhoz kapcsolódó rendezvények .....	20
4.2.2. A teljesítendő mérföldkövek.....	20
4.3. A mentorprogram módszertana .....	21
4.3.1. A foRMAtion mentorprogram innovatív elemei.....	24
4.3.2. A mentorprogram kidolgozásának előkészítése.....	25
4.4. A mentorprogram népszerűsítése .....	25
4.4.1. A diákok számára .....	25
4.4.2. RMA szakemberek, mint szakmai mentorok számára.....	27

4.5.	Kiválasztási kritériumok és pályázati eljárás .....	28
4.5.1.	A diákok kiválasztása.....	28
4.5.2.	A mentorok kiválasztása .....	29
4.5.3.	Szerződési keret .....	29
4.6.	Tanulási célok.....	30
4.6.1.	A hallgatók céljai: Milyen készségeket és kompetenciákat kell fejlesztenie a tanulóknak?.....	30
4.6.2.	A mentorok tanulási céljai: Milyen készségeket és kompetenciákat kell fejlesztenie a mentoroknak? .....	32
4.7.	A mentor-mentorált kapcsolat.....	34
4.7.1.	Milyen attitűddel érdemes a hallgatóknak részt venniük egy mentorprogramban? 34	
4.7.2.	Milyen attitűddel érdemes a mentoroknak részt venniük egy mentorprogramban? 35	
4.8.	Hogyan lehetünk kiváló mentorok? .....	36
4.8.1.	A diákoknak kiosztható lehetséges feladatok.....	36
4.8.2.	Tippek és tanácsok a jövőbeli mentorok számára .....	38
4.9.	Lehetséges kihívások.....	39
4.10.	A mentorprogram megvalósítása.....	43
4.11.	A mentorprogram értékelése .....	44
4.12.	A foRMAtion mentorprogram teljes mértékben online átalakítása .....	45
4.13.	A mentorprogram fenntarthatósága.....	46
5.	GDPR és adatkezelés.....	47
6.	Tapasztalatok és ajánlások a foRMAtion mentorprogram jövőbeni megvalósításához .....	48
6.1.	Ütemterv .....	48
6.2.	Módszertan .....	48
6.3.	Promóció .....	49
6.4.	A kiválasztási kritériumok és a hallgatók felkészítése .....	49
6.5.	Tanulási célok.....	50
6.6.	A mentor és mentorált kapcsolata .....	50

6.7. Potenciális kihívások .....	51
6.8. Értékelés.....	51
7. Hivatkozások .....	52
8. Mellékletek .....	54
I. melléklet: A mentorprogram munkaterve - formanyomtatvány .....	54
II. melléklet: A foRMAtion mentorprogram keretében fejlesztendő készségek és kompetenciák ellenőrző listája .....	57
III. melléklet: Zárójelentés a mentorprogramról .....	60
IV. melléklet: Értékelő űrlap a hallgatók számára .....	62
V. melléklet: A hallgató és a foRMAtion mentorprogram értékelése .....	65
VI. melléklet: Ajánlólevél .....	70
VII. melléklet: Ajánlólevél .....	71

## *A táblázatok tartalma*

i. 1. táblázat – Rövidítések .....	6
ii. 3. táblázat - A foRMAtion mentorprogram fő résztvevői .....	16
iii. 4. táblázat - A mentorprogram ütemterve .....	19
iv. 5. táblázat - A vegyes tanulási mobilitás áttekintése.....	23
v. 6. táblázat - Lehetséges kihívások.....	40

## Rövidítések

*i. 1. táblázat – Rövidítések*

<b>RMA</b>	Research Management and Administration / Research Manager and Administrator – Kutatásmenedzsment és adminisztráció /Kutatásmenedzser és adminisztrátor
<b>RPO</b>	Research Performing Organization/Kutatással foglalkozó szervezet
<b>IO</b>	Intellectual Output/Szellemi Termék
<b>HEI</b>	Higher Education Institution/Felsőoktatási intézmény
<b>ERA/EKT</b>	European Research Area/Európai Kutatási Térség
<b>ECTS</b>	European Credit Transfer and Accumulation System/Európai Kreditátviteli és gyűjtési rendszer

## 1. Vezetői összefoglaló

Jelen módszertani útmutató az egymásra épülő foRMAtion tevékenységek egyik fontos elemét képezi, és célja, hogy egy átfogó módszer kialakításával megteremtse a foRMAtion mentorprogram alapjait. Az útmutatót elsősorban kutatási tevékenységet folytató intézményekben kutatómenedzsment és adminisztráció területén dolgozó szakemberek (Research Managers and Administrators, a továbbiakban: RMA) számára dolgozták ki, akik a programban mentorként tudnak tevékenykedni.

A mentorprogram lehetővé teszi egyetemi hallgatók számára, hogy tanulmányaik során gyakorlati ismeretekre és gyakorlati munkatapasztalatra tegyenek szert, amely arra bátoríthatja őket, hogy szakmai karrierjüket a kutatómenedzsment területén kezdjék el építeni. A program lehetővé teszi továbbá a kijelölt mentorok számára, hogy professzionálisabbá tegyék munkájukat, vezetői és mentori készségeket szerezzenek, és a résztvevő hallgatókkal való együttműködés során új ötleteket merítsenek és kapcsolatrendszerüket bővíthessék.

Az útmutató ismerteti a foRMAtion mentorprogram innovatív jellemzőit, valamint összehasonlítja azt az RMA területen elérhető hasonló tevékenységekkel, programokkal. Tárgyalja a mentorok főbb szerepeit és feladatait, miközben tippet és tanácsot ad a mentoroknak a program sikeres megvalósításához.

Az útmutató végső soron szeretne hozzájárulni a kutatómenedzsment szakma fejlődéséhez és elismertségéhez, valamint iránymutatást adhat ahhoz is, hogy a kutatómenedzsereket foglalkoztató intézményekben miként lehet betanítani és képezni a pályakezdő szakembereket.

## 2. Bevezetés

### 2.1. A foRMAtion projektről

A kutatási és innovációs (K+I) projektek területén az uniós forrásokért folyó növekvő verseny, a munkaerőpiac növekvő igénye a kutatást támogató szakemberek iránt, valamint a kutatómenedzser és kutatási adminisztrátori (RMA) oktatási programok hiánya vezetett a foRMAtion (*Innovatív és smart felsőoktatási képzés a potenciális kutatómenedzserek és kutatási adminisztrátorok részére*) projekt megvalósításához, amely az Erasmus+ KA2 felsőoktatás területén megvalósuló stratégiai partnerségek keretében jött létre. A foRMAtion projekt célja, hogy a felsőoktatási intézményekben tanuló hallgatókat, tehát potenciális jövőbeni kutatómenedzsereket képezzenek a kiváló európai kutatási, innovációs és oktatási projektek kidolgozásához és irányításához szükséges magas szintű és transzverzális készségek fejlesztésével.

Jelen kiadványban bemutatott mentorprogram a komplex és összehangolt foRMAtion tevékenységek részeként került kidolgozásra. A mentorprogram online és fizikai mobilitást is magába foglal, így a résztvevő hallgatók számára összetett tanulási lehetőséget biztosít. A program továbbá elősegíti a munkaerőpiac és a felsőoktatás közötti együttműködést azáltal, hogy egyrészt lehetővé teszi az egyetemi hallgatók számára, hogy tanulmányaik során valós munkatapasztalatot szerezzenek, másrészt pedig azáltal, hogy összekapcsolja az oktatási tevékenységet végző szervezeteket és a kutatást támogató irodákat a felsőoktatásban tanuló hallgatókkal és a frissen végzettekkel. Ezen tevékenységek révén a projektben résztvevő partnerintézmények kutatást támogató irodáinak<sup>1</sup> képzett munkatársai mentorálják a partneregyetemek hallgatóit<sup>2</sup>, hogy azok az egyetemi tanulmányaikat kiegészítő gyakorlati ismeretekre tegyenek szert.

### 2.2. Célkitűzések és a kívánt hatás

A foRMAtion mentorprogram módszertani útmutatójának (4. Szellemi termék - IO4) fő célja, hogy megalapozza valamint átfogó módszertant kínáljon a vegyes tanulási módokkal kombinált hatékony mentorprogramhoz, amely kölcsönösen hasznos lehet az egyetemi hallgatók és a

---

<sup>1</sup> HÉTFA Kutatóintézet (Magyarország), Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea - APRE (Olaszország/Belgium), Sociedade Portuguesa de Inovação - SPI (Portugália), Szlovén Erdészeti Intézet (Szlovénia), Institute of Studies for the Integration of Systems - ISINNOVA (Olaszország) és Universidade NOVA de Lisboa (Portugália).

<sup>2</sup> Universidade NOVA de Lisboa (Portugália), Budapesti Corvinus Egyetem (Magyarország), Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem (Románia).



kutatást végző vagy támogató szervezetek számára a foRMAtion projekt konzorciumán belül és azon kívül is.

A mentorprogram általános célja a szinergiák előmozdítása és az egyetemek és a munkaerőpiac közötti átmenet megkönnyítése a kutatást végző szervezetek és a felsőoktatási intézmények transznacionális együttműködése révén. A program egyrészt lehetővé teszi a hallgatók számára, hogy tanulmányaik során gyakorlati ismeretekre és gyakorlati munkatapasztalatra tegyenek szert, ami arra ösztönözheti őket, hogy szakmai karrierjüket a kutatás-fejlesztés területén kezdjék el építeni. A mentorprogram során egy mentor támogatását élvezik a mentoráltak, és az RMA szakma különböző szakaszaiban vesznek részt. A különböző szakaszok jellemzően a következők: támogatás odaítélését megelőző fázis (pályázási folyamat), szerződés odaítélését követő fázis (projekt végrehajtása), ugyanakkor a tudomány határterületén betöltött egyéb szerepeket is betölthetnek az RMA-k. Mivel a mentorálás egy részét a tervek szerint nemzetközi fizikai mobilitás keretében valósítják meg, a hallgatók számára lehetőséget biztosít a program arra is, hogy megismerkedjenek egy új országgal, egy valódi munkahely működésével és jól szervezett kutatástámogató csapatokkal, valamint átfogó képet kapjanak a különböző kutatási és innovációs ökoszisztémákról. Az előkészítő és nyomon követő tevékenységeknek köszönhetően az online feladatokhoz is hozzászokhatnak, és így kezelhetik majd a feladataikat.

Másrészt a program lehetővé teszi a partnerintézmények kijelölt mentorainak és bármely más, mentorálásért vagy szakmai gyakorlatért felelős kutatómenedzser szakembernek, hogy professzionalizálják munkájukat, vezetői és mentori készségeket szerezzenek, és a résztvevő hallgatókkal való együttműködés során új ötleteket meríthessenek és kapcsolatrendszerüket bővítsék. Hosszútávon hasznos tevékenység lehet a mentorálás a kutatással foglalkozó szervezetek számára is, hiszen tapasztalatot szerezhettek, így később megnyithatják irodáikat a potenciális gyakornokok és/vagy friss diplomások előtt, támogatva ezzel a humánerőforrás-toborzást.

Végezetül az útmutató támogatni kívánja a nemzeti vagy nemzetközi szövetségekben dolgozó, gyakornoki vagy mentorprogramok indítását célzó kutatómenedzserek munkáját. Ezáltal az útmutató hosszú távon hatással lehet a szakma fejlődésére és elismerésére, valamint a pályakezdő szakemberek képzésére a kutatással foglalkoztató intézményekben<sup>3</sup>. A foRMAtion mentorprogram célja továbbá, hogy a hallgatók elköteleződését erősítsék a szakma iránt, és ezáltal követendő karrierutat mutassanak be a hallgatók számára.

---

<sup>3</sup> A kutatóintézeteken és egyetemeken kívül ezek lehetnek kutatást finanszírozó intézmények, nem kormányzati szervezetek, tanácsadó cégek, egyéb kutatási létesítmények, stb.

### 2.3. *Hogyan forgassuk az útmutatót?*

Az útmutató három fő részre tagolható:

- A 3. rész röviden áttekinti az RMA területen létező mentorprogramokat, és ezek fényében meghatározza a foRMAtion mentorprogram alapelveit.
- A 4. rész általános áttekintést nyújt a foRMAtion mentorprogramról. Részletes tájékoztatást ad a program módszertanáról, lépéseiről és főbb jellemzőiről, meghatározza a mentorok fő szerepeit, és ötleteket kínál arra vonatkozóan, hogyan lehetünk kiváló mentorok. A 4. rész emellett tárgyalja a program során felmerülő lehetséges kihívásokat, és foglalkozik a fenntarthatóság kérdésével.
- Az 5. rész a GDPR és a mentorprogram szempontjából releváns adatkezelési kérdéseket tekinti át, a 6. rész pedig a program tesztelése során szerzett tapasztalatokat foglalja össze és ajánlásokat fogalmaz meg a program jövőbeni megvalósításához.

Az útmutató a főbb fejezeteken kívül egy hivatkozási listát és hét mellékletet tartalmaz.

### 3. Mentorprogramok

Egyes nemzeti vagy nemzetközi kutatómenedzsment szövetségek már indítottak különféle mentorprogramokat, illetve jelentettek meg mentorálási iránymutatásokat. A legtöbb esetben ezek a programok alapvetően különböznek a foRMAtion mentorálástól, mivel nem a felsőoktatásban tanulókat célozzák meg, hanem inkább valamilyen képzést/workshopokat/mentorálást kínálnak posztgraduális hallgatóknak/tanároknak, vagy a szakmában már dolgozó munkatársaknak. A következő bekezdésben röviden összefoglalunk néhányat ezek közül a programok közül. Hangsúlyozni kell azonban, hogy ezen programok részletes feltérképezése és áttekintése meghaladja a jelen módszertani útmutató kereteit, és egy másik, mélyreható vizsgálat témája lehet.

#### 3.1. EARMA

Az Európai Kutatómenedzserek és Adminisztrátorok Szövetsége (EARMA) 2016-ban rövid szakmai mentori útmutatót dolgozott ki.<sup>4</sup> Az útmutató szerint az EARMA mentor feladata, hogy támogassa a hallgatókat az Európai Kutatómenedzsment Tanúsítvány (CRM) vagy/és az EARMA Kutatásigazgatási Tanúsítvány megszerzésében. A szakmai mentorok támogatást nyújtanak a képzésben résztvevőknek, támogatják őket a tanulmányi munkatervük kitöltésében, segítenek nekik megtervezni a formális és az önálló tanulásukat, hogy *"a mentoráltak hangot adhassanak gondolataik, kérdéseik és ötleteik számára"*.

A szakmai mentornak tanegységenként 2-3 órát kell találkoznia a tanulóval. A hallgató jelentkezésésétől függően ez azt jelenti, hogy a mentor és a tanuló másfél/két éven keresztül havonta körülbelül egy órát tölt együtt.

#### 3.2. ARMA

Az Egyesült Királyságban működő Association of Research Managers and Administrators (ARMA) mentorprogramja<sup>5</sup> a mentorok és tanítványok közötti közvetítő szolgáltatásként működik. A programra való jelentkezéshez azoknak, akik mentorok vagy mentoráltak szeretnének lenni, egy online jelentkezési űrlapot kell kitölteniük. A résztvevő mentoroknak ARMA-tagoknak kell lenniük, akik a kutatómenedzsment és kutatási adminisztráció területén (bármely területen)

---

<sup>4</sup> *Professional Mentor Guidance* (2016). EARMA Professional Development Group. Elérhető: [https://earma.wildapricot.org/resources/Documents/PD%20Programmes/CRM/EARMA\\_Professional%20Mentor%20Guidance\\_2016.pdf](https://earma.wildapricot.org/resources/Documents/PD%20Programmes/CRM/EARMA_Professional%20Mentor%20Guidance_2016.pdf) Utolsó látogatás: 2021. január 17.

<sup>5</sup> ARMA – *Mentoring Scheme Pilot*. Elérhető: <https://arma.ac.uk/mentoring-scheme-pilot/> Utolsó látogatás: 2021. január 17.

dolgoznak, és elkötelezettek az iránt, hogy tudásukat, készségeiket és szakértelmüket megosszák a kevesebb tapasztalattal rendelkező kollégákkal.

A pályázatok alapján az ARMA Szakmai Fejlesztési Bizottságának egy alcsoportja *"az érdeklődési körök, a fejlesztési igények, a helyszín és a különleges körülmények, valamint a tanulási stílusok alapján"* párosítja a feleket.

A kiválasztott résztvevők részt vesznek egy a mentorálásba bevezető alkalmon, ahol a mentorok és a mentoráltak találkoznak, és *"lehetőségük nyílik megvitatni igényeiket és szükségleteiket, valamint tippeket és tanácsokat kapnak arra vonatkozóan, hogyan hozhatják ki a legtöbbet a mentorprogramból"*.

