



# ÖNKÉNTES SZEMLE

2026.  
6. évfolyam  
2. szám

**ELMÉLET** | **GYAKORLAT** | **MÓDSZERTAN**

## SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

**Kut Éva** t szteletbeli elnök, **Perényi Szilvia** elnök

*szerkesztőbizot sági tagok:*

**Bognár Bulcsu, Dániel Botond, Gyorgyovich Miklós, Nárai Márta, Pallay Katalin,**

**Perpék Éva, Pusztai Gabriella, Sebestény István, Szabó Máté**

## SZERKESZTŐSÉG

**Bartal Anna Mária**

*főszerkesztő*

**Béla- Csovcsics Andrea**

**Dorner László**

**Fényes Hajnalka**

**Hegedűs Rita**

**Nagy Réka**

**Síposné Nándori Eszter**

[www.onkentesszemle.hu](http://www.onkentesszemle.hu)

[szerkesztoseg@onkentesszemle.hu](mailto:szerkesztoseg@onkentesszemle.hu)

## KIADÓ

**Alapítvány a Magyar Önkéntesség Fejlesztéséért**

1024. Budapest, Buday László utca 5/b.

**Kmetty Zoltán** (kurátor) **Bartal Anna Mária** (főszerkesztő)

ISSN 2786 – 0620

**2026**

## TARTALOM

### ELMÉLET

- Godó Irén – Godó Katalin – Weisz Dávid:** Mentorálás és önkéntesség, avagy a fejlődés látható és láthatatlan útjai. 3–24
- Fényes Hajnalka – Pusztai Gabriella:** Az önkéntesség és a jövőtudatos munkamorál a felsőoktatási hallgatók körében. Egy Közép- és Kelet-Európában végzett kvantitatív kutatás eredményei. 25–52

### GYAKORLAT

- Ipolyi Dóra – Molnár András:** Mentorálás a gyakorlatban: a Magyar Vöröskereszt Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálatának működése. 53–67
- Bodor Anita – Szabó Csaba – Józsa Katalin – Angyal László – Neveda Amália:** A közösségi művelődési mentorálás és a közösségi aktivitás szinergiái a KözösÉrték Egyesület szakmai tevékenységében. 68–89
- Galambvári Gergely Tibor – Bálega János:** Suliplussz – az ifjúsági mentorálás jó gyakorlata a Köz-Pont Ifjúsági Egyesület részvételével. 90–101
- Magócs Éva - Pálvölgyi Lajos - Kálmánchey Rita:** Az önkéntes mentorálás szerepe a projektalapú tanulásban. Esettanulmány a középiskolai Diákprojektversenyéről. 102–117

### MÓDSZERTAN

- Szimcsera Szilvia – Komáromi Tamás:** A kulturális támogatástól a mentális kísérésig - az ESC önkéntesek mentorálásának átalakulása az Egyesek Ifjúsági Egyesületnél. 118–130

### RECENZÍÓ

- Hegedűs Rita:** A mentorálás folyamatának egy lehetséges szervezeti modellje a civil-nonprofit szektorban. 131–137

**Sebestyén Krisztina:** Innovátorok, akik a társadalmi innovációk mögött állnak. 138–143

**Perpék Éva:** Beszámoló az "Önkéntes Szemle első 5 éve" konferenciáról. 144–153

## MENTORÁLÁS ÉS ÖNKÉNTESSÉG – AVAGY A FEJLŐDÉS LÁTHATÓ ÉS LÁTHATATLAN ÚTJAI

GODÓ IRÉN<sup>1</sup> - GODÓ KATALIN<sup>2</sup> - WEISZ DÁVID<sup>3</sup>

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2026.2.3-24>

### Absztrakt

A mentorálás a szervezetfejlesztés egyik meghatározó eszköze, melynek jelentősége a munkahelyi kontextus mellett az iskolai környezetben is egyre inkább előtérbe került az utóbbi években. Tanulmányunkban a mentorálást és az önkéntességet együtt vizsgáljuk, mivel a szakirodalmi elemzésekben e két terület többnyire elkülönülten jelenik meg. A nemzetközi szakirodalom áttekintése alapján arra kívánunk rámutatni, hogy a mentorálás, mint módszer, és mint támogató kapcsolat, valamint az önkéntesség, mint a proszociális viselkedés egyik formája számos ponton kapcsolódik egymáshoz. Elemzésünkben azt vizsgáljuk, milyen szerepet tölthet be a mentorálás az önkéntesség típusaiban, főleg a formális, informális és közösségi önkéntes tevékenységek vonatkozásában. Kitérünk továbbá korábbi vizsgálataink eredményei alapján a mentorálás cirkuláris folyamatára, a laikus és professzionális mentorok szerepére, valamint a reciprok mentorálás jelentőségére is. E megközelítés lehetővé teszi, hogy a mentorálást és az önkéntességet ne csak két különálló kategóriaként értelmezzük, hanem közös kontextusba ágyazva is tudjuk ezeket szemlélni. Szakirodalmi összefoglaló és elemző tanulmányunk célja, hogy hozzájáruljunk a két kutatási témáról szóló diskurzus bővítéséhez, valamint felhívjuk a figyelmet arra, hogy a látens mentorálás eddig kevésbé tárgyalt jelensége hogyan gazdagíthatja módszertani szempontból az önkéntesmenedzsment gyakorlatát.

*Kulcsszavak:* mentorálás, reciprok mentorálás, önkéntesség, látens mentorálás, önkéntes részvétel, anonim mentor

### Mentoring and volunteering – The visible and invisible paths of growth

Irén Godó – Katalin Godó – Dávid Weisz

### Abstract

Mentoring is a defining tool in organizational development, and it has become increasingly important in recent years both in professional and educational contexts. In our study, we examine mentoring and

---

<sup>1</sup> Godó Irén, PhD hallgató, Szociológia és Társadalompolitika Doktori Program, Debreceni Egyetem Humán Tudományok Doktori Iskola.

<sup>2</sup> Godó Katalin (PhD), kutató, Center for Higher Education Research and Development (University of Debrecen, CHERD-Hungary).

<sup>3</sup> Weisz Dávid, okleveles természettudományi médiakommunikátor (ELTE-TTK).

volunteering together since these two areas are mostly presented separately in the literature analyses. Based on a review of the international literature, we wish to highlight that mentoring, as a method and as a supportive relationship, and volunteering, as a form of prosocial behavior, are connected in many ways. In our analysis, we examine the role that mentoring can play in the types of volunteering, especially in relation to formal, informal, and community volunteering activities. We also address the circular process of mentoring, the role of lay and professional mentors, and the significance of reciprocal mentoring based on the results of our previous studies. This approach allows us to interpret mentoring and volunteering not only as two separate categories, but also to view them embedded in a common context. Our literature review and analysis aim to contribute to the expansion of the discourse on the two research topics and to draw attention to how the hitherto little-discussed phenomenon of latent mentoring can enrich the practice of volunteer management from a methodological perspective.

*Keywords:* mentoring, reciprocal mentoring, volunteering, latent mentoring, volunteer participation, anonymous mentor

---

## BEVEZETÉS

Az utóbbi években a mentorálás jelentősége mind a szervezeti, mind az oktatási környezetben felértékelődött. A tudásátadás klasszikus formái mellett egyre nagyobb hangsúlyt kapnak azok a kapcsolati alapú folyamatok, amelyek nemcsak a szakmai fejlődést, hanem a személyes kibontakozást is támogatják (Bencsik – Juhász 2017; Perjés – Héjja-Nagy 2015). A mentorálás a nemzetközi szakirodalomban is olyan komplex folyamatként jelenik meg, amelyben a kapcsolat minősége kulcsszerepet játszik (Rhodes 2020).

Ezzel párhuzamosan az önkéntesség értelmezése is átalakulóban van. Az önkéntesség ma már nem csak mások segítésére irányuló tevékenységként jelenik meg, hanem olyan jelenségként, amely az egyéni fejlődést és a társadalmi részvételt is magában foglalja (Markos 2019). A nemzetközi kutatások szerint a proszociális viselkedés (ilyennek tekinthető az önkéntesség is) nemcsak társadalmi szinten jelentős, hanem az egyéni jóllét alakulásában is szerepet játszik (Aknin et al. 2019; Lyubomirsky 2007).

Jelen tanulmányunkban arra vállalkozunk, hogy a mentorálás és az önkéntesség fogalmát ne elkülönítve, hanem egymással összefüggésben vizsgáljuk meg. E két terület számos ponton kapcsolódik egymáshoz, főleg a bizalmi kapcsolat, a motivációk és az aktív részvétel szempontjából. A mentorálás hatékonyságát nemzetközi kutatások is a kapcsolatok minőségéhez kötik (Eby et al. 2008), ami tovább erősíti ezt a megközelítést.

Külön figyelmet fordítunk arra is, hogy a tanulási folyamatok nem kizárólag formális keretek között zajlanak. A látens mentorálás és a rejtett tanterv fogalma lehetőséget ad arra, hogy a kevésbé látható, mégis meghatározó hatásokat is értelmezni tudjuk (Jackson 1968).

Tanulmányunkban először a mentorálás fogalmi és elméleti kereteit, majd annak főbb típusait, köztük a látens mentorálás és a rejtett tanterv összefüggéseit mutatjuk be. Ezt követően a mentorprogramok hatékonyságát és a mentorálás önkéntes tevékenységként való értelmezését vizsgáljuk, külön kitérve a mentorálás és az önkéntesség kapcsolódási pontjaira. Végül pedig hazai mentorprogramok példáin keresztül elemezzük a két jelenség metszéspontjait, majd integrált értelmezési keretet javasolunk közös vizsgálatukhoz.

## A MENTORÁLÁS FOGALMA ÉS ELMÉLETI KERETEI

A mentorálás fogalma a neveléstudományi szakirodalomban többféle megközelítésben jelenik meg, azonban közös elemként minden esetben fordul elő egy tapasztaltabb és egy kevésbé tapasztalt személy közötti támogató kapcsolat. Ennek alapján a mentorálás nem csak tudásátadás, hanem egy olyan komplex folyamat, amelyben a szakmai, személyes és kapcsolati dimenziók egyszerre vannak jelen (Bencsik – Juhász 2016).

A nemzetközi kutatások (lásd például Eby et al. 2008) is arra világítanak rá, hogy a mentorálás hatása nem korlátozódik az egyén vagy egy csoport teljesítményre, hanem hatással van azok önbizalmára, identitásuk alakulására és a társas beágyazottságukra is. A mentorálás ebben az értelemben nem pusztán egy eszköz, hanem egy olyan kapcsolati közeg, amelyben társas és személyes fejlődés zajlik. Ennélfogva a mentor szerepe túlmutat az információátadáson, ugyanis a mentor egyszerre van jelen kísérőként, támogatóként és visszajelzőként a folyamatban (Clutterbuck 2014).

A mentorálás jellemzőinek bemutatásakor fontos a formális és informális dimenziók megkülönböztetése is. Ugyanis, míg a formális mentorálás strukturált keretek között zajlik, addig az informális mentorálás spontán módon, gyakran nem tudatosan alakul ki. Gloria Crisp és Irene Cruz (2009) megállapítása szerint az informális kapcsolatok sok esetben mélyebb hatást gyakorolnak, mivel nagyobb teret adnak a személyes kapcsolódásnak, és a kutatások azt mutatják, hogy a mentorálás hatékonyságát elsősorban a kapcsolat jellege határozza meg. Kiemelt jelentősége van a *reciprok mentorálás* jelenségének is. A kutatások rámutatnak arra, hogy a mentorálás nem egyirányú folyamatként működik, hanem kölcsönös tanulási térként

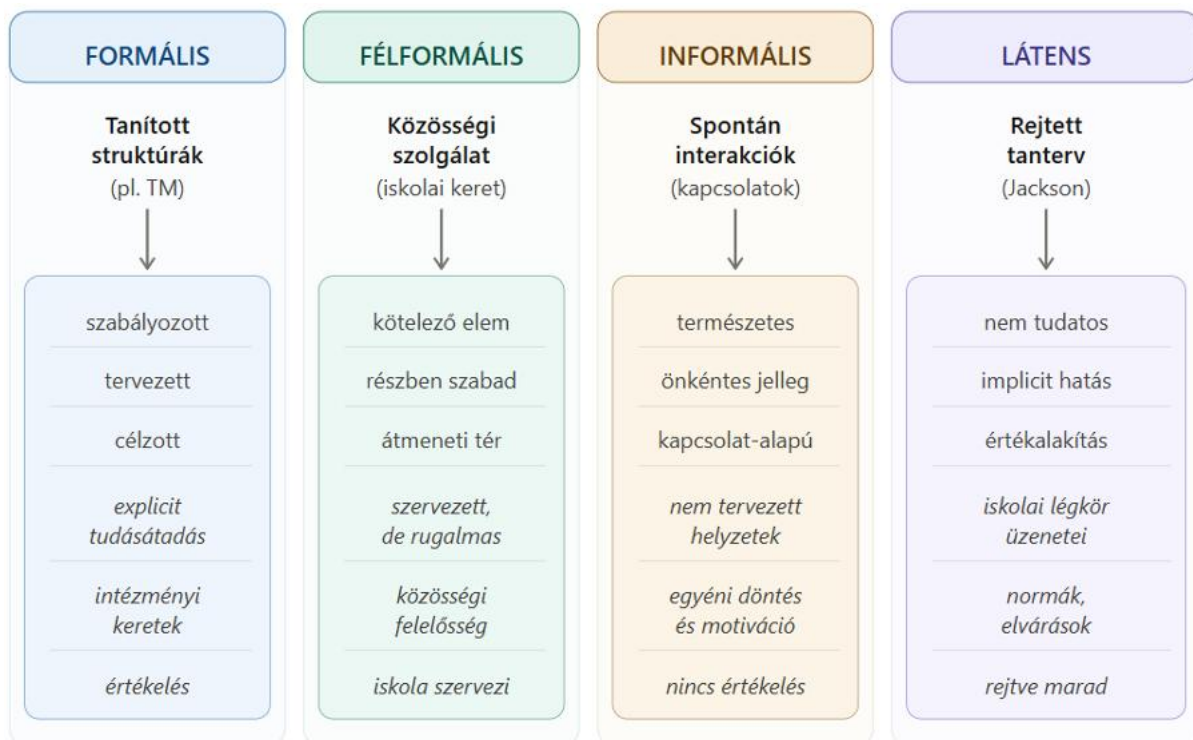
(Zachary 2000). A mentor nemcsak támogat, hanem maga is tanul a mentorálási folyamat során, új nézőpontokkal és tapasztalatokkal gazdagodik. E kölcsönösség a mentor és mentorált közti kapcsolat működésének egyik meghatározó jellemzője (Bencsik – Juhász 2016; Eby et al. 2008). Továbbá, a mentorálás cirkuláris jellege is ebben az összefüggésben értelmezhető. A tanulás nem lineáris folyamatként zajlik, hanem folyamatos visszacsatolásokon keresztül, ahol a szerepek részben átjárhatóvá válnak. E működés különösen jellemző a kortárs mentorálási formákra, amelyek a partnerséget és az együttműködést hangsúlyozzák (Rhodes 2020).

Chandana Sanyal (2017) kutatási eredményei alapján megfigyelhető, hogy a mentor szerepe átalakulóban van, ugyanis a mentorálásban egyre nagyobb hangsúlyt kap a kölcsönösség, a reflektív támogatás és a mentorált aktív részvétele (Sanyal 2017). A hagyományos, hierarchikus modell mellett egyre inkább megjelenik a mentorálás elméleti megközelítéseit tárgyaló szakirodalmakban az a szemlélet, amely a mentort kísérőként értelmezi (Kram 1985; Zachary 2000; Clutterbuck 2014; Sanyal 2017). E szemléletbeli elmozdulás lehetővé teszi, hogy a mentorálási folyamat, kapcsolat rugalmasabban alkalmazkodjon a különböző tanulási és fejlődési helyzetekhez. A mentorálás tehát egy dinamikus, többdimenziós jelenség, amelyben a kapcsolatok, a kölcsönösség és a tanulási folyamatok szorosan összekapcsolódnak (Kram 1985; Zachary 2000; Lave – Wenger 1991). E komplexitás teremti meg annak lehetőségét, hogy a mentorálást az önkéntességgel együtt vizsgálva mélyebb összefüggéseket tárjunk fel.

## A MENTORÁLÁS TÍPUSAI

A mentorálás vizsgálata során gyakran a formális struktúrákra és programokra helyeződik a hangsúly, miközben a tanulási és fejlődési folyamatok jelentős része nem e keretekhez kötődik. Az 1. ábra a mentorálás különböző típusait szemlélteti a formalizáltság mértéke szerint. A formális mentorálás körébe olyan strukturált programok tartoznak, mint például a Tanítsunk Magyarorszáért (TM) vagy az Iskolai Közösségi Szolgálathoz (IKSZ) kapcsolódó mentorálási gyakorlatok. A félformális és informális formák esetében a kapcsolatok rugalmasabban alakulnak, és nagyobb szerepet kapnak a spontán interakciók. Továbbá a mentorálás jelentős része kevésbé látható, látens folyamatokban valósul meg, amelyeket a következő alfejezetben részletesebben is bemutatunk.

1. ábra. A mentorálás típusai



Forrás: Saját szerkesztésű ábra.

A formális mentorálás előre meghatározott szervezeti keretek, célok és szerepek mentén zajlik, míg a félförmalis mentorálás esetében ugyan jelen van valamilyen intézményi vagy közösségi keret, de a kapcsolat tartalma és intenzitása rugalmasabban alakul. Az informális mentorálás ezzel szemben spontán módon, gyakran nem tudatosan jön létre, és elsősorban a személyes kapcsolódásra, bizalomra és mindennapi interakciókra épül. Mindemellett a mentorálás valódi hatásának megértéséhez elengedhetetlen a látens, azaz nem látható, implicit módon működő folyamatok vizsgálata.

### A látens mentorálás és a rejtett tanterv

A látens mentorálás alatt olyan tanulási mechanizmusokat értünk, amelyek nem deklarált mentor-mentorált viszonyban zajlanak, mégis meghatározó hatást gyakorolnak a résztvevőkre. E folyamatok gyakran a mindennapi interakciókban, közös élményekben és spontán helyzetekben jelennek meg. Ezek a hatások sok esetben mélyebbek és tartósabbak lehetnek, mint a formális alkalmak során szerzett tapasztalatok.

Ide kapcsolható a rejtett tanterv fogalma is, amelyet Philip W. Jackson (1968) vezetett be. A rejtett tanterv azon normák, értékek és viselkedési minták összességét jelenti, amelyek nem

közvetlen módon, hanem a mindennapi működés során közvetítődnek. Úgy látjuk, hogy a mentorálási helyzetekben hasonló folyamatok zajlanak, mert a mentor nemcsak tudást ad át, hanem attitűdöket, mintákat és viszonyulásokat is közvetít. A mentor jelenléte, kommunikációja és viselkedése olyan hatásokat gyakorol, amelyek túlmutatnak a konkrét tanácsokon. A mentorált e mintákból építkezik, és ezek révén formálódik önképe, problémamegoldási stratégiája és jövőképe (Bandura 1977; Kram 1985; Rhodes 2020). A folyamatok sokszor nem tudatosak, mégis hosszú távon meghatározó jelentőségűek.

Az interakciók milyensége, minősége a látens mentorálás esetében is fontos, ahol a hatások kevésbé mérhetőek, mégis erőteljesen jelen vannak (Crisp – Cruz 2009; Eby et al. 2008). A látens mentorálás jelentősége kifejezetten megjelenik olyan helyzetekben, ahol a résztvevők korlátozottabb erőforrásokkal rendelkeznek. Ilyenkor a mentor nemcsak tudást közvetít, hanem kapcsolati támaszt is nyújt. A jelenlét, a figyelem és az elfogadás olyan erőforrásokká válnak, amelyek hozzájárulnak az önbizalom erősödéséhez és a társadalmi beágyazottság fejlődéséhez. Azt is látjuk, hogy e folyamatok szorosan összefüggnek a kapcsolati tőke alakulásával. A kapcsolatokon keresztül nemcsak információk, hanem lehetőségek és társas minták is közvetítődnek. Mindez rámutat annak fontosságára, hogy az önkéntességet és a közösségi részvételt a társadalmi integráció fontos eszközeként is lehet értelmezni (Fényes 2015; Putnam 2000).

A látens mentorálás kapcsán nem hagyhatjuk figyelmen kívül a reciprok hatásokat sem. E folyamatok nemcsak a mentorált fejlődését befolyásolják, hanem a mentor működésére is hatással vannak. A közös élmények és visszajelzések révén a mentor is tanul és reflektál saját működésére. Ennélfogva a mentorálás nem csak fejlesztő tevékenységként értelmezhető, hanem egy olyan közös tanulási térként, amelyben a résztvevők kölcsönösen alakítják egymást. A látens folyamatok e térben nagy jelentőséggel bírnak, hiszen ezek biztosítják a kapcsolat mélységét és tartósságát. Úgy gondoljuk tehát, hogy a látens mentorálás és a rejtett tanterv lehetővé teszi a mentorálási folyamatok mélyebb megértését. E megközelítések rámutatnak arra, hogy a tanulás nemcsak, hogy tudatos és strukturált módon zajlik, hanem kapcsolati és élményalapú folyamatként is értelmezhető.

## A MENTORPROGRAMOK HATÉKONYSÁGA A NEMZETKÖZI KUTATÁSOK TÜKRÉBEN

A mentorálás hatékonyságának vizsgálata az elmúlt évtizedekben szintén fókuszba került. Számos kutatás próbálta feltárni, hogy a mentorprogramok milyen mértékben és milyen feltételek mellett járulnak hozzá a résztvevők fejlődéséhez. Ezek az eredmények fontos kapaszkodót adnak a mentorálás és az önkéntesség kapcsolatának értelmezéséhez is.

A korai, meghatározó metaanalízisek közül kiemelhető David DuBois és munkatársainak (2002) vizsgálata, amely több tucat ifjúsági mentorprogram eredményeit elemezte. Azt tapasztalták, hogy a mentorprogramok hatása összességében pozitív, de alacsony mértékű. A mentorálás ugyanis nem minden esetben hoz látványos változást, de következetesen kimutatható fejlődést eredményez különböző területeken. A későbbi, kiterjesztett elemzések is hasonló eredményekre jutottak. Lillian Eby és munkatársai (2008) multidiszciplináris metaanalízise alapján a mentorálás pozitív hatással van a viselkedésre, az attitűdökre, a teljesítményre és a pszichológiai jólétre is. Az is kiderült, hogy a mentorálás hatása nem egyetlen dimenzióban jelenik meg, hanem több területen egyszerre fejti ki hatását.

Mindemellett a kutatások egy fontos kritikai megállapításra is rámutatnak, arra, hogy a mentorprogramok hatása nem automatikus. A programok eredményessége nagymértékben függ a megvalósítás minőségétől, a résztvevők bevonódásától és a kapcsolatok alakulásától. Elizabeth Raposa és munkatársai (2019) például azt hangsúlyozzák, hogy a mentor-mentorált kapcsolat minősége kulcsszerepet játszik abban, hogy a mentorálás milyen hatást gyakorol. Így tehát a mentorálás hatása nem csak a formális találkozásokhoz köthető, hanem a kapcsolat mélységében, a bizalomban és az interakciók minőségében gyökerezik. A mentorprogramok sikeressége így sokszor nem a struktúrán, hanem a kapcsolaton múlik.