A 2018-19-es és 2019-20-as mentorprogramok sikere után az ARMA 2020-21-ben a mentorprogram új sorozatát indította el. A COVID-19 világjárvány miatt a 2020 novemberétől 2021 júliusáig tartó program teljes egészében online valósult meg.

### 3.3. ARMS<sup>6</sup>

*"A British Council Action Research Mentoring Scheme (ARMS) projektje olyan tanárokat, oktatókat és akadémiai területen dolgozó szakembereket támogatott, akik angol nyelvtanárok kis csoportjait mentorálták osztálytermi kutatási projekteken keresztül. A program célja olyan környezet és keretrendszer létrehozása volt, amely lehetővé tette a tanárok számára, hogy:*

- *különböző megközelítéseket és ötleteket próbáljanak ki;*
- *fejlesszék reflexióra épülő gyakorlataikat;*
- *megválaszthassák és dönthessenek tanítási stílusukkal kapcsolatban;*
- *fejleszteni tudják az önbizalmukat;*
- *fejlesszék a diákok tanulását.*

*A British Council egy gyakorlati kézikönyvet is kiadott "A tanárok mentorálása az osztálytermi kutatáshoz" címmel.<sup>7</sup>*

### 3.4. CARA

A Kanadai Kutatási Adminisztrátorok Szövetségének (CARA)<sup>8</sup> mentorprogramja 2013-ban indult. A program fő célja, hogy kiegészítse a CARA által kínált szakmai fejlődési lehetőségeket (pl.

---

<sup>6</sup> Action Research Mentoring Scheme. British Council. Elérhető:

<https://www.britishcouncil.in/programmes/english/research-publications/arms> Utolsó látogatás: 2021. január 17.

<sup>7</sup> Smith, R., (2020): *A tanárok mentorálása az osztálytermi kutatáshoz: gyakorlati kézikönyv*. British Council.

<sup>8</sup> Mentorprogram. A Kanadai Kutatási Adminisztrátorok Szövetsége. Elérhető: <https://cara-acaar.ca/Programs/MentorshipProgram> Utolsó látogatás: 2021. január 17.

webináriumok, workshopok és konferenciák). "A mentoráltak mentoraikkal együtt dolgoznak az általuk meghatározott szakmai célok elérése érdekében. A mentoráltak kezdetben 4 hónapon keresztül dolgoznak együtt egy mentorral. Bátorítják az érdeklődőket, hogy többször is vegyenek részt a programban, mert így többféle nézőpontot is megismerhetnek. A mentorok általános karriertanácsadással, a kutatómenedzsment egy adott részére vonatkozó szakértelemmel, a mentorált jelenlegi szerepkörén túlmutató, de az előrelépéshez szükséges bizonyos készségek fejlesztésére vonatkozó betekintéssel, visszajelzéssel, a célok meghatározásában nyújtott segítséggel és/vagy a mentorok által nyújtott támogatással segítik a mentoráltakat a kapcsolatépítésben és a szakmai profiljuk kiszélesítésében."

### 3.5. ERA ösztöndíjak

"Németország az Európai Kutatási Térségre (EKT) vonatkozó nemzeti stratégiája részeként bővíti együttműködését az EU13 országokkal. Az "ERA Fellowships - Science Management" (EKT-ösztöndíjak - Tudománymenedzsment) elnevezésű intézkedés ezen stratégia egyik elemét képezi, és az EU13 partnerországok<sup>9</sup> tudománymenedzsereit kapcsolja össze német tudományos intézményekkel, lehetőséget biztosítva számukra, hogy tanuljanak egymástól, gyakorlati tapasztalatokat gyűjtsenek a tudománymenedzsment terén, kompetenciákat szerezzenek és tovább fejlesszenek, valamint erősítsék az Európai Kutatási Térséget előmozdító hálózatokat. A jól képzett tudománymenedzserek jelentős mértékben hozzájárulnak a nemzeti kutatási rendszerek hatékonyságához Európában." <sup>10</sup>

2020-ban 30 ösztöndíjat ítéltek oda. Az ún. "vendéglátogatások" időtartama 8-12 hét volt (beleértve az egyetemen eltöltött heteket is). Ezen időszak alatt az EU13-ból érkező ösztöndíjasok mélyreható betekintést nyertek a német fogadó intézmény munkájába, szakértői egyeztetést folytattak a tudományos irányítási eljárásokról, és támogatást kaptak a megfelelő finanszírozási eszközök kiválasztását és a pályázati folyamatokat érintő kérdéseket illetően. Az ösztöndíjas időszak előtt az ösztöndíjasok és a német fogadó intézmény strukturált képzési koncepciót fogadott el. <sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Bulgária, Ciprus, Cseh Köztársaság, Észtország, Horvátország, Litvánia, Lettország, Magyarország, Málta, Lengyelország, Lettország, Málta, Lengyelország, Románia, Szlovénia, Szlovákia, Szlovákia, Horvátország

<sup>10</sup> German Federal Ministry of Education and Research (2020). "ERA fellowships – Science Management": An eventful first campus week comes to an end. Elérhető: <https://www.era-fellowships.de/en/campuswochen-bonn-aktuelles-abschluss2020.php> Utolsó látogatás: 2021. január 17.

<sup>11</sup> ERA Fellowships – Overview. Elérhető: <https://www.era-fellowships.de/en/era-fellowships-ueberblick.php> Utolsó látogatás: 2021. január 17.

### 3.6. BESTPRAC COST Action - STSM

A BESTPRAC<sup>12</sup> 2014-ben indult együttműködési hálózat (COST Targeted Network), amely egyetemek és kutatóorientált intézmények adminisztratív, pénzügyi és jogi munkatársait fogta össze. A hálózat tagjai különböző kutatástámogatási feladatokat végeznek transznacionális (különösen az EU által finanszírozott) kutatási projektek keretében. A COST-finanszírozás 2019 októberében megszűnt, de a BESTPRAC-hálózat továbbra is aktív, és platformként szolgál a tapasztalatcseréhez, a legjobb gyakorlatok kidolgozásához és a tudás megosztásához az RMA területen.

A COST hálózat keretében rövid távú mobilitási programokat (STSM) szerveztek a résztvevők.<sup>13</sup> Az STSM-ek nem a klasszikus értelemben vett mentorprogramok voltak, de érdemes áttekinteni ezek főbb jellemzőit.

Az STSM-ek keretében (COST-ban résztvevő országokban székhellyel rendelkező) intézmények bármelyikében dolgozó munkatársak (RMA-k, kutatók, tudósok, adminisztratív feladatot végzők stb.) egyéni mobilitásai tevékenységeit értjük. Célja a hálózatépítés, valamint a tudás- és tapasztalatcsere elősegítése volt azáltal, hogy a résztvevők meglátogathattak egy hasonló profilú külföldi intézményt. Különösen támogatták a pályakezdő<sup>14</sup>, a BESTPRAC<sup>15</sup> célcsoportjába tartozó és az úgynevezett EU13 országokból<sup>16</sup> érkező pályázókat.

Az STSM időtartama legalább 3 munkanap és legfeljebb 3 hónap volt (azonban összesen legfeljebb 6 hónapig lehetett hosszabbítást kérni). Ez idő alatt a támogatottaknak lehetőségük volt betekintést nyerni egy hasonló szervezet munkájába, és első kézből ismerkedhettek meg jó gyakorlatokkal. A pályakezdő adminisztrátorokat a STSM-ek során gyakran tanítványokként kezelték, így tapasztalataik hatékonyan hozzájárultak szakmai és operatív készségeik fejlesztéséhez is.

Az STSM után az ösztöndíjasoknak a látogatásról szóló rövid összefoglalót kellett benyújtaniuk a fogadó intézménynek és az STSM-koordinátornak a látogatást követő 4 héten belül. A

---

<sup>12</sup> A BESTPRAC COST-Akció honlapja: <https://bestprac.eu/home/>

<sup>13</sup> BESTPRAC - Rövid távú tudományos missziókra vonatkozó iránymutatások (2018). BESTPRAC COST-akció.

<sup>14</sup> A pályakezdő kutatási adminisztrátorok meghatározása: max. 8 év az utolsó iskolai végzettség megszerzése után vagy a szakmában kutatási adminisztrátorként eltöltött évek.

<sup>15</sup> A BESTPRAC célcsoportja: egyetemek és kutatóintézetek munkatársai, akik az európai projektek támogatásával kapcsolatos adminisztratív feladatokat látnak el az elbírálást követő szakaszban, gyakran alacsony fizetés mellett, utazási lehetőség nélkül, valamint az európai kutatási projektek adminisztratív feladatainak ellátásával kapcsolatos hálózatépítés és tapasztalatcsere céljából.

<sup>16</sup> Inkluzív országok: Horvátország, Litvánia, Lettország, Málta, Lengyelország, Lengyelország, Románia, Szlovénia, Szlovákia, Magyarország, Bosznia és Hercegovina, Szerbia, Törökország, Észak-Macedónia.

mentorprogramról szóló zárójelentés (III. melléklet) részben ezen összefoglaló szerkezetét követte.

### 3.7. SRAI Odyssey Programme

A Society of Research Administrators International (SRAI) 2019 óta működteti az Odyssey (Odüsszeia) elnevezésű programot, amely 12 hónapos mentorálási lehetőséget kínál a kutatómenedzserek és adminisztrátorok számára. A jelentkezésre rendszerint az őszi időszakban van lehetőség. A program különlegessége, hogy a személyes mentorálás mellett csoportos mentorálásra is van lehetőség. A program résztvevői a világ minden tájáról érkehetnek; ami még fontosabb, nem csak junior pozícióból érkezőket céloznak, hanem akár tapasztalt kutatómenedzserek jelentkezését is várják.

A programot az SRAI-n belül működő Bizottság vezeti. Ez a Bizottság áttekinti a jelentkező mentorok és mentoráltak profilját, és a vizsgálat alapján párosítja össze őket. A Bizottság felügyeli a folyamatokat, támogatja a résztvevők negyedéves ellenőrzését, és kapcsolatépítő rendezvényeket szervez a szakértői tapasztalatcsere érdekében.

A programon belül a mentor kezdeményezi az első bemutatkozásra szolgáló találkozót, míg a rendszeres találkozók menetrendjét a mentor és a mentorált közösen határozza meg, általában online. A mentorált feladata, hogy kidolgozza elérendő céljait, melyeken egy külön lapon rögzít. A tapasztalatok alapján az egyéni mentorálás több "személyes időt" és biztonságosabb környezetet biztosít a kihívást jelentő kérdések megvitatására. A csoportos mentorálás során azonban változatosabb tapasztalat- és nézőpontcsere, valamint eltérő dinamikát biztosít.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> A program honlapja: <https://www.srainternational.org/get-involved/odyssey-program>



## 4. A foRMAtion mentorprogram

### 4.1. Célközönség

Ez az útmutató elsősorban az alábbi szakemberek számára készült:

1. Az kutatással foglalkozó szervezetek kutatástámogatási osztályainak munkatársai számára, akik RMA szakterületeken dolgoznak a foRMAtion mentorprogram szakmai megvalósítása érdekében. Az útmutató egy gyakorlatias és értékes eszköz minden leendő RMA mentor, valamint a konzorciumon belüli és kívüli kutatócsoportok koordinátorai számára.
2. A küldő intézmények által kijelölt kapcsolattartók számára, akik megismerkednek a foRMAtion mentorprogram jellegzetességeivel és követelményeivel. A módszertani útmutató egyben felkészíti őket a szerepükre, arra hogy hidat képezzenek az érintett intézmények, valamint a hallgatók és a mentor között, és támogassák a hallgatókat a vegyes tanulási mobilitás során.

Az útmutató hasznos az egyetemi oktatók számára is, akik a foRMAtion tantervek - vagy más, a kutatómenedzsmenthez szorosan kapcsolódó kurzusok - oktatásáért felelősek, mivel annak segítségével új mentorálási technikákat alkalmazhatnak, vagy átvehetik azokat óráik során.

Közvetetten a mentorprogram útmutatója a hallgatókra is hatással van, mivel a mentorprogram célja egy olyan jelentőséggel bíró program kidolgozása, amely lehetőséget biztosít számukra, hogy együtt dolgozzanak a mentorokkal, és betekintést nyerjenek az RMA szakemberek mindennapi életébe.

ii. 3. táblázat - A foRMAtion mentorprogram fő résztvevői

A foRMAtion mentorprogram fő résztvevői	Fő szerepük és feladataik
<p><b>Mentorok</b>, azaz az kutatással foglalkozó szervezetek kutatástámogatási osztályainak RMA szakterületen dolgozó munkatársai.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mentorprogram tanulási céljainak együttes meghatározása a hallgatóval.</li> <li>• Aktív részvétel a felkészülési időszakban (lásd 4.3.):             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ részvétel az online konzultációkon, a hallgató támogatása a feladatok elvégzésében,</li> <li>○ a mentorprogram munkatervének (I. melléklet) kidolgozása a hallgatóval együtt.</li> </ul> </li> <li>• Az intézményi kultúra, valamint a kollégák és a kutatóvezetői csoportok bemutatása a hallgató számára.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A hallgató segítése abban, hogy megértse a mentorálás során felmerülő felelősségeit és feladatait;</li> <li>• A hallgatónak az RMA szakmával kapcsolatos releváns feladatok kijelölése (lásd a 4.8.1. pontban szereplő példákat).</li> <li>• A tanuló munkájának napi szintű figyelemmel kísérése, a tanuló igényeinek megértése, tanácsadás a különféle helyzetek vagy feladatok megközelítésével kapcsolatban, valamint folyamatos és építő jellegű visszajelzés az előrehaladásról.</li> <li>• A közösen kidolgozott munkaterv teljesítésének ellenőrzése a hallgatóval a fizikai mobilitás előtt.</li> <li>• A hallgató segítése az RMA szakma felfedezésében és a kutatómenedzsment alapjainak gyakorlati elsajátításában.</li> <li>• Átgondolt tanácsadás és iránymutatás.</li> <li>• Lehetőség biztosítása a hallgató tudásának és képességeinek bizonyítására, valamint szakmai hozzájárulásának elismerése.</li> <li>• Hozzájárulás a tanuló készség- és kompetenciafejlesztéséhez.</li> <li>• A hallgató segítése a hatékony hálózatépítésben és a kapcsolódó területeken tevékenykedő kollégákkal való együttműködésben.</li> <li>• A hallgató motiválása és inspirálása.</li> <li>• Aktív részvétel a nyomonkövetési időszakban:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ online konzultációkon való részvétel a közös munka és a hallgató teljesítményének értékelése céljából;</li> <li>○ a hallgató támogatása a zárójelentés elkészítésében (III. melléklet).</li> </ul> </li> <li>• A hallgató teljesítményének és magának a mentorprogramnak az értékelése.</li> </ul>
<p>A küldő intézményeknél kijelölt <b>kapcsolattartók</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mentorálási lehetőség népszerűsítése a foRMAtion kurzusra beiratkozott hallgatók körében.</li> <li>• A diákok kiválasztásának koordinálása.</li> <li>• A mentor és a diák közötti kapcsolat és kommunikáció megkönnyítése.</li> <li>• A szerződések elkészítése a hallgatók számára, illetve a küldő intézmény illetékes egységeivel (Nemzetközi Iroda vagy Erasmus Iroda) való kapcsolatfelvétel a szerződéskészítés ügyének előmozdítása érdekében.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Az egyetem nevében a hallgatókkal kötött szerződés aláírása.</li><li>• Kapcsolattartás a hallgatókkal a mentori tevékenység alatt (készenléti státusz).</li><li>• A hallgatók támogatása a mentorálás során, pl. adminisztratív ügyekben.</li><li>• Az igazoló dokumentumok összegyűjtése a diákoktól a tevékenység befejezése után.</li><li>• Az ECTS kreditpontok megadása a mentori tevékenység befejezése után.</li></ul>
--	---



## 4.2. A mentorprogram ütemterve

Minden projektpartnernek követnie kell az ütemtervet, még akkor is, ha a fizikai mobilitás kissé eltérő időszakban történik. A vegyes tanulási rész időtartamát a 4.3. fejezet részletezi.

iii. 4. táblázat - A mentorprogram ütemterve



### 4.2.1. A mentorprogramhoz kapcsolódó rendezvények

A projektben résztvevő kutatással foglalkozó szervezetek munkatársai és RMA szakemberei (azaz a leendő mentorok) számára 2021. márciusában rövid távú közös szakmai képzést (C3) szerveztek, melynek célja a mentorprogramra való felkészülés volt. Ezen dokumentum (a projektben 4. Szellemi termék/IO4 néven) végleges változata C3 képzésen résztvevők visszajelzéseire és észrevételeire épül.

Minden fogadó szervezet két kollégát delegált a C3-as rendezvényre, de végül csak egyikük lett a kijelölt mentor. A másik szakember lett a helyettesítő mentor, akinek az volt a feladata, hogy minden eszközzel támogassa a kijelölt mentort feladatainak ellátásában.

A képzés interaktív formában zajlott, a mentorok gyakorlati tippeket és tanácsokat kaptak arra vonatkozóan, hogy pontosan milyen munkafolyamatokba lehet bevonni a hallgatókat, milyen konkrét ismereteket kell átadni nekik, milyen készségeket kell fejleszteni, stb. A rendezvény arra is próbálta felkészíteni a mentorokat, hogy miként tudják felügyelni a mentoráltak munkáját, és hogyan tudják kialakítani úgy a hallgatókkal való együttműködést, hogy a mentorálás mindkét fél számára kölcsönösen előnyös legyen.

A kiválasztott/kinevezett mentorok szakmai közösséget alkotnak, hiszen a mentorprogram előtt, alatt és után megoszthatják egymással tudásukat és tapasztalataikat. A résztvevők tapasztalatai és visszajelzései az útmutató véglegzésekor be lettek építve.

A foRMAtion mentorprogram bemutatását célzó multiplikátor eseményt (E2) eredetileg 2021 februárjában tervezték megrendezni Kolozsváron. A COVID-19 világjárvány miatt az eseményt egy későbbi időpontra és más helyszínre kellett áttenni. Az esemény az oktatás és szakképzés különböző szakértőit, egyetemi tanárokat, RMA szakembereket és politikai döntéshozókat volt hivatott összehozni a partnerországokból és azokon túlról, hogy vitát generáljon a módszertani megközelítésről, annak alkalmazhatóságáról és adaptálhatóságáról. A viták eredményei és a hasonló kezdeményezésekből levont tanulságok az IO4 véglegesítése során figyelembe lettek véve (ld. 6. fejezet).

### 4.2.2. A teljesítendő mérföldkövek

- 1. mérföldkő:** A mentorok kiválasztása és képzése (a C3-as rendezvényen). Létrejön a mentorok szakmai közössége.
- 2. mérföldkő:** A tanulók kiválasztása és a felvételi vizsga teljesítése (lásd 4.5.1.).
- 3. mérföldkő:** A mentorok és mentorált-hallgatók párosítása; az előkészítési szakasz keretében online konzultációkra került sor.

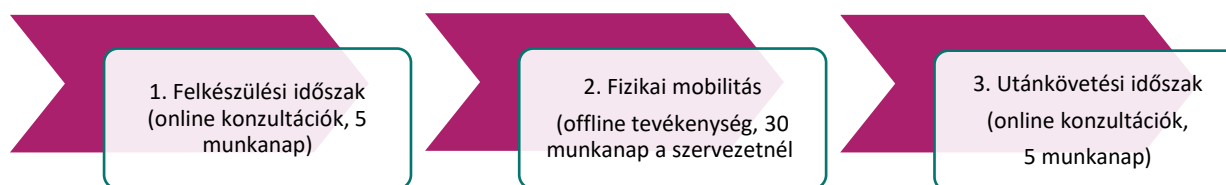
4. mérföldkő: A fizikai mobilitás megkezdődött; a diákok megérkeztek a fogadó szervezetekhez, és bemutatkoztak az intézményekben.
5. mérföldkő: A fizikai mobilitás véget ért; a diákok hazatértek.
6. mérföldkő: Az online konzultációk nyomon követési szakasza lezárult.
7. mérföldkő: Az értékelés (a diákok, a mentorok és általában a mentorprogram értékelése) megtörtént, az adminisztráció megtörtént.

### 4.3. A mentorprogram módszertana

A mentorálási tevékenység megkezdése előtt a küldő és fogadó intézmények előzetes konzultációkat tartanak a mentorprogram megfelelő időzítéséről annak érdekében, hogy a program valóban hasznos legyen a diákok és a mentorok számára. A mentorálás időpontjának meghatározásakor fontos figyelembe venni a mentor munkaterhelését, azaz, hogy a mentornak van-e elegendő ideje a feladatai ellátására, az adott intézményben az adott időpontban futnak-e olyan szakmai feladatok, amelyekbe a hallgató betekintést nyerhet, stb.

A mentorprogram egy vegyes tanulási mobilitás keretében valósul meg, amely online és offline tanulási szakaszokból áll.

A mentorálás offline részeként a hallgatók fizikai mobilitására kerül sor. A diákok külföldre utaznak a fogadó szervezetekhez (foRMAtion projekt kutatással foglalkozó szervezeteihez). A mentorálás online része a fizikai mobilitás előtti és utáni szakaszokból áll, ideértve a mentorok és a hallgatók közötti online konzultációkat.<sup>18</sup>



A vegyes tanulási tevékenység/mentorprogram teljes időtartama 40 munkanap. A napi munkaórák száma 7-8 óra, a fogadó intézmény gyakorlatával és a nemzeti szabályozással összhangban. A munkaidő kezdetét és végét, valamint a munkavégzés helyét a fogadó szervezet határozza meg.

<sup>18</sup> A COVID-19 világjárvány miatt a fizikai mobilitás megvalósítása a projektkonzorcium döntésén alapul. Meg kell azonban jegyezni, hogy a mentorprogram teljes mértékben online megvalósítása veszélyeztetheti annak hasznosságát és várható hatását. Ezért a HÉTFA, mint a mentorprogram kidolgozásának vezetője alternatív megoldásokat dolgozott ki, beleértve a tevékenység esetleges elhalasztását vagy a program teljes online átállítását.

A kiválasztott diákok fizikai mobilitását eredetileg 2021 nyarára és őszére tervezték. A hallgatóknak 6 hetet kell külföldön tölteniük<sup>19</sup>. A fizikai mobilitás során a kötelező heti munkaórák száma 35-40 (a fogadó szervezetnél a napi kötelező munkaórák számától függően).

A fizikai mobilitást a felkészülési időszak (5 munkanap) előzi meg, amikor a diákok és a mentorok online konzultációkat tartanak:

- a felek bemutatkoznak és bizalomépítő tevékenységek révén megismerik egymást;
- a felek (azaz a mentor és a hallgató) áttekintik a hallgatók által kitöltött, a *készségek és kompetenciák* önértékeléséről szóló *ellenőrző listát* (II. melléklet);
- a készségekről és kompetenciákról folytatott megbeszélés eredményével összhangban meghatározzák az elérendő konkrét tanulási célokat, és közösen megállapodnak a felek motivációit illetően;
- a felelősségi körökről és feladatokról megállapodás születik;
- a felek közösen kidolgozzák a *mentorprogram munkatervét* (I. melléklet) a mentorálás előkészítése és az együttműködésük főbb kereteinek meghatározása érdekében;
- megvitatják az elvárásokat;
- meghatározzák a kihívásokat;
- sor kerül a fizikai mobilitással kapcsolatos adminisztratív kérdések megvitatására és a szerződések aláírására;
- a hallgató elvégzi az első RMA-feladatokat;
- Összefoglalva: lefektetik a jó munkakapcsolat és a sikeres mentorálás alapjait.

A fizikai mobilitást követően online konzultációkra is sor kerül, ahol a résztvevők nyomon tudják követni az elvégzett feladatokat, majd értékelniük kell a közös munkát. A hallgatóknak újra ki kell tölteniük a *készségek és kompetenciák* önértékelési *ellenőrző listáját* (II. melléklet), és azt mentoraikkal együtt át kell tekinteniük, hogy felmérjék a mentorprogram során elért fejlődést. Emellett a hallgatóknak - mentoraik támogatásával - írásos jelentést (*Zárójelentés*, III. melléklet) kell benyújtaniuk a mentorprogramban szerzett tapasztalataikról, és ki kell tölteniük a módszertan IV. mellékletét: *Értékelő űrlap a hallgatók számára (a mentor és a foRMAtion mentorprogram értékelése)*. A mentorok feladata az V. melléklet kitöltése: *A hallgató és a foRMAtion mentorprogram értékelése*. Ezeket a tevékenységeket is bele kell számítani a utánkövetési időszak munkaidejébe.

---

<sup>19</sup> Az utazási támogatáson felül (a távolságot az Erasmus+ távolságszámító program számítja ki) a hallgatók 45 napig (az utazási napok kivételével) egyéni támogatást kapnak a fizikai mobilitás megvalósításához. Ez az időtartam a külföldön tartózkodás minimális időtartama, amelynek tartalmaznia kell 30, a fogadó szervezetnél töltött munkanapot. A helyszíni mentorálási tevékenységnek a hét elején kell kezdődnie, lehetőleg hétfőn (az első napon, amikor a hallgató a fogadó szervezetnél jelen van).

Az előkészítési és utánkövetési időszakban végzett munkát egy (felhőben) megosztott mappán keresztül lehet nyomon követni. A mentorprogramban részt vevő kiválasztott hallgatók, mentorok, kapcsolattartók és az IO4 feladatcsomag vezetői hozzáférést kapnak a megosztott mappához. A fiókjukban áttekinthetik az elvégzett és a soron következő feladatokat, és feltölthetnek minden szükséges dokumentumot.

A fizikai mobilitást megelőző és az azt követő online konzultációk a mentorprogram vegyes tanulási lehetőségét biztosítják. A személyre szabott online tevékenységek megteremtik és elősegítik a hallgatók elköteleződését, online tanulási tapasztalatokkal látják el őket, és megismertetik velük a távoli együttműködés előnyeit és kihívásait.

Az online konzultációk hossza (munkaórák alkalmanként) és a megfelelő időpontok kiválasztása rugalmasan kezelhető a mentor és a hallgató közös megegyezése alapján, ellentétben a fizikai mobilitással, amely szigorúan szabályozott.

A hallgató fizikai mobilitás alatti jelenlétét a munkavállalóhoz hasonlóan munkaidő-nyilvántartással kell igazolni, ha a fogadó szervezet ezt megköveteli.<sup>20</sup>

iv. 5. táblázat - A vegyes tanulási mobilitás áttekintése

Tevékenység	Munkanapok
Felkészülési időszak (mobilitás előtti konzultációk)	5 munkanap
Fizikai mobilitás	30 munkanap (6 hét a helyszínen)
A nyomonkövetési időszak (mobilitás utáni konzultációk)	5 munkanap
<b>Összesen</b>	<b>40 munkanap</b>

Tevékenységek	Felkészülési időszak (online mobilitási konzultációk)		Fizikai mobilitás	A nyomon követési időszak (online mobilitási konzultációk)	
	Bevezetés	Konzultációk és otthoni munka	Mentorálás meghatározott célokkal és feladatokkal	Utánkövetési konzultációk és otthoni munka	Értékelési és adminisztratív intézkedések
Időtartam (munkanapokban)	1	4	30	3	2

<sup>20</sup> A munkaidő-nyilvántartásnak összhangban kell lennie a fogadó szervezet belső eljárásaival.

### 4.3.1. A foRMAtion mentorprogram innovatív elemei

A foRMAtion mentorprogram erősen épít az Erasmus+ gyakornoki program koncepciójára. A foRMAtion mentorprogram azonban egyedülálló, mivel:

- *Több mint egy egyszerű gyakornoki/gyakorlati program* - erős mentori komponenst is tartalmaz azon diákok számára, akik RMA szakterületen szeretnének karriert építeni. A mentor és a hallgató kapcsolata túlmutat egy gyakornoki program keretein: a hallgatók lehetőleg olyan feladatokat kapnak, amelyek a közösen elfogadott tanulási célok elérését szolgálják. A mentor továbbá nem egyszerűen feladatokat oszt ki a hallgató számára, hanem megérti a hallgató igényeit, támogatja fejlődését, és tanácsot is nyújt a különböző feladatok megoldásához. Más szóval a kijelölt mentor bevezeti őket az RMA munkakörnyezetébe, és folyamatosan támogatja fejlődésüket. Ugyanakkor a program garantálja a mentor fejlődését is, különösen a vezetési és a mentorálási területeken.
- *Vegyes tanulási aspektus* - a program magában foglalja a diákok és mentoraik közötti online konzultációkat a fizikai mobilitás előtt és után. A foRMAtion mentorprogram tehát vegyes tanulási megközelítést alkalmaz, amely a személyes és az online tanulási tapasztalatokat kombinálja.
- *Célzottabb és intenzívebb* - bár a gyakornoki programok általában hosszabb ideig tartanak (pl. Erasmus+ gyakornoki program min. 2 hónap, max. 12 hónap), a mentorprogramok pedig általában kevésbé intenzívek, a foRMAtion mentorprogram hatékonyabb és intenzívebb. Ez azt jelenti, hogy a hallgatók nem maradnak ki hosszabb időre az oktatásból, miközben intenzív időszakot tölthetnek el mentoraikkal.
- *Előre meghatározott célok* - a korlátozott időkeret miatt mind a mentornak, mind a diáknak előre meghatározott célokat kell elérni. Így a foRMAtion mentorálás több, mint egy sima gyakornoki vagy szakmai gyakorlati program.
- *Készségek és kompetenciák fejlesztése áll a középpontban* - a foRMAtion mentorprogram egyedülálló lehetőséget kínál mind a hallgatók, mind a mentorok számára, hogy fejlesszék az RMA szakmához szükséges készségeiket és kompetenciáikat. Bár a program korlátozott időtartama alatt lehetetlen az összes szükséges készséget és kompetenciát fejleszteni, ezek egy jól meghatározott csoportját a közös munka középpontjába lehet állítani a kívánt tanulási célok sikeres elérése érdekében.
- *Speciális célcsoport* - a foRMAtion mentorprogram csak olyan hallgatók számára elérhető, akik részt vettek és teljesítették a partneregyetemeken a foRMAtion kurzus legalább első részét (az Erasmus+ gyakornoki programmal ellentétben nem áll nyitva a már végzetek számára; a hallgatóknak jogviszonnyal kell rendelkezniük a küldő intézménnyel).



- *Előzetes & utólagos konzultációk* - a mobilitás előtt és után is online konzultációkon kell részt vennie a hallgatónak. Mindezek lehetővé teszik a bizalmi kapcsolat kialakítását, a közös célok megfogalmazását és értékelését.

### **4.3.2. A mentorprogram kidolgozásának előkészítése**

A módszertan kidolgozása során a HÉTFA a projektben résztvevő valamennyi partner, valamint a projekt Tanácsadó Testület véleményét is kikérte. Emellett a szakmában elérhető mentorálási és gyakorlonoki programokra vonatkozó szakirodalmi áttekintéssel egybekötött kutatómunka is megtörtént. A "Kutatásmenedzsment és adminisztráció: a specifikus oktatási és képzési programok relevanciája" című kutatási tanulmány (HÉTFA, 2020) további információkkal szolgált a mentorprogram megtervezéséhez. A foRMAtion mentorprogram továbbá merít a projekt elején készített Módszertani útmutatóból és a bevált gyakorlatok gyűjteményéből (1. szellemi termék - IO1) azáltal, hogy elemzi és átveszi annak eredményeit és megállapításait az RMA-képzések területén már meglévő gyakorlatokról és módszerekről.

A mentorprogramban résztvevő hallgatóktól elvárt, hogy részt vegyenek az IO2 keretében kidolgozott kutatásmenedzsment kurzusokon (legalább egy szemeszteren át). Ezáltal a mentorprogramban való részvételhez szükséges alapvető ismereteket kellett elsajátítaniuk. Ezen túlmenően az IO2 oktatási anyagai az IO4-hez is nyújtanak információkat a szükséges attitűdökkel és a vezetői készségekkel kapcsolatban.

Emellett a rövid távú közös szakmai képzési esemény (C3), valamint a mentorok és a hallgatók tanulási mobilitási tevékenységei (C4-C9) során kapott visszajelzések és tapasztalatok beépültek az anyagba, amely ennek megfelelően került véglegesítésre. Végül, de nem utolsósorban, a minőségbiztosításért felelős külső szakértő ajánlásai és javaslati is fontos szerepet játszottak a foRMAtion mentorprogram kidolgozásában.

## **4.4. A mentorprogram népszerűsítése**

### **4.4.1. A diákok számára**

A hallgatók ösztönzése a mentorprogramban való részvételre, valamint lelkesedésük felkeltése a lehetőség iránt egy előre meghatározott stratégia alapján történt. A diákokat meg kellett győzni arról, hogy a részvételre megéri odaszánni az idejüket és erőfeszítéseiket, mivel a program egyedülálló lehetőséget biztosít számukra.

A mentorprogram mely jellemzőit érdemes kiemelni annak érdekében, hogy a program vonzó legyen a diákok számára?