A friss kutatások a mentorálás érzelmi és pszichológiai hatásaira is ráirányítják a figyelmet. Anthony Claro és Taryn Perelmiter (2022) metaanalízise alapján a mentorprogramok hozzájárulhatnak az önértékelés növekedéséhez és a negatív érzelmek csökkenéséhez. E hatások különösen fontosak olyan célcsoportok esetében, ahol a résztvevők sérülékenyebb helyzetben vannak. A mentorprogramok hatásának értelmezése során fontosnak tartjuk a mentor szerepének vizsgálatát is. Julia Pryce és Thomas Keller (2013) rámutatnak arra, hogy a mentor személyes jellemzői (például az empátia és az önhatékonyság) jelentősen befolyásolják a kapcsolat minőségét. A mentor nem pusztán „szereplő” a folyamatban, hanem aktív alakítója annak.

A legújabb kutatások arra is rámutatnak, hogy a mentorprogramok hatásai több területen egyszerre jelentkeznek. Theresa Melton és munkatársainak (2026) eredményei szerint a mentorálás hatással van az iskolai teljesítményre, a társas kapcsolatokra és a viselkedésre is. Azt tapasztaljuk, hogy e hatások egymással összefüggésben jelennek meg, és egy komplex fejlődési folyamat részét képezik. A mentorprogramok hatása következetesen pozitív, de nem tekinthető automatikusnak vagy minden esetben erősnek. A kutatások alapján a hatékonyság kulcsa a kapcsolatok minőségében, a résztvevők bevonódásában és a programok megvalósításának módjában rejlik. Ez a megközelítés megerősíti azt a gondolatot, hogy a mentorálást nem csak strukturális keretek között érdemes vizsgálni, hanem figyelembe kell venni a kapcsolati és látens folyamatokat is. A mentorprogramok eredményessége szorosan összefügg azokkal a tényezőkkel, amelyeket a tanulmányban az önkéntesség és a mentorálás közös dimenzióiként azonosítunk.

## A MENTORÁLÁS, MINT ÖNKÉNTES TEVÉKENYSÉG

Az önkéntesség meghatározásakor John Wilson (2000:215) értelmezéséből indulunk ki, aki szerint önkéntességnek tekinthető minden olyan tevékenység, melynek során az egyén idejét ingyenesen egy másik személy, csoport vagy szervezet javára fordítja. Az ENSZ/UNV meghatározása az önkéntesség három alapfeltételeként a szabad akaratot, az anyagi ellenszolgáltatás hiányát, továbbá a mások vagy a közjó javára irányuló tevékenységet emeli ki (United Nations Volunteers 1999). Ennélfogva a mentorálás önkéntes jellege elsősorban az idő, a figyelem, a személyes jelenlét és a másik fejlődésének támogatása kapcsán ragadható meg.

Az önkéntesség ma már nem értelmezhető kizárólag mások segítésére irányuló, altruista tevékenységként, hanem olyan komplex jelenségként jelenik meg, amely az egyéni fejlődést és a társadalmi részvételt egyaránt magában foglalja (Markos 2019). Az önkéntesség így tehát nemcsak társadalmi szerepvállalás, hanem identitásformáló és tanulási folyamat is. A mentorok bevonódását csak megszorítással tekinthetjük önkéntes jellegűnek, mivel a különféle mentorprogramokban való részvételükért bizonyos mértékű juttatásban (anyagi, képzési, tapasztalatszerzési lehetőség stb.) részesülhetnek. Azonban ez a kompenzáció gyakran nem áll arányban a befektetett idővel, energiával és felelősséggel. A részvétel így inkább a reflexív önkéntesség fogalmához kapcsolható, amelyben az altruista motivációk

mellett megjelenhetnek az egyéni fejlődéshez, szakmai tapasztalatszerzéshez és a későbbi munkaerőpiaci előnyökhöz kötődő szempontok is (Hustinx – Lammertyn 2003). Ebben az értelemben a mentorálás egyszerre hordoz segítő, közösségi és önépítő funkciót, mivel a mentorok hozzájárulnak a mentoráltak támogatásához, miközben saját kompetenciáikat, kapcsolati tőkéjüket és szakmai identitásukat is fejlesztik. Más kutatásokból (Godó 2026) kiderül, hogy a mentorprogramokban nem tekinthető elsődleges motivációnak az anyagi oldal, vagyis inkább a részvételt értelmezhetjük elsődlegesen önkéntes jellegűnek.

A hazai kutatások alapján elmondható, hogy az önkéntesség mögött sokrétű motivációs háttér húzódik meg. Fényes Hajnalka (2015) vizsgálatai rámutatnak arra, hogy az önkéntes tevékenység egyszerre kapcsolódik altruista, közösségi és önfejlesztési motivációkhoz. E kettősség fontos lehet a mentorálás szempontjából is, ahol a segítség és az önfejlődés gyakran párhuzamosan jelenik meg. A nemzetközi szakirodalom is megerősíti ezt az értelmezést. A proszociális viselkedés (beleértve az önkéntességet is) pozitív kapcsolatban áll az egyéni jólléttel és az élettél való elégedettséggel (Aknin et al. 2019; Lyubomirsky 2007). E hatás erősen jelenik meg olyan helyzetekben, ahol a segítő tevékenység kapcsolati formában valósul meg, például mentorálási helyzetekben.

Az önkéntesség értelmezése során gyakran különbséget teszünk „*hagyományos*” és „*új típusú*” önkéntesség között (Fényes 2015). A hagyományos önkéntességet a hosszú távú elköteleződés és a közösségi felelősségvállalás jellemzi, míg az új típusú önkéntesség esetében hangsúlyosabbá válik a tapasztalatszerzés, az önfejlesztés és a rugalmas részvétel (Markos 2019). A mai mentorprogramok jelentős része inkább ez utóbbihoz kapcsolódik.

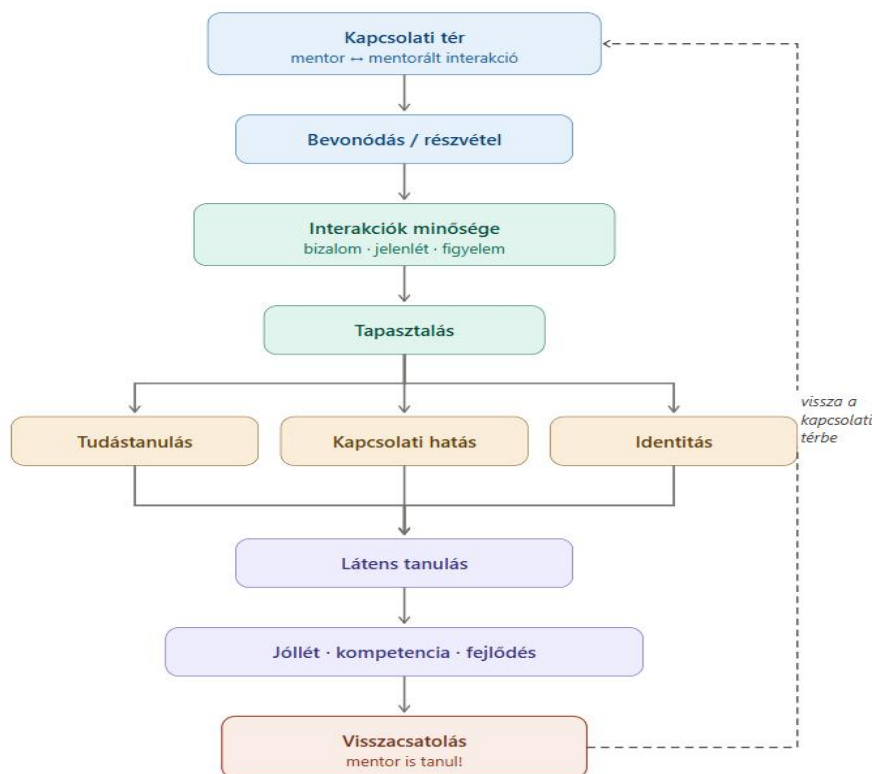
Az önkéntesség formalizáltsága alapján megkülönböztetik a formális, jogi, szervezeti keretekben zajló, illetve az informális, szervezeti keret nélküli önkéntességet. A formális önkéntesség szervezeti keretek között zajlik, míg az informális önkéntesség a mindennapi kapcsolatokban sokszor spontán módon jelenik meg. Itt is azt látjuk, miként a mentorálás esetén is, hogy a két forma sok esetben egymást kiegészítve működik, hangsúlyosan olyan helyzetekben, ahol a kapcsolati tényezők meghatározók.

Az önkéntesség mögött meghúzódó motivációk utalhatnak belső (intrinzik) és külső (extrinzik) tényezők jelenlétére is. A belső motivációk (mint például a segítség vágya vagy a közösséghez tartozás) mellett megjelennek az önfejlesztési szempontok is, például a tapasztalatszerzés és a kompetenciafejlesztés (Wilson 2012). Ez a kettősség lényeges a mentorálás kontextusában, ahol a résztvevők gyakran egyszerre segítőik és tanulók is.

Azt is látjuk, hogy az önkéntesség egyik legfontosabb sajátossága a kapcsolati jelleg. A segítő tevékenységek jelentős része interakciókhoz és személyes kapcsolatokhoz kötődik, ami szorosan összekapcsolja az önkéntességet a mentorálással. E kapcsolatok nemcsak a tevékenység keretét adják, hanem annak egyik legfontosabb erőforrását is jelentik. Az önkéntesség egy sokdimenziós jelenség, amelyben a társadalmi részvétel, az egyéni fejlődés és a kapcsolati működés egyaránt szerepet játszik. Ez a komplexitás teremti meg annak lehetőségét, hogy az önkéntességet a mentorálással együtt vizsgálva mélyebb összefüggéseket tárjunk fel.

A mentorálás és az önkéntesség kapcsolatát vizsgálva azt látjuk, hogy a két jelenség nem különállóan működik, hanem számos ponton találkozik és egymást erősíti (2. ábra). Az eddigiek alapján kirajzolódik, hogy mindkettő középpontjában a kapcsolatok, a bevonódás és a személyes részvétel áll.

2. ábra. A mentorálás és az önkéntesség kapcsolata



Forrás: Saját szerkesztésű ábra.

A mentorálás egyik alapvető sajátossága, hogy gyakran önkéntes jellegű bevonódásra épül. Még azokban az esetekben is, ahol a mentor szerepe formálisan meghatározott, a tényleges

működés során megjelenik egy olyan többlet, amely túlmutat a strukturális elvárásokon. A mentorok tevékenységét sok esetben belső motivációk vezérik, amelyek a segítséghez, a társadalmi felelősségvállaláshoz és az önfejlesztéshez kapcsolódnak (Wilson 2012). A hazai eredmények is az önkéntesség motivációinak összetettségét hangsúlyozzák (Fényes 2015).

A nemzetközi kutatások azt is megmutatják, hogy a segítő viselkedésnek nemcsak társadalmi, hanem egyéni szinten is hatása van. Az önkéntesség és a mentorálás egyaránt hozzájárulhat a jólléthez és az étellel való elégedettséghez (Aknin et al. 2019; Lyubomirsky 2007). E kettősségnek ott van nagyobb jelentősége, ahol a segítő tevékenység személyes kapcsolatokon keresztül valósul meg. Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy az önkéntesség dimenziója nemcsak a mentor oldalán jelenik meg. A mentorált részvétele is aktív bevonódást igényel, amely sok esetben szintén belső motivációkon alapul. Ugyanis a mentorálás sikeressége nagymértékben függ attól, hogy a résztvevők milyen mértékben tudnak bekapcsolódni a folyamatba, illetve attól is, hogy milyen minőségű, bizalmon alapuló kapcsolat alakul ki közöttük (Crisp – Cruz 2009; Eby et al. 2008; Rhodes 2020).

A mentorálás és az önkéntesség találkozási pontját elsősorban a kapcsolati működésben ragadjuk meg. Mindkét jelenség alapját az interakciók, a bizalom és a kölcsönös jelenlét adják. E a kapcsolatok nemcsak a tevékenység keretét biztosítják, hanem annak egyik legfontosabb erőforrását is jelentik. Mint már említettük, a mentorálás hatékonyságát a nemzetközi kutatások is a kapcsolat minőségéhez kötik (Eby et al. 2008; Crisp – Cruz 2009). Ennélfogva fontosnak tartjuk a reciprok mentorálást is megemlíteni, mivelhogy a mentorálás sok esetben nem egyirányú támogatásként működik, hanem kölcsönös tanulási folyamatként. A mentor nemcsak segít, hanem maga is fejlődik a kapcsolat során, ami tovább erősíti az önkéntesség személyes jelentőségét (Bencsik – Juhász 2016). A mentorálás és az önkéntesség kapcsolatában meghatározó a formális és informális dimenziók együttes jelenléte. A strukturált programok keretét biztosítanak, ám a valódi tanulás gyakran az informális interakciók során történik. E helyzetekben jelennek meg azok a folyamatok, amelyeket a látens mentorálás fogalmával írhatunk le (Jackson 1968).

A mentorálás és az önkéntesség kapcsolata tehát jól értelmezhető ebben a látható és nem látható dimenziókat egyaránt magában foglaló térben. A tanulás nemcsak a konkrét tevékenységek során történik, hanem a kapcsolatokban, a közös élményekben és az interakciókban is. Vagyis a mentorálás és az önkéntesség nem különálló jelenségek, hanem egymással szoros kölcsönhatásban működnek. A közös értelmezés lehetővé teszi, hogy a

fejlesztő folyamatokra ne csak strukturális szempontból tekintünk rá, hanem figyelembe vegyük a kapcsolati, motivációs és látens dimenziókat is.

## HAZAI MENTORPROGRAMOK AZ ÖNKÉNTESÉG ÉS A MENTORÁLÁS METSZÉSPONTJAIBAN

A mentorálás és az önkéntesség kapcsolatának mélyebb megértéséhez, véleményünk szerint, nem elég pusztán elméleti szinten gondolkodni, hanem szükség van a hazai gyakorlatok részletesebb áttekintésére is. Magyarországon az elmúlt években egyre több olyan kezdeményezés jött létre, amelyek a mentorálást nemcsak fejlesztési eszközként, hanem társadalmi beavatkozásként értelmezik. E programok sokszor nagyon különböző keretek között működnek, mégis közös bennük, hogy a kapcsolatokra, a jelenlétre és a személyes bevonódásra építenek.

A civil szférában működő programok közül kiemelhető a 2017 februárjában indult *Láthatatlan Iskola*<sup>4</sup> működése, ahol a mentorálás alapvetően önkéntes részvételre épül, és a mentor-mentorált kapcsolat főként, de nem kizárólag, tanulástámogatásként jelenik meg, mindamelllett, hogy egyfajta bizalmi térként is. A mentorok sok esetben érzelmi és kapcsolati támaszt is nyújtanak, s növelik az egyén kapcsolati hálóját. E helyzetekben a tanulás jelentős része nem formális módon történik, hanem a közös élmények, beszélgetések és interakciók során alakul ki. Ez nagyon szépen kapcsolódik ahhoz, amit korábban a *látens mentorálás* kapcsán leírtunk. Továbbá az offline mellett online mentorálás is zajlik e program keretén belül, amely további dimenziókat nyit meg a kapcsolódás tekintetében. Míg személyesen egy adott időben találkoznak és foglalkoznak egymással a mentorok és a mentoráltak, az online mentorálás időben kevésbé strukturált.

Hasonló működési logika figyelhető meg a *Bagázs Közhasznú Egyesület*<sup>5</sup> esetében is, amelynek első, gyerekeknek szóló mentorprogramja 2011-ben alakult, majd 2013-ban felnőtt program is indult. Itt a mentorálás nemcsak egyéni szinten jelenik meg, hanem közösségi dimenzióval is kiegészül. Azt látjuk, hogy a mentorok nemcsak tanulókat támogatnak, hanem aktívan részt vesznek a közösségi kapcsolatok építésében is. E működés rámutat arra, hogy a mentorálás és

---

<sup>4</sup> Lásd: Láthatatlan Iskola Alapítvány, <https://www.lathatatlaniskola.hu>

<sup>5</sup> Lásd: Bagázs Közhasznú Egyesület, <https://bagazs.org>. A szervezet programjai a Pest megyei Bagon 2010, Dányban pedig 2017 óta működnek a helyi szegregátumokban.

az önkéntesség nem válik szét élesen, hanem egymást erősítő folyamatként jelennek meg. A közösségi dimenzió olyannyira jelentőssé válik az egyesület életében, hogy a mentorálás és a fejlesztés irányát is maguk a közösségi szükségletek jelölik ki. A gyakorlatban ez különböző típusú programok megvalósítását jelenti: sorstárs- és kortársmentorálás, a fiatalok továbbtanulását támogató kezdeményezések, továbbá a felnőttek munkaerőpiaci elhelyezkedését és pénzügyi stabilizációját (pl. adósságrendezés) segítő programok egyaránt hozzájárulnak ahhoz, hogy a telepen élők saját céljaik mentén fejlődhessenek.

A strukturáltabb programok közül fontosnak tartjuk kiemelni a *Tanítsunk Magyarorszáért Program*<sup>6</sup> kezdeményezését, amely 2018 decemberében jött létre. E programban az egyetemista és/vagy főiskolás mentorok képzésben részesülnek és ösztöndíjat kapnak, miközben jellemzően 6-7-8. osztályos tanulókat mentorálnak. Ugyanakkor azt tapasztaljuk, hogy a tényleges működés során sokkal többről van szó, mint egy feladat teljesítéséről. A mentorok és mentoráltak közötti kapcsolat gyakran túllép a formális kereteken, és egy olyan személyes viszonyra alakul, amelyben a kölcsönösség és a kapcsolati tanulás meghatározóvá válik. A mentori identitás e folyamatban nem a képzés során épül fel, hanem a valós helyzetekben, az interakciók során formálódik (Godó 2026).

Erre mutat rá a *Big Brother Mentoring*, vagyis a „nagy testvér mentorálás” jelenségével is, amelyben a mentor nem tanári vagy szülői szerepben jelenik meg, hanem életkorban közelebb álló, támogató „nagy testvérként”, akiben a mentoráltak megbízhatnak, miközben a kapcsolat nyitottabbá és közvetlenebbé válik (Godó 2021).

Az *Útravaló Ösztöndíjprogram*<sup>7</sup> a Belügyminisztérium Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság által kiírt ösztöndíjhoz kapcsolódó pályázati lehetőség a diákoknak, ahol a mentorok maguk az iskolában lévő oktatók, a mentoráltak pedig lehetnek általános iskolás diákok vagy középiskolás tanulók is. Kiemelt szerepe van ennek az ösztöndíjnak a hátránykompenzációban és az esélyteremtésben, ugyanis a hátrányos helyzetűek megsegítése a cél. Ez a pedagógus önként vállalt tevékenységei közé tartozik, s mentoráltjainak létszáma függ attól is, hogy hány hátrányos helyzetű diák van az adott intézményben. Ez egy összetett, tanulást motiváló program, melynek keretén belül az általános és/vagy középiskolás diák iskolai előrehaladásában egy mentor vesz részt, aki az

---

<sup>6</sup> Lásd: Tanítsunk Magyarorszáért Program, <https://www.tanitsunk.hu>

<sup>7</sup> Lásd: Útravaló Ösztöndíjprogram, <https://utr.tef.gov.hu/static.php?page=welcome>

adott intézmény pedagógusa. A program során mentori- és ösztöndíjtámogatást nyújtanak a bevont tanulók részére. Több alprogramja van a megcélzott célcsoporttól függően: *Út a szakmához, Út a középiskolába, Út az érettségihez*, valamint az egyetemisták részére az *Út a diplomához*. Az együttműködés általában egy tanévre szól. A mentor heti rendszerességgel tart kapcsolatot a diákkal (heti 1-3 órában) és egyéni előrehaladási naplóban vezeti a tanuló fejlődését. Egy pedagógus maximum 5 főt mentorálhat.

Hasonló, *Útravaló Mentorprogram* néven működik egy másik program is, amelynek az állami gondozott gyerekek és az utógondozott<sup>8</sup> fiatal felnőttek megsegítése a cél (Váczai Zsófia, d. n.). Sokan közülük megfelelő gyakorlati útmutatás hiányában nehézségekkel küzdenek a felnőtté válás során. A program működtetőinek célkitűzései között van a társadalom érzékenyítése és egy olyan támogató „védőháló” kialakítása is, amely hozzájárul a fiatalok sikeres életkezdéséhez és társadalmi integrációjához. A mentorálási feladatokon túl tematikus tréningeket is tartanak, egy-egy kiválasztott fiatalnak pedig hosszútávú együttműködést ajánlanak fel (Váczai Zsófia, d. n.).

A Hallgatói Önkormányzatok Országos Konferenciája *mentorprogramot* 2005-ben hozta létre az akkori Oktatási és Kulturális Minisztérium, *Katapult Mentorprogram*<sup>9</sup> néven. Mára az egyik legnagyobb mentorprogram, s egyben a legrégebbiek közé is tartozik. A szociálisan hátrányos helyzetű fiatalokat segíti a felsőoktatás első éveiben; többek között az egyetemi beilleszkedésben, a tanulmányi ügyintézésben és egyéb adminisztratív ügyekben (például kollégiumi elhelyezkedés intézése, szociális ösztöndíj igénylése). Ez esetben a mentor egy felsőbb éves egyetemi hallgató, akinek a szakja gyakran a mentorált szakjával rokonságot vagy azonosságot mutat. Lényeges eleme a programnak, hogy a mentorok felkészítsék a hallgatókat a segítség nélküli, önálló boldogulásra. Fontos, hogy egyenlő esélyekkel járhassák végig a diplomáig vezető, sokszor rögös utat a hallgatók. Egy mentor több mentoráltat kap, akik létszáma általában 6-10 fő között mozog. A mentor egy teljes tanéven keresztül segíti az egyetemi felvételt nyert hallgatót az első év kritikus időszakában. A bemutatott mentorprogramok összefoglalását lásd az 1. táblázatban.

---

<sup>8</sup> A rehabilitációs tevékenység célja a valamely intézményből (büntetés-végrehajtási intézet, nevelőotthon, kórház stb.) kikerült személyek visszaintegrálása a társadalomba, segítség az önálló életvitel kialakításában.

<sup>9</sup> Lásd: Katapult Mentorprogram, [https://www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/katapult2008.pdf](https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/katapult2008.pdf)

## 1. táblázat. Az elemzett mentorprogramok jellemzőinek összefoglalása

Program	Célcsoport	Mentor típusa	Fő jellegzetesség
Tanítunk Magyarorszáért	Általános iskolások	Egyetemista mentorok	Strukturált, ösztöndíjas tanulástámogatás
Útravaló Ösztöndíjprogram	Hátrányos helyzetű diákok	Pedagógus mentorok	Intézményi, formális
HÖÖK Mentorprogram (Katapult Mentorprogram)	Egyetemisták	Felsőbb éves hallgatók	Beilleszkedés támogatása a felsőoktatásban
Tanodák	Hátrányos helyzetű diákok	Önkéntes segítők	Informális, közösségi tanulási
Bagázs Egyesület	Roma közösség	Önkéntes mentorok	Közösségi fejlesztés + komplex szociális munka
Láthatatlan Iskola	Tanulási nehézséggel küzdő diákok	Önkéntes mentorok	Online + offline mentorálás, bizalmi kapcsolat

*Forrás:* Saját szerkesztésű táblázat a szervezetek tevékenységének elemzése alapján.