- A hallgatók az egyetemen szerzett ismereteiket a gyakorlatban is kamatoztathatják, és lehetőségük nyílik arra, hogy a fogadó szervezet RMA szakterületével foglalkozzanak.
- A gyakorlati készségek és kompetenciák elsajátítása megkönnyíti számukra a munkaerőpiacra való belépést a diploma megszerzése után.
- A hallgatókat tapasztalt RMA szakemberek mentorálják, és a mentorálás során valódi munkakörnyezetben intenzív időszakban szerezhhetnek munkatapasztalatot.
- A hallgatóknak lehetőségük nyílik betekintést nyerni az RMA szakmába, és különböző nemzetközi kutatási, innovációs és oktatási projektekhez kapcsolódó feladatokat hajthatnak végre, valamint szakmai kapcsolatokat is gyűjthetnek.
- Amennyiben a COVID-19 helyzete lehetővé teszi, a diákok külföldre utazhatnak, és megismerhetnek egy új országot.
- A program rövidebb ideig tart, mint egy átlagos mentor- vagy gyakornoki program (legfeljebb 1,5 hónap), azonban elég intenzív a készségek és kompetenciák fejlesztéséhez. Ez fontos szempont lehet azon hallgatók számára, akik nem engedhetik meg maguknak, hogy egy teljes félévet egy másik országban töltsenek - tanulmányi előmenetelük vagy anyagi okok miatt -, de szeretnék kipróbálni magukat egy külföldi munkakörnyezetben.
- A résztvevő hallgatók utazási, szállás- és megélhetési költségeit a projekt költségvetése fedezi a vegyes tanulási mobilitás előre meghatározott összegéig.
- A program elvégzése friss diplomások és pályakezdők számára hasznos referenciaként szolgál önéletrajzukban.
- A résztvevő diákok kiváló teljesítményük alapján a program végén a fogadó szervezet által kiállított ajánlólevelet is kaphatnak.
- A program adminisztratív követelményei rugalmasabbak és könnyebben teljesíthetők, mint más hasonló programokban. A hallgatókat a küldő intézmény egy előre kijelölt kapcsolattartó személyen keresztül támogatja az adminisztratív ügyintézésben.
- A hallgatók kihasználhatják a más ösztöndíjprogramokkal való együttműködést, miközben elkerülhetik a kettős finanszírozást. Fel kell hívni a figyelmet egyéb európai mobilitási lehetőségekre (pl. Erasmus+ gyakornoki mobilitási program, Európai Szolidaritási Testület, CEEPUS), amelyek segítségével - ha használják őket - meghosszabbíthatják a célországban való tartózkodásukat.

Az egyetemi hallgatók elérésének fő kommunikációs csatornái a következők:

- hírek és cikkek az egyetem és/vagy az érintett kar/tanszék honlapján;
- az egyetemek intézményi kommunikációs csatornái;
- közösségi média, azaz Facebook, Instagram, LinkedIn posztok és hirdetések;
- rendezvények, pl. hallgatói állásbörzék;

- közvetlen üzenetek az egyetem hivatalos csatornáin (pl. Neptun rendszer) és a belső elektronikus hírlevélben;
- a diákszövetségek csatornáin;
- személyes, közvetlen kommunikáció (a foRMAtion kurzuson részt vevő hallgatókkal).

#### 4.4.2. RMA szakemberek, mint szakmai mentorok számára

A másik megszólítandó célcsoport a fogadó szervezetek kulcsfontosságú vezetői és érdekeltjei, akiket tájékoztatunk kell a program előnyeiről és a szervezet számára nyújtott stratégiai értékéről.

A mentorok és intézményeik szempontjából a mentorprogram az alábbi szempontok miatt lehet hasznos:

- A mentorok professzionalizálhatják munkájukat, és a hallgatók szakmai vezetőjeként a mentorálással és a vezetéssel kapcsolatos új készségekre tehetnek szert.
- A mentorok a bevont hallgatókon keresztül új ötleteket és kapcsolatrendszereket szerezhetnek, és megismerhetik a felsőoktatás irányzatait és legújabb trendjeit.
- A résztvevő intézmények tapasztalatot szereznek, hogy irodáikat megnyithassák a potenciális gyakornokok előtt, támogatva a humán erőforrás-toborzást, közvetlen kapcsolatot létesítve az akadémiai szférával.

A foRMAtion mentorprogram keretében a fogadó szervezetek a 4.5. pontban részletezett kritériumok alapján nevezik ki a mentorokat. A projektpartnerek felelőssége, hogy a lehetőséget intézményükön belül meghirdessék kollégáik körében, és így kiválasszák a mentori feladatok ellátására legalkalmasabb személyt.

A foRMAtion keretein túlmenően a mentorprogramot és a módszertani útmutatót várhatóan megismerhetik majd a potenciális jövőbeli mentorok, azaz a kutatással foglalkozó szervezetek, a nemzeti és nemzetközi RMA-szövetségek, az RMA szakembereket foglalkoztató intézmények, valamint a mentorálás iránt érdeklődő szakmai érdekeltek is.

Ezt a célcsoportot az alábbi eszközökkel lehet elérni:

- hírek és cikkek az általuk gyakran látogatott weboldalakon;
- foRMAtion hírlevél;
- foRMAtion multiplikátor események;
- az RMA egyesületek kommunikációs csatornái (pl. hírlevél, weboldal, közösségi média oldalak) és az általuk szervezett események.

## 4.5. Kiválasztási kritériumok és pályázati eljárás

### 4.5.1. A diákok kiválasztása

Minden partneregyetemen (mint küldő intézmény) két hallgatót választanak ki a legalább egy szemeszternyi foRMAtion modult<sup>21</sup> elvégzett hallgatók közül. Azok a hallgatók, akik egy vagy két modult is teljesítettek, elkötelezettek a program iránt, és sikeresen leteszik a felvételi vizsgákat, lehetőséget kapnak arra, hogy részt vegyenek a mentorprogramban, és kapcsolatba kerüljenek tapasztalt külföldi RMA szakemberekkel.

A hallgatók kiválasztási folyamatát átláthatóvá kell tenni a foRMAtion projekt konzorciuma által közösen elfogadott, előre meghatározott kritériumok alapján. A hallgatók kiválasztása a küldő intézmény és a fogadó szervezet közös döntése alapján történik, miután benyújtották jelentkezésüket és teljesítették a felvételi vizsgát a foRMAtion projekt IO6 keretében kifejlesztett online platformon keresztül. A projekt honlapján található önellenőrző teszt<sup>22</sup> teljesítése megfelel a belépési vizsgának.

A küldő intézmények pályázati felhívást tesznek közzé, amely az alábbi kiválasztási kritériumokat tartalmazza:

- a partneregyetemeken tartott RMA-kurzusokon való aktív részvétel;
- kiválóság: sikeres felvételi vizsga;
- motivációs levél benyújtása angol nyelven;
- az angol nyelvtudás szintje (min. B2; a jelentkezéskor be kell nyújtani az államilag elismert nyelvvizsga-bizonyítványt vagy azzal egyenértékű bizonyítványt, kivéve az anyanyelvi beszélők esetében, VAGY a hallgatók nyelvi kompetenciáinak felmérése egy 15 kérdéses online teszt segítségével a [languagelevel.com](http://languagelevel.com) oldalon vagy bármely más megfelelő eszközön keresztül);

---

<sup>21</sup> A teljesített foRMAtion kurzus csak a fizikai mobilitás megkezdésekor szükséges, a jelentkezési eljárás során nem.

<sup>22</sup> Online tanulási források: <https://www.formation-rma.eu/online-learning-resources/>

- a mentorprogram teljes időtartama alatt aktív hallgatói jogviszonnal kell rendelkezni hallgatónak a küldő intézménnyel<sup>23</sup>;
- bármely uniós ország állampolgársága vagy állandó uniós hallgatói vízum;
- a mentorprogram időtartama alatt a fizikai mobilitáshoz nem kap további finanszírozást más uniós támogatásból/ösztöndíjből (a kettős finanszírozás elkerülése érdekében);
- a hátrányos helyzetű diákok<sup>24</sup> elsőbbséget élveznek.

#### 4.5.2. A mentorok kiválasztása

A mentorokat a fogadó szervezeteknek kell kiválasztaniuk az alábbi, előre meghatározott kritériumok alapján:

- szakmai tapasztalat és szakértelem: a kijelölt mentoroknak legalább 5 éves tapasztalattal kell rendelkezniük az RMA területén;
- stabilitás: a kijelölt mentoroknak legalább 2-3 éve a meglévő szervezetükben kell dolgozniuk;
- lelkesedés a feladat és a szerep iránt.

#### 4.5.3. Szerződési keret

Amint azt már említettük, a foRMAtion mentorprogram erősen építkezik az Erasmus+ gyakornoki program koncepciójára. A szerződéses keret is ehhez hasonló: a küldő intézmény (partneregyetemek), a fogadó szervezetek (kutatóintézetek) és a kedvezményezettek (felsőoktatásban résztvevő hallgatók) között személyre szabott háromoldalú *Tanulmányi Megállapodás - Hallgatói mobilitás a gyakornoki programhoz* aláírására van szükség. A megállapodás a felek adatai mellett tartalmazza a mentorprogram alapvető feltételeit (pl. a tartózkodás minimális időtartama; a heti munkaórák száma; a mentorprogram végére elsajátítandó ismeretek, készségek és kompetenciák; a biztosítandó ECTS-pontok; a hallgatók jogai és kötelezettségei, stb.).

A fent leírt tanulmányi megállapodáson kívül az egyetemi partnerek és hallgatóik között egy támogatási megállapodást is alá kell írni. Ebben kell rögzíteni a nyújtott pénzügyi támogatás részleteit és a biztosítás megkötését. A fogadó szervezet és a felsőoktatási hallgatók között nem jön létre munkaviszony.

---

<sup>23</sup> A fizikai mobilitást követő online konzultációk végéig, amikor minden szükséges dokumentumot benyújtottak és minden szükséges adminisztratív lépést megtettek.

<sup>24</sup> A foRMAtion célja, hogy bevonja a kevesebb lehetőséggel rendelkező diákokat. Minden küldő intézménynek (partneregyetemnek) saját belső szabályzata mellett az Erasmus nemzeti irodája által kiadott definíciót kell követnie.

A megállapodás azért kulcsfontosságú, mert ebben határozzák meg a mentorprogram teljesítésének alapvető feltételeit, többek között:

- az egyes felek szerepét és felelősségét,
- a program időtartamát,
- jelentéstételi kötelezettség formáját,
- a rendelkezésre álló költségvetést,
- a fogadó szervezet etikai kódexét,
- GDPR és adatkezelésről szóló információkat.

Azok a hallgatók, akik nem teljesítik a fent említett szerződéses kötelezettségeiket, a küldő intézménynek tartoznak felelősséggel. Az uniós támogatás visszafizetésének mértékét a támogatási megállapodásban kell rögzíteni.

A kari/intézményi Erasmus+ koordinátorok támogatásával ezeket a személyre szabott megállapodásokat a kiválasztott hallgatókkal kötik meg és írják alá; az eljárás azonban az egyes felsőoktatási intézmények esetében eltérő lehet.

## 4.6. Tanulási célok

### 4.6.1. A hallgatók céljai: Milyen készségeket és kompetenciákat kell fejlesztenie a tanulóknak?

#### Általános tanulási célok

A foRMAtion mentorprogram célja, hogy a felsőoktatásban tanuló hallgatókat, mint potenciális kutatómenedzsereket és adminisztrátorokat (RMA) támogassa a kiváló európai kutatási, innovációs és oktatási projektek kidolgozásához és irányításához szükséges magas szintű és transzverzális készségek fejlesztésével. Emellett a programban való részvétel hozzájárul a hallgatók tudásának fejlődéséhez is.

A kutatási tanulmány<sup>25</sup> keretében végzett felmérés alapján a kutatómenedzserek azonosították azokat a készségeket, kompetenciákat és képességeket, amelyek szükségesek a munkájuk ellátásához. Ebből a listából a foRMAtion konzorcium a következő készségeket, kompetenciákat és képességeket tartja a legfontosabbnak a mentorprogramban résztvevő felsőoktatási hallgató **készségfejlesztése szempontjából:**

---

<sup>25</sup>Virágh, E., Zsár, V., Balázs, Zs. (2020): *Research management and administration: the relevance of specific education and training programmes*. HÉTFA Working Paper, Budapest.

- Angol nyelvtudás;
- problémamegoldás;
- csapatmunka;
- interperszonális készségek;
- kapcsolatépítés;
- információkeresés;
- analitikus készségek;
- kulturális és sokszínűséggel kapcsolatos készségek;
- Informatikai ismeretek.

#### **Viselkedési kompetenciák, mint például**

- hatékonyság;
- rugalmasság;
- nyitottság;
- asszertivitás;
- kreativitás.

#### **Olyan képességek, mint**

- mások megértése;
- vezetői felelősség;
- bizalom és megbízhatóság.

#### **Technikai készségek, mint például**

- különböző szoftverek használata a menedzsment feladatokhoz és beszámolók készítéséhez.

Az online konzultációk részeként a hallgatóknak a fizikai mobilitás előtt és után ki kell tölteniük a "Készségek és kompetenciák ellenőrző listája" című dokumentumot (II. melléklet). A fent meghatározott készségek és kompetenciák szintjét a programba való csatlakozáskor önértékeléssel kell felmérniük, majd a foRMAtion mentorprogram során elért fejlődésüket is fel kell mérniük.

A hallgatók készségfejlesztésén túl a foRMAtion mentorprogram hozzájárul az európai kutatási és innovációs finanszírozási keretrendszer alaposabb megértéséhez, amely a projekt egyik fontos törekvése. Éppen ezért ez a téma az általános tanulási célok tekintetében minden hallgató számára kiemelt prioritást élvez.

### **Konkrét tanulási célok**

A tanulók konkrét tanulási céljait a mobilitás előtti online konzultációk során kell meghatározni. A tanulási célok meghatározásában és kialakításában kulcsfontosságú az érdekelt felek bevonása. A tanulók és a mentorok közösen dolgoznak a konkrét tanulási célok meghatározásán. A fizikai



mobilitást megelőző online konzultációk részeként egy rövid (max. 2-3 oldalas) dokumentumot, úgynevezett munkatervet (I. melléklet) kell kidolgozni, amely meghatározza mindkét fél tanulási céljait. A mentorok támogatják a hallgatókat saját tanulási céljaik meghatározásában, amelyeknek összhangban kell lenniük az általános tanulási célokkal és a mentorprogram általános céljával. Fontos, hogy a mentorokat felkészítsék arra, hogy hogyan vállaljanak vezető szerepet ebben a folyamatban, miközben tiszteletben tartják a hallgatók érdekeit.

Az alábbi kérdések segíthetik a tanulókat abban, hogy meghatározzák és megtervezzék egyéni tanulási céljaikat:<sup>26</sup>

- Milyen szempontok motiválják a hallgatót a programban való részvételre?
- Mik a mentorálás elsődleges céljai a hallgató számára?
- Milyen területek érdeklik különösen a hallgatót?
- Melyik modul (a nemzetközi foRMAtion tantervből) vagy téma keltette fel az érdeklődését a képzés iránt?
- Milyen típusú munkából profitálna leginkább a hallgató?
- Mit vár el a mentorálástól?

Fontos azonban megjegyezni, hogy csak korlátozott számú tanulási célt kell meghatározni, hogy azok sikeresen teljesíthetők legyenek, és ne okozzanak csalódást egyik félnek sem.

#### 4.6.2. A mentorok tanulási céljai: Milyen készségeket és kompetenciákat kell fejlesztenie a mentoroknak?<sup>27</sup>

A mentorprogram nem csak a diákok számára hasznos, hiszen lehetővé teszi a partnerek RMA munkatársainak szakmai fejlődését, illetve bizonyos vezetői és mentori készségek megszerzését<sup>28</sup>, új ötletek és hálózatok megismerését, valamint a jövőben további gyakornokokat is bevonhatnak.

A kutatással foglalkozó szervezetek RMA munkatársai számára hasznos, ha mentorokká válhatnak, mivel az ő készségeik is fejlődhetnek.

#### Melyek a szükséges mentori készségek?

- **Kommunikáció:** A mentoroknak minden feladatot (szervezeti céloktól kezdve konkrét RMA feladatokon át) világosan és röviden kell tudnia elmagyarázni a hallgatóknak.

<sup>26</sup> Henker, T. (2018): *Internship Mentoring Guide*. Gibsonek High School

<sup>27</sup> Doyle, A. (2020): *Important Leadership Skills for Workplace Success*. The Balance Careers. Elérhető: <https://www.thebalancecareers.com/top-leadership-skills-2063782> Utolsó látogatás: 2021. január 17.

<sup>28</sup> Beseda, J., Gagro, T., Sendelbah, M. (2020): *Course for Mentors. Textbook for Mentors. Module 1. Preparation for the Apprenticeship*. Publikációjával összhangban, Apprentice Track Consortium 8.o.



*A mentorálás által fejlesztett kapcsolódó készségek:* aktív hallgatás, javítás, magyarázat, ismertetés, előadás, testbeszéd felismerése.

- **Mentorálás:** ahelyett, hogy megoldanák a diákok problémáit vagy feladatait, a mentorok példákat adnak arra, hogyan közelítsék meg a problémát, felteszik a megfelelő kérdéseket, és a megoldások felé terelik a diákokat.

*A mentorálás által fejlesztett kapcsolódó készségek:* mások problémáinak megértése, útmutatás nyújtása, konkrét válaszok helyett a megfelelő kérdések feltevése.

- **Motiváció:** A mentoroknak inspirálniuk kell a tanulóikat. A tanulók motiválásának számos módja van: az önbizalmat elismerés és jutalmazás révén lehet növelni, vagy azáltal, hogy kikérjük a mentorált véleményét egy-egy kérdésben.

*A mentorálás során fejleszthető kapcsolódó készségek:* célkitűzések meghatározása, mások elismerése, jutalmazás, köszönetnyilvánítás a tanulóknak.

- **Delegálás:** A mentoroknak be kell azonosítaniuk a tanuló képességeit, és a feladatokat a készségeiknek megfelelően kell kiosztaniuk. A feladatok delegálásával a tanuló egyszerre fejlesztheti készségeit, és egyben segíti a mentor munkáját.

*A mentorálás által fejlesztett kapcsolódó készségek:* a tanuló megfelelő feladatokhoz való hozzárendelése, elvárások meghatározása, a feladatok rangsorolása, időgazdálkodás.

- **Megbízhatóság:** A diák nyugodt szívvel fordulhasson a mentorhoz kérdéseivel és problémáival. Fontos, hogy a mentorok demonstrálják integritásukat - a diákok csak olyan mentorokban fognak bízni, akiket tisztelnek. Azzal, hogy a mentorok nyitottak és őszinték, hasonló őszinteségre ösztönzik a diákokat is.

*A mentorálás által fejlesztett kapcsolódó készségek:* elszámoltathatóság, titoktartás, megbízhatóság, empátia, becsületesség, üzletetika, példamutató viselkedés.

- **Visszajelzés:** A mentorok empatikus módon nyújtanak hasznos és rendszeres visszajelzést a tanulóknak a teljesítményükről.

*A mentorálás által fejlesztett kapcsolódó készségek:* gyakori visszajelzés, konkrét tanácsadás, nyitottság a diákok visszajelzéseinek meghallgatására.

- **Felelősség:** A mentor felelős a hallgató sikereiért és kudarcaiért egyaránt, ahogyan egy vezető is felelős a csapataért.

*A mentorálás által fejlesztett további készségek:* hibák felismerése, hibákból való tanulás, problémák megoldása.

Az alábbi kérdések segíthetik a mentorokat a konkrét tanulási célok meghatározásában és kialakításában:

- Hogyan állsz hozzá a mentoráláshoz?
- Mi motivál abban, hogy mentor legyél?
- Melyek azok a készségek, amelyeket a leginkább szeretnél fejleszteni?

## 4.7. A mentor-mentorált kapcsolat

A mentorálás egy pártfogó kapcsolatot jelent, amelyben a mentor közösen dolgozik a mentorálttal, útmutatást, támogatást és tanácsokat nyújtva.<sup>29</sup> foRMAtion mentorprogram hasonló felettes pozíciójú kapcsolattípusra épít. Ezeket a kapcsolatokat az jellemzi, hogy a mentor magasabb pozíciót tölt be, mint a tanítvány. A kapcsolat jellege ellenére az együttműködésnek a kölcsönös tiszteletre és egymás iránti bizalomra kell épülnie.

Egy mentorprogram elindítása és működtetése, a mentorok bevonása, irányítása és az esetleges nehézségek kezelése jelentős energiát és elkötelezettséget igényel. *"Mint minden kapcsolat, a mentor és a tanítvány közötti kapcsolat is fejlődik az idő előrehaladtával, és ez néha korrekcióval jár".*<sup>30</sup>

### 4.7.1. Milyen attitűddel érdemes a hallgatóknak részt venniük egy mentorprogramban?

#### A tanuló megfelelő hozzáállása a mentorhoz:

- tiszteli a mentort és bízik benne;
- komolyan veszi a mentor tanácsait;
- keményen dolgozik azon, hogy a tanácsok szerint járjon el, és megosztja a tanulságait a mentorral.

#### A hallgató megfelelő hozzáállása a fogadó szervezethez:

- igyekszik megérteni a fogadó szervezet kutatási érdekeit és szempontjait;
- elsajátítja és elkötelezi magát a szervezet értékei és küldetése mellett;
- tiszteletben tartja a fogadó szervezet szabályait és etikai kódexét;
- tiszteletben tartja a projektek és üzleti titkok bizalmas jellegét.

#### A tanuló megfelelő hozzáállása a betöltendő szerepéhez/az elvégzendő munkához:

- kíváncsi és nyitott az RMA szakmára;
- kíváncsiságot és érdeklődést mutat az elvégzendő munka iránt;
- motivált, hogy a legjobbat hozza ki magából az intenzív program során;
- nyitottság a számára kijelölt feladatok sokféleségének és változatosságának elfogadására;

<sup>29</sup> *How to create a Youth-Friendly Workplace – An Employers Guide to Building a Quality Internship* (2018). SacramentoWorks

<sup>30</sup> *How to mentor graduate students: A Guide for Faculty* (2020). Rackham Graduate School – University of Michigan.

- készség a problémák és kihívások határozott megközelítésére;
- önállóan cselekszik, a problémák megoldása során eredeti ötletekkel áll elő;
- érdeklődést mutat a részletek iránt;
- kritikus és egyben konstruktív a hozzáállása a saját és mások munkájával kapcsolatban;
- elfogadja és alkalmazza az etikai elvárásokat;
- felelősséget vállal saját munkájáért;
- képes a nehézségek asszertív közlésére a mentor felé;
- nem lankad a lelkesedése, amikor kudarcokkal vagy nehézségekkel szembesül.

**A tanuló megfelelő hozzáállása a csapatmunkához (képesség a csapatban való együttműködésre):**

- mások véleményének elfogadására és az együttműködésre való képesség (utasítások megértésének és elfogadásának képessége).

A mentor felelőssége, hogy a program elején megismertesse a diákokkal ezeket az attitűdöket, hogy mindkét fél ugyanazt a nyelvet beszélje.

#### **4.7.2. Milyen attitűddel érdemes a mentoroknak részt venniük egy mentorprogramban?**

**A mentor megfelelő hozzáállása a tanuló(k)hoz:**

- értékeli és tiszteli a tanulót, mint személyt;
- arra ösztönzi a tanulót, hogy a legjobbat hozza ki magából;
- kölcsönös bizalmat és tiszteletet alakít ki;
- felelősséget vállal azért, hogy támogassa a diákokat céljaik elérésében;
- segít az RMA szakma felfedezésében, a célok kitűzésében és a kapcsolatok kialakításában,
- a megbeszélte időpontban a diákok rendelkezésére áll, és rendszeresen visszajelzést ad a munkájukról;
- képes a megfelelő kérdések megfogalmazására és a feladatok megoldásához szükséges különböző megközelítések ismertetésére a tanulók számára.

**A mentor megfelelő hozzáállása a szerepéhez/az elvégzendő munkához:**

- lelkesedés a szereppel kapcsolatban és személyes érdeklődés a mentorálás iránt;
- a mentori kapcsolatot (és magát a mentorprogramot) a készségek és kompetenciák tanulásának és fejlesztésének lehetőségének tekinti;
- hisz a mentorálás fontosságában;
- felkészültség a mentoráláshoz;

- pozitív hozzáállás a feladatokhoz;
- nyitottság mások megismerésére és másoktól való tanulásra;
- hajlandóság a tudás és a szakértelem megosztására;
- példaképként viselkedik - példát mutat a tanuló(k)nak;
- tiszteletet mutat mások iránt;
- értékeli mások véleményét és kezdeményezését;
- motivál másokat.

## 4.8. Hogyan lehetünk kiváló mentorok?

### 4.8.1. A diákoknak kiosztható lehetséges feladatok

A foRMAtion mentorprogram egyik fő erőssége, hogy lehetővé teszi a résztvevő hallgatók számára, hogy felfedezzék és betekintést nyerjenek egy olyan szakmába, amely valóban megfelel az érdeklődési körüknek, valamint, hogy fejlesszék készségeiket, hozzáállásukat és transzverzális kompetenciáikat, miközben az RMA szerepekkel és felelőségekkel kísérleteznek. Az intézményi profilnak és a mentor aktuális, folyamatban lévő feladatainak megfelelően a hallgatót a kutatómenedzserek általában széttagolt profiljához kapcsolódó változatos feladatokba kell bevonni. Ez a megközelítés lehetőséget biztosít a hallgatónak arra, hogy valóban elmerüljön a munkában, és megismerje az adott szerepkörhöz kapcsolódó feladatokat. Ennek megfelelően a hallgatók feladatai a következőképpen kategorizálhatók:

#### Támogatást megelőző szakasz

- A nemzeti és európai szintű érdekes pályázati felhívások vagy pályázatok azonosítása és a konkrét kutatási területekre vonatkozó finanszírozási lehetőségek felkutatása;
- Közreműködés a kutatók számára szervezett képzések, tájékoztatók, szakpolitikai rendezvények szervezésében, amelyek a vonatkozó finanszírozási lehetőségeket érintik;
- Finanszírozási lehetőségek adatbázisainak karbantartása;
- Online információkeresés és háttéranyagok készítése a kutatási stratégia és az intézményi vagy tanszéki szintű döntéshozatal támogatására;
- Kulcsszereplők (kutatók, finanszírozó ügynökségek és partnerek) keresése egy adott pályázati felhíváshoz/tudományos területhez/Horizon Europe missziókhöz;
- Közreműködés a pályázatok kidolgozásában: mind az adminisztratív, mind a tartalmi részek, beleértve a konzorcium felépítését, az inputok összegyűjtését, a szakaszok megfogalmazását, stb;
- Projekttervek ellenőrzése;
- Hozzájárulás a költségvetés tervezéséhez;
- Részvétel a projektet kidolgozó kutatócsoportokkal tartott megbeszéléseken.

### Támogatás elnyerését követő szakasz

- Részvétel a finanszírozott projektek végrehajtásában, beleértve az projektmenedzsment feladatokat, kommunikációs és disszeminációs tevékenységeket, beszámolási feladatokat stb;
- A szinergiák azonosítása egy adott projekt esetében;
- Bekapcsolódás az érdekelt felekkel (stakeholder) folytatott kommunikációba;
- Találkozók szervezése a kutatócsoportokkal;
- A nemzeti és nemzetközi kutatási projektek pénzügyi és adminisztratív menedzsmentjének nyomon követése és támogatása;
- A befejezett projektek elemzése.

### Egyéb feladatok a tudomány határterületén

- PowerPoint prezentációk készítése;
- Excel-fájlok adatainak feldolgozása;
- Workshopokon, konferenciákon, érdekelt felek találkozóin és egyéb online vagy offline rendezvényeken való részvétel, amelyek célja a szakmai fejlődés, és az ezekről szóló beszámolók írása;
- Közreműködés a belső csoportülések és konzorciumi ülések megszervezésében (javaslat a megvitandó témákra, napirendre, jegyzőkönyvekre stb.);
- Cikkek írása a fogadó szervezet hírlevelébe/magazinjába/weblapjára/közösségi média felületeire a mentor által meghatározott témák mentén;
- A fogadó szervezet tudományos tevékenységének nyomon követése, teljesítményelemzése és adatkezelése.

## 4.8.2. Tippek és tanácsok a jövőbeli mentorok számára<sup>31</sup>

Ismertesd meg a tanulót az intézményi kultúrával, és teremtsd meg számára a kapcsolatot az iroda tágabb értelemben vett csapatának tagjaival. Vezesd be a tanulót a "kulisszák mögé", azaz engedd, hogy részt vegyen a belső megbeszéléseken.

Fejleszd a tanuló önállóságának és felelősségének szintjét.

Légy megbízható, toleráns és türelmes a tanulóval szemben, ugyanakkor segítsd őt abban, hogy megtalálja saját megoldásait.

A mentorálás során tartsd szem előtt a tanuló előre meghatározott tanulási céljait és elvárásait.

Kommunikáld világosan az elvárásaidat a tanuló felé. Próbáld meg elvárásaidat a tanuló képességeihez igazítani, és légy rugalmas ebben a kérdésben.

A tanuló feladatait az érdeklődési körének megfelelően határozzuk meg.

Ahelyett, hogy megoldást nyújtanál a tanulóknak a rájuk bízott feladatokra, adj nekik olyan megközelítéseket és/vagy tegyél fel olyan kérdéseket, amelyek segíthetnek nekik a megoldás megtalálásában.

Fókuszálj a tanulókat, illetve a te személyes és szakmai fejlődésedre is.

Nyújts betekintést a munkádba, és oszd meg a gyakorlati tapasztalataidat a tanulóval.

Kerüld az ismétlődő feladatokat, és támaszkodj a tanuló kreativitására.

Mindig tartsd szem előtt a következő feladatot, amelyet kiszervezelhetsz a tanulóknak - készülj fel arra, hogy a tanuló hamarabb befejezhet egy feladatot, mint gondolnád.

Légy nyitott.

Adj rendszeres (napi) és részletes visszajelzést a tanuló munkájáról, és foglalmazz meg előremutató tanácsokat.

Légy őszinte és támogató: ha kritikát fogalmazol meg a tanuló munkájával kapcsolatban, azt mindig építő jelleggel tedd, és bátorítsd őt, hogy fejlessze képességeit.

Bátorítsd a tanulót, hogy folyamatosan reflektáljon a rábízott feladatokkal kapcsolatban. (Érdekes volt a feladat a diák számára? Tanult valamit a feladat végrehajtása közben? Megértette az összefüggéseket)?

Húzd meg a határokat a személyes és a szakmai segítség között: légy barátságos, de elsősorban szakmailag támogasd a tanulót.

Mindig légy nyitott és elérhető, ha a tanulónak kérdése van. Légy aktív hallgató, hogy megértsd a tanuló valódi szükségleteit.

Mutass példát, motiváld a tanulót, és adj folyamatos útmutatást.

Erősítsd a tanuló kapcsolatépítési készségét és tényleges kapcsolatrendszerét.

Asszertívan és egyértelműen kommunikálj.

Ne tekintsd a tanulót csupán plusz erőforrásnak, hanem koncentrálj a saját és a tanuló készségeinek és kompetenciáinak fejlesztésére.

Vezess jegyzőkönyvet vagy legalább összefoglalót minden egyes konzultációról.

Légy nyitott az ad hoc mentorálásra: ha valamelyik kollégád vállalja, hogy feladatot ad a diáknak, ne utasítsd vissza, csak távolról figyeld a folyamatot, hogy lásd, minden rendben megy-e.

Végül, de nem utolsó sorban, élvezd és használd ki a mentorálás nyújtotta egyedülálló lehetőséget! :)

## 4.9. Lehetséges kihívások

Egy mentorprogram működtetése kihívások és kockázatok nélkül nehezen elképzelhető. Az elkészített kockázatelemzés alapján számos kockázat került azonosításra, melyek elkerülésére vagy mérséklésére a következő intézkedéseket dolgoztuk ki.