A *tanodák*<sup>10</sup> működését szintén kiemelten fontosnak tartjuk. Ezen intézményekben az önkéntesek jelenléte sokszor kulcsszerepet játszik abban, hogy a tanulók biztonságos, támogató környezetben fejlődhessenek. Szerintünk a tanodákban zajló folyamatok jelentős része nem strukturált módon történik, hanem a mindennapi együttlétek során alakul ki. A közös játékok, beszélgetések és tanulási helyzetek mind hozzájárulnak a fejlődéshez (Fejes 2012). E folyamatok jól értelmezhetők a látens mentorálás keretében, hiszen a tanulás sokszor nem tudatos módon történik. Ebben nagy szerepe van a tanoda üzemeltetőjének is, aki biztosítja a nyugodt környezetet és azokat az eszközöket (Bihari 2021), amelyekhez a tanulók otthon nem feltétlenül férnek hozzá.

A felsőoktatási térben a roma szakkollégiumok és a *Motiváció Műhelyhez*<sup>11</sup> kapcsolódó kezdeményezések szintén fontos példát jelentenek. Előbbiben a szakkollégisták többsége deprivált környezetből érkezik, a rokonságban általában nincsen érettségizett vagy diplomás, neki azonban komoly kitörési lehetőséget jelent (Forray 2014). Utóbbi intézmény két tanoda működtetésével támogatja a hátrányos helyzetű gyermekek és fiatalok tanulását, személyes fejlődését és közösségi beágyazottságát Szegeden és Balástyán. E programokban a mentorálás egyszerre strukturált és személyes. A mentorok és mentoráltak közötti kapcsolat gyakran kölcsönös tanulási folyamattá válik, ami jól illeszkedik a reciprok mentorálás elméletéhez (Godó et al. 2020).

<sup>10</sup> Iskolán kívüli felzárkóztató oktatási programok, általában páros oktatással, céljuk az iskolai sikeresség növelése, a lemorzsolódás csökkentése, a társadalmi integráció elősegítése.

<sup>11</sup> Lásd: <https://motivaciomuhely.hu>, illetve Szűcs – Fejes (2024), valamint Szűcs – Fejes – Mutier (2024).

A komplexebb társadalmi beavatkozások közül még az *Igazgyöngy Alapítvány*<sup>12</sup> működését emeljük ki. Itt a mentorálás nem különálló tevékenységként jelenik meg, hanem egy tágabb fejlesztési rendszer részeként. E modellben a kapcsolati és látens folyamatok különösen hangsúlyosak, hiszen a fejlesztés egyszerre egyéni, családi és közösségi szinten történik. Az ilyen komplex modellek jól mutatják, hogy a mentorálás nem pusztán módszer, hanem olyan társadalmi gyakorlat, amelyben a kapcsolatokon keresztül új lehetőségek és életutak nyílnak meg.

## A MENTORÁLÁS ÉS AZ ÖNKÉNTESÉG INTEGRÁLT VIZSGÁLATÁHOZ JAVASOLT ÉRTELMEZÉSI KERET

A korábbi fejezetekben bemutatott elméleti megközelítések és hazai gyakorlatok alapján a mentorálás és az önkéntesség nem értelmezhetők egymástól független jelenségekként. Sokkal inkább egy olyan összetett rendszerként jelennek meg, amelyben a kapcsolatok, a tapasztalatok és a részvételi formák folyamatos kölcsönhatásban állnak egymással. Azt gondoljuk, hogy ennek a komplexitásnak a megragadásához szükség van egy olyan értelmezési keretre, amely nem egyetlen szempontból közelít, hanem több dimenzió együttes figyelembevételére épül.

Az egyik kiindulópontot jelenti a kapcsolati tőke szerepe, és Pierre Bourdieu (1986) nyomán azt látjuk, hogy a mentorálás nem csak tudásátadás, hanem olyan kapcsolati tér, ahol különböző erőforrások (például információk, lehetőségek, társas minták stb.) válnak hozzáférhetővé. A mentor e folyamatban közvetítőként jelenik meg, aki nemcsak segít, hanem kapcsolatokat is „megnyit”. Ez különösen fontos az olyan helyzetekben, ahol a mentoráltak korlátozottabb erőforrásokkal rendelkeznek. A hazai kutatások is rámutatnak arra, hogy az önkéntesség és a kapcsolatok kulcsszerepet játszanak a társadalmi részvételben (Fényes 2015; Putnam 2000).

A mentorálás értelmezése során azt is látjuk, hogy a *hagyományos és új típusú mentorálási formák* egymás mellett vannak jelen. A hagyományos, inkább hierarchikus működés mellett egyre erősebben jelenik meg a partnerségre és együttműködésre épülő forma. Azt tapasztaljuk, hogy a gyakorlatban ezek nem válnak el élesen, hanem keverednek. Egy mentor

---

<sup>12</sup> Lásd: Igazgyöngy Alapítvány, <https://igazgyongyalapitvany.hu>

egyszerre lehet irányt mutató és partneri szerepben is, attól függően, hogy a helyzet mit kíván (Rhodes 2020). Ehhez kapcsolódik a reciprok mentorálás kérdése. A mentorálás egyre inkább kölcsönös tanulási folyamattá válik. A mentor nemcsak ad, hanem kap is, visszajelzéseket, új nézőpontokat, tapasztalatokat. E kölcsönösség nemcsak a tudás szintjén jelenik meg, hanem az identitás alakulásában is szerepet játszik. A nemzetközi kutatások is azt mutatják, hogy a mentorálás hatékonysága nagymértékben függ a kapcsolat minőségétől és kölcsönösségétől (Eby et al. 2008; Ragins – Kram 2007).

A mentorálás és az önkéntesség integrált értelmezésében fontosnak tartjuk a formális és informális dimenziók együttes jelenlétét. A strukturált programok keretet adnak, de a valódi tanulás sokszor az informális interakciókban történik. E helyzetekben jelennek meg azon folyamatok, amelyeket a látens mentorálás fogalmával írtunk le. A rejtett tanterv (Jackson 1968) ebben az értelemben nemcsak az oktatásban, hanem a mentorálásban is értelmezhető. Úgy látjuk, hogy a mentori identitás is dinamikusan fejlődésben lévő folyamatnak tekinthető, ugyanis mentorrá válni nem egy egyszeri esemény, és nem is kizárólag képzés kérdése. Bár a strukturált felkészítés fontos, a valódi mentori működés a kapcsolatokban, a helyzetekben és az interakciókban alakul ki. A mentor folyamatosan alkalmazkodik, reflektál és újraértelmezi saját szerepét.

Ebben meghatározó szerepet játszik a reziliencia is. A mentor egyik legfontosabb kompetenciája az, hogy képes rugalmasan reagálni a különböző helyzetekre és a mentorált szükségleteire (Masten 2001). Ez a fajta alkalmazkodás teszi lehetővé, hogy a mentorálás valóban működőképes legyen különböző kontextusokban.

A fentiek alapján azt gondoljuk, hogy a mentorálás és az önkéntesség egy olyan komplex rendszerként írható le, amelyben több dimenzió van jelen egyszerre:

- kapcsolati tőke
- kölcsönösség
- formális és informális működés
- látens tanulási folyamatok
- identitásalakulás

E dimenziók nem külön-külön működnek, hanem egymást erősítik. Ezért az általunk javasolt keret nem egy merev modell, hanem inkább egy olyan szemlélet, amely segít a folyamatokat együtt értelmezni. Végül, azt tapasztaljuk, hogy e megközelítés nemcsak elméleti szinten lehet hasznos, hanem a gyakorlatban is. Segíthet abban, hogy a mentorprogramokat ne csak

strukturális szempontok mentén tervezzük meg, hanem figyelembe vesszük a kapcsolati és tapasztalati dimenziókat is.

## ÖSSZEGZÉS

A tanulmány során arra törekedtünk, hogy a mentorálás és az önkéntesség fogalmát ne elkülönítve, hanem egymással összefüggésben vizsgáljuk. Azt látjuk, hogy e két jelenség között nemcsak párhuzamok, hanem mélyebb, kapcsolati és működésbeli összefüggések is azonosíthatók. A mentorálás és az önkéntesség egymást kiegészítő és erősítő folyamatként értelmezhető.

A mentorálás nem értelmezhető kizárólag formális programok keretében. Bár a strukturált működés fontos keretet biztosít, a valódi hatás sok esetben azokban a helyzetekben jelenik meg, ahol a kapcsolatok, az interakciók és a közös tapasztalatok kerülnek előtérbe. E folyamatok gyakran nem láthatók közvetlenül, mégis meghatározó szerepet játszanak a fejlődésben. Ebben az értelemben a látens mentorálás nem csak kiegészítő jelenséggént, hanem a mentorálás egyik alapvető dimenziójaként jelenik meg.

A hazai programok áttekintése során azt láttuk, hogy a mentorálás és az önkéntesség különböző formákban ugyan, de számos esetben összekapcsolódik. A részvétel sokszor túlmutat a formális kereteken, és olyan személyes bevonódást igényel, amely inkább az önkéntesség logikájához áll közel. Ez a fajta bevonódás nemcsak a mentorokra, hanem a mentoráltakra is jellemző.

A mentorálás átalakulása egyre inkább eltávolodik a hagyományos, hierarchikus modellektől, és a kölcsönös tanulás irányába mozdul el. A reciprok mentorálás nemcsak elméleti szinten jelenik meg, hanem a gyakorlatban is egyre inkább megfigyelhető. A mentorok maguk is tanulnak a folyamat során, és ez a kölcsönösség erősíti a kapcsolati dimenzió jelentőségét (Eby et al. 2008). Külön fontosnak tartjuk a mentori identitás kérdését. Mentorrá válni nem egy egyszeri lépés, hanem egy folyamat, amely a tapasztalatokon, a kapcsolatokon és a reflektív működésen keresztül alakul. A képzés fontos kiindulópont, de a valódi tanulás a gyakorlatban történik. A mentor folyamatosan alkalmazkodik, reagál és újraértelmezi saját szerepét, ami szorosan összefügg a reziliens működéssel (Ceglédi 2018; Masten 2001).

A mentorálás és az önkéntesség közös vizsgálata lehetővé teszi a fejlesztő folyamatok árnyaltabb megértését. Ezen alkalmak nemcsak tudásátadásról szólnak, hanem kapcsolatok

kialakulásáról, élmények szerzéséről is, úgy, hogy közben a résztvevők egymásra hatva is fejlődnek. Az önkéntesség e folyamatban nem háttérelmeként jelenik meg, hanem meghatározó tényezőként, amely a bevonódás, a motiváció és a részvétel szintjén hat.

A mentorálás valódi hatása tehát sok esetben nem a formális struktúrákban, hanem az interakciókban jelenik meg.

A látens mentorálás és a rejtett tanterv fogalma segít e kevésbé látható, mégis meghatározó folyamatokat is értelmezni. A mentorálás egyre inkább kölcsönös tanulási térként jelenik meg, ahol a mentor és a mentorált egyaránt fejlődik. A mentori identitás nem adott, hanem folyamatosan alakul a tapasztalatok és kapcsolatok mentén.

Azt látjuk, hogy a mentorálás és az önkéntesség együttes vizsgálata olyan szemléletet kínál, amely közelebb visz bennünket a fejlesztő folyamatok emberi oldalának megértéséhez. Ez a megközelítés nemcsak elméleti szinten jelent előrelépést, hanem a gyakorlatban is hozzájárulhat olyan programok kialakításához, amelyekben a kapcsolatok, a bevonódás és a kölcsönösség valóban érvényesülni tudnak. Úgy gondoljuk, a mentorálás és az önkéntesség közös értelmezése nem lezárt kérdés, hanem olyan irány, amely további kutatási és gyakorlati lehetőségeket nyit meg. A jövőben érdemes lehet még mélyebben vizsgálni a látens folyamatokat, a kapcsolati dinamikákat és a mentori identitás alakulását különböző kontextusokban. Az elemzés korlátja, hogy elsősorban elméleti és szakirodalmi megközelítésre épül, ezért empirikus vizsgálatokkal kiegészítése a jövőben indokolt lehet.

## IRODALOM

- Aknin, Lara B. – Whillans, Ashley V. – Norton, Michael I. – Dunn, Elizabeth W. (2019): Happiness and prosocial behavior. An evaluation of the evidence. In: Helliwell, John F. – Layard, Richard – Sachs, Jeffrey D. (eds.): *World Happiness Report 2019*. Sustainable Development Solutions Network, pp. 67-86. <https://www.worldhappiness.report/ed/2019/happiness-and-prosocial-behavior-an-evaluation-of-the-evidence/> Letölve: 2026.05.24.
- Bagázs Közhasznú Egyesület. *A Bagázsról*. <https://bagazs.org/a-bagazsrol/> Letöltés: 2026.05.02.
- Bandura, Albert (1977): *Social learning theory*. Hoboken: Prentice Hall.
- Bencsik Andrea – Juhász Tímea (2016): A mentorálás, mint a tudásátadás formája Magyarországon. *Gradus*, 3(1) pp. 179-184.
- Bencsik Andrea – Juhász Tímea (2017): A mentori gyakorlat elmélete. In: Vilmányi Márton – Kazár Klára (szerk.): *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*. Szeged: Szegedi Tudományegyetem, pp. 379-390.
- Bihari Ildikó (2021): *A hátrányos helyzetű tanulók nem-kognitív készségeinek fejlődése a tanodában* (Doktori értekezés, Debreceni Egyetem). Debrecen: Debreceni Egyetem Digitális Archívum.

- Bourdieu, Pierre (1986): The forms of capital. Transl. by Richard Nice. In. Richardson, John (ed.): *Handbook of theory and research for the sociology of education*. Santa Barbara: Greenwood, pp. 214-258.
- Claro, Anthony – Perelmiter, Taryn. (2022): The effects of mentoring programs on emotional well-being in youth: A meta-analysis. *Journal of Community Psychology*, 26, pp. 545-557.
- Clutterbuck, David (2014): *Everyone needs a mentor: Fostering talent in your organisation*. Wimbledon: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Crisp, Gloria – Cruz, Irene (2009): Mentoring college students: A critical review of the literature. *Research in Higher Education*, 50(6) pp. 525-545. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11162-009-9130-2>
- Ceglédi Tímea (2018): *Ugródeszkán. Reziliencia és társadalmi egyenlőtlenségek a felsőoktatásban*. Debrecen: CHERD-Hungary.
- DuBois, David L. – Holloway, Bruce E. – Valentine, Jeffrey C. – Cooper, Harris (2002): Effectiveness of mentoring programs for youth: A meta-analytic review. *American Journal of Community Psychology*, 30(2) pp. 157-197. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1014628810714>
- Eby, Lillian T. – Allen, Tammy D. – Evans, Sarah C. – Ng, Thomas – DuBois, David L. (2008): Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2) pp. 254–267.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>
- Fejes József Balázs (2012): A mentorálás hatása a tanulási motivációra és a szövegértésre hátrányos helyzetű tanulók körében. *Iskolakultúra*, 22(7-8) pp. 80-95.  
DOI: <https://doi.org/10.14232/belvbook.2013.58504.k>
- Fényes Hajnalka (2015): *Önkéntesség és új típusú önkéntesség a felsőoktatásban*. Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Fényes Hajnalka – Kiss Gabriella (2011): Az önkéntesség szociológiája. *Kultúra és Közösség*, 2(1) pp. 35-48.
- Forray R. Katalin (2014): A diploma felé: cigány diákok a felsőoktatásban. *Iskolakultúra*, 24(9) pp. 72-85.
- Godó Katalin (2021): A mentorálás offline és online minőségei a Tanítsunk Magyarországért mentorprogramban. *Iskolakultúra*, 31(11-12) pp. 79-114.  
DOI: <https://doi.org/10.14232/ISKKULT.2021.11-12.79>
- Godó Katalin (2026): *Mentorok és mentoráltak eredményessége: A Tanítsunk Magyarországért mentorprogram résztvevőinek vizsgálata* (PhD disszertáció, folyamatban). Debrecen: Debreceni Egyetem.
- Godó Katalin – Ceglédi Tímea – Kiss Andrea (2020): The mentoring's role among alumni students of István Wáli Roma College for Advanced Studies of the Reformed Church. *Central European Journal of Educational Research*, 2(1) pp. 36-52.  
DOI: <https://doi.org/10.37441/CEJER/2020/2/1/5757>
- Hustinx, Lesley – Lammertyn, Frans (2003): Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2) pp. 167-187. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1023948027200>
- Jackson, Philip Wesley (1968): *Life in classrooms*. Boston: Holt, Rinehart and Winston.
- Kram, Kathy E. (1985): *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Northbrook: Scott Foresman.

- Lave, Jean – Wenger, Etienne (1991): *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.  
DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355>
- Láthatatlan Iskola. *Mentorálás*. <https://www.lathatatlaniskola.hu/mentoralas-v2/>  
Letöltés:2026.05.02.
- Lyubomirsky, Sonja (2007): *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*. New York: Penguin Press.
- Magyar Nemzet (2009): Nincsen rendezve a Katapult Mentorprogram szakmai koncepciója. *Magyar Nemzet*, 2009. február 2.  
<https://magyarnemzet.hu/archivum-archivum/2009/02/nincsen-rendezve-a-katapult-mentorprogram-szakmai-koncepcioja> Letöltve: 2026.05.24.
- Markos Valéria (2019): *Úton az aktív állampolgári lét felé* (PhD disszertáció). Debrecen: Debreceni Egyetem.
- Masten, Ann S. (2001): Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3) pp. 227-238. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Melton, Theresa N. – Karcher, Michael – DuBois, David L. (2026): Outcomes Due to Mentoring. In: Eddy, J. Mark – Haggerty, Kevin P. (eds.): *Handbook of Professional Youth Mentoring*. Heidelberg: Springer Nature Switzerland, pp. 83-98. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-032-05580-4\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-032-05580-4_6)
- Motiváció Műhely. (d. n.): *Pedagógia*.
- Perjés István – Héjja-Nagy Katalin (2015): *Tanulástámogatás a felsőoktatásban. Online mentorálási kézikönyv*. Eszterházy Károly Egyetem.
- Pryce, Julia M. – Keller, Thomas E. (2013): Interpersonal tone within school-based youth mentoring relationships. *Youth & Society*, 45(1) pp. 98-116.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/0044118X11409068>
- Putnam, Robert D. (2000): *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster. DOI: <https://doi.org/10.1145/358916.361990>
- Ragins, Belle Rose – Kram, Kathy E. (2007): *The roots and meaning of mentoring*. In: Ragins, Belle Rose – Kram, Kathy E. (eds.): *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Thousand Oakes: Sage Publications, pp. 3-15.
- Raposa, Elizabeth B. – Rhodes, Jean – Stams, Geert Jan J. M. – Card, Noel – Burton, Samantha – Schwartz, Sarah – Yoviene Sykes, Laura A. – Kanchewa, Stella – Kupersmidt, Janis – Hussain, Saida (2019): The effects of youth mentoring programs: A meta-analysis of outcome studies. *Journal of Youth and Adolescence*, 48, pp. 423-443.  
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10964-019-00982-8>
- Rhodes, Jean E. (2020): *Older and wiser: New ideas for youth mentoring in the 21st century*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sanyal, Chandana (2017): The effective mentor, mentee and mentoring relationship. In: Clutterbuck, David A. – Kochan, Frances – Lunsford, Laura Gail – Dominguez, Nora – Haddock-Millar, Julie (eds.): *The SAGE handbook of mentoring*. Thousand Oakes: SAGE Publications, pp. 143-155.  
DOI: <https://doi.org/10.4135/9781526402011.n9>
- Szűcs Norbert – Fejes József Balázs (2024): A tanodák működése és a tanodai önkéntesség keretei. *Önkéntes Szemle*, 4(1) pp. 31-54. DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2024.1.31-54>
- Szűcs Norbert – Fejes József Balázs – Mutier Uszáma (2024): Az önkéntesek szerepe a Motiváció Tanodák működésében. *Önkéntes Szemle*, 4(1) pp. 82-102.
- Tanítsunk Magyarorszáért. *Program*. <https://www.tanitsunk.hu/page/program> Letöltve:2026.05.02.

Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság. *Útravaló Ösztöndíjprogram – pályázati felület (Üdvözlő oldal)*. <https://utr.tef.gov.hu/static.php?page=welcome> Letöltve:2026.05.02.

Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság. *Útravaló Ösztöndíjprogram – Út a diplomához alprogram*. <https://tef.gov.hu/palyazati-kiiras-utravalo-osztondijprogram-ut-a-diplomahoz-alprogram/> Letöltve:2026.05.02.

United Nations Volunteers (1999): *Volunteering and social development: Background paper for discussion at an expert group meeting, New York, 29-30 November 1999*. United Nations Volunteers.

Váczai Zsófia. *Útravaló Mentorprogram – az Állami Gondozott Fiatalokért*

<https://vaczizsofia.com/onkentesseg/> Letöltve: 2026.05.24.

Wilson, John (2000): *Volunteering. Annual Review of Sociology*, 26, pp. 215-240.

DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.215>

Wilson, John (2012): Volunteerism research: A review essay. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), pp. 176-212. DOI: <https://doi.org/10.1177/08997640114345>

Zachary, Lois J. (2000): *The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships*. San Francisco: Jossey-Bass.

# AZ ÖNKÉNTESSÉG ÉS A JÖVŐTUDATOS MUNKAMORÁL A FELSŐOKTATÁSI HALLGATÓK KÖRÉBEN. EGY KÖZÉP- ÉS KELET-EURÓPÁBAN VÉGZETT KVANTITATÍV KUTATÁS EREDMÉNYEI

FÉNYES HAJNALKA<sup>1</sup> – PUSZTAI GABRIELLA<sup>2</sup>

---

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2026.2.25-52>

## Absztrakt

Tanulmányunk a felsőoktatási hallgatók önkéntessége és a jövőtudatos munkamorál közötti lehetséges összefüggéseket vizsgálja. Az önkéntesség – bár fizetés nélküli tevékenység – általában véve professzionális munkamorált is igényel, amely magában foglalja az elkötelezettséget, a következetességet és a megbízhatóságot, mivel kölcsönös megállapodásokon alapuló tevékenységként etikai, esetenként pedig jogi kötelezettségekkel is együtt jár. A jövőorientáció és a munkamorál kapcsolatát a klasszikus szerzők, többek között Max Weber és Pierre Bourdieu munkái már elemezték, azonban az önkéntességgel való összefüggése mind a hazai, mind a nemzetközi szakirodalomban kevésbé kutatott területnek számít.

Tanulmányunkban bevezetjük a *jövőtudatos munkamorál* fogalmát, amely a jövőorientáció cselekvéshez kapcsolódó dimenzióját ragadja meg. Kutatásunk arra keresi a választ, hogy az önkéntes tapasztalattal rendelkező hallgatók magasabb jövőtudatos munkamorállal rendelkeznek-e, valamint, hogy az önkéntesség milyen motivációi állnak kapcsolatban e konstrukcióval.

Elemzésünk egy nagymintás kérdőíves adatfelvételre épül (N=1336), amely öt közép- és kelet-európai ország hét magyar tannyelvű felsőoktatási intézményében zajlott. Vizsgálataink függő változója a jövőtudatos munkamorál, amelyet meglévő mérőeszközök adaptálásával kialakított, nyolc itemet tartalmazó főkomponens segítségével mértünk. A hallgatók önkéntes tevékenysége és önkéntességük motivációi regressziós modelljeink magyarázó változóiként szerepelnek, további kontrollváltozók bevonása mellett.

Két- és többváltozós regressziós elemzéseink eredményei alapján megállapítható volt, hogy az önkéntesség pozitív kapcsolatban áll a jövőtudatos munkamorállal. Ugyanakkor a kapcsolat iránya a szakirodalom alapján nem tekinthető egyértelműnek, mivel az is feltételezhető, hogy a magasabb jövőtudatos munkamorállal rendelkező hallgatók nagyobb valószínűséggel végeznek önkéntes munkát.

---

<sup>1</sup>Fényes Hajnalka (PhD), közgazdasz-szociológus, habilitált egyetemi docens, Debreceni Egyetem, Szociológia és Szociálpolitika Tanszék.

<sup>2</sup>Pusztai Gabriella (MTA doktor), Debreceni Egyetem, Nevelés- és Művelődéstudományi Intézet, MTA-DE-Jövőtudatosság fejlesztése kutatócsoport, intézetigazgató egyetemi tanár, kutatócsoport vezető.

További fontos eredményünk, hogy a segítségnyújtás másoknak, mint önkéntes motiváció erősebb pozitív kapcsolatot mutat a jövőtudatos munkamorállal, mint a karrierorientált önkéntes motivációk. Eredményeink arra utalnak, hogy a jövőtudatos munkamorál nem csupán az egyéni célokkal és aspirációkkal függ össze, hanem a közösségi szerepvállalás és társadalmi részvétel különböző formáival is együtt jár.

*Kulcsszavak:* jövőtudatos munkamorál, felsőoktatási hallgatók, önkéntesség, motivációk, kvantitatív elemzés, Közép- és Kelet-Európa

## Volunteering and future-conscious work ethic among university students. Results of a quantitative study conducted in Central and Eastern Europe

Hajnalka Fényes – Gabriella Pusztai

### Abstract

This study explores the possible relationship between volunteering and future-conscious work ethic among higher education students. Even though volunteering is unpaid, it requires a professional work ethic characterized by commitment, consistency, and reliability, as it operates through mutual agreement involving ethical and, in some cases, legal obligations. The relationship between future consciousness and work ethic has been examined in the works of classical theorists such as Max Weber and Pierre Bourdieu; however, its connection to volunteering remains an underexplored topic both in Hungarian and international studies.

In this paper, we introduce the concept of *future-conscious work ethic*, which captures the action-related component of future orientation. Our research questions investigate whether students with volunteering experience demonstrate higher levels of future-conscious work ethic and which motivations for volunteering are associated with this construct.

The data is derived from a large-scale survey (N=1336) conducted in seven Hungarian-language higher education institutions across five Central and Eastern European countries. Future-conscious work ethic constitutes the dependent variable of our analyses, and it is measured through a principal component consisting of eight items adapted from existing scales. Students' volunteering activities and volunteering motivations serve as explanatory variables in our regression analyses, alongside additional control variables.

The results of both bivariate and multivariate regression analyses indicate that volunteering positively impacts future-conscious work ethic. At the same time, the direction of this relationship remains ambiguous according to the literature, as it is also possible that students characterized by stronger future-conscious work ethic are more likely to engage in volunteering activities. Another noteworthy finding is that helping others as a volunteering motivation demonstrates a stronger positive relationship with future-conscious work ethic than career-oriented volunteering motivations.

The significance of our findings lies in the demonstration that future-conscious work ethic is associated not only with individual aspirations, but also with forms of community engagement and social participation.

*Keywords:* future-conscious work ethic, higher education students, volunteering, motivations, quantitative analysis, Central and Eastern Europe

## BEVEZETÉS

A posztindusztriális gazdaság egyik meghatározó sajátossága a munka destandardizálódása, amely a hagyományos, stabil és teljes munkaidős foglalkoztatási formák visszaszorulásában, és az atipikus munkaviszonyok (kötött versus kötetlen munkaidő, online versus offline foglalkoztatás stb.) térnyerésében nyilvánul meg. A foglalkoztatási formák diverzifikációja emellett a foglalkoztatás és a munkanélküliség közötti bizonytalan, hibrid státuszok elterjedéséhez vezet, amelyek különösen a fiatal generációk számára válnak tartóssá (Hustinx – Lammertyn 2000). E munkaerőpiaci kihívásokban még inkább felértékelődik a jövőtudatosság és a munkamorál kérdése, aminek közvetlen és közvetett hatása van az önkéntességre is.

Kutatásunk kontextusa különös érdeklődésre tarthat számot, mivel a közép- és kelet európai régió országaiban kiépülő kapitalizmus három évtizede után azt vizsgáljuk meg, hogy miként alakult a fiatalok munkához való viszonyulása a munka világának 21. századi, új jelenségei hatására.

A jövőorientáció és a munkamorál kapcsolatát a szociológia klasszikus szerzői már részletesen vizsgálták. E témában különösen meghatározóak Max Weber és Pierre Bourdieu munkái. Ugyanakkor a jövőorientáció, a munkamorál és az önkéntesség közötti összefüggések feltárása mind a hazai, mind a nemzetközi szakirodalomban viszonylag kevésbé kutatott területnek tekinthető. Nyitott kérdés a szakirodalomban, hogy mely tanulói csoportokban és milyen tényezők támogatják a jövőtudatos gondolkodás kialakulását. Kutatásunk célja, hogy megvizsgáljuk az egyéni célok által vezérelt, jövőtudatos munkamorál lehetséges kapcsolatát a tágabb, társadalmi célokért történő erőfeszítésekkel és attitűdökkel, úgymint az önkéntességgel. A kapcsolat a két jelenség között abban rejlik, hogy ha valaki tudatosan és célorientáltan képes a jövőjét tervezni, s munkamoráljában a fegyelmezettség és a célokért munkálkodás jelenik meg, az vajon együtt jár-e azzal, hogy mindezek előnyeit tágabb hatókörbe helyezze a saját egyéni hasznánál.

Tanulmányunk központi fogalma a jövőtudatos munkamorál. Az alapértékek és munkaértékek határozzák meg azon célokat és terveket, amelyeknek eléréséhez jövőtudatos munkamorál és tudatos cselekvés szükséges (Weber 2019; Schwartz et al. 2017). A munkamorált tanulmányunkban az egyes munkaértékek iránti elkötelezettség alapján álló viszonyulásként értelmezzük, a jövőtudatosságot pedig olyan attitűdként, mely a jövőbeli megtérülés

érdekében való tudatos, jelenbeli erőfeszítés elfogadását jelenti (Trommsdorff et al. 1979; Bourdieu 1986; Nurmi, 1991; Zimbardo – Boyd 1999; Seginer 2009; Di Maggio et al. 2016; Santilli et al. 2017; Ahvenharju 2018).

Tanulmányunk elméleti fejezetében a weberi protestáns munkaetika és az önkéntesség mögött álló munkaértékek kapcsolatát mutatjuk be, majd egy, öt poszt-socialista ország hallgatói körében végzett empirikus vizsgálat adatait elemezve keresünk választ arra a kérdésre, hogy a hallgatók önkéntessége és önkéntességük motivációi milyen kapcsolatban állnak a jövőtudatos munkamorállal.

## FOGALMI KERETEK: JÖVŐORIENTÁCIÓ, MUNKAMORÁL, JÖVŐTUDATOS MUNKAMORÁL

A jövőorientáció az egyén azon képességére utal, hogy előre látja, tervezi és megvalósítja jövőbeli céljait. Ez kulcsfontosságú ahhoz, hogy a tanulók értelmes célokat tűzzenek ki, és hatékonyan navigáljanak az iskolai, munkaerőpiaci és magánéleti kihívások között. A vizsgált jelenségegyüttes elnevezésére a nemzetközi szakirodalomban többféle terminus technicus létezik. Azt, hogy az egyén időhöz való viszonyulása befolyásolja az aktuális viselkedését, már Kurt Lewin (1942) és Edmund Husserl (2002) is megfigyelték. Őket követve sokan időperspektívának nevezték e jelenséget (Zimbardo – Boyd 1999). Mások használták a jövőorientáció, a jövőtudatosság, a jövőtervezés, jövőkép, a jövővel kapcsolatos gondolkodás, az előrelátás képessége fogalmakat részben vagy egészben hasonló tartalommal (Trommsdorff et al. 1979; Nurmi, 1991; Seginer 2009; Di Maggio et al. 2016; Santilli et al. 2017). A fogalmi definíciók közös eleme, hogy a vizsgált jelenség fő komponense az egyén jövőjére vonatkozó gondolkodásának képessége, és az ennek nyomán történő aktivitás. Mindezek olyan képességekhez kötötten alakulnak ki, mint az időperspektíva kiterjesztésére és a valószínűség mérlegelésére való képesség (Seginer 2009). További fontos hatás az is, hogy ez a tanulmányi eredményességet befolyásoló egyik legerősebb tényező (Nurmi 1991; Seginer 2009).

A jövőorientáció dimenziói sokféleképpen megragadhatók, de fontos kiemelni, hogy a jelen és a jövő közötti szoros összefüggés felismerése mellett a jövőtudatosságnak döntő eleme az ennek értelmében végzett cselekvés (Ahvenharju 2018). A jövőtudatosság akkor válik

erőforrássá, ha az egyén nemcsak gondol a jövőre, hanem fegyelmezetten, kitartóan cselekszik is a jövőbeli célok irányában, mely a jövőorientáció viselkedéskomponense.

### *A jövőtudatos munkamorál fogalmának meghatározása*

A jövőorientáció viselkedési komponensének hangsúlyos volta vezetett el bennünket a jövőtudatos munkamorál fogalmának megalkotásához. Az alapértékek, célértékek és munkaértékek határozzák meg azokat a célokat és terveket, amelyek elérését motivációs folyamatok közvetítik, és amelyek megvalósításához jövőtudatos munkamorál és tudatos cselekvés szükséges.

Jövőtudatos munkamorál (*future-oriented work ethic*, FOWE) alatt azt a cselekvési diszpozíciót értjük, amelynek révén az egyén a hosszú távú célok melletti elköteleződést fegyelmezetten, normatívan megalapozva és az akadályokkal szemben kitartóan képes fenntartani.

A jövőtudatos munkamorál összefüggésbe hozható a tőke logikájával. A kapitalizmus a „tőke” fogalomról kapta a nevét, és a korai kapitalista vállalkozókra jellemző volt, hogy a tőkájük által termelt profitot nem felélték, hanem újra befektették (Weber 1905/2019). A klasszikus közgazdasági tőkefogalom lényege, hogy jelenbeli lemondással jár (idő, pénz, energia), amely csak későbbi megtérülést eredményez. E logikát terjeszti ki Gary Becker az emberi tőke fogalmára, amikor az oktatást, készségfejlesztést és tapasztalatszerzést befektetésként értelmezi (Becker 1964). Bourdieu ezt tovább bővíti a kulturális, társadalmi és szimbolikus tőke fogalmával (Bourdieu 1986), míg James Coleman a társadalmi tőke funkcionális szerepét hangsúlyozza (Coleman 1988). E megközelítésekben közös, hogy a jelenlegi erőforrás-befektetés jövőbeni hozam reményében történik.

Weber (1905/2019) továbbá összekapcsolja ezt a korai kapitalista mentalitást a protestáns etikával. A protestáns életvitel egyes jellemzői (például a hivatásszerű munkamorál, az életre szóló szakmai elköteleződés) szintén összekapcsolhatók a jövőtudatos munkamorál fogalmával. Fontos megjegyezni azonban, hogy Weber protestáns etikaelméletét a 21. századi modern társadalmak kontextusában számos kritika érte: több szerző szerint az általa leírt, vallási alapokon nyugvó hivatásszerű munkamorál általános érvénye mára meggyengült, részben a szekularizáció, részben pedig a munka világának flexibilisebbé és fragmentáltabbá válása miatt, amely egyre kevésbé teszi lehetővé az életre szóló szakmai elköteleződést (Sennett 1998; Boltanski – Chiapello 1999; Todd 2024).

A jövőtudatos munkamorál-mutatónk (lásd a módszertani részt) életterülettől független jövőtudatosságra vonatkozik, de az annak egyes elemeit tartalmazó Duckworth-skála (Duckworth et al. 2007) tanulmányi munkával való összefüggését korábbi kutatások igazolták. A leginkább szembetűnő az elsajátítási célorientációval való pozitív összefüggése. A személyes fejlődésre, a kompetencia növelésére való törekvés egyesek szerint a jövőtudatos munkamorálra támaszkodik (Grabowski et al. 2021). Kimutatható, hogy a hosszútávú célokkal rendelkező tanulók elkötelezettebbek a tanulás és a fejlődésbe való befektetés iránt, mert világosan látják jövőbeli céljaikat, melyeket az iskolai előrehaladás segítségével érnek el. Ezért képesek nemcsak megfogalmazni a vágyott jövőcél, hanem azt is megtervezni, hogy hogyan lehetséges elérni ezeket, vagyis tudatában vannak a célok eléréséhez szükséges viselkedési normáknak (Seginer – Lens 2015).

## AZ ÖNKÉNTESÉG ÉS A JÖVŐTUDATOS MUNKAMORÁL LEHETSÉGES KAPCSOLÓDÁSI PONTJAI

Az önkéntesség fogalmi meghatározásának egyik iránya a munkaszociológiai kutatásokhoz kapcsolódott az 1990-es évek elején. Ezekből alakult ki az önkéntesség definíciójának két esszenciális feltétele, az „az önként vállalt, illetve a nem fizetett munka” (Offe – Heinze 1990). Egy évtizeddel később, az ENSZ-dokumentum (UNV 1999) ezt egy harmadik szükséges feltétellel egészítette ki, miszerint beemelte az önkéntesség közjóhoz (*benefit the community or society at large*) való hozzájárulásának fontosságát az egyének, csoportok és szervezetek javára történő tevékenységek mellett.

Az United Nations Volunteers fenti önkéntesség-definíciója (UNV 1999) több ponton is párhuzamba állítható Webernek a protestáns etikát is jellemző fogalmaival (Weber 1982:87-229), úgymint: a fizetség hiánya megfeleltethető a puritán aszkézis logikájának, az önkéntesen végzett munka kapcsolódik a hivatástudathoz, míg a közösségi haszon a kollektív jó előmozdításának normáját idézi.

Az önkéntesség és a jövőtudatos munkamorál kapcsolatának vizsgálatában fontos megközelítési szempontnak tartjuk a felsőoktatási hallgatók önkéntessége és a tanulmányok befejezése melletti kitartás vizsgálatát is. Vincent Tinto (1993) elmélete szerint a felsőoktatási teljesítményt és a tanulmányok elvégzése melletti kitartást növeli a hallgatói integráció. Pusztai Gabriella (2015) szerint az önkéntesség egyfajta társadalmi tőke-mutató, Jeffrey

Milem és Joseph Berger (1997) pedig azt is kimutatták, hogy az önkéntesség és civil szervezeti részvétel erősíti a kortárskapcsolatokat. Az önkéntesség tehát növeli a hallgatói integrációt, de elsősorban akkor, ha az a hallgatótársakkal együtt történik. Claire Baker (2008) empirikus adatai szerint az önkéntes tevékenység pozitív kapcsolatban van a hallgatói teljesítménnyel és a tanulmányok elvégzése melletti kitartással is. A jelen cikkben vizsgált közép- és kelet-európai térségben Pusztai, valamint Fényes Hajnalka és Markos Valéria (2021) kimutatták, hogy az önkéntes munkavégzés növeli a tanulmányok befejezése melletti kitartást.

Úgy véljük, hogy az önkéntesség és a jövőtudatos munkamorál kapcsolata nem redukálható lineáris kauzalitásra, hanem reciprok, egymást kölcsönösen formáló viszonyrendszerként értelmezhető, amelyben az értékek, attitűdök és viselkedések dinamikus kölcsönhatásban állnak. Számos tanulmány bizonyítja az értékek (például a munkaértékek, munkaattitűdök) viselkedésszervező szerepét, mind közvetlenül (Schwartz 2016; Schwartz et al. 2017; Kesberg – Keller 2018), mind közvetve (Barni et al. 2011; Roest et al., 2012; Chan – Tam 2016; Pastorelli et al. 2021). Az értékek és a cselekvések közötti kapcsolat azonban nem egyértelmű. Milton Rokeach szerint az értékek valóban orientálják a viselkedést (Rokeach 1973), azonban az empirikus kutatások gyakran rámutatnak az attitűdök és viselkedések közötti inkonzisztenciára (lásd ezzel kapcsolatosan Mark Conner és Paul Norman (2025), vagy Steven Kraus (1995) metaelemzéseit). Shalom Schwartz (1992) értékelmélete rámutat arra is, hogy az értékek és a konkrét cselekvések kapcsolata erősen kontextusfüggő.

Emellett maga a cselekvés is visszahat az értékekre és preferenciákra. Például jelen esetben az önkéntes munkatapasztalatok formálhatják a munka jelentését és a munkavégzéshez való hozzáállást is az egyén számára. Erre példa lehet a Magyarországon 2011-ben bevezetett Iskolai Közösségi Szolgálat (IKSZ), amely ugyan nem a klasszikus értelemben vett önkéntes munka, mivel az érettségi előfeltétele, de az ebben való részvétel hatással lehet arra, hogy a fiatal generáció hogyan gondolkodik a munkáról, a társadalmi felelősségről és az önkéntességről (Bocsi et al. 2017).

### *Az önkéntesség motivációi és a jövőtudatos munkamorál lehetséges kapcsolata*

A cselekvések, köztük az önkéntesség is – weberi értelemben (Weber 2019) – olyan viselkedés, amelyet egyfajta szándék vezérel és értelemmel bír. A motivációk pedig a cselekvések megindításáért és fenntartásáért felelős belső hajtóerők (Deci – Ryan 2000).

Az önkéntesség esetén a dichotóm modellek megkülönböztetik például az implicit (tudattalan), vagy explicit (tudatos) motivációkat (Aydinli et al. 2016). Egy másik megközelítésben a motivációk egy dimenzió bizonyos pontján helyezkednek el, például az altruisztikus – egocentrikus skálán, ahol a két végpontban az önkéntesség végzése inkább a másokon való segítségre, vagy a saját önérdekeinek, öncéljainak kielégítésére irányul (Batson 2022; Clary et al. 1998). Az önkéntesség motivációs spektrum kifejezés pedig arra utal, hogy az önkéntes tevékenység mögött meghúzódó indítékok széles skálán mozognak az önzetlenségtől az önérdekig (Snyder – Omoto 2008).

A motivációk funkcionista elmélete szerint az egyes személyek azért kezdik el, és ezt követően pedig egészen addig folytatják az önkéntes tevékenységet, mert és amíg az számukra illeszkedik a motivációs késztetéseikhez, illetve, emellett, amíg az kielégítő számukra (Clary et al. 1998). Az Önkéntes Funkciók Leltára (Volunteer Functions Inventory, VFI), egy mérési eszköz, amelyet Gil Clary és munkatársai. (1998) dolgoztak ki a funkcionális szemlélet alapján, mely 30 itemből áll, és 6 faktorba rendeződik. Az leltár által megkülönböztetett hat különféle motívum közül altruisztikusnak csak az érték dimenzió tekinthető, míg a többi az énorientált motívumok közé sorolható (Güntert et al. 2016).

Az önkéntesség motivációi megfeleltethetők egyes alapértékeknek a Schwartz-féle modellben (Schwartz 2016; Schwartz et al. 2017), mint a jóindulat vagy az univerzalizmus. Azonban ezek nem minden esetben vezetnek önkéntességhez, és fordítva, az önkéntes munkát végző egyének értékpreferenciái is változatosak lehetnek. Lilach Sagiv és Schwartz (2022) az alapértékeket dimenziókba is sorolta, amelyben az öntranszcendenciával<sup>3</sup> kapcsolatos alapértékek lehetnek a legfontosabb előrejelzői az önkéntességnek. Az önkéntesség azonban a megőrző értékekhez (például biztonság, hagyomány, konformitás) is kapcsolódhat, amelyeknek szintén társadalmi fókuszuk van. Ezenkívül az önkéntesség háttérében személyes fókuszú értékek is jelen lehetnek, mint például az önfeljesztés (például teljesítmény) vagy a változásra való nyitottság (pl. önirányítás vagy stimuláció). E kettősség jelen van az önkéntesség VFI modelljében is (Clary et al. 1998) is. Továbbá a Schwartz-i modellben a hagyományos típusú önkéntesség a kollektivistákra utal, a reflexív típusú önkéntesség

---

<sup>3</sup> Az öntranszcendencia Schwartznál az egyén saját érdekeinek meghaladását, mások jólétének, illetve a közösség érdekeinek figyelembevételét takarja.

pedig, melyet inkább önérdekű motívumok vezérelnek, a modell bal oldalához kapcsolódik (Bocsi et al. 2017; Hustinx – Lammertyn 2003).

A fiatalok önkéntes motivációi többnyire kevert típusúak, miszerint a másokon való segítség motivációja mellett megjelennek olyan individualista motivációk is, mint a szakmai fejlődés vagy a kapcsolatháló bővítése. Ennek hátterében Iwona Nowakowska (2024) szerint az áll, hogy esetükben több a versengő tevékenység, így nagyobb az önkéntesség alternatív költsége. Fényes (2015) faktoranalízis segítségével elemezte a felsőoktatási hallgatók önkéntességének motivációit a jelen cikkben is vizsgált térségben. Eredményei szerint három önkéntes motivációs faktor volt: az új típusú önkéntesség segítő attitűddel-faktor (vegyes típus), a személyes pszichológiai fejlődést elősegítő motivációs faktor és a posztmodern motivációs faktor. Összességben feltételezhető, hogy azok a fiatalok, akik az önkéntességet saját kompetenciáik fejlesztésének és jövőbeli karrierjük építésének eszközeként is értelmezik, nagyobb valószínűséggel rendelkeznek erősebb jövőorientációval és magasabb szintű jövőtudatos munkamorállal.

### *A munkaértékek és az önkéntesség kapcsolata*

Az önkéntesség motivációi azokat a konkrét belső vagy külső késztetéseket írják le, amelyek az egyént az önkéntes tevékenységben való részvételre ösztönzik, a munkaértékek pedig a munkával kapcsolatos általános, viszonylag stabil értékpreferenciákat és orientációkat jelentik (Bocsi et al 2017).

A munkaértékek legismertebb csoportjai az intrinzik és az extrinzik munkaértékek, melyek az önkéntes munkára is vonatkoztathatók (Schwartz 1999; Ester et al. 2006). A pszichológiában az intrinzik (belső) motiváció esetén az egyént a cselekvésre a cselekvéssel járó öröm vagy kihívás készteti, nem pedig külső ösztönzők, a nyomás vagy a jutalmak. Az extrinzik (külső) motiváció esetében pedig az egyén annak érdekében végzi a tevékenységet, hogy elnyerjen egy külső jutalmat, vagy eleget tegyen egy követelménynek (Deci – Ryan 2000; Ryan – Deci 2000). Az extrinzik munkaértékek ennek megfelelően a magas fizetés, a stabil foglalkoztatás, a kedvező munkahelyi körülmények, vagy a munka és a szabadidő egyensúlya. Az intrinzik munkaértékek pedig az emberi készségek fejlődésére utalnak. Bruce Meglino és munkatársai (1989) hét munkaérték-kategóriát neveztek meg (teljesítmény, kemény munka, mások segítése stb.), Cynthia Chapman (2007) szerint pedig e kategóriák adaptálhatók az önkéntességre is.

A fiatalabb generációk számára a munkaértékek közül a kihívással, az önmegvalósítással, valamint a társadalmi és környezeti felelősségvállalással kapcsolatos elemek fontosabbá váltak a szakirodalom szerint (Yang et al. 2026).

A munkaértékek esetében összességében az feltételezhető, hogy az intrinzik munkaértékek erősebben kapcsolódnak a jövőtudatos munkamorálhoz, mint az extrinzik munkaértékek, mivel a hosszú távú célok melletti kitartás, az önfejlesztés és a tudatos cselekvés, szorosabban kapcsolódnak az önmegvalósításhoz, a személyes fejlődéshez és a belső motivációkhoz.