<sup>31</sup> További tippek a *Karrier Gyakornoki Hálózat (CIN) - Az Ifjúságfejlesztési Intézet programja című segítői kézikönyvben* található. Honlap: <https://careerintern.ydinstitute.org/cin/about/>

A kockázat leírása	Valószínűség	Javasolt kockázatmértéklő intézkedések
<i>A résztvevők által nem befolyásolható körülményekből adódó kihívások és kockázatok.</i>		
<p>A COVID-19 világjárvány okozta kockázatok (pl. utazási tilalmak és korlátozások, amelyek nem teszik lehetővé az utazást).</p>	<p><i>Közepes</i></p>	<p><i>Mérséklés a projektkonzorcium szintjén</i></p> <p>Amennyiben a COVID-19 világjárvány érinti a foRMAtion mentorprogramot, a koordinátor válságkezelő munkacsoportot hoz létre (a küldő intézmények és a fogadó szervezetek részvételével), hogy biztosítsa a megfelelő intézkedések megtételét az érintett résztvevők közvetlen veszélyeztetettségének megszüntetése és a tevékenység más időpontban történő végrehajtása érdekében. A megtett intézkedéseknek összhangban kell lenniük az érintett szervezetek vészhelyzeti terveivel/forgatókönyveivel. Az Európai Bizottság és az érintett nemzeti ügynökségek iránymutatásait, valamint a nemzeti jogszabályokat is figyelembe kell venni a megfelelő intézkedések megtervezésekor.</p> <p><i>Mérséklés egyéni szinten</i></p> <p>A jelentkezési eljárás során minden diáknak azt tanácsoljuk, hogy mérlegelje, nem vállal-e túl nagy kockázatot és az alapján döntsön a külföldi szakmai gyakorlatról.</p>
<p>Vis Maior</p>	<p><i>Alacsony</i></p>	<p>Mind a fogadó szervezet, mind a küldő intézmény haladéktalanul tájékoztatja a koordinátort minden olyan helyzetről, amely a Vis Maior hatálya alá tartozik. A koordinátor felveszi a kapcsolatot az illetékes nemzeti ügynökséggel, és követi annak útmutatásait.</p>
<p>Egészségügyi, személyes vagy családi problémák merülnek fel, amelyek miatt a diáknak a fizikai mobilitás vége előtt haza kell térnie.</p>	<p><i>Alacsony</i></p>	<p>A hallgatónak haladéktalanul értesítenie kell mind a fogadó szervezetet, mind a küldő intézményt. Mindkét szervezetnek konzultálnia kell a koordinátorral a helyzetről, és követnie kell annak útmutatásait. A hallgatót tájékoztatják a szükséges lépésekről és a mentorprogram esetleges folytatásáról. A küldő intézmény meglévő (hasonló fizikai mobilitásokra kidolgozott) vészhelyzeti terveit/eljárásait is figyelembe veszik.</p>



<b>Mentor-diák kapcsolatok</b>		
Személyes ellentmondások viták a mentor és a diák között.	<i>Alacsony</i>	<p><i>Az első fázisban – házon belül</i></p> <p>Az első fázisban a konfliktusok megoldása a fogadó szervezet vezetőjének támogatásával történik, aki mind a mentor, mind a hallgató munkáját felügyeli.</p> <p><i>A második fázisban - egy független szereplő bevonásával</i></p> <p>Ha a probléma nem oldható meg házon belül, a koordinátor veszi át a vezetést, és független harmadik félként jár el. A koordinátor objektív és pártatlan szereplő, akinek az ítélőképességét a mentor és a hallgató egyaránt tiszteletben tartja és megbízik benne.</p>
<b>Hozzáállás és teljesítmény</b>		
A résztvevők hozzáállásával kapcsolatos probléma	<i>Alacsony</i>	A kiválasztott mentorok szakmai közösséget alkotnak. Közös levelezőlistát és intervíziós workshopokat hoznak létre <sup>32</sup> , hogy megvitassák a felmerülő kérdéseket, például azt, hogyan kezeljenek egy problémás hozzáállással rendelkező diákot a leghatékonyabban.
A tanuló teljesítménye nem megfelelő	<i>Alacsony</i>	A mentorok (C3 mentorképzés után létrehozott) csoportja korábbi tapasztalataik alapján megvitatják az adott vagy/és hasonló kihívásokat, és javaslatot tesznek az érintett mentornak arra, hogy miként támogathatja és motiválhatja a diákot a jobb teljesítmény elérésére.
A mentor nem tud elegendő időt szánni a mentoráltra.	<i>Közepes</i>	A fogadó intézmények felső vezetése biztosítja, hogy a mentoroknak legyen annyi idejük, amennyit a diákokra tudnak fordítani. A helyettesítő mentorok a diákok rendelkezésére állnak, ha az elsődleges mentor számára valami sürgős probléma merülne fel.
A motiváció hiánya - a diákok részéről	<i>Alacsony</i>	<p>A diákokat nemcsak teljesítményük, hanem a mentorprogramban való részvétel iránti motivációjuk alapján választják ki.</p> <p>Mindazonáltal, ha a hallgatók motivációjával kapcsolatban probléma merül fel, a tapasztalt mentorok különböző eszközökkel motiválják őket.</p> <p>Emellett a hallgatók ECTS-pontokat kaphatnak a mentorprogramban való részvételért, ami szintén erős ösztönző.</p>

<sup>32</sup> Az intervíziós workshop módszertanát itt találja:

<https://www.dropbox.com/s/h7wvmfww0k3eewp/intervision%20handout%20for%20facilitators%20for%20BESTP RAC%20Belgrade.pdf?dl=0>

A mentor iránti bizalom hiánya	<i>Alacsony</i>	A diákok és a mentorok az online konzultációk során ismerkednek meg egymással, ahol a bizalomépítő tevékenységek segítségével biztonságos légkört teremtenek.
A hallgatók elvárásai nincsenek összhangban a mentorálás reális kereteivel.	<i>Alacsony</i>	A mentorálásra kiválasztott hallgatók legalább egy fél évet elvégeztek a foRMAtion nemzetközi modulból, így előzetes ismeretekkel rendelkeznek az RMA szakma fókuszáról/tartalmáról. Ezenkívül az online konzultációk során (a fizikai mobilitás előtt) meghatározzák a személyes tanulási célokat és a munkatervet, valamint azonosítják az elvárásokat és kihívásokat. A fizikai mobilitás a lehető legnagyobb mértékben személyre szabott, hogy megfeleljen a hallgatók elvárásainak.
Érzelmi kockázatok - különösen a fiatalabb (pl. BA-szintű) hallgatók esetében.	<i>Alacsony</i>	Tekintettel a fizikai mobilitás időtartamára (1,5 hónap), a tanulók nincsenek komoly érzelmi kockázatoknak kitéve. A hallgatók bármikor konzultálhatnak mentoraikkal (mivel kapcsolatuknak kölcsönös bizalomra és tiszteletre kell épülnie), valamint a küldő intézmény kapcsolattartójával, ha esetleg bizonytalannak érzik magukat.
Első alkalom egy másik kulturális környezetben	<i>Alacsony</i>	Az egyetemi partnerek kapcsolattartói (az Erasmus irodák támogatásával) a fizikai mobilitásra való indulás előtt felkészítik a tanulókat az eltérő kulturális környezetre. Az Erasmus-mobilitásokban résztvevő egyetemek jól bevált és bizonyított eszközökkel rendelkeznek ehhez a felkészítéshez. A hallgatók a küldő intézmény kapcsolattartóitól minden szükséges támogatást megkapnak a kihívások leküzdéséhez.
<b><i>A mentorprogram korlátai</i></b>		
Az időkeret miatt korlátozott előrelépés	<i>Alacsony</i>	Minden tevékenységet és tanulási célt előre megtervezünk, és az online konzultációk során megbeszéljük azokat a diákkal. A fogadó szervezetek jól felkészültek a diák fogadására, és meghatározzák az elérendő célokat, illetve tervet készítenek, amelyben felsorolják a célokat, és megállapodnak az elérésükhöz szükséges időkeretben.
<b><i>Adatvédelem</i></b>		
Információk és adatok nyilvánosságra hozatala	<i>Alacsony</i>	A foRMAtion konzorcium mindent megtesz az érintett felek személyes adatainak védelme érdekében, összhangban a hatályos uniós rendeletekkel (GDPR) és az intézményi szabályokkal. Az adatvédelmi záradékot beépítik a három- és kétoldalú megállapodásokba, amelyeket minden félnek alá kell írnia.

#### 4.10. A mentorprogram megvalósítása

A fizikai mobilitást követően a résztvevő mentoráltaknak írásbeli jelentést kell benyújtaniuk (*Zárójelentés a mentorprogramról* - III. melléklet) az elvégzett munkáról, a megszerzett készségekről és az elért főbb eredményekről, előre elkészített kérdések mentén. A hallgatóknak az online konzultációk során lehetőségük van a jelentés főbb pontjait megvitatni mentoraikkal, és finomítani a válaszokat. A jelentés angol nyelven készül és PDF formátumban kerül átadásra. A mentor átnézi, a fogadó szervezet jogi képviselője elfogadja, és feltölti a tanulási platformra.

A zárójelentés benyújtásán kívül a mentorprogram teljesítése magában foglalja az alábbi dokumentumok elkészítését is:

- *A foRMAtion mentorprogram keretében fejlesztendő készségek és kompetenciák ellenőrző listája* (II. melléklet): a hallgató tölti ki (a fizikai mobilitás előtt és után), és a mentor ellenőrzi.
- *Értékelőlap a hallgatók számára* (IV. melléklet): A résztvevő hallgatók által kitöltött értékelőlap, amely a mentor teljesítményét és a foRMAtion mentorprogramot értékeli.
- *A hallgató és a foRMAtion mentorprogram értékelése* (V. melléklet): A mentorok által kitöltött értékelőlap, amely a hallgató fejlődését értékeli, és visszajelzést ad a foRMAtion mentorprogramról.

A fenti dokumentumokat (zárójelentés, készségek és kompetenciák ellenőrző listája, értékelőlap a hallgatók számára, a hallgató és a foRMAtion mentorprogram értékelése) fel kell tölteni a megosztott mappába, és el kell juttatni a küldő intézmény által kijelölt kapcsolattartónak. A benyújtási határidő - és a mobilitás utáni online konzultációk utolsó napja - a fizikai mobilitás befejezésétől számított 60 nap.

A dokumentumok benyújtását és elfogadását követően a hallgatók e-mailben kapnak visszaigazolást arról, hogy a mentorprogram sikeresen lezárult. A mentorprogram teljesítése magában foglalhatja a hallgatók számára az ECTS-ek nyilvántartásba vételét. Emellett a foRMAtion projekt konzorcium által közösen kidolgozott és jóváhagyott tanúsítványt állítanak ki minden résztvevő hallgató és a mentorok számára is. Ezt egy virtuális jelvény támasztja alá, amelyet a szakmai önéletrajzban, LinkedIn oldalon stb. lehet közzétenni.

A résztvevő hallgatók számára a fogadó szervezetek a mentorprogram sikeres befejezéséről megerősítő levelet (VI. melléklet) adnak. A hallgató kérésére ajánlólevelet (VII. melléklet) is kiállíthatnak (amennyiben a hallgató olyan tanulmányi programot / munkahelyet / ösztöndíjat /

stb. jelöl meg, amelyre pályázni szeretne). Az Ajánlólevelet - amely a hallgató kiváló munkáját igazolja - a mentor írja alá.

#### 4.11. A mentorprogram értékelése

A program folyamatos fejlesztése érdekében a foRMAtion mentorprogramot két szempontból is figyelemmel kísérik és értékelik:

1. A résztvevők (azaz a hallgatók és a mentorok) az értékelő űrlapok segítségével értékelik a mentorprogramot (lásd a IV. és V. mellékletet). Visszajelzést adnak a program minőségéről, szerkezetéről, végrehajtásáról, hatásáról és hasznosságáról. Lehetőségük van arra is, hogy javaslatokat tegyenek a program fejlesztésére, és ha lehetséges, megosszák tapasztalataikat. Ezeket a beszámolókat, mint potenciális jó gyakorlatokat összegyűjtik és a projekt weboldalán is elérhetővé teszik. A jó gyakorlatok tárháza értékes forrása lehet a program fejlesztéséhez a projekt keretein túl is.
2. A diákok és a mentorok teljesítményét értékelik.
  - a. *Tanulók*: A hallgatók készségfejlesztésének mérésére szolgáló egyik fő eszköz a *foRMAtion mentorprogram keretében fejlesztendő készségek és kompetenciák ellenőrző listája* (II. melléklet). Ez egy önértékelési űrlap, amelyet a hallgatók töltenek ki, és amelyet a mentorok a mentorprogram előtt és után felülvizsgálhatnak. A hallgatók teljesítményét és fejlődését a mentorok is értékelik az V. melléklet első részében - kitöltés után ezt az értékelőlapot is megosztják a hallgatóval. Ezáltal a hallgatók visszajelzést kapnak erősségeikről és a még fejlesztendő kompetenciaterületekről.
  - b. *Mentorok*: A *hallgatóknak szánt értékelőlap* (IV. melléklet) részeként a hallgatókat arra kérik, hogy értékeljék mentoraikat, és osszák meg a közös munkával kapcsolatos tapasztalataikat előre meghatározott kérdések mentén.

A hatásokat tehát következetesen és szisztematikusan lehet értékelni, és a tanulási mobilitás során levont tanulságokat, visszajelzéseket és tapasztalatokat beépíthetjük módszertani útmutatóba, így az valóban gyakorlatorientált útmutatóvá válik. Ezen túlmenően az összegyűjtött visszajelzések hasznos információt jelentenek az *„Útmutató és hatásvizsgálat a felsőoktatási intézményekben a kutatómenedzserek oktatásához és képzéséhez, szakpolitikai ajánlásokkal alátámasztva”* c. tanulmány kidolgozásához (IO7).

A foRMAtion mentorprogram – és annak első tesztelése – akkor tekinthető sikeresnek, ha az alábbi számszerűsíthető mutatók teljesülnek:

- A vegyes tanulással kombinált mentorprogramban részt vevő hallgatók száma: 6

- Az érintett mentorok száma: 12
- A foRMAtion mentorprogramba közvetlenül bevont partnerszervezetek száma: 8
- Egy résztvevő hallgató által a vegyes tanulási és mentorálási tevékenységekbe fektetett munkaórák száma: 320
- A felsőoktatási intézmények és a kutatóintézetek között a jövőben létrejövő együttműködések száma a mentorálás tekintetében: 6

#### 4.12. A foRMAtion mentorprogram teljes mértékben online átalakítása

A COVID-19 világjárvány miatti korlátozások miatt a partnerség és a tanácsadó testület tagjai részletesen megvitatták a mentorprogram teljes mértékben online történő átalakításának lehetőségét. Más gyakornoki vagy mentorprogramok korábbi tapasztalatai alapján lehetséges lenne az eredetileg tervezett fizikai rész teljes mértékben online formában történő megvalósítása.

Az egyetemi partnerek azonban hangsúlyozták, hogy a hallgatók már régóta online tanulnak, és aligha motiváltak arra, hogy részt vegyenek egy teljesen online mentorprogramban, különösen, ha az a nyári szünetben zajlik. Ez azt jelenti, hogy ha a mentorprogram fizikai része is online zajlik, az alábbi megfontolásokat kell figyelembe venni:

- az eredetileg 30 munkanapra tervezett intenzív időszak hosszát meg kell hosszabbítani, ami kevesebb képernyőidőt igényel a diákoktól naponta;
- a hallgató és a mentor között napi 2-3 alkalommal rendszeres konzultációra kerül sor a jó munkakapcsolat, az iránymutatás és a hallgató munkájára vonatkozó visszajelzés biztosítása érdekében;
- A mentornak külön figyelmet kell fordítania a tanulók tanulási céljainak elérésére, különösen a készség- és kompetenciafejlesztés területén. A fizikai mobilitás esetén magától értetődőnek tekintett lehetőségeket, pl. a csapatmunkában való részvételt, egy másik kultúrával való ismerkedést, társas alkalmakat stb. is biztosítani kell, még ha csak bizonyos mértékig is;
- az online munkavégzéshez, irányításhoz és kommunikációhoz szükséges eszközök szélesebb körét ajánlott bemutatni a hallgatóknak a program elején, amelyekkel dolgozniuk kell;
- a mentorokat arra biztatjuk, hogy osszák meg a szakmai közösségükben azokat a leghatékonyabb módokat, eszközöket és módszereket, amelyekkel az online környezetben mentorként betöltött szerepüknek eleget tehetnek.

### 4.13. A mentorprogram fenntarthatósága

Mivel az ilyen jellegű programokat fontos kapcsolódási pontnak tekintik a munkaerőpiac vonatkozásában, a foRMAtion projekt konzorciuma elkötelezett amellett, hogy a programot a projekt keretein túl is fenntartsa, és a nemzetközi és nemzeti viszonyoknak megfelelően adaptálhatóvá tegye.

Egyes partnerintézmények már elindították a saját nemzeti mentor- vagy gyakornoki programjaikat. Az intézményeknek a foRMAtion mentorprogramból szerzett tapasztalatai alapján lehetősége van arra, hogy jelenlegi belső ajánlataikat bővítsék. Nemzetközi szinten a foRMAtion mentorprogramot kísérleti tevékenységnek tekintik, amely a tervek szerint meghaladhatja majd önmagát és a projekt korlátait, és fenntartható marad.

A végső cél az, hogy a foRMAtion projekt konzorciumán túl is elérjük az RMA szakembereket foglalkoztató intézményeket és szervezeteket, és fizetett képzéssel mentorokat képezzünk a lelkes hallgatók számára. Ehhez arra is szükség van, hogy a kutatással foglalkozó szervezetek felismerjék, hogy egy ilyen mentorprogramban való részvétel számukra is előnyös, ezért külön hangsúlyt fektetünk a program népszerűsítésére ezen szervezetek körében.