## A KUTATÁS CÉLJAI, FŐBB KÉRDÉSFELTEVÉSEI ÉS HIPOTÉZISEI

A kutatás egy kvantitatív, nagymintás, határokon átnyúló, felsőoktatási, kérdőíves vizsgálat empirikus eredményein alapul, ahol a felsőoktatási hallgatók jövőtudatos munkamorálját befolyásoló tényezőket vizsgáltuk. E tanulmányban a célunk feltárni a felsőoktatási hallgatók önkéntessége és a jövőtudatos munkamorál lehetséges kapcsolatát.

Kutatási kérdésünk, hogy vajon, akik voltak önkéntesek, magasabb jövőtudatos munkamorállal rendelkeznek-e, mint akik nem. A kapcsolat iránya azonban megfordítható, és feltehetjük a kérdést úgy is, hogy akik jövőtudatos munkamorállal rendelkeznek, inkább végeznek önkéntes munkát, mint akik kevésbé. Emellett kíváncsiak voltunk arra is, hogy az önkéntesség mely motivációival van kapcsolatban a jövőtudatos munkamorál.

A szakirodalom alapján tanulmányunkban két főhipotézist fogalmaztunk meg:

H1: A jövőorientált munkamorál összefügg az önkéntességgel a felsőoktatási hallgatók körében. Aki volt önkéntes, nagyobb mértékben jellemző rá a jövőtudatos munkamorál. Azonban az ok és okozat felcserélhető lehet.

H2: Az önkéntesség individualista, instrumentális motivációi, melyek a karrierépítést, a szakmai ismeretek szerzését célozzák, inkább kapcsolódnak a jövőtudatos munkamorálhoz, mint az értékorientált altruista motivációk.

## MÓDSZERTAN

### *Populáció és minta*

Az adatok a 2023/2024-es tanévben felvett, nagymintás, hallgatói kérdőíves adatfelvételtől származnak (N=1336). A kutatás terepe az Európai Felsőoktatási Térség egyik legkeletibb felsőoktatási régiója volt, magyar tannyelvű intézményekre fókuszálva. Az adatgyűjtés

Magyarország keleti régiójának felsőoktatási intézményeiben, valamint négy ország – Szlovákia, Románia, Ukrajna és Szerbia – magyar autochton kisebbségek által lakott területein működő, magyar tannyelvű felsőoktatási intézményekben zajlott, összesen hét intézményben. A mintavétel a magyarországi intézményekben kvótás eljárással történt, a határon túli intézményekben pedig csoportos mintavételt alkalmaztunk. A kvótaképzés alapját a 2022/2023-as tanév októberi statisztikai adatai képezték, intézményenkénti és képzési területenkénti bontásban. A mintavétel révén az egyes intézményeket és képzési területeket a résztvevő intézmények hallgatói alapsokaságához arányosan kívántuk képviselni; a minta ennek megfelelően karokra és képzési területekre nézve rétegzett. A mintában nappali munkarendű, záró évfolyamukat töltő alap- és osztatlan mesterképzéses, állami finanszírozású és önköltséges hallgatók szerepeltek. A pedagógusképzésben résztvevő hallgatók esetében teljeskörű lekérdezésre törekedtünk, mivel a kutatás egyik kiemelt célkitűzése volt a pedagógusképzésben résztvevő hallgatók véleményének és tapasztalatainak célzott összehasonlítása a teljes hallgatói populációval. Arányuk a teljes minta felét teszi ki (50,1 százalék). A válaszadók több mint fele (51,6 százalék) magyarországi intézményekben tanult, a másik fele a szomszédos országok magyar tannyelvű intézményeiben.

Vizsgált változóink a jövőtudatos munkamorál (lásd a mérőeszközökkel kapcsolatos részt), mint függő változó mellett egyrészt a hallgatók önkéntessége és annak jellemzői voltak, másrészt regressziós modelljeinkben kontrollváltozókként bevontuk még a hallgató nemét, családszerkezetét, többségi vagy kisebbségi hovatartozását, a szülők iskolázottságát és munkaerőpiaci helyzetét, a lakóhely településtípusát, és végül a család szubjektív anyagi helyzetét is. A regressziókban minden magyarázóváltozót dummy változóvá kódoltunk, kivéve az önkéntesség motivációit, melyeket egy négyfokú Likert-skála mért<sup>4</sup> (lásd 1. táblázat).

---

<sup>4</sup> Ennek értékei: 1: egyáltalán nem jellemző – 4: teljesen jellemző.

## 1. táblázat. A kutatás magyarázó változóinak leíró statisztikája

Magyarázó változók	Megoszlás/átlag és szórás	N
Végzett-e önkéntes munkát?	az elmúlt 1 évben 27,8% régebben 31,4%, soha 40,8% (referencia kategória)	1336
<b>Ha volt önkéntes, akkor...</b>		
Formális vagy informális keretek között	1: formális 70% 0: informális 30%	790
Kapcsolódott-e a tanulmányok jellegéhez	1: igen 39,4% 0: nem 60,6%	790
Az önkéntes munka gyakorisága	1: havonta vagy gyakrabban 42% 0: évente 58%	790
<b>Mi motiválta? (1-4 Likert skálák)</b>		
- Segítsek másokon	átlag 3,21; szórás 0,73	787
- Az új ismeretek és a szakmai fejlődés	átlag 2,93; szórás 0,85	789
- Jobban érzem magam	átlag 2,95; szórás 0,83	788
- Munkatapasztalat szerzése	átlag 2,97; szórás 0,84	787
- Új ismerősök, barátok szerzése	átlag 2,86; szórás 0,84	788
- Barátaim és családtagjaim is önkénteskedtek	átlag 2,34; szórás 0,95	786
- Beírhattam az önéletrajzomba	átlag 2,22; szórás 0,95	786
<b>A regresszióban használt kontrollváltozók</b>		
Neme	1: férfi 31,8% 0: nő 68,2%	1273
Többségi nemzethez tartozónak vallja magát az intézmény országában	1: igen 48,6% 0: nem 51,4%	1298
Ideális családstruktúra <sup>5</sup>	1: igen 60,3% 0: nem 39,7%	1336
Apa legfeljebb alapkú iskolai végzettséget szerzett	1: igen 30,4% 0: nem 69,6%	1336
Anya legfeljebb alapkú iskolai végzettséget szerzett	1: igen 20,9% 0: nem 79,1%	1336
Apa felsőfokú iskolai végzettséget szerzett	1: igen 24,6% 0: nem 75,4%	1336
Anya felsőfokú iskolai végzettséget szerzett	1: igen 34,9% 0: nem 65,1%	1336
Településtípus	1: város 57,9% 0: község 42,1%	1293
Szubjektív anyagi helyzet <sup>6</sup>	1: kedvező 55,4% 0: kedvezőtlen 44,6%	1336
Dolgozni jár az apa	1: igen 73,3% 0: nem 26,7%	1336
Dolgozni jár az anya	1: igen 73,9% 0: nem 26,1%	1336

*Forrás:* HEPI 2024, N=1336 (Higher Education Students on Parental Involvement).

<sup>5</sup> A családszerkezet esetén az úgynevezett ideális családstruktúra azt jelenti, hogy a válaszadó együtt élt édesanyjával, édesapjával és esetleg a testvére(i)vel.

<sup>6</sup> A kedvező szubjektív anyagi helyzet értéke: „mindenünk megvan, és megtakarítani is tudunk.

### Mérőeszköz és validitás

Az adatfelvétel omnibusz-jellegű kérdőívvel történt, amely tematikusan elkülönülő kérdésblokkokból állt. A jövőtudatos munkamorál megragadása érdekében több mérőeszköz itemjeit használtuk fel.

Az első négy item a *Grit Scale Perseverance of Effort*ként elnevezett alskálájából származik („Bármit is kezdek el, azt be is fejezem; az akadályok nem bátortalanítanak el; keményen dolgozom; szorgalmas vagyok.”) lényegében szó szerint (Duckworth et al. 2007).

A másik négy item Ten Have és Gerda Jehoel-Gijsbers (1985) illetve Leenders és munkatársai (2017) *Work Ethic* skálájának egyes itemeire utal („Akkor érzem a legboldogabbnak magam, miután keményen dolgoztam; Ha az emberek élvezni akarják az életet, fel kell készülniük arra is, hogy keményen dolgozzanak érte; A munkának mindig az első helyen kell állnia, még akkor is, ha ez kevesebb szabadidőt jelent; Az embernek nem szabad azt tennie, amit akar, addig, amíg el nem végezte kötelességét.”), melyeket korábban munkaérték-itemekkel együtt alkalmaztak, de ezeket kutatásunkban elhagytuk.

Az itemek 0-100 fokú skálává transzformált főkomponens képviselte az elemzésünk függő változóját, a jövőtudatos munkamorált. A skála Cronbach alfa értéke 0,739 volt, mely 8 itemből állt, melyeket ötfokú Likert-skálákon mértünk.

A főkomponens KMO értéke 0,791 ( $p < 0,001$ ), a magyarázott variancia pedig 55,06 százalék volt. A főkomponens az alábbi itemeket, illetve a hozzájuk tartozó faktorsúlyokat tartalmazza:

- (1) keményen dolgozom 0,691;
- (2) akkor érzem a legboldogabbnak magam, miután keményen dolgoztam 0,690;
- (3) szorgalmas vagyok 0,679;
- (4) bármit is kezdek el, azt be is fejezem 0,614;
- (5) ha az emberek élvezni akarják az életet, fel kell készülniük arra is, hogy keményen dolgozzanak érte 0,593;
- (6) a munkának mindig az első helyen kell állnia, még akkor is, ha ez kevesebb szabadidőt jelent 0,571;
- (7) az embernek nem szabad azt tennie, amit akar, addig, amíg el nem végezte kötelességét 0,563;
- (8) az akadályok nem bátortalanítanak el 0,531.

A főkomponens normális eloszlású volt, a Kolmogorov-Smirnov teszt szignifikanciája meghaladta a 0,05 szintet.

### *Adatfelvétel*

Az adatfelvételre online kérdőíves formában került sor a 2023 őszi és a 2024 tavaszi szemeszterben. A válaszadókat a kutatásban részt vevő oktatók és hallgatók keresték fel személyesen, és ők rögzítették a válaszokat online felületen. A válaszmegtagadás aránya nem haladta meg az 5 százalékot. Az elemzésbe azokat a kérdőíveket vontuk be, amelyek legalább kétharmados kitöltöttséget mutattak. A kérdések közel 90 százalékánál a válaszhiány mértéke elhanyagolható volt, így kérdőív kizárására minimális mértékben volt szükség. A kérdőív kitöltése előtt minden válaszadótól informált beleegyezést kértünk.

### *Az adatfeldolgozás módszertana*

Az adatok feldolgozásához az IBM SPSS Statistics 27 verziós szoftvert használtuk. A statisztikai módszerek közt leíró statisztikákat, varianciaelemzést, Spearman-féle rangkorrelációt, továbbá lineáris regressziót alkalmaztunk. A függő változónk (jövőtudatos munkamorál főkomponens) és az önkéntesség motivációi esetén normalitásvizsgálatot végeztünk, illetve a regressziós elemzésekben ellenőriztük a multikolinearitást (VIF, tolerance mutatók). A kutatásetikai normának megfelelően az adatfelvétel önkéntesen és anonim módon, a válaszadók tájékozott beleegyezését követően történt, a feldolgozás során is biztosítva az anonimitást.

## EREDMÉNYEK

### *A vizsgált hallgatók önkéntességének jellemzői*

Eredményeink szerint a hallgatók 27,8 százaléka végzett önkéntes munkát az elmúlt egy évben 31,4 százalékuk pedig régebben (összesen a minta 59,2 százaléka volt valaha önkéntes az Iskolai Közösségi Szolgálaton kívül). Az önkéntes munkát végzők 58 százaléka évente, míg a többiek ennél gyakrabban végezték ezt a tevékenységet. A megkérdezettek közel háromnegyede formális, míg 30 százalékuk informális keretek között volt önkéntes. Az informális önkéntesek aránya jóval kisebb, mint a felnőtt népességben, melynek hátterében az állhat, hogy itt sokan nem tekintettek önkéntes munkának egyes informális önkéntes tevékenységeket. Emiatt valószínűleg összességében is nagyobb arányú lehet az önkéntesség

a vizsgált térség hallgatói körében. A mintában szereplő hallgatók többségének (60 százalékuknak) önkéntessége nem kapcsolódott tanulmányaik jellegéhez, míg 40 százalékuk ahhoz közeli tevékenységi területeken volt önkéntes (lásd 1. táblázat).

### *A jövőtudatos munkamorál és az önkéntes munkavégzés közötti kapcsolat*

A jövőtudatos munkamorál nem mutatott kapcsolatot az önkéntesség gyakoriságával, formális vagy informális jellegével, illetve azzal, hogy kapcsolódott-e a tevékenységük a tanulmányaik jellegéhez a t-próba szerint, viszont a teljes mintában szignifikáns kapcsolat volt az önkéntes munkavégzéssel általában. Legkisebb a jövőtudatos munkamorál azok körében, akik soha nem végeztek önkéntes munkát, valamivel magasabb azoknál, akik régebben, és legnagyobb azok körében, akik az elmúlt egy évben voltak önkéntesek, tehát az önkéntesség pozitív kapcsolatban van a jövőtudatos munkamorállal (2. táblázat).

*2. táblázat. A jövőtudatos munkamorál mutató és az önkéntes munkavégzés közötti kétváltozós kapcsolat (ANOVA)*

Változó	Érték	Átlag	Szórás	F	p	N
Végzet -e önkéntes munkát?	az elmúlt egy évben	62,22	16,71	7,395	<0,001	1256
	régebben	60,70	15,41			
	soha	57,95	17,21			

*Forrás:* HEPI 2024, N=1336 (Higher Education Students on Parental Involvement).

### *Az önkéntes munkát végző hallgatók motivációi*

Az önkéntesség motivációit tekintve a kérdőívben hét motivációt mértünk 4 fokú Likert-skálán. Azok esetén, akik végeztek önkéntes munkát az elmúlt egy évben vagy régebben (790 fő), a legerősebb motívum a másokon való segítség volt (M=3,21), majd ezt követték egyes reflexív, inkább önérdekű motivációk [munkatapasztalat szerzése (M= 2,97), hogy jobban érezzem magam (M=2,95), új ismeretek és szakmai fejlődés (M=2,93), új ismerősök, barátok szerzése (M=2,86)]. Végül kevésbé fontos motívum volt a „barátaim és családtagjaim is önkéntesek” (M=2,34), illetve az a motiváció, hogy beírassák az önéletrajzba az önkéntességet (M=2,22).

A felsorolt hét motiváció mentén főkomponens- és faktorelemzést is végeztünk. Az első főkomponens az összes szórás 50,1 százalékát magyarázta, és a faktorsúlyok mind a hét változó esetén 0,5 feletti voltak. Ez a szakirodalommal összhangban (Fényes 2015) azt

mutatja, hogy a felsőoktatási hallgatók önkéntességének motivációi vegyesek. Fontos a hagyományos másokon való segítség (altruista motiváció) mellett az új ismeretek és a munkatapasztalat szerzése, valamint az életrajzba való beírhatóság (karrierépítő motivációk) továbbá az új ismerősök, barátok szerzése, és hogy a családtagok és barátok is önkénteskednek (kapcsolatépítő motivációk), de a „hogyan jobban érzem magam” motívum is.

### *Az önkéntesmotivációk és a jövőtudatos munkamorál összefüggései*

A változók standardizálása után korrelációs elemzéssel néztük meg a hét motiváció kapcsolatát a jövőtudatos munkamorál mutatójával. A motivációk nem voltak normális eloszlásúak, így a Spearman-féle rangkorrelációt is vizsgáltuk. Érdekes módon a legerősebb (bár csak közepes erősségű) kapcsolat a „másokon való segítség” motiváció esetén volt ( $r=0,32$ ,  $p=0,000$ ), tehát akiknek ez a motívum fontos volt, azokra volt jellemző leginkább a jövőtudatos munkamorál. Ennél gyengébb, de szignifikáns kapcsolat volt kimutatható „az új ismeretek és szakmai fejlődés” ( $r=0,256$ ,  $p=0,000$ ), a „hogyan jobban érzem magam” ( $r=0,233$ ,  $p=0,000$ ), a „munkatapasztalat szerzése” ( $r=0,205$ ,  $p=0,000$ ) valamint az „új ismerősök, barátok szerzése” ( $r=0,171$ ,  $p=0,000$ ) motivációkkal. Végül, nem volt szignifikáns korreláció a „barátaim és családtagjaim is végeznek önkéntes munkát” és a „hogyan beírhatom az önéletrajzomba” motívumok esetén. Összességében tehát az altruista motivációval függött össze leginkább a jövőtudatos munkamorál, míg a karrier- és kapcsolatépítő motivációk esetén a jövőtudatos munkamorállal kevésbé találtunk összefüggéseket, amelyek a várakozásainkkal is szemben álltak.

### *A jövőtudatos munkamorálra ható tényezők*

A továbbiakban többváltozós lineáris regresszióval, kontrollváltozók bevonásával is ellenőriztük a kétváltozós összefüggések fennállását.<sup>7</sup> A teljes mintán futtatott regresszióban, összhangban a kétváltozós eredményeinkkel, az elmúlt egy évben és a régebben végzett önkéntesség is szignifikánsan növelte a jövőtudatos munkamorált (3. táblázat).

---

<sup>7</sup> Multikolinearitás tesztelése során a VIF mutató értéke a magyarázó változók esetén kisebb volt, mint 1,5, a tolerance mutató pedig nagyobb, mint 0,6, ami megfelelő. A modell magyarázóereje (Adj R-négyzet) 3,4 százalék volt.

A béta értékek az elmúlt egy évben önkéntesek esetén kicsit magasabbak (0,141), míg a régebben önkéntesek között kicsit alacsonyabbak (0,103) voltak.

3. táblázat. A jövőtudatos munkamorálra ható tényezők, lineáris regressziós eredmények (N=1336)

	B	Std. Error	Beta	t	szign.
(Konstans)	57,041	1,882		30,314	,000
Önkéntes volt az elmúlt egy évben***	5,216	1,180	,141	4,420	,000
Önkéntes volt régebben**	3,628	1,122	,103	3,235	,001
Neme	,023	1,028	,001	,022	,982
Ideális családstruktúra	-1,278	,984	-,037	-1,298	,194
Többségi nemzethez tartozónak vallja magát az intézmény országában***	4,398	1,031	,133	4,267	,000
Apa legfeljebb alapfokú iskolai végzet séget szerzet	-,221	1,177	-,006	-,188	,851
Anya legfeljebb alapfokú iskolai végzet séget szerzet	1,490	1,320	,037	1,129	,259
Apa felsőfokú iskolai végzet séget szerzet	,322	1,279	,008	,252	,801
Anya felsőfokú iskolai végzet séget szerzet	1,229	1,181	,035	1,040	,298
Település t pusa	,089	1,037	,003	,086	,932
Szubjekt v anyagi helyzet**	2,833	,961	,085	2,946	,003
Dolgozni járó apa	2,232	1,179	,058	1,893	,059
Dolgozni járó anya	-1,046	1,207	-,027	-,866	,387

Megjegyzés: \*\*\*  $p \leq 0,001$ , \*\*  $p \leq 0,01$ , \*  $p \leq 0,05$

Forrás: HEPI 2024 (Higher Education Students on Parental Involvement).

Összességében az eredményekből az látható, hogy az elmúlt egy évben végzett önkéntesség valamivel jobban növelte a jövőtudatos munkamorált, mint a régebben végzett önkéntesség, de mindkét esetben nőtt a jövőtudatos munkamorál mértéke, és ez az összefüggés a szociodemográfiai háttérváltozók bevonása után is kimutatható.

Ezután leválogattuk a teljes mintából azokat, akik valaha voltak önkéntesek (N=790), és megnéztük, hogy az önkéntesség többi jellemzője hogyan befolyásolja a jövőtudatos munkamorált.<sup>8</sup> A szervezeti jelleg, a gyakoriság, és hogy kapcsolódott-e az önkéntes munka a tanulmányok jellegéhez, nem befolyásolta a jövőtudatos munkamorált a kontrollváltozókat tartalmazó többváltozós modellben sem, akár csak a kétváltozós esetben. A motivációk közül pozitív hatása a másokon való segítség motivációjának volt (béta=0,242, p=0,000), illetve kisebb mértékben, de pozitív hatása volt még az új ismeretek szerzése és a szakmai fejlődés motivációinak is (béta=0,129, p=0,005), akár csak a kétváltozós esetben. A kétváltozós eredményekkel szemben azonban itt nem volt szignifikáns hatása a hogy jobban érzem magam-, a munkatapasztalat szerzése és az új ismerősök, barátok szerzése motivációknak. Ennek háttérében az állhat, hogy e motivációk összefüggésben lehetnek a kontrollváltozókkal (4. táblázat).

4. táblázat. A jövőtudatos munkamorálra ható tényezők, lineáris regressziós eredmények (csak, akik voltak önkéntesek, N=790)

	B	Std. Error	Beta	t	szign.
<b>(Konstans)</b>	62,250	2,425		25,670	,000
<b>Formális önkéntes</b>	,925	1,246	,027	,742	,458
<b>Kapcsolódik a tanulmányok jellegéhez</b>	-,245	1,208	-,008	-,202	,840
<b>Gyakoriság</b>	,109	1,128	,003	,097	,923
<b>Új ismeretek szerzése, szakmai fejlődés.**</b>	2,226	,787	,129	2,830	,005
<b>Jobban érzem magam.</b>	,601	,782	,034	,768	,443
<b>Segítsek másokon.***</b>	4,619	,804	,242	5,742	,000
<b>Új ismerősök, barátok szerzése.</b>	,264	,705	,015	,374	,709
<b>Munkatapasztalat szerzése.</b>	,776	,788	,045	,985	,325
<b>A barátaim, családtagjaim is önkénteskedtek/nek.</b>	,037	,613	,002	,061	,951
<b>Hogy beírhattam az önéletrajzomba</b>	,616	,653	,038	,944	,346
<b>Neme</b>	1,428	1,253	,041	1,139	,255
<b>Ideális családstruktúra</b>	-,213	1,435	-,005	-,149	,882

<sup>8</sup> A magyarázó változókra a VIF kisebb, mint 2 és a tolerance mutató nagyobb mint 0,5, ami megfelelő. A modell magyarázó ereje (Adj R-négyzet) pedig nagyobb volt, mint az előző modellben (13 százalék).

	B	Std. Error	Beta	t	szign.
Többségi nemzethez tartozónak vallja magát az intézmény országában***	4,519	1,245	,142	3,630	,000
Apa legfeljebb alacsony iskolai végzet séget szerzet	-1,840	1,401	-,053	-1,313	,190
Anya legfeljebb alacsony iskolai végzet séget szerzet	1,538	1,561	,041	,986	,325
Apa felsőfokú iskolai végzet séget szerzet	,136	1,484	,004	,092	,927
Anya felsőfokú iskolai végzet séget szerzet	-,322	1,407	-,010	-,229	,819
Település t pusa	-,063	1,198	-,002	-,052	,958
Szubjekt v anyagi helyzet	1,465	1,133	,046	1,294	,196
Dolgozni járó apa	,134	1,400	,004	,095	,924
Dolgozni járó anya	-1,526	1,387	-,043	-1,101	,271

Megjegyzés: \*\*\*  $p \leq 0,001$ , \*\*  $p \leq 0,01$ , \*  $p \leq 0,05$

Forrás: HEPI 2024 (Higher Education Students on Parental Involvement).

## ÖSSZEZÉS

A jövőtudatos munkamorál, az önkéntesség és a motivációk kapcsolatának vizsgálata összetett értelmezési keretet igényel. Az alábbiakban a kutatási eredményeket a hipotézisek tükrében értékeljük, összevetjük a vonatkozó nemzetközi szakirodalom megállapításaival, és megvizsgáljuk a gyakorlati és szakpolitikai következményeket.

*A kutatási célok teljesülése és a kutatási kérdések megválaszolása.* A kutatás két fő kérdésfeltevésre kereste a választ: (1) Az önkéntes tapasztalattal rendelkező hallgatókra magasabb jövőtudatos munkamorál jellemző-e, mint azokra, akik nem végeztek önkéntes munkát? (2) Az önkéntesség mely motivációi állnak kapcsolatban a jövőtudatos munkamorállal?

Mindkét kérdésre érdemi empirikus válasz született. Ami az első kérdést illeti, összességében elmondható, hogy az aktív önkéntesség a szociodemográfiai háttér kontrollálása után is szignifikánsan együtt jár a magasabb jövőtudatos munkamorállal. A kapcsolat iránya azonban nem dönthető el keresztmetszeti adatokból, ezért a kutatási kérdés utóbbi aspektusa nyitott maradt. A második kérdésre szintén határozott válasz adható, hiszen az altruista motiváció

(másokon való segítség) mutat erősebb összefüggést a jövőtudatossággal, míg a karrierorientált motivációk nem bizonyultak annyira meghatározónak a többváltozós modellben.

*A hipotézisek mérlegelése és magyarázatok a szakirodalom tükrében.* Első hipotézisünk (H1) szerint a jövőtudatos munkamorál és az önkéntesség összefügg egymással, és az önkéntesek körében magasabb jövőtudatos munkamorál várható, az okozati irány ugyanakkor kétirányú lehet. E hipotézist megerősítették az empirikus eredmények, hiszen mind a kétváltozós, mind a kontrollváltozókat is tartalmazó többváltozós lineáris regressziós modellekben szignifikánsan magasabb jövőtudatos munkamorál-értékeket mutattak az elmúlt egy évben önkéntes munkát végzők ( $B=5,216$ ;  $\beta=0,141$ ;  $p<0,001$ ), és a régebben önkéntesek esetén is szignifikáns volt a kapcsolat ( $B=3,628$ ;  $\beta=0,103$ ;  $p=0,001$ ). A korreláció erőssége mérsékelt, ami érthető, hiszen a jövőtudatos munkamorált nyilvánvalóan sok más tényező is befolyásolja. A kapcsolat értelmezésekor két komplementer magyarázatot érdemes szem előtt tartani. Egyrészt az önkéntesség, mint szocializációs közeg maga is nyilvánvalóan erősíti a jövőtudatos munkamorált, mivel az önkéntes tevékenység strukturált célkövetést, felelősségvállalást és kitartást igényel (Pusztai et al. 2021; Baker 2008). Másrészt az erőteljesebb jövőtudatos munkamorál vélhetően szintén növeli a fiatalok hajlandóságát az önkéntes szerepvállalásra (Nowakowska 2024), hiszen aki a hosszú távú befektetés logikájában gondolkodik, könnyebben hoz áldozatot a közvetlen jutalmazás nélküli tevékenységekért. E reciprok viszony elméleti szinten koherensen illeszkedik a weberi protestáns etika logikájába, mely szerint a hivatásszerű cselekvés és a közösségi felelősségvállalás kölcsönösen erősítik egymást (Weber – Kalberg 2013).

Második hipotézisünk (H2), mely szerint az instrumentális, karrierorientált önkéntes motivációk erősebb kapcsolatot mutatnak a jövőtudatos munkamorállal, mint az altruista motivációk, nem igazolódott. Az eredmények éppen ezzel ellentétes mintázatot tártak fel, a legerősebb korreláció a másokon való segítség motivációjával mutatkozott ( $r=0,32$ ;  $\beta=0,242$ ;  $p<0,001$ ), míg olyan karrierépítő és önérdekű motivációk, mint a munkatapasztalat szerzése és önéletrajzba való beírhatóság, a többváltozós modellben nem bizonyultak szignifikánsnak. A jövőtudatos munkamorállal kapcsolatos eredményünk összhangban van a Schwartz-féle értékelmélettel (Schwartz 2016; Sagiv – Schwartz 2022). Az öntranszcendencia értékorientáció, amely magában foglalja a jóindulat és az univerzalizmus dimenzióit, szoros kapcsolatban áll mind az altruista önkéntes motivációkkal, mind a hosszútávú, normatív

elköteleződéssel, ami a jövőtudatos munkamorál magvát alkotja. Elképzelhető tehát, hogy a másokon való segítség iránt elkötelezett hallgatóknál a proszociális orientáció és a fegyelmezett, célirányos cselekvési diszpozíció egyazon alapértékkészletből táplálkoznak.

*Az eredmények és a korábbi kutatások összefüggése.* Eredményeink részben megerősítik, részben árnyalják a korábbi kutatási következtetéseket. Az önkéntesség és a tanulmányi-munkaerőpiaci eredményesség, a kitartás és az elköteleződés közötti pozitív összefüggés a hazai és nemzetközi irodalomban egyaránt dokumentált (Baker 2008; Pusztai et al. 2021; Milem – Berger 1997). Jelen eredményeink e pozitív összefüggést a jövőtudatos munkamorál dimenziójában is alátámasztják, és ezáltal kiegészítik a korábbi, elsősorban a hallgatói perzisztenciára fókuszáló vizsgálatok megállapításait. A motivációk tekintetében viszont eredményeink részben ellentmondanak a „reflexív önkéntesség” elméletének (Hustinx – Lammertyn 2003). A poszt-szocialista kontextusban, ahol az önkéntesség kulturális hagyományai, intézményi feltételei és motivációs struktúrái eltérnek a nyugat-európai mintáktól, azt mutatták az eredményeink, hogy az altruista motiváció nemcsak a legerősebb, hanem a jövőtudatos munkamorállal is a legszorosabb kapcsolatban lévő motiváció. Ez összhangban van Fényes (2015) vizsgálatának eredményeivel, aki a vizsgált régió hallgatói körében szintén meghatározó szerepet azonosított a segítő motiváció számára. Ugyanakkor Nowakowska (2024) eredményeivel is összhangban van, aki kimutatta, hogy az altruista orientáció hosszabb időtávon is szilárdabb elköteleződéssel párosul az önkéntes tevékenység iránt. E logika párhuzamba állítható jelen eredményeinkkel. Ugyanakkor a Stefan Güntert és szerzőtársai (2016) által hangsúlyozott önmeghatározás-elméleti megközelítés is megerősítést nyer, hiszen az autonóm, belülről vezérelt motiváció, melyhez az altruista motiváció is közel áll, stabil és tartós elköteleződéssel jár, szemben a kontrolláltabb, instrumentális motívumokkal.

*Az eredmények általánosíthatóságának korlátai.* A kutatás korlátai több dimenzióban is megfogalmazhatók. A legfontosabb módszertani korlát a keresztmetszeti vizsgálati design. Az egy időpontban rögzített adatok alapján az önkéntesség és a jövőtudatos munkamorál közötti összefüggés iránya nem állapítható meg egyértelműen, kauzális következtetés nem vonható le. Emellett a minta specifikuma korlátozza az eredmények általánosíthatóságát. A közép- és kelet-európai országok magyar tannyelvű felsőoktatási intézményei hallgatóinak fele kisebbségi hallgató, akik számos további jellemzővel bírnak, melyek e közegben vélhetően

befolyásolták a vizsgált változók hatását. Az összefüggést támogathatta, hogy kisebbségi helyzetben erősebb a közösségi felelősségvállalás, az identitásukban nagyobb szerepet kap a vallásosság, melyben az altruizmus központi érték. Ezzel szemben a kisebbségi hallgatóknak számolni kell a nyelvi és etnikai diszkriminációval a munkaerőpiacon, ezért bizonytalanabb lehet a jövőképük, ami nehezíti a jövőbe vetett bizalmat és a célok elérésének valószínűségébe vetett hitet. Az intézményi sajátosságok miatt a pedagógusképzős hallgatók magas aránya (50,1 százalék) szintén befolyásolhatja a mintázatokat, különösen az önkéntesség és a jövőtudatos munkamorál tekintetében, hiszen az altruizmus és a jövőbe vetett hit prediszponálja a pedagógus pálya választását. A minta kifejezetten kedvező önkéntes részvételi arányai (59,2 százalékuk volt már valaha önkéntes) szintén óvatosságra intenek az eredmények általánosítása kapcsán, hiszen ez messze meghaladja a modern országok hasonló korcsoportjaiban mért adatokat. Az általánosíthatóság további akadály, hogy az önkéntességet viszonylag egyszerűen, egyetlen eldöntendő kérdéssel mértük, két kategóriára bontva (elmúlt egy évben vs. régebben), ami nem képes megragadni az önkéntes tevékenység tartalmának és kontextusának összetettségét. További korlát lehet, hogy a regressziós modellek magyarázóereje viszonylag kicsi, bár célunk nem a jövőtudatos munkamorál teljeskörű modelljének megalkotása volt, csupán néhány kiemelt változó összefüggésének vizsgálata, bevonva néhány kontrollváltozót. Végül, a mérőeszköz kapcsán megjegyzendő, hogy a jövőtudatos munkamorál főkomponens új, adaptált skála, amelynek konvergencia és diszkriminációs validitása további vizsgálatot igényel annak ellenére, hogy a mérőeszköz belső konzisztenciája megfelelő volt.

*További kutatási feladatok.* Az azonosított korlátokból és a nyitva maradt kérdésekből több jövőbeli kutatási feladat következik. A legkiemeltebb szükségszerűség a longitudinális vizsgálati design alkalmazása lehetne. Panel- vagy kohorszvizsgálatokkal egyértelműen elemezhető lenne, hogy az önkéntes tapasztalat megelőzi-e a jövőtudatos munkamorál erősödését, vagy fordítva. Különösen informatív lenne az Iskolai Közösségi Szolgálatban (IKSZ) való részvétel jövőtudatos munkamorálra gyakorolt hosszú távú hatásának nyomon követése, mivel az IKSZ sajátos, kötelező jellegű felkészítés az önkéntességre, amelynek hosszútávú hatásmechanizmusai egyelőre nem vizsgáltak. Szükséges lenne az önkéntesség minőségi és tartalmi dimenzióinak finomabb mérése is, annak tisztázása, hogy milyen a tevékenység típusa, továbbá a reflexiók lehetőségei és a szervezeti kontextus tanulmányozása, melyek

valószínűleg szintén moderálják az összefüggést. A motivációs struktúrák mélyebb feltárásához kvalitatív módszerek bevonása is indokolt lenne. Végül, a specifikus minta kapcsán felmerült aggályokat komparatív kutatásokkal lehetne ellenőrizni, nem poszt-szocialista vagy nem kisebbségi felsőoktatási kontextusokban, ami egyúttal lehetővé tenné a kulturális és intézményi kontextus szerepének szisztematikus vizsgálatát is.

*Az eredmények gyakorlati és oktatáspolitikai alkalmazhatósága.* Eredményeink több szempontból is hasznosíthatók a felsőoktatás-politikai és intézményi döntéselőkészítés során. Az önkéntesség és a jövőtudatos munkamorál pozitív együtt járása arra utal, hogy az önkéntességet nem csupán extrakurrikuláris tevékenységként, hanem a hallgatói fejlődés szempontjából releváns nevelési eszközként is érdemes értelmezni. Különösen az altruista motivációjú, közösségorientált önkéntesség mutatkozott befolyásosnak a jövőtudatos munkamorál tekintetében. Az eredményeinkből az következik, hogy a felsőoktatási önkéntesség-programok tervezésekor nem elég a karrier-alapú ösztönzőkre koncentrálni, hanem a társadalmi felelősségvállalást és a közösségi identitás erősítését célzó önkéntes lehetőségeket is érdemes fejleszteni. Az intézményi szintű beavatkozások szintjén javasolható az önkéntes tevékenység tantervi integrációja és kreditálása, de kizárólag az önkéntesség voluntarizmus-elvének fenntartásával, emellett a közösségi alapú tanulási formák (pl. a service-learning) kiterjesztése, amelyeknek reflexív feldolgozást is tartalmazniuk kell, valamint a jövőtudatos munkamorál fejlesztését támogató kortárssegítő programok és mentorálási rendszerek erősítése. Kifejezetten a pedagógusképzésben részt vevő hallgatók körében fontos feladat a jövőorientált érték közvetítés és az önkéntesség kapcsolatának tudatosítása, mivel ők a következő generáció értékszocializációjának kulcsszereplői lesznek. A poszt-szocialista régió kontextusában a felsőoktatási önkéntességet az aktív állampolgárság és a demokratikus részvétel formájaként is támogatni érdemes, különös tekintettel a kisebbségi közösségek erőforrásaira és közösségi kohéziójára.

*Végső következtetések.* Tanulmányunk a jövőtudatos munkamorál és az önkéntesség kapcsolatát vizsgálta öt közép- és kelet-európai ország hét magyar tannyelvű felsőoktatási intézményének végzős hallgatói körében (N=1336). Eredményeink egyértelműen igazolják, hogy az aktív önkéntes tapasztalattal rendelkező hallgatók szignifikánsan magasabb jövőtudatos munkamorált mutatnak, mint azok, akik sohasem végeztek önkéntes munkát. Ez az összefüggés fennmarad a szociodemográfiai kontrollváltozók bevonása után is. Az

önkéntesség motivációi tekintetében az altruista, másokon való segítség motivációja mutatja a legszorosabb kapcsolatot a jövőtudatos munkamorállal, nem a karrierorientált indíték. Megállapítható tehát a jövőtudatos cselekvésorientáció és a proszociális értékek egymást erősítő, koherens értékrendet alkotnak.

Kutatásunk egyik újszerűsége a jövőtudatos munkamorál fogalmának úttörő operacionalizálásában rejlik, amit az Angela Duckworth-féle Grit-skála és a Have és Jehoel-Gijsbers-féle Work Ethic skála itemeinek ötvözésével alakítottunk ki. A főkomponens-mutató a jövőorientáció viselkedési komponensét célzottan ragadja meg, és egy önálló mérőeszköz alapjait fekteti le, amelynek validálása jövőbeli kutatások feladata lehet. Újszerű az a megközelítés is, amely a jövőtudatos munkamorált nem csupán egyéni-karrieraspektusból, hanem a közösségi elköteleződéssel együtt értelmezi, ezáltal hozzájárulva a jövőorientáció és az önkéntesség irodalmának összefűzéséhez.

A kutatás korlátjaként kiemelendő, hogy keresztmetszeti, kvantitatív elrendezése nem teszi lehetővé az oksági összefüggések feltárását, s óvatosságra int az általánosíthatóságot illetően a poszt-szocialista térségből származó minta, melyben a kisebbségi és a pedagógusképzési hallgatók aránya magas.

Jövőbeli kutatások számára kiemelt feladat az okozati irány tisztázása longitudinális elrendezésben, a motivációs struktúrák kvalitatív mélyítése, az IKSZ jövőtudatos munkamorálra gyakorolt hosszú távú hatásának nyomon követése, valamint a jövőtudatos munkamorál-skála validálása különböző kulturális és intézményi kontextusokban.

Az eredmények gyakorlati és szakpolitikai üzenete viszont máris kiemelkedően fontos. Sürgető feladat a felsőoktatásban a közösségorientált, proszociális értékeken alapuló önkéntességi formák fejlesztése nemcsak a civil társadalom erősítése érdekében, hanem a hallgatók jövőtudatos munkamoráljának, munkaerőpiaci felkészültségének és hosszú távú elköteleződésének erősítése céljából. A felsőoktatási intézményeknek és az oktatáspolitikának ezért érdemes az önkéntességet tantervi és intézményi keretek közé integrálni, kerülve azt, hogy az pusztán formális követelménnyé vagy önéletrajzi tétellé váljék.

## IRODALOM

Ahvenharju, Sanna – Minkkinen, Matti – Lalot, Fanny (2018): The five dimensions of Futures Consciousness. *Futures*, 104, pp. 1-13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.06.010>

- Aydinli Arzu – Bender, Michael – Chasiotis, Athanasios – van De Vijver, Fons J. R. – Cemalcilar, Zeynep – Chong, Alice Ming Lin – Yue, Xiao Dong (2016): A cross-cultural study of explicit and implicit motivation for long-term volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(2) pp. 375-396. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764015583314>
- Baker, Claire N. (2008): Under-represented college students and extracurricular involvement: The effects of various student organizations on academic performance. *Social Psychology of Education*, 11(3) pp. 273-298. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11218-007-9050-y>
- Barni, Daniela – Ranieri, Sonia – Scabini, Eugenia – Rosnati, Rosa (2011): Value transmission in the family: Do adolescents accept the values their parents want to transmit? *Journal of Moral Education*, 40(1) pp. 105-121. DOI: <https://doi.org/10.1080/03057240.2011.553797>
- Batson, C. Daniel (2022): The empathy-altruism hypothesis. In: Kostic, Aleksandar – Chadee, Derek (eds.): *Positive Psychology*. Hoboken: Wiley, pp. 12-32. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119771418.ch2>
- Becker, Gary S. (1964): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.
- Bocsi, Veronika – Fényes, Hajnalka – Markos, Valéria (2017): Motives of volunteering and values of work among higher education students. *Citizenship, Social and Economics Education*, 16(2) pp. 117-131. DOI: <https://doi.org/10.1177/2047173417717061>
- Boltanski, Luc – Chiapello, Ève (1999): *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Bourdieu, Pierre (1986): The forms of capital. Transl. by Richard Nice. In: Richardson, John (ed.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Westport, CT: Greenwood, pp. 241-258.
- Chan, Hoi-Wing – Tam, Kim-Pong (2016): Understanding the Lack of Parent–Child Value Similarity: The Role of Perceived Norms in Value Socialization in Immigrant Families. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47(5) pp. 651-669. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022022116635744>
- Chapman, Cynthia V. (2007): *Volunteer Motivation among African American Women: A Perspective on Purpose and Meaning*. Washington, D.C.: George Washington University, ProQuest.
- Clary, E. Gil – Snyder, Mark – Ridge, Robert D. – Copeland, John – Stukas, Arthur A. – Haugen, Julie – Miene, Peter (1998): Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6) pp. 1516–1530. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
- Coleman, James S. (1988): Social capital, human capital, and schools. *Independent School*, 48(1) pp. 9-16.
- Conner, Mark – Norman, Paul (2025): Attitudes, intentions, and behavior change. *Annual Review of Psychology*, 77, pp. 311-337. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-013125-042110>
- Deci, Edward L. – Ryan, Richard M. (2000): The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, pp. 227-268. DOI: [https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104\\_02](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_02)
- Di Maggio, Irene – Ginevra, Maria Cristina – Nota, Laura – Soresi, Salvatore (2016): Development and validation of an instrument to assess future orientation and resilience in adolescence. *Journal of Adolescence*, 51, pp. 114-122. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2016.06.005>
- Duckworth, Angela L. – Peterson, Christopher – Matthews, Michael D. – Kelly, Dennis R. (2007): Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6) pp. 1087-1101. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>

- Ester, Peter – Braun, Michael – Vinken, Henk (2006): Eroding work values? In: Ester, Peter – Braun, Michael – Mohler, Peter (eds.): *Globalization, Value Change and Generations*. Leiden: Brill Publishers, pp. 89-114.
- Fényes, Hajnalka (2015): Effect of Religiosity on Volunteering and on the Types of Volunteering among Higher Education Students in a Cross-Border Central and Eastern European Region. *Acta Univ. Sapientiae, Social Analysis*, 5(2) pp. 181-203.
- Grabowski, Dariusz – Ciecuch, Jan – Wiśniewski, Paweł (2021): Virtues and future time perspective: The mediating role of grit and self-regulation. *Personality and Individual Differences*, 168, 110336. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110336>
- Güntert, Stefan T. – Strubel, Isabel T. – Kals, Elisabeth – Wehner, Theo (2016): The quality of volunteers' motives: Integrating the functional approach and self-determination theory. *The Journal of Social Psychology*, 156(3) pp. 310-327. DOI: <https://doi.org/10.1080/00224545.2015.1135864>
- Husserl, Edmund (2002): *Előadások az időről*. Ford. Sajó Sándor és Ullmann Tamás. Budapest: Atlantisz Könyvkiadó.
- Hustinx, Lesley – Lammertyn, Frans (2000): Solidarity and volunteering under a reflexive-modern sign: Towards a new conceptual framework. *ISTR Conference Working Papers 2*. Baltimore: Johns Hopkins University.
- Hustinx, Lesley – Lammertyn, Frans (2003): Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2) pp. 167-187. DOI: <https://doi.org/10.1023/a:1023948027200>
- Kesberg, Robert – Keller, Johannes (2018): The Relation Between Human Values and Perceived Situation Characteristics in Everyday Life. *Frontiers in Psychology*, 9. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01676>
- Kraus, Steven J. (1995): Attitudes and the prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(1) pp. 58-75. DOI: <https://doi.org/10.1177/0146167295211007>
- Leenders, Mark – Farkas, George – Loon, Mark van – Wijnen, Pim (2017): Identifying Work Values of Management Students. *Journal of Education for Business*, 92(4) pp. 162-172. DOI: <https://doi.org/10.1080/08832323.2017.1301664>
- Lewin, Kurt (1942): Time perspective and morale. In: Watson, Goodwin (ed.): *Civilian Morale: Second Yearbook of the Society for the Psychological Study of Social Issues*. Boston: Houghton Mifflin, pp. 48-70.
- Meglino, Bruce M. – Ravlin, Elizabeth C. – Adkins, Cheryl L. (1989): A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 424-432. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.424>
- Milem, Jeffrey F. – Berger, Joseph B. (1997): A modified model of college student persistence: Exploring the relationship between Astin's theory of involvement and Tinto's theory of student departure. *Journal of College Student Development*, 38(4) pp. 387-400.
- Nowakowska, Iwona (2024): Altruists will be Altruists, but What About Individualists? The Role of Future Time Perspective and Social Value Orientation in Volunteers' Declarations to Continue Engagement in Three Time Horizons. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35(3) pp. 503-514. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00613-8>
- Nurmi, Jari-Erik (1991): How do adolescents see their future? A review of the development of future orientation and planning. *Developmental Review*, 11(1) pp. 1-59.

DOI: [https://doi.org/10.1016/0273-2297\(91\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0273-2297(91)90002-6)

Offe, Claus – Heinze, Rolf G. (1990): *Organisierte Eigenarbeit. Das Modell Kooperationsring*. Frankfurt: Campus.

Pastorelli, Concetta – Zuffianò, Antonio – Lansford, Jennifer E. – Thartori, Eriona – Bornstein, Marc H. – Chang, Lei – Deater-Deckard, Kirby – Di Giunta, Laura – Dodge, Kenneth A. – Gurdal, Sevtap – Liu, Qin – Long, Qian – Oburu, Paul – Skinner, Ann T. – Sorbring, Emma – Steinberg, Laurence – Tapanya, Sombat – Tirado, Liliana Maria Uribe – Yotanyamaneewong, Saengduean – Al-Hassan, Suha – Alampay, Liane Peña – Bacchini, Dario (2021): Positive Youth Development: Parental Warmth, Values, and Prosocial Behavior in 11 Cultural Groups. *Journal of Youth Development*, 16(2-3) pp. 379-401.