A projekt keretein túlmenően lehetőség nyílik kétoldalú megállapodások megkötésére is az egyetemek és kutatással foglalkozó szervezetek között nemzeti vagy helyi szinten. A foRMAtion projekt konzorciuma emellett ki fogja használni a más mentorprogramokkal való együttműködési lehetőségeket is.

Mivel a program fenntartásához a résztvevő intézmények részéről jelentős belső erőfeszítésekre van szükség az adminisztráció, a felelős személyek és a pénzügyi források meghatározása terén, a foRMAtion projekt konzorcium elkötelezett a finanszírozási lehetőségek lehetséges formáinak feltárása mellett, hogy megtalálják a legjobb módot a mentorprogram pénzügyi hátterének hosszú távú biztosítására.

Az egyik legmegvalósíthatóbb lehetőség a mentorálási tevékenység fenntartására és a résztvevő intézmények együttműködésének erősítésére az Erasmus+ KA1 program, amely a felsőoktatási hallgatók mobilitási projektjeit támogatja. Így azok a hallgatók, akik külföldi tanulmányi időszakra pályáznak, ezt kombinálhatják egy szakmai gyakorlati lehetőséggel is. A foRMAtion projekt konzorciuma azt tervezi, hogy a mentorprogram megvalósítását követően az érintett partnerek kétoldalú intézményközi mobilitási megállapodásokat kötnek, hogy hosszú távon is erősítsék együttműködésüket.

Egy másik lehetőség lehet egy új ösztöndíjprogram elindítása a partneregyetemeken az ilyen típusú mobilitások támogatására - ennek lehetőségét a projektkonzorcium részletesen megvitatja.

## 5. GDPR és adatkezelés

### 5.1. A diákok szemszögéből

A foRMAtion mentorprogramban részt vevő diákoknak el kell fogadniuk:

- hogy adataikat nemcsak a küldő intézmény, hanem a fogadó szervezet és a koordinátor is kezeli (így a Magyar Nemzeti Ügynökség vagy az Európai Bizottság is ellenőrizheti);
- a fogadó szervezetek adatvédelmi szabályzatát. Új ötletek, projektjavaslatok esetén is tiszteletben kell tartaniuk a titoktartást, ami azt jelenti, hogy a projektötletek nem használhatóak fel más intézménynél vagy más pályázatokban;
- és tiszteletben kell tartaniuk a fogadó szervezet etikai kódexét;
- valamint a fogadó szervezet minden további, az Európai Unió hatályos GDPR-rendeletével összhangban lévő szabályozását (összhangban a külföldi mentorprogram során őket megillető jogokkal és kötelezettségekkel).

A mentorprogramra jelentkező hallgatók automatikusan elfogadják a fenti feltételeket. A pályázati felhívás pontjai részletesen tárgyalják ezeket a feltételeket, miközben tájékoztatják a hallgatókat a kötelezettségvállalásukról.

### 5.2. A fogadó szervezet szempontjából

A diákok adatait az EU hatályos GDPR-rendeletének megfelelően kezelik.

A fogadó szervezetek elfogadják és tiszteletben tartják a diákok jogait.



## 6. Tapasztalatok és ajánlások a foRMAtion mentorprogram jövőbeni megvalósításához

A foRMAtion mentorprogram tesztelését követően kiderült, hogy annak fő elemei nemcsak megvalósíthatónak, hanem mind a mentorok, mind a mentoráltak számára eredményesnek bizonyultak. A program elemei, annak tesztelése és rugalmassága lehetővé teszi a program hosszú távú fenntartását és más intézmények általi átvételét. A résztvevők visszajelzései alapján az alábbi szempontokat gyűjtöttük össze a program jövőbeli alkalmazásával kapcsolatban.

### 6.1. Ütemterv

A mobilitás tervezett időtartama (6 hét) megfelelően bizonyult, azonban a résztvevők fontolóra vehetik az időtartam meghosszabbítását (8-12 hétig) is. A hosszabb időszak alatt a hallgatók részmunkaidős munkája is megvalósítható.

Hasonlóképpen, a felkészülési és a lezárási időszakot támogató online konzultációkat a mentorok és a tanítványok igényeihez érdemes igazítani.

Mivel a COVID-19 óta a távmunka az új normának tekinthető, az is lehetséges, hogy a mentorálás részben vagy teljesen online módon valósul meg (lásd a 4.12. pontot). Mindkét megoldás megvalósítható, bár a beépített nemzetközi csereút vonzóbbá teszi a mentorálást az egyetemi hallgatók számára.

### 6.2. Módszertan

Mint fentebb említettük, a tesztelési időszak igazolta az útmutató és a program alkalmazhatóságát és működőképességét. Mind a koncepció felépítése, mind a gyakorlati dokumentáció támogatja a program megvalósítását, beleértve a résztvevők segítségét, a tanulási célok kidolgozását, valamint a közös munka értékelését.

Más mentorprogramok tapasztalatai alapján fontos a résztvevők közötti tapasztalatcsere is, különösen azon mentorok esetében, akik több mentorálttal is foglalkoznak. Ezért az előzetesen eltervezett szakmai közösséget (mentorok számára) tovább kell erősíteni, és rendszeres találkozókkal kell támogatni a program végrehajtását, különösen az újonnan belépő intézmények és résztvevők esetében.

Annak biztosítása érdekében, hogy a program az eredetileg eltervezett magas színvonalon valósuljon meg, a gyakorlati közösség keretében zajló tapasztalat- és tudáscsere mellett



rendszeres képzéseket és kapcsolatépítő rendezvényeket kell tartani. Emellett folyamatosan figyelemmel kell kísérni az értékeléseket és a visszajelzéseket. A program előzetes felépítésétől való súlyos eltérés esetén beavatkozásra van szükség.

### 6.3. Promóció

A projekt futamidejét követően konkrét intézkedésekre van szükség a mentorprogram népszerűsítése és fenntartása érdekében. Ezért a foRMAtion partnersége elindította a Mentorprogram Szövetségét<sup>33</sup>, amely összefogja azokat a kutatással foglalkozó szervezeteket, amelyek vállalják a mentoráltak küldését és fogadását. Mint a legtöbb mentorprogram esetében, a mentorok szerepe és munkája önkéntes, a foRMAtion mentorprogram is ezeket a példákat követi; azonban a mentor fogadó intézményének beleegyezést kell adnia a mentoráltak fogadásához, mivel a mentorok fizikailag is jelen lesznek az intézményben, ellentétben a legtöbb mentorprogrammal.

Mivel a foRMAtion Mentorprogram elsősorban a nemzetközi hallgatói mobilitáson alapul, a mentorált küldő intézményének vagy magának a mentorálnak kell gondoskodnia arról, hogy a fogadó szervezet országában való tartózkodás költségeinek fedezéséhez szükséges finanszírozás rendelkezésre álljon. Szerencsére erre többféle támogatási forrás is rendelkezésre áll. (lásd 4.4.1.).

A mentorprogram népszerűsítésének fő eszköze a foRMAtion honlapja, ahol mind a fogadó intézmények, mind a mentorok megjelennek. Ez a láthatóság egyrészt személyesebbé, kézzelfoghatóbbá teszi a programot, másrészt az érintett szervezetek és mentorok bemutatása erősítheti a program hitelességét.

Ezt a hitelességet tovább erősíthetik a mentorok és a tanítványok számára kiállított tanúsítványok és jelvények. A tanúsítványok önéletrajzokban, valamint a jelvények közösségi médiaoldalakon történő feltüntetésével egy fontos minősítési folyamat indítható el, amely növelheti a mentorprogram hatását, és hivatkozási pontként is működik.

### 6.4. A kiválasztási kritériumok és a hallgatók felkészítése

A projekt futamideje alatt a mentorprogramban való részvétel egyik feltétele a foRMAtion modul teljesítése volt. A kifejlesztett online tananyagoknak és az oktatási modul tartalmára erősen épülő önfejlesztő eszköznek<sup>34</sup> köszönhetően azonban a hallgatók ezen anyagok alapján maguk is

<sup>33</sup> <https://www.formation-rma.eu/partners/formation-mentorship-alliance/>

<sup>34</sup> <https://www.formation-rma.eu/online-learning-resources/formation-online-textbook-and-self-development-tool/>

felkészülhetnek. Ennek eredményeként a modul teljesítése rugalmasan kezelhető, és azt ajánljuk, hogy az intézmények inkább a foRMAtion honlapon elérhető önfejlesztő eszköz teljesítését fogadják el.

A foRMAtion mentorprogram másik sajátossága az volt, hogy lehetővé tette a nemzetközi hallgatói kiutazást. A program azonban a hallgató hazájában lévő intézmények esetében is hatékonyan alkalmazható: ha a hallgató ugyanazon az egyetemen, vagy a hazájában lévő másik kutatást végző szervezetnél választ mentort, akkor ez a program eredeti céljainak megsértése nélkül is megvalósítható.

Hosszútávon, amint beérkezik egy hallgató jelentkezése, amelyben megjelöli a kiválasztandó mentort, a koordinátor egyeztet a mentorral a program megvalósíthatóságáról és időzítéséről. Ezután a folyamat az tervezett módon folytatódhat (lásd 4.5.2.). Amennyiben a nincs elérhető mentor az intézményben, a koordinátor a szakmai közösségből egy másik mentort javasol a hallgatónak, aki rendelkezésre áll.

## 6.5. Tanulási célok

A tanulási célok meghatározása a mentorprogram egyik központi eleme, nemcsak a mentoráltak, hanem a mentorok számára is. Mivel azonban a foRMAtion esetében a mentorált egy diák, akinek kezdeti rálátása van a szakmára és a kapcsolódó tevékenységekre, a 4.6.2. pontban felsorolt témák mellett a mentoroknak a program sikeressége érdekében az alábbi lépéseket is figyelembe kell venniük:

- 1) Célzottan ismertetni kell a program elején a fogadó intézmény általános működését és gyakorlatát;
- 2) a munkaterv és a tanulási célok meghatározása előtt a mentor a fogadó intézmény bemutatása mellett kiemeli azokat a főbb területeket, amelyekben a mentorált a program során szakmai tapasztalatot gyűjthet. Ennek az ajánlatnak igazodnia kell a mentorált fő érdeklődési területeihez, és lehetőséget kell biztosítani arra is, hogy a mentorált eredeti tervein túlmutasson, mivel a mentorált nem biztos, hogy ismeri a fogadó intézmény által lefedett összes tématerületet.
- 3) Az előző ponthoz szorosan kapcsolódik, hogy a program sikeres végrehajtásához és a résztvevők igényeinek kielégítéséhez szükséges a munkaterv felidős felülvizsgálata. A munkaterv közös felülvizsgálata és esetleges átdolgozása a legegyszerűbb módja annak, hogy a hallgató változó érdeklődési körét és a mentor, valamint a fogadóintézmény által kínált lehetőségeket összehangolják.

## 6.6. A mentor és mentorált kapcsolata

A mentor és a mentorált közötti kapcsolat akár egy életen át tarthat. Ez azt jelenti, hogy nem csak a szakmai életre, hanem a magánéletre is kihathat a kapcsolat. Éppen ezért a mentorprogram

jelentős mértékű puha készségfejlesztést foglal magában, különösen a vezetés, a csapatmunka, a kapcsolatépítés, a szocializáció stb. területén.

Más mentorprogramokkal ellentétben a foRMAtion programban olyan hallgatók vesznek részt, akiknek alig van tapasztalatuk a kutatómenedzsment és az adminisztráció terén. Így a mentoroktól elvárják, hogy támogassák a mentoráltakat az időgazdálkodásban és a feladatok időben történő elvégzésében.

## 6.7. Potenciális kihívások

Az eredeti elképzeléseknek megfelelően (lásd 4.9.) a program végrehajtása során számos kihívás merülhet fel, amelyeket a program résztvevőinek kell kezelniük. A mentoroknak, a fogadó intézményeknek és a küldő intézményeknek egyaránt fel kell készülniük, és szükség esetén beavatkozásra van szükség.

## 6.8. Értékelés

A fentiek értelmében a program hosszú távú működése és fenntartása két fontos tevékenységen alapul: a mentorok szakmai közösségén, amely lehetővé teszi a folyamatos tudás- és információcserét, valamint a résztvevőktől származó visszajelzések és értékelőlapok összegyűjtésén és elemzésén. Ez utóbbi folyamat megkönnyítése érdekében a mellékletek (különösen a II., IV. és V. mellékletek) egy része online kérdőívekké alakítható át.

## 7. Hivatkozások

Action Research Mentoring Scheme. British Council. Available at: <https://www.britishcouncil.in/programmes/english/research-publications/arms> Last visit: 17 January 2021.

ARMA – Mentoring Scheme Pilot. Available at: <https://arma.ac.uk/mentoring-scheme-pilot/> Last visit: 17 January 2021.

Beseda, J., Gagro, T., Sendelbah, M. (2020): Course for Mentors. Textbook for Mentors. Module 1. Preparation for the Apprenticeship. Publication by the Apprentice Track Consortium p8.

BESTPRAC – Short Term Scientific Missions Guidelines (2018). BESTPRAC COST Action.

Doyle, A. (2020): Important Leadership Skills for Workplace Success. The Balance Careers. Available at: <https://www.thebalancecareers.com/top-leadership-skills-2063782> Last visit: 17 January 2021.

ERA Fellowships – Overview. Available at: <https://www.era-fellowships.de/en/era-fellowships-ueberblick.php> Last visit: 17 January 2021.

Facilitator’s Manual of the Career Internship Network (CIN) – A program of the Youth Development Institute. Website: <https://careerintern.ydinstitute.org/cin/about/>

German Federal Ministry of Education and Research (2020). “ERA fellowships – Science Management’: An eventful first campus week comes to an end. Available at: <https://www.era-fellowships.de/en/campuswochen-bonn-aktuelles-abschluss2020.php> Last visit: 17 January 2021.

Henker, T. (2018): Internship Mentoring Guide. Gibsonek High School

How to create a Youth-Friendly Workplace – An Employers Guide to Building a Quality Internship (2018). SacramentoWorks

How to mentor graduate students: A Guide for Faculty (2020). Rackham Graduate School – University of Michigan.

Mentorship Program. The Canadian Association of Research Administrators. Available at: <https://cara-acaar.ca/Programs/MentorshipProgram> Last visit: 17 January 2021.

Professional Mentor Guidance (2016). EARMA Professional Development Group. Available at: [https://earma.wildapricot.org/resources/Documents/PD%20Programmes/CRM/EARMA\\_Profesional%20Mentor%20Guidance\\_2016.pdf](https://earma.wildapricot.org/resources/Documents/PD%20Programmes/CRM/EARMA_Profesional%20Mentor%20Guidance_2016.pdf) Last visit: 17 January 2021.

Odüsszeia program. The Society of Research Administrators International. Elérhető: <https://www.srainternational.org/get-involved/odyssey-program> Utolsó elérés: 2022. október 5.

Smith, R., (2020): Mentoring teachers to research their classrooms: a practical handbook. British Council.

Website of the BESTPRAC COST Action: <https://bestprac.eu/home/>

Virágh, E., Zsár, V., Balázs, Zs. (2020): Research management and administration: the relevance of specific education and training programmes. HÉTFA Working Paper, Budapest.