DOI: <https://doi.org/10.5195/jyd.2021.1026>

Pusztai, Gabriella (2015): *Pathways to Success in Higher Education: Rethinking the Social Capital Theory in the Light of Institutional Diversity*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Pusztai, Gabriella, Fényes, Hajnalka – Markos, Valéria (2021): The effect of volunteering and voluntary group membership on student's persistence. *Heliyon*, 7(9).

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07900>

Roest, Anke M. C. – Dubas, Judith S. – Gerris, Jan R. M. (2012): Children's value orientations as they traverse adolescence and emerging adulthood: Alternative routes of parental transmission. *Family Science*, 3(1) pp. 22-33. DOI: <https://doi.org/10.1080/19424620.2012.716207>

Rokeach, Milton (1973): *Understanding Human Values*. New York: Free Press.

Ryan, Richard M. – Deci, Edward L. (2000): Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1) pp. 54-67.

DOI: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Sagiv, Lilach – Schwartz, Shalom H. (2022): Personal Values Across Cultures. *Annual Review of Psychology*, 73, pp. 517-546. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-125100>

Santilli, Sara – Ginevra, Maria Cristina – Sgaramella, Teresa M. – Nota, Laura – Ferrari, Lea – Soresi, Salvatore (2017): Design my future: An instrument to assess future orientation and resilience. *Journal of Career Assessment*, 25(2) pp. 281-295.

DOI: <https://doi.org/10.1177/1069072715621524>

Schwartz, Shalom H. (1992): Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In: Zanna, Mark P. (ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25. New York: Academic Press, pp. 1-65.

DOI: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)

Schwartz, Shalom H. (1999): A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1) pp. 23-47.

DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>

Schwartz, Shalom H. (2016): Basic individual values: Sources and consequences. In: Brosch, Tobias – Sander, David (eds.): *Handbook of Value: Perspectives from Economics, Neuroscience, Philosophy, Psychology and Sociology*. Oxford: Oxford University Press, pp. 63-84.

Schwartz, Shalom H. – Cieciuch, Jan – Vecchione, Michele – Torres, Claudio – Dirilen-Gumus, Ozlem – Butenko, Tetiana (2017): Value tradeoffs propel and inhibit behavior: Validating the 19 refined values in four countries. *European Journal of Social Psychology*, 47(3) pp. 241-258.

DOI: <https://doi.org/10.1002/ejsp.2228>

Seginer, Rachel (2009): *Future Orientation: Developmental and Ecological Perspectives*. New York: Springer.

- Seginer, Rachel – Lens, Willy (2015): The motivational properties of future orientation: Present and future. *Advances in Motivation Science*, 2, pp. 74-109.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2015.04.002>
- Sennett, Richard (1998): *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W. W. Norton.
- Snyder, Mark – Omoto, Allen M. (2008): Volunteerism: Social issues perspectives and social policy implications. *Social Issues and Policy Review*, 2(1) pp. 1-36.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1751-2409.2008.00009.x>
- Ten Have, Paul – Jehoel-Gijsbers, Gerda (1985): *Maatschappelijke participatie van bijstandsontvangers*. Rijswijk: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Tinto, Vincent (1993): *Leaving College: Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition. 2nd edition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Todd, Emmanuel (2024): *La Défaite de l'Occident*. Paris: Gallimard.
- Trommsdorff, Gisela – Lamm, Helmut – Schmidt, Rainer W. (1979): A longitudinal study of adolescents' future orientation (time perspective). *Journal of Youth and Adolescence*, 8(2) pp. 131-147.  
DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02087616>
- United Nations Volunteers (UNV) (1999): *Volunteering and social development. Background paper for the Expert Group Meeting, New York, 29–30 November 1999*.
- Weber, Max (1982): *A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme*. Ford. Gelléri András, Józsa Péter, Somlai Péter és Tatár György. Budapest: Gondolat Kiadó.
- Weber, Max – Kalberg, Stephen (2013): *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Transl. by Talcott Parsons. London: Routledge.
- Weber, Max (1905/2019): *Economy and Society: A New Translation*. Transl. by Keith Tribe. Cambridge: Harvard University Press.
- Yang, Jie – Xie, Wei – Yu, Hongmei (2026): What factors influence the digital generation's work value orientation? An empirical study on university students in China. *International Journal of Educational and Vocational Guidance*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10775-025-09786-8>
- Zimbardo, Philip G. – Boyd, John N. (1999): Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6) pp. 1271-1288.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1271>

## MENTORÁLÁS A GYAKORLATBAN: A MAGYAR VÖRÖSKERESZT BALATONI ELSŐSEGÉLY SZOLGÁLATÁNAK MŰKÖDÉSE

IPOLYI DÓRA<sup>1</sup> - MOLNÁR ANDRÁS<sup>2</sup>

---

### Absztrakt

A tanulmány a Magyar Vöröskereszt Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálatán (BESZ) keresztül mutatja be, hogyan valósul meg a mentorálás egy nagy létszámú, ifjúsági önkéntes program mindennapi működésében. A bevezető rész röviden áttekinti az ifjúsági mentorálás és az informális tanulás elméleti kereteit, majd a dolgozat esettanulmány formájában elemzi a Szolgálat felépítését, működését és a mentorálás szerepét. Az esettanulmány kvalitatív módszertanra épül, úgymint: szervezeti dokumentumok elemzése, valamint a programban mentori funkciót betöltő önkéntesekkel és munkatársakkal készített félig strukturált interjúk alapján tárja fel a mentorálási folyamat eszközeit és megvalósulási formáit.

Eredményeink szerint a BESZ egyszerre egészségügyi, nevelési és közösségfejlesztő program: hozzájárul a balatoni strandszezon biztonságához, a fiatal önkéntesek szakmai és személyes fejlődéséhez, valamint a vöröskeresztes értékek továbbörökítéséhez. A mentorálás nem elkülönült, formális programelemként jelenik meg, hanem több szinten – a páros beosztásoktól az esti csoportfoglalkozásokig – átszövi a mindennapi működést, és kulcsszerepet játszik a hallgatólagos (tacit) tudás átadásában, a pszichés biztonság megteremtésében és a szervezeti szocializációban. A 2023-as szezon adatai arra utalnak, hogy a program számottevő társadalmi-gazdasági értéket is teremt. A tanulmány rámutat, hogy az intenzív és többszintű mentorálás olyan tanulási környezetet hoz létre, amelyben a fiatal önkéntesek nemcsak elsősegélynyújtói kompetenciáikban erősödnek, hanem reziliensebb, elkötelezettebb humanitárius szereplővé is válnak, és a bemutatott gyakorlat más ifjúsági önkéntes programok számára is adaptálható mintaként szolgálhat.

*Kulcsszavak:* ifjúsági önkéntesség, mentorálás, elsősegélynyújtás, Magyar Vöröskereszt, pszichoszociális támogatás

---

<sup>1</sup> *Ipolyi Dóra (PhD), egyetemi adjunktus, Károli Gáspár Református Egyetem, Gazdaságtudományi, Egészségtudományi és Szociális Kar, Szociális Munka és Diakónia Intézet, a Mozgalmi és önkéntességgel foglalkozó szakterület vezetője, Magyar Vöröskereszt.*

<sup>2</sup> *Molnár András (PhD), Közösségi Energia Koordinátor, Szolidáris Gazdaság Központ, Projektmenedzser, Magyar Vöröskereszt.*

## Monitoring in practice: The First Aid Service of the Hungarian Red Cross in the Lake Balaton

Dóra Ipolyi – Molnár András

### Abstract

This paper examines how mentoring is embedded in the everyday practice of a large-scale youth volunteer programme of the Hungarian Red Cross, the First Aid Duty Service at Lake Balaton. After outlining key theoretical perspectives on youth mentoring, informal learning, and organisational socialisation, the study presents a case study of the programme's structure, operations, and mentoring practices. The research is based on a qualitative design combining the analysis of organisational documents with semi-structured interviews conducted with volunteers and staff members who perform mentoring roles within the service.

Findings indicate that the Balaton First Aid Duty Service operates simultaneously as an educational, and a health- and community-building intervention: it increases safety during the summer tourist season, supports the professional and personal development of young volunteers, and contributes to the transmission of Red Cross values. Mentoring does not appear as a separate, formalised add-on, but it is woven into multiple layers of daily practice – from pairing novice and experienced volunteers to structured evening group sessions – and it plays a central role in the transfer of tacit knowledge, the creation of psychological safety, and the integration of newcomers into the organisational culture. Data from the 2023 season also highlight the considerable social and economic value generated by the programme. The paper argues that intensive, multi-level mentoring can create a powerful learning environment in which young volunteers not only strengthen their first aid competencies but also build resilience and long-term commitment to humanitarian engagement, offering transferable lessons for other youth volunteer initiatives.

*Keywords:* youth volunteering, mentoring, first aid, Hungarian Red Cross, psychosocial support

---

## BEVEZETÉS

A szervezett humanitárius segítségnyújtás meghatározó hazai szereplője a Magyar Vöröskereszt, amely 1881-ben jött létre, és a nemzetközi vöröskeresztes eszme hazai meghonosítójaként kezdte meg működését (Hantos 1987). A Magyar Vöröskereszt az elmúlt másfél évszázad során folyamatosan alkalmazkodott a társadalmi kihívásokhoz, miközben megőrizte alapértékeit és önkéntességen alapuló működését (Ipolyi – Molnár 2022). Tevékenységi köre napjainkra rendkívül széles: a szociális segítségnyújtástól kezdve az egészségfejlesztésen át a katasztrófhelyzetek kezeléséig számos területen aktív (Magyar Vöröskereszt 2011). A Vöröskereszt által szervezett önkéntes programok hozzájárulnak a

fiatalok életminőségének javulásához, képességeik, személyiségük és szakmai ismereteik fejlődéséhez, és gyakran alapot adnak karrierjük megválasztásához (Ipolyi – Molnár 2020).

A Vöröskereszt önkéntes programjai közül mind létszámában, mind hatása tekintetében kiemelkedik a Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálat. A program célja kettős: egyrészt hozzájárul a fürdőzők biztonságához, másrészt lehetőséget biztosít fiatal önkéntesek számára, hogy valós környezetben alkalmazzák elsősegélynyújtó ismereteiket. Sajátossága, hogy a résztvevők különböző háttérrel és tapasztalati szinttel érkeznek, ami szükségessé teszi egy olyan támogató rendszer működését, amely elősegíti a gyors és hatékony beilleszkedést. Ebben a folyamatban meghatározó szerepet játszik a mentorálás, amely a tapasztaltabb önkéntesek és a turnusvezetők közreműködésével valósul meg. A mentorálás nem elkülönült, formális képzési tevékenységként jelenik meg, hanem a mindennapi feladatokba integrált módon, gyakorlati helyzeteken keresztül történik.

Jelen tanulmány célja annak bemutatása, hogy a mentorálás milyen módon jelenik meg ebben a speciális önkéntes közegben, milyen eszközökkel támogatja a beilleszkedést, valamint hogyan járul hozzá a résztvevők személyes és szakmai fejlődéséhez. Vizsgálatunk során külön figyelmet fordítunk a tapasztaltabb önkéntesek szerepére, valamint arra, hogy a mentorálási folyamat milyen módszertani (formális és nem formális tanulási) eszközök használatával valósul meg.

Dolgozatunk felépítése a következő logikai vázra épül: jelen bevezetést követően az ifjúsági mentorálással kapcsolatos elméleti keretrendszert mutatjuk be röviden, majd ismertetjük esettanulmányunk módszertanát és adatait. Ezt követően az esettanulmányt részletesebben tárgyaljuk, olyan kritikus szempontokra fókuszálva, mint a szolgálat szervezés, a felkészítés és képzés, az esetellátás és a mentorálás. Munkánkat megállapításaink összegzésével zárjuk.

## A MENTORÁLÁSRÓL – RÖVID ELMÉLETI HÁTTÉR

A tanulmány középpontjában álló mentorálási folyamat értelmezéséhez szükséges röviden áttekinteni azokat az elméleti kereteket, amelyek a mentorálás, a tanulás és a szervezeti beilleszkedés kapcsolatát magyarázzák ifjúsági programokban. Az ifjúsági önkéntes programok sikerességében, azok személyiségformáló és képességfejlesztő hatásában a mentorok által biztosított visszajelzések és támogatás fontos szerepet játszik (Hajdú – Rozsos 2023).

A mentorálás olyan támogató kapcsolatként értelmezhető, amelyben egy tapasztaltabb személy segíti egy kevésbé tapasztalt másik szakmai és személyes fejlődését. E kapcsolat nem csupán tudásátadásra korlátozódik, hanem magában foglalja a viselkedési minták közvetítését, a döntéshozatal támogatását és az érzelmi biztonság megeremtését is. Bővebb, szorosabb együttműködést jelent, mint a coaching vagy az oktatás, és magasabb elkötelezettségi szintet alakít ki ezeknél. A mentorálás elterjedt, ám sokszínű gyakorlatként él az önkéntes programokban (Adams 2025), és pozitív hatással van azok eredményességére (Mason et al. 2022).

A szakirodalom alapján a mentorálásnak több formája létezik. A formális mentorálás előre meghatározott keretek között, kijelölt mentor-mentorált párokban történik, míg az informális mentorálás spontán módon, a mindennapi interakciók során alakul ki. A gyakorlati önkéntes környezetekben – így a Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálat esetében is – jellemzően ez utóbbi forma dominál, ahol a tanulás természetes módon, közös feladatvégzés közben valósul meg. Korábbi eredmények alapján az ifjúsági programok akkor tudnak hatékonyan toborozni és megtartani az önkéntes mentorokat, ha tudatosan építenek az altruizmusra, empátiára, tanulási/önfejlesztési vágyra, és ezeket a szervezeti környezet (képzések, támogató koordináció, közösségi élmény) is megerősíti (Shier et al. 2020).

A mentorok szerepe gyakran túlmutat a pusztán szakmai segítségen. A mentorok folyamatos visszajelzései, példamutatása és a közösen átélt helyzetek feldolgozása hozzájárulnak ahhoz, hogy a fiatalok magabiztosabbá váljanak, és képesek legyenek hatékonyan reagálni a különböző helyzetekre (Raposa et al. 2019). Emellett nem elhanyagolható a mentorálás pszichés támogató funkciója sem. A veszélyhelyzetekre és krízishelyzetekre válaszoló önkéntesek fokozott stresszhatásnak vannak kitéve (Marceta – Jurišić 2024), amely megfelelő feldolgozás hiányában mentális egészséget érintő kockázatot jelent (Sebestyén – Kovács 2020). A mentorálás bizonyított eszköz a mentális egészséget fejlesztő programokban (DeWit et al. 2016) és a krízishelyzetekkel foglalkozó szakmákban is (Fallon et al. 2023).

## AZ ESETTANULMÁNY MÓDSZEREI ÉS A FELHASZNÁLT ADATOK

Mivel tanulmányunk célja egy megvalósított program vizsgálata, ezért munkánkat esettanulmányként határoztuk meg. Az esettanulmányok megfelelő keretet adnak többdimenziós, kontextusfüggő és nehezen számszerűsíthető tulajdonságokkal rendelkező

események leírására, elemzésére (Kaarbo – Beasley 1999; Stake 2000; Gerring 2007). A vizsgálat során a rendelkezésre álló szervezeti jelentések, szakmai- és sajtóanyagok (Hatry 2015) megismerését követően a program megvalósításában mentori szerepet betöltő önkéntesek és munkatársak részvételével végzett interjúk (akadályoztatás esetén kérdőívek) segítségével ismertük meg mélyebben a mentorálás szerepét és megvalósulási formáit. A félig strukturált interjúk elfogadott és gyakran felhasznált módszert jelentenek programok értékelése során, mivel alkalmasak a szubjektív szempontok megismerésére (Adams 2015). Válaszadóinkat kényelmi mintavétellel választottuk ki olyan önkéntesek és munkatársak közül, akik valamilyen szintű mentori funkciót betöltve több alkalommal részt vettek a Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálatban. A részvétel önkéntes volt, minden válaszadónk nagykorú és cselekvőképes, a kutatás céljával és az adatkezeléssel kapcsolatban informált.

Az esetleíráshoz 6 mentor válaszait dolgoztuk- és használtuk fel. Az interjúk során a hangsúly a nyitott kérdéseken volt, amelyekkel a szolgálat szervezését, a mentorálási funkció mibenlétét és az azzal kapcsolatos tapasztalatokat, élményeket kívántuk felderíteni. Az esettanulmány leírása céljából a 2023-as szolgálati évet vettük alapul, és feldolgoztuk a Magyar Ifjúsági Vöröskereszt 2023-as beszámolóját, a szolgálati szabályzatot, valamint a kompetencialistát.

## A BALATONI ELSŐSEGÉLYNYÚJTÓ SZOLGÁLAT BEMUTATÁSA

A Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálat (BESZ) a Magyar Vöröskereszt kiemelt ifjúsági önkéntes programja, amely 2007 óta minden nyáron megszervezésre kerül. A kezdeményezés szakszerű elsősegélynyújtás biztosításával járul hozzá a nyári turistaszezon biztonságához a strandokon pihenők számára. Ezzel párhuzamosan jelentős szerepet tölt be a fiatal önkéntesek gyakorlati képzésében is, mivel lehetőséget kínál számukra valós helyzetekben történő fejlődésre.

A szolgálat működése szezonális jellegű: június végétől augusztus 20-ig folyamatos, 8 turnuson keresztül. A helyszíneken egyszerre két önkéntes lát el szolgálatot, akik biztosítják az állandó jelenlétet a nap meghatározott időszakában, 10 órától 18 óráig. Az önkéntesek feladata a vízben vagy a parton bekövetkező kisebb-nagyobb sérülések, rosszulletek ellátása, valamint szükség esetén a mentőszolgálat riasztása és a beteg állapotának stabilizálása a szaksegítség megérkezéséig. A tevékenység jellegéből adódóan a gyors helyzetfelismerés, a határozott fellépés és az együttműködés kulcsfontosságú elemei a mindennapi munkának. A program

különlegessége abban rejlik, hogy a szolgálatot túlnyomórészt fiatal önkéntesek látják el, akik legalább alapfokú elsősegélynyújtó ismeretekkel rendelkeznek, és sok esetben egészségügyi tanulmányokat folytatnak, vagy ilyen irányba orientálódnak.

A Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálat működése szorosan illeszkedik a helyi egészségügyi ellátórendszerhez, ugyanakkor nem helyettesíti annak elemeit. Azokon a strandokon, ahol vízimentő jelenléte kötelező, az önkéntesek velük együttműködve járulnak hozzá az ellátás hatékonyságához. Más helyszíneken azonban, ahol ilyen jellegű biztosítás nem áll rendelkezésre, a szolgálat lényegében az első és sokszor egyetlen azonnali segítséget nyújtó szereplőként jelenik meg. A szolgálat tehát hozzájárul a sérülések és rosszullétek ellátásához, másrészt az önkéntes munka révén jelentős közösségi értéket képvisel. A program emellett olyan fiatalokat is elér, akik számára ez az első lehetőség arra, hogy eljussanak a Balatonhoz, így a részvétel szakmai, illetve személyes élményt és motivációt is jelent számukra. A 2023-as év nyári szolgálatának fő mutatóit az 1. táblázatban ismertetjük.

*1. táblázat. A Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálat 2023-as szolgálati évének főbb számai*

Adatkör	Adat
Turnusok száma	8 turnus
Önkéntesek létszáma	340 fő
Szolgálat helyszínek	12 település 19 strandja
Ellátot esetek száma	2,368 eset
Teljesített önkéntes szolgálat órák	~24,000 óra
Becsült társadalmi érték	34,8 millió Ft

*Forrás: Magyar Ifjúsági Vöröskereszt (2023).*

### *A szolgálat működésének felépítése*

A Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálat turnusok első napján történik az önkéntesek érkezése, adminisztrációja és a szállások elfoglalása. Ezt követően egy frissítő képzésre kerül sor, amely során a résztvevők átismétlik az elsősegélynyújtási (ESNYÚ) ismereteket, megismerkednek a szolgálati renddel, valamint elsajátítják a rádióhasználat és -kommunikáció szabályait. Ez a nap kulcsfontosságú a közös szakmai szint kialakítása és az egységes működés biztosítása szempontjából. A tényleges szolgálat a harmadik napon kezdődik és egy héten át tart. Ez idő alatt az önkéntesek napi váltásban, párokban dolgoznak a kijelölt strandokon. Egy turnusban átlagosan 38 fő önkéntes vesz részt, akik közül minden szolgálati helyszínen egyszerre két fő

teljesít szolgálatot. A turnus szakmai és operatív irányítását két turnusvezető látja el, míg a teljes program koordinációjáért egy programvezető felel. A szolgálat napi időtartama általában 8 óra (10:00–18:00), amely intenzív, folyamatos készenlétet jelent. Egy önkéntes a turnus során több szolgálati napot teljesít, a beosztás rotációs rendszerben történik. Az önkéntesek koordinálását turnusonként két önkéntes turnusvezető látja el. A turnusok összeállításakor az egyik legfőbb szempont földrajzi: a nyolc turnus Magyarország azonos számú NUTS-2<sup>3</sup> régiójából érkező önkéntesekkel kerül megszervezésre, ügyelve arra, hogy a szezonális program az adott régió önkéntesei közötti kohéziót hosszú távon erősítse.

### *Önkéntesek felkészítése és integrációja a szolgálatba*

A Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálat működésének egyik alapfeltétele, hogy az önkéntesek egységes szakmai színvonalon és összhangban tudjanak részt venni a betegellátásban. Ezért a program komplex felkészítési folyamatra épít, amely az elsősegélynyújtó ismeretek mellett a gyakorlati munkavégzésre és a közösségi beilleszkedésre is kiterjed. A jelentkezők már a belépéskor rendelkeznek alapfokú elsősegélynyújtó tudással, ugyanakkor szakmai hátterük eltérő lehet. Az egységes alaptudás érdekében kötelezően részt vesznek egy szintre hozó képzésen, amely a szolgálat megkezdése előtt, a táborhelyen zajlik. Ennek során a hangsúly a gyakorlati készségek megerősítésén van, beleértve az állapotfelmérést, az életmentő beavatkozásokat, a sérülések ellátását, valamint a megfelelő döntéshozatalt és csapatmunkát. A szakmai felkészítés mellett kiemelt szerepet kapnak az etikai és jogi szempontok is. A képzés lezárásaként felkészültséget igazoló iratot kapnak, amely segíti, hogy szolgálat közben hivatalosan is azonosítsák magukat. A hatékony működéshez elengedhetetlen a megfelelő kommunikáció, ezért az önkéntesek részletesen megismerkednek a rádiózás és a szolgálati mobiltelefon használatának szabályaival is.

A felkészítés fontos eleme a szolgálati szabályzat megismerése, amely egyértelmű kereteket biztosít a mindennapi munkavégzéshez. A szolgálati időn kívüli szabályok a biztonságos és kiegyensúlyozott működést támogatják. Ide tartozik a szállásra való visszatérés rendje, az esti

---

<sup>3</sup> NUTS 2 RÉGIÓ: az Európai Unió statisztikai és fejlesztési célú területi egysége (Statisztikai Célú Területi Egységek Nomenklatúrája), amely Magyarországon a megyéknél nagyobb, de az országos szintnél kisebb, jellemzően 800 ezer és 3 millió közötti lakosságú tervezési-statisztikai régiókat jelöli. Elsősorban az uniós fejlesztési források (kohéziós támogatások) elosztásának és a regionális különbségek mérésének az alapja.

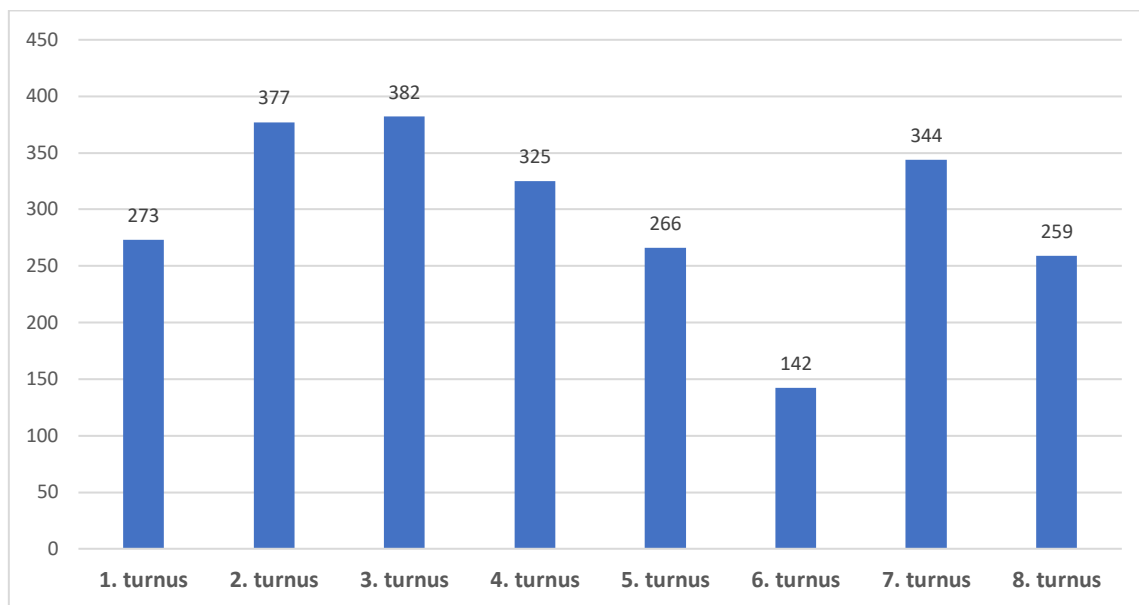
jelenlét biztosítása, valamint a közösségi programokon való részvétel. E keretek hozzájárulnak a kiszámítható működéshez és a közösségi normák kialakulásához.

A felkészítés hangsúlyos része a pszichoszociális támogatás is, amely az önkénteseket felkészíti az érzelmileg megterhelő helyzetek kezelésére. Az elsősegélynyújtás során szerzett tapasztalatok – különösen súlyosabb esetekben – fokozott lelki terhelést jelenthetnek, ezért fontos, hogy a résztvevők tudatosan kezeljék saját reakcióikat, és szükség esetén segítséget kérjenek. A program támogatja a nyílt kommunikációt és a közös feldolgozást, ami hozzájárul a mentális biztonság megőrzéséhez (Ipolyi 2025). Ezzel párhuzamosan kiemelt hangsúlyt kap a csapatépítés és a közösség kialakítása. Az önkéntesek már a felkészítés során megismerkednek egymással, közös gyakorlatokon keresztül fejlesztik együttműködési készségeiket, és megtanulják a páros munkavégzés alapjait. A szolgálat során e kapcsolat kulcsfontosságúvá válik, hiszen a párok egymásra támaszkodva dolgoznak, közösen hoznak döntéseket, és együtt viselik a felelősséget. A kialakuló bizalom és csapatkohézió jelentősen növeli a szakmai hatékonyságot és a biztonságérzetet. Az egységes szabályozás, a felkészített önkéntesek és a biztosított feltételek együtt olyan működési keretet hoznak létre, amelyben a szakmai fejlődés és a mentorálás természetes módon tud megvalósulni.

### *Esetellátás és az önkéntesek működési keretei*

A Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálatba bekapcsolódásnak egyértelmű feltételei vannak. Önkéntesként az vehet részt a programban, aki betöltötte a 16. életévét, rendelkezik legalább alapfokú, gyakorlatban is alkalmazható elsősegélynyújtó ismeretekkel, valamint vállalja a legalább egy teljes turnus teljesítését, és alkalmas a vállalt feladat ellátására. Az önkéntesek tevékenysége kifejezetten a vízparti környezetre korlátozódik, ami egyértelmű kompetenciahatárokat is kijelöl: a vízből történő mentés minden esetben a vízimentők feladata. A szolgálat során ellátott esetek túlnyomó többsége a strandolással összefüggő, jellemzően enyhébb sérülésekhez és rosszulletekhez kapcsolódik. Gyakoriak például a kagyló okozta vágások, a kisebb sebek, a napszúrás vagy a rovarcsípések, de előfordulnak életet veszélyeztető állapotok is, amelyek gyors felismerést és további ellátást és szaksegítség igényelnek. Az adatok alapján a Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálat esetszámai a nyári szezon során változóan alakultak, a legmagasabb érték a 3. turnusban jelent meg, 382 ellátással. A legalacsonyabb esetszám a 6. turnusban volt, ahol 142 esetet regisztráltak (1. ábra). Az adatok jól mutatják, hogy a szolgálatra a teljes szezon alatt folyamatos szükség volt.

1. ábra. A 2023-as szolgálat során ellátott esetek száma



Forrás: Magyar Ifjúsági Vöröskereszt (2023).

## A MENTORÁLÁS MEGVALÓSULÁSA ÉS JELLEMZŐI A BALATONI ELSŐSEGÉLYNYÚJTÓ SZOLGÁLAT SORÁN

A mentorálás a szolgálat során több szinten valósul meg, ennek fő szereplői a tapasztaltabb önkéntesek, a turnusvezetők és a szolgálatvezetők.

A Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálatban megvalósuló tanulási folyamat sajátossága, hogy az elméleti felkészítés és a gyakorlati tapasztalatszerzés egymást kiegészítve jelennek meg. Az önkéntesek a szolgálat megkezdése előtt formális felkészítésben részesülnek, amely során a gyakorlati feladatokat már a szolgálatnak megfelelő párokba osztva végzik el. A párok összeállítását a turnusvezetők a szolgálatvezetőkkel közösen konzultálva végzik, figyelembe véve az önkéntesek életkorát, tapasztalati szintjét, ismert képességeit és kompetenciáit, valamint a szolgálati hely különleges szükségleteit. Főszabályként elmondható, hogy tapasztalatlanabb, illetve „újjonc” önkénteseket gyakorlottabb önkéntesek mellé osztanak be, lehetővé téve a tacit tudás<sup>4</sup> átadását és a mentorálást.

<sup>4</sup> A tacit tudás (hallgatóságos vagy rejtett tudás) olyan személyes tapasztalatokon, készségeken és intuíción alapuló ismeret, amely nehezen megfogalmazható, szavakkal alig leírható és közvetlenül nem tanítható.

A formális oktatást követően a hangsúly a gyakorlati tapasztalatok elsajátítására kerül. A szolgálat során az önkéntesek olyan valós helyzetekkel találkoznak, amelyekben az előzetesen megszerzett ismereteket azonnal alkalmazniuk kell. A tanulás e közegben olyan folyamatot jelent, amelyben a résztvevők saját élményeiken keresztül mélyítik el tudásukat. Egy-egy ellátási helyzet után lehetőség nyílik arra, hogy a történeteket a tapasztaltabb önkéntesekkel vagy a turnusvezetőkkel közösen áttekintsék, értelmezzék, és levonják a további fejlődéshez szükséges következtetéseket. Minden egyes eset, még a legbanálisabbnak tűnő karcolás ellátása is magában hordoz kockázatokat és kihívásokat, akár kommunikációs, akár egészségügyi szakmai szempontból. E folyamatban a mentor szerepe jóval túlmutat a szakmai útmutatáson, a tapasztaltabb önkéntesek a mindennapi működés során mintát adnak arra is, hogyan lehet összeegyeztetni a szakmai kompetenciát a szervezet által képviselt értékekkel. Az újonnan érkező önkéntesek számára a mentorok viselkedése gyakran elsődleges referenciaként szolgál abban, hogy miként kell kommunikálni a segítségre szorulókkal és hozzátartozóikkal, hogyan lehet együttműködni a strand személyzetével, illetve milyen módon kell képviselni a szervezetet a nyilvánosság előtt. A tanulás ezért nem korlátozódik az ellátási technikákra, hanem a személyes képességek fokozott fejlesztését is igényli.

Az esetek átbeszélését alapvetően a párok egymás között végzik. Emellett az esetek eltérő jellegének megfelelően feldolgozásra kerülhetnek a szolgálati napok végén tartott foglalkozásokon a turnus önkénteseivel közösen, valamint a szolgálatvezetők által biztosított mentorálás során hat- vagy nyolcszemközt. Mindez erősíti az egymástól tanulást és elősegíti, hogy az önkéntes számára érezhető és kézzelfogható legyen a közösség ereje.

A szakmai fejlődéssel párhuzamosan a szervezeti beilleszkedés is meghatározó része a folyamatnak. Az új résztvevőknek rövid idő alatt kell alkalmazkodniuk egy működő közösség belső szabályaihoz, a szolgálat napi ritmusához és ahhoz a felelősséghez, amelyet a nyilvános jelenlét jelent. A kezdeti időszak sokszor bizonytalansággal jár, különösen azok számára, akik először vesznek részt hasonló intenzitású önkéntes munkában. A mentorálás e helyzetben átmenetet teremt a kezdeti idegenség és a magabiztos részvétel között, mivel a tapasztaltabb tagok nemcsak információt adnak át, hanem folyamatos jelenlétükkel biztonságérzetet is nyújtanak. Ez különösen fontos olyan környezetben, ahol a szakmai teljesítmény mellett az emberi kapcsolatok minősége is befolyásolja a szolgálat eredményességét.

A közösségi tanulás szempontjából a Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálat olyan szervezeti térként értelmezhető, ahol a tudás elsősorban együttműködésben jön létre. A tapasztaltabb

önkéntesek és a kezdők közötti mindennapi interakciók során a szakmai ismeretek mellett olyan hallgatóságos (tacit) tudás is átadódik, amelyet formális képzés keretében nehezebb közvetíteni. Ilyen például annak felismerése, hogyan lehet egy bizonytalan sérültet megnyugtatni, miként kell kezelni a hozzátartozók feszültségét, vagy hogyan lehet megőrizni a nyugodt fellépést váratlan helyzetekben. E készségek gyakran megfigyelés, utánzás és közös reflexió révén fejlődnek, ami a mentorálást a mindennapi működés természetes részévé teszi. Az elsősegélynyújtás során az önkéntesek olyan helyzetekkel szembesülhetnek, amelyek érzelmileg is megterhelők lehetnek. Az a támogató légkör, amelyben lehetséges kérdezni, bizonytalanságot megfogalmazni vagy hibákról beszélni, alapvető feltétele a hosszú távú fejlődésnek. A mentor jelenléte e folyamatban stabilitást teremt, és hozzájárul ahhoz, hogy a résztvevők ne csupán szakmailag, hanem személyesen is megerősödjenek a szolgálat során. A mentorálás eszközeit (lásd erről bővebben a 2. táblázatot) tekintve válaszadóink számos technikát és megoldást említettek, de középpontban a személyes kapcsolatok, a beszélgetés és a tudásátadás állt. Kiemelték a példamutatást és a bátorítást, valamint a csoportfoglalkozások csapatkohéziós szerepét. A csoportfoglalkozások az esetek átbeszélése mellett stresszkezelési és társas támogatási funkciót is betöltenek. Ezzel együtt figyelemmel kell lenni a résztvevők magánéletére azáltal, hogy a foglalkozásokon eltöltött idő egyensúlyban álljon a biztosított szabadidővel.

2. táblázat. A mentorálás eszközkészlete a Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálat munkája során

Eszközcsoport	Mentorálási eszközök
<b>Szakmai tudásátadás</b>	Szintre hozó képzés, páros beosztás, helyzet közbeni útmutatás, azonnali visszajelzés
<b>Közösségi programok</b>	Eset csoport foglalkozások, csapatjátékok, közös szabadidős programok, közösen kialakított normák
<b>Reflexió, stresszkezelő eljárások/módszerek</b>	Esetmegbeszélés, strukturált debriefing, élménymegosztás, pszichés támogatás
<b>Szabályozó, motivációs eljárások</b>	Szolgálat szabályzat, konfliktuskezelés, jutalmazás, következmények/büntetőfeladatok, mentorok elismerése

Forrás: Saját készítésű táblázat.

A mentorálás szempontjából kritikus az esetleges konfliktusok megelőzése és kezelése, melynek alapja a világos szabályrendszer lefektetése és a közösségi szabályok kollektív

elfogadása. Amennyiben mégis konfliktus adódik, a turnusvezetők biztosítják a feloldáshoz szükséges nyugodt környezetet, és törekszenek a részes felek álláspontjainak megismerésére, kompromisszumos megoldások megtalálására. A beszámolóban megjelentek a jutalmazás és a büntetés eszközei is (pl. szolgálati szabályzat megszegése esetén takarításbeosztás átszervezése), míg a motivációt a szolgálatvezetők különböző apró ajándékokkal is igyekeznek fenntartani.

A mentorálás a Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálatban tehát nem elkülönült oktatási elemként jelenik meg, hanem a szervezeti kultúra, a szakmai fejlődés és a közösségi működés szerves részeként. Az elméleti tudás, a tacit tanulás, a szervezeti szocializáció és a pszichológiai támogatás együtt alakítanak ki olyan fejlődési környezetet, amelyben az önkéntesek nemcsak elsősegélynyújtóként válnak magabiztosabbá, hanem a humanitárius szervezeti szerep felelős képviselőivé is.

## A FELMÉRÉS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE

A Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálat egyszerre egészségügyi, nevelési és közösségfejlesztő program: növeli a nyári turistaszezon biztonságát, valós egészségügyi szükségletekre reagál, miközben fiatalokat képez és motivál a humanitárius vagy egészségügyi pálya felé. A program látványos társadalmi megtérülést hoz: a 2023-as mintegy 24 000 önkéntes munkaóra piaci értéken is több tízmillió forintos hozzájárulást jelent a közösség számára, ami jól érzékelteti az önkéntesség gazdasági értelemben vett súlyát.

A mentorálás e közegben nem ráépülő vagy idegen programelem, hanem alapjaiban szövi át a Szolgálat mindennapi működését, és szavatolja annak szakmai és pszichés biztonságát (3. táblázat). Mentorálás nélkül a Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálat nem lenne képes a szükséges szakmai minőség biztosítására, az önkéntesek pszichés biztonságának fenntartására, illetve arra az értékátadásra, amely hosszú távon is ifjúságformáló hatást fejt ki. Nemzetközi tapasztalatok is azt mutatják, hogy a jól szervezett mentorálás javítja a fiatalok önbizalmát, fejleszti szociális készségeiket és stresszkezelő képességüket, valamint kedvezően hat mentális jóllétükre. Az esettanulmány eredményei rávilágítanak arra, hogy egy szezonális program is képes tartós szakmai, gazdasági és közösségi értéket teremteni, ha működésének középpontjában a tudatosan szervezett, több szinten megvalósuló mentorálás áll.

3. táblázat. A Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálatban megvalósuló mentorálási folyamat áttekintése

Szakasz	Fő tevékenységek	Kapcsolódó mentorálási elemek és körülmények
<b>Toborzás, kiválasztás</b>	Jelentkezés, szűrés, alapkompenciák ellenőrzése	Elvárások tisztázása, szerepek bemutatása, motiváció megerősítése
<b>Turnus eleji felkészítés</b>	Szintre hozó képzés, szabályzat ismertetése	Tapasztalt önkéntesek bevonása oktatóként, párosítás, első kapcsolatépítés
<b>Napi szolgálat</b>	Esetellátás, kommunikáció, helyszíni együtt működés	„Újjonc + tapasztalt” páros, azonnali visszajelzések, közös döntések
<b>Est programok</b>	Csoportoglalkozások, szabadidő	Esetmegbeszélés, csapatkohézió, stresszlevezetés, bizalmi légkör
<b>Turnus lezárása</b>	Összegzés, visszajelzés, búcsú	Egyéni és csoportos feedback, jövőbeli részvétel megerősítése, tanulságok rögzítése

Forrás: Saját készítésű táblázat.

Következtetésként elmondható, hogy a tacit tudás átadása szempontjából az intenzív mentorálás kiemelt jelentőségű. Az akcióhelyzetben zajló tanulás különösen erős motivációs- és fejlődési hatással bír: a fiatal önkéntesek nem elszigetelt tréninghelyzetekben, hanem valós, jelentésteli szituációkban tanulnak döntést hozni, felelősséget vállalni és együttműködni. Ahhoz azonban, hogy az ilyen helyzetekkel járó stressz a különböző reziliencia-szinttel és megküzdési repertoárral érkező fiatalok számára összességében pozitív hatással járjon, szükséges az intenzív és többszintű mentorálás, a pszichológiai biztonságot erősítő visszajelzések és a közös esetfeldolgozás biztosítása. A fiatalok mentális jóllétére, rezilienciájára és önértékelésére is igazoltan kedvező hatást gyakorol, ha megbízható felnőtt vagy tapasztaltabb kortárs támogatja őket strukturált programokban (Schwartz et al. 2012), a Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálat pedig esettanulmányunk alapján ennek kézzelfogható, gyakorlatba ágyazott példáját nyújtja.

Mindez a humanitárius és ifjúsági szervezeteken túlmutató tanulságot hordoz. A Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálat tapasztalatai arra ösztönöznek, hogy az önkéntes programok tervezésekor a mentorálást ne kiegészítő szolgáltatásként, hanem az utánpótlás-nevelés, a pszichoszociális védelem és a szervezeti tanulás központi eszközeként kezeljék. Az itt

azonosított elemek – a strukturált felkészítés, a tudatos párosítás, az esetmegbeszélések és a közösségi foglalkozások, valamint a mentorok szerepének elismerése – más, fiatalokat bevonó önkéntes programokban is adaptálhatók. Ezzel a Balatoni Elsősegélynyújtó Szolgálat nemcsak a strandok biztonságához járul hozzá, hanem olyan modellként is szolgál, amely segíti a fiatalokból álló önkéntes programok hosszú távú, fenntartható és kiegyensúlyozott működését.

## IRODALOM

Adams, Nicky (2025): Coaching, mentoring, volunteering and work – what works and what doesn't. *The International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, 9(1) pp. 46-52.

DOI: <https://doi.org/10.2478/ijhrd-2025-0005>

Adams, William C. (2015): Conducting Semi-Structured Interviews. In: Newcomer, Kathryn E. – Hatry, Harry P. – Wholey, Joseph S. (eds.): *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>

Bíró Gyula Zoltán (2022): A mentorálás néhány folyamatjellemzője a pedagógusképzés gyakorlatában= Some process features of mentoring in the practice of teacher training. *Deliberationes*, 15(2) pp. 29-48. DOI: <https://doi.org/10.54230/delib.2022.2.29>

DeWit, David J. – DuBois, David – Erdem, Gizem – Larose, Simone – Lipman, Ellen L. (2016): The Role of program-supported mentoring relationships in promoting youth mental health, behavioral and developmental outcomes. *Prevention Science*, 17, pp. 646-657.

DOI: <https://doi.org/10.1007/s11121-016-0663-2>

Fallon, Pamela, – Jaegers, Lisa A. – Zhang, Yuan – Dugan, Alicia G. – Cherniack, M. – El Ghaziri, Mazen (2023): Peer support programs to reduce organizational stress and trauma for public safety workers: A scoping review. *Workplace Health & Safety*, 71(11) pp. 528-540.

DOI: <https://doi.org/10.1177/21650799231194623>

Gerring, John (2007): *Case study research: principles and practices*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hajdú Krisztina – Rozsos Renáta (2023): Ifjúsági önkéntes közösségek hálózata: Kapcsolódás – segítségnyújtás – fejlődés. *Önkéntes Szemle*, 3(1) pp. 87-102.

<https://www.onkentesszemle.hu/2023-3-evfolyam-1-szam-onkentesszemle/> Letöltve: 2026.05.25.

Hantos János (1987): *A Nemzetközi és a Magyar Vöröskereszt*. Budapest: Magyar Vöröskereszt.

Hatry, Harry P. (2015): Using Agency Records. In: Newcomer, Kathryn E. – Hatry, Harry P. – Wholey, Joseph S. (eds.): *Handbook of Practical Program*. San Francisco: Jossey-Bass

DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch13>

Ipolyi Dóra (2025): Mentális egészség és önkéntesség: A lelki jóllét jelentősége a segítő munkában. In: Tímár Tamás (szerk.): *Pszichoszociális segítségnyújtás krízis- és katasztrófafhelyzetben (konferenciakötet)*. Budapest: Magyar Vöröskereszt.

Ipolyi Dóra – Molnár András (2020): Az ifjúsági önkéntesek motivációjának vizsgálata. In: Tóth Alisa – Dunás-Varga Ildikó – Hankó Csilla (szerk.): *VI. Ifjú Pszichológiai és Neveléstudományi Kutatók Országos Konferenciája 2020. Tanulmánykötet/Conference Book*. Budapest: Doktoranduszok Országos Szövetsége, pp. 24-34.

- Ipolyi Dóra – Molnár András (2022): A Magyar Vöröskereszt önkénteseinek tevékenységei a koronavírus veszélyhelyzet idején. Esettanulmány. *Önkéntes Szemle*, 2(2) pp. 109-121.  
DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2022.2.109-121>
- Kaarbo, Juliet – Beasley, Ryan K. (1999): A Practical Guide to the Comparative Case Study Method in Political Psychology. *International Society of Political Psychology*, 20(2) pp. 369-391.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/0162-895x.00149>
- Magyar Vöröskereszt (2011): *130 éves a Magyar Vöröskereszt*. Budapest: Magyar Vöröskereszt.
- Marceta, Žarko – Jurišić, Dragiša (2024): Psychological Preparedness of the Rescuers and Volunteers: A Case Study of 2023 Türkiye Earthquake. *International Journal of Disaster Risk Management*, 6(1) pp. 27-40. DOI: <https://doi.org/10.18485/ijdrm.2024.6.1.3>
- Mason Dyana – Chen Li-Wei – Lall Saurabh A. (2022): Can Institutional Support Improve Volunteer Quality? An Analysis of Online Volunteer Mentors. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(3) pp. 641-655. DOI: 10.1007/s11266-021-00351-9
- Raposa, Elizabeth B. – Rhodes, Jean – Stams, Geert Jam J. M. – Card, Noel – Burton, Samantha – Schwartz, Sarah – Yoviene Sykes, Laura A. – Kanchewa, Stella – Kupersmidt, Janis – Hussain, Saida (2019): The Effects of Youth Mentoring Programs: A Meta-analysis of Outcome Studies. *J Youth Adolescence*, 48, pp. 423-443. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10964-019-00982-8>
- Schwartz, Sarah – Lowe, Sarah R. – Rhodes, Jean E. (2012): Mentoring Relationships and Adolescent Self-Esteem. *PsycEXTRA Dataset*, 19(2) pp. 17-20. DOI: <https://doi.org/10.1037/e535002013-005>
- Sebestyén, Árpád – Kovács, Zsuzsanna (2020): Importance of disaster crisis intervention to survivors and rescue and relief workers in emergency management. In: Molnár, András (ed.): *First Conference on Effective Response: Conference Proceedings, Sopron 15th November 2019*. Budapest: Hungarian Red Cross, pp. 24-31. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3778143>
- Shier, Michael L. – Larsen-Halikowski, Jessica – Gouthro, Stephanie (2020): Characteristics of volunteer motivation to mentor youth. *Children and Youth Services