## 8. Mellékletek

### *I. melléklet: A mentorprogram munkaterve - formanyomtatvány*

*A munkatervet a mentornak és a hallgatónak közösen kell kidolgoznia, és azt angol nyelven kell elkészíteni. A munkaterv véglegesítését követően azt fel kell tölteni a tanulási platformra, valamint jóváhagyásra el kell küldeni a küldő intézmény által kijelölt kapcsolattartónak és a fogadó szervezet jogi képviselőjének.*

**Mobilitási szám:**

**A fizikai mobilitás kezdete és vége: NN/HH/ÉÉÉÉ -NN/HH/ÉÉÉÉ**

**Diák neve:**

**Felelős mentor:**

**Fogadó szervezet:**

**Küldő intézmény:**

#### **1) A hallgató előzetes ismereteinek felmérése a kutatómenedzsment területéről:**

*Tekintse át a felvételi vizsga eredményét is.*

#### **2) A mentorprogram általános céljának megvitatása:**

*Tűzzön ki kisebb célokat is, amelyek a mentorprogram általános céljának eléréséhez vezethetnek.*

#### **3) A tanuló érdeklődésének és elvárásainak figyelembevétele:**

**4) A tanuló konkrét tanulási céljainak meghatározása:**

**5) A szervezeten belüli képzés(ek) megjelölése, amelyen a hallgatónak a munka megkezdése előtt részt kell vennie (ha van ilyen):**

*Adjon részletes magyarázatot a képzés(ek)ről, hogy a tanuló tudja, mire számíthat.*

**6) A tanuló konkrét feladatainak meghatározása / felsorolása, a kívánt eredmény leírása és az egyes feladatokra vonatkozó időkeret meghatározása:**

**7) A mentorálásnak helyt adó fő szervezeti egység, valamint az intézmény más egységeinek meghatározása, amelyeket a diákok meglátogatnak (ha van ilyen):**

**8) Olyan ellenőrzési terv kidolgozása, amely meghatározza a tanuló munkájának nyomon követését szolgáló főbb intézkedéseket:**

### 9) A fogadó szervezet elvárásainak bemutatása a diákkal szemben:

- A napirend (munkába érkezés, nap vége, ebédszünet stb.) és az öltözködési szabályok (ha van ilyen) megbeszélése.
- A nemzeti ünnepek és a mentor szabadnapjainak (ha vannak) feltüntetése.
- A fogadó szervezet által biztosított informatikai háttér megbeszélése (Milyen eszközöket hozzon magával a diák? Milyen erőforrások állnak majd rendelkezésére a fogadó szervezetnél?)
- A hallgató megismertetése a fogadó szervezet etikai kódexével (ha van ilyen).
- A hallgató adminisztratív kötelezettségeinek megbeszélése a fogadó szervezettel szemben (ha vannak ilyenek).

### 10) A lehetséges kihívások és lehetséges megoldások mérlegelése (adott esetben):

**II. melléklet kitöltése: A foRMAtion mentorprogram keretében fejlesztendő készségek és kompetenciák ellenőrző listája (csak a hallgató)**



## II. melléklet: A foRMAtion mentorprogram keretében fejlesztendő készségek és kompetenciák ellenőrző listája

### Önértékelési űrlap

Az űrlap kitöltése segíti a diákoknak abban, hogy

- a foRMAtion mentorprogram előtt és után értékeljék készségeiket és kompetenciáikat, hogy mérni tudják fejlődésüket;
- többet tudhatnak meg az erősségeikről és azokról a területekről, amelyekre összpontosítaniuk kell ahhoz, hogy sikeresek legyenek a munkaerőpiacon, esetleg a diploma megszerzése után leendő RMA-ként.

A mentorokat felkérjük, hogy a kitöltött űrlapot a mobilitás előtti és utáni online konzultációk során tekintsék át a diákjaikkal.

1) Tudás					
	Kiváló	Jó	Elfogadható	Fejlesztendő	Nem releváns
<i>Angol nyelvtudás</i>					
<i>A szakterületnek megfelelő ismeretek</i>					
2) Teljesítmény					
	Kiváló	Jó	Elfogadható	Fejlesztendő	Nem releváns
<i>Meghallgatja és megérti a feladatokat</i>					
<i>Információ keresés</i>					
<i>Analitikai készségek</i>					
<i>Írásbeli kommunikációs készségek</i>					
<i>Szóbeli kommunikációs készségek</i>					
<i>Pontosság</i>					
<i>Képesség a határidők betartására</i>					
<i>Kezdeményezőkéesség és önirányítás</i>					

<i>Problémamegoldás</i>					
<i>Informatikai ismeretek (különböző szoftverek és programok használata)</i>					
<i>Az elvégzett munka minősége*</i>					
<b>3) Csapatmunka és interperszonális készségek</b>					
	<b>Kiváló</b>	<b>Jó</b>	<b>Elfogadható</b>	<b>Fejlesztendő</b>	<b>Nem releváns</b>
<i>Interperszonális készségek</i>					
<i>Csapatban való munkavégzésre való képesség</i>					
<i>Képesség mások véleményének elfogadására</i>					
<i>Hatékonyág egy csapat részeként</i>					
<i>A kritika elfogadásának képessége/Konfliktusokra való reagálás</i>					
<i>Kapcsolatépítés</i>					
<b>4) Viselkedési kompetenciák</b>					
	<b>Kiváló</b>	<b>Jó</b>	<b>Elfogadható</b>	<b>Fejlesztendő</b>	<b>Nem releváns</b>
<i>Megbízhatóság</i>					
<i>Hatékonyág</i>					
<i>Rugalmasság</i>					
<i>Nyitottság</i>					
<i>Asszertivitás</i>					
<i>Kreativitás</i>					
<b>5) Képességek</b>					
	<b>Kiváló</b>	<b>Jó</b>	<b>Elfogadható</b>	<b>Fejlesztendő</b>	<b>Nem releváns</b>
<i>Mások megértése</i>					

<i>A felelősség kezelése</i>					
<b>6) Kulturális érzékenység</b>					
	<b>Kiváló</b>	<b>Jó</b>	<b>Elfogadható</b>	<b>Fejlesztendő</b>	<b>Nem releváns</b>
<i>Kulturális és sokszínűségi készségek</i>					
<b>7) Fogadó szervezet*</b>					
	<b>Kiváló</b>	<b>Jó</b>	<b>Elfogadható</b>	<b>Fejlesztendő</b>	<b>Nem releváns</b>
<i>Időben érkezett meg a munkahelyére</i>					
<i>Az intézményi kultúra iránti tisztelet</i>					
<i>A szervezet etikai kódexének tiszteletben tartása.</i>					

\*csak a fizikai mobilitás után kell kitölteni.

### III. melléklet: Zárójelentés a mentorprogramról

A jelentést angol nyelven kell elkészíteni, és PDF formátumban kell eljuttatni a fogadó szervezetnek.

**Mobilitási szám:**

**A fizikai mobilitás kezdete és vége: NN/HH/ÉÉÉÉ - NN/HH/ÉÉÉÉ**

**Diák neve:**

**Fogadó szervezet:**

**Küldő intézmény:**

#### **A MENTORPROGRAM ÖSSZEFOGLALÁSA**

(max. 1000 szó)

#### **A MENTORPROGRAM SORÁN VÉGZETT MUNKA LEÍRÁSA**

(max. 2000 szó)

#### **A MENTORPROGRAM SORÁN ELÉRT FŐBB EREDMÉNYEK LEÍRÁSA**

*Kérjük, a készségek és kompetenciák ellenőrző listájának megfelelően írja le, melyek azok a készségek, kompetenciák, ismeretek és hozzáállás szempontjából a legfontosabb területek, amelyeken a vegyes tanulási forma során (beleértve az online konzultációkat megelőző és követő konzultációkat és a fizikai mobilitást) fejlődött?*

(max. 2000 szó)

#### **A MENTORPROGRAMMAL KAPCSOLATOS FŐBB BENYOMÁSOK LEÍRÁSA**

*Mit gondol: milyen tapasztalatokat tud majd alkalmazni és hasznosítani a jövőben? Milyen terület(ek)kel szeretne foglalkozni későbbi karrierje során?*

(max. 2000 szó)

### **SZEMÉLYZETI BENYOMÁSOK**

*Mi volt a legmeghatározóbb élménye a mentorprogram során? Milyen benyomásokat osztana meg társaival?*  
(max. 2000 szó)

### **EGYÉB MEGOSZTANDÓ KÉRDÉSEK/MEGJEGYZÉSEK**

## IV. melléklet: Értékelő űrlap a hallgatók számára

(A mentor és a foRMAtion mentorprogram értékelése)

### A mentor értékelése

Kérjük, értékelje mentorát

	Nagyon nem értek egyet	Nem értek egyet	Nem értek vele egyet, de nem is cáfolum	Egyetértek	Teljesen egyetértek
<i>Bevezetett az intézményi kultúrába</i>					
<i>Bemutatott a kollégáknak</i>					
<i>Segített megérteni a felelősségemet és a feladataimat a mentorálás alatt.</i>					
<i>Tájékoztattott a mentorálás során a munkámmal szembeni elvárásokról.</i>					
<i>Bevontak az RMA szakemberek feladataiba</i>					
<i>Naponta figyelemmel kísérte a munkámat és a fejlődésemet</i>					
<i>Rendszeres visszajelzést adott</i>					
<i>Konstruktív visszajelzést adott</i>					
<i>Átgondolt tanácsokat és iránymutatást adott a fejlesztéshez</i>					
<i>Lehetőséget biztosítottak arra, hogy bizonyítsam tudásomat és képességeimet.</i>					

<i>Elismerte szakmai hozzájárulásomat</i>					
<i>Segített a hatékony kapcsolatépítésben, és a többi kollégával való együttműködésben.</i>					
<i>Rendelkezésre állt</i>					
<i>Aktív hallgatóság volt</i>					
<i>Motivált engem</i>					
<i>Hatott rám, hogy az RMA területen építsek karriert</i>					
<i>Példaképként viselkedett.</i>					

<b>EGYÉB MEGOSZTANDÓ KÉRDÉSEK/MEGJEGYZÉSEK</b>



## A foRMAtion mentorprogram értékelése

Kérjük, értékelje a mentorprogramot

	Nagyon nem értek egyet	Nem értek egyet	Nem értek egyet, de nem is cáfolom	Egyetértek	Teljesen egyetértek
<i>Elégedett a mentorprogram minőségével?</i>					
<i>Megfelelt az elvárásainak?</i>					
<i>Miután részt vett ebben a mentorprogramban, biztosabbnak érzi magát a lehetséges RMA karrierjét illetően?</i>					
<i>Az RMA pályafutásommal kapcsolatos készségeim és kompetenciáim javultak.</i>					
<i>Hasznosnak tartja a foRMAtion mentorprogramot azok számára, akik az RMA területen szeretnék karriert építeni?</i>					
<i>Ajánlaná a foRMAtion mentorprogramot diáktársainak?</i>					

### EGYÉB MEGOSZTANDÓ KÉRDÉSEK/MEGJEGYZÉSEK



## V. melléklet: A hallgató és a foRMAtion mentorprogram értékelése

### A tanuló fejlődésének értékelése

A kitöltés után ezt az értékelőlapot a hallgatóval is meg kell osztani.

#### 1) A hallgató hozzáállása a mentorprogram során végzett munkához:

- Kiváló
- Nagyon jó.
- Megfelelő
- Semleges
- Elfogadhatatlan

Kérem, fejtsse ki:

#### 2) Hogyan és milyen mértékben valósultak meg a munkatervben meghatározott általános és konkrét tanulási célok (ha megvalósultak)?

#### 3) Általánosságban, megfelelt a tanuló az előzetes elvárásainak?

- Igen
- No

Kérem, fejtsse ki:

4) Melyik konkrét RMA terület(ek)en / RMA-val kapcsolatos feladat(ok)ban volt a hallgató a legmagabiztosabb a mentorálási tevékenység során?

5) Melyek a tanuló erősségei a készségek és kompetenciák tekintetében? Kérjük, olvassa el a *készségek és kompetenciák ellenőrző listája* dokumentumot, valamint az *Útmutató 4.6.1. szakaszát*.

6) Melyek a tanuló gyengeségei a készségek és kompetenciák tekintetében? Kérjük, olvassa el a *készségek és kompetenciák ellenőrző listája* dokumentumot, valamint az *Útmutató 4.6.1. szakaszát*.

7) Mit javasolna a jövőre nézve, miben tudná fejleszteni magát? Melyik területen?

8) Van egyéb tanácsa a tanuló részére?

## A foRMAtion mentorprogram értékelése

Kérjük, ossza meg véleményét a foRMAtion mentorprogramról, beleértve a mentorképzést és a módszertani útmutatót is.

1) A mentorprogram elvégzése után, kérjük, értékelje a *mentorképzés hasznosságát* egy 1-5-ig terjedő skálán. Mennyire segítette Önt a felkészülésben, hogy mentor legyen?

- Egyáltalán nem hasznos
- Nem túl hasznos
- Korlátozottan hasznos
- Hasznos
- Nagyon hasznos

2) Van valami, amit a mentorképzés tartalmával kapcsolatban szeretne javasolni nekünk? Véleménye szerint milyen egyéb témák támogatták volna Önt abban, hogy hatékonyabb mentor legyen?

3) Kérjük, értékelje a módszertani útmutató hasznosságát a foRMAtion mentorprogram számára. Mennyire támogatta Önt a mentorprogram előtt és alatt?

- Egyáltalán nem hasznos
- Nem túl hasznos
- Korlátozottan hasznos
- Hasznos
- Nagyon hasznos

4) Van-e bármi, amit a foRMAtion mentorprogram módszertani útmutatójának tartalmával kapcsolatban szeretne ajánlani nekünk? Véleménye szerint milyen egyéb témák segítettek volna Önt abban, hogy hatékonyabb mentor lehessen?

5) Van-e javaslata az RMA tanterv módosítására?

Igen

No

Ha igen, mit javasol?

6) Megfelelt a foRMAtion mentorprogram az elvárásainak?

Igen

No

Ha nem, kérjük, fejtse ki hogy miért:

7) Újra részt venne egy mentorprogramban mentorként?

Igen

No

Ha nem, kérjük, fejtse ki, hogy miért:

8) Hogyan látja, lehetséges-e az Ön szervezeténél fenntartani a foRMAtion nemzetközi mentorprogramot?

Igen

No

Ha nem, kérjük, fejtse ki, hogy miért:

9) Kérjük, osszon meg néhány jó gyakorlatot, amelyet a mentorálási tevékenység során szerzett.



## VI. melléklet: Ajánlólevél

### A fogadó szervezet visszaigazolása a mentorprogram sikeres befejezésről

[Az aláírás helye és dátuma]

**Mobilitási szám:**

**A fizikai mobilitás kezdete és vége: NN/HH/ÉÉÉÉ – NN/HH/ÉÉÉÉ**

**Diák neve:**

**Fogadó szervezet:**

**Küldő intézmény:**

Alulírott, a TÖRVÉNYES KÉPVISELŐ CÍME, NEVE ÉS BEOSZTÁSA ezúton igazolom, hogy jóváhagyom HALLGATÓ NEVE mentorálási időszakra vonatkozó zárójelentését, amelyet az Európai Unió Erasmus+ programja által a 2019-1-HU01-KA203-061233 regisztrációs számon támogatott foRMAtion - Innovative and smart module for potential Research Managers and Administrators in higher education projekt keretében valósítottak meg INTÉZMÉNY NEVE nevű fogadóintézetünkben.

A vegyes tanulási mobilitás hasznosnak bizonyult a hallgató számára az új készségek és kompetenciák elsajátítása, valamint a kiváló európai kutatási, innovációs és oktatási projektek kidolgozásának és irányításának módjára vonatkozó konkrét ismeretek megszerzése szempontjából.

Tisztelettel,

*A fogadó szervezet jogi képviselője*

## VII. melléklet: Ajánlólevél

Dátum

Név

Pozíció

A feladó címe

**Ajánlás a [hallgató neve] számára**

Tisztelt Címzett,

Nagy örömmre szolgál, hogy ajánlhatom [a hallgató neve]-t, aki a [a hallgató megjelölhet egy tanulmányi programot / munkahelyet / ösztöndíjat / stb.]. [Hallgató] részt vett a „foRMAtion - Innovative and smart module FOr potential Research Managers and Administrators in higher education” c., Erasmus+ program által finanszírozott a 2019-1-HU01-KA203-061233 nyilvántartási szám alatt jegyzett projekt keretében megvalósított mentorprogramban. Nagy örömmre szolgál, hogy mentorként támogathattam őt a [fogadó szervezet neve] nevű szervezetnél [NN/HH/ÉÉÉÉ-től NN/HH/ÉÉÉÉ-ig tartó időszakban]. A [Hallgató neve] fizikai mobilitását egy vegyes tanulási program egészítette ki.

Meggyőző volt számomra [a hallgató] kutatómenedzsment és kutatási adminisztráció területe iránti elkötelezettsége. Tapasztalatom szerint eredményesnek bizonyult... [itt sorolja fel 2-3 erősségét]. Ezeket a tulajdonságokat az elvégzett feladatok is bizonyítják, amelyeket kiemelkedő minőségben és maradéktalanul készített el. [Említsen néhány példát a releváns munkákra, amelyekben a hallgató részt vett.]

Mindezek alapján jó szívvel tudom ajánlani, hogy fogadják el [hallgató] pályázatát. Amennyiben további információra volna szüksége, kérem, forduljon hozzám bizalommal a [telefonszám és e-mail cím].

Tisztelettel,

[Aláírás]

[Név és beosztás]

[Az aláírás helye és dátuma]

*A dokumentum tartalmáért kizárólag a szerzők felelősek. A dokumentum tartalma nem feltétlenül tükrözi az Európai Unió álláspontját. Sem az EACI, sem az Európai Bizottság nem vállal felelősséget a benne foglalt információk felhasználásáért.*

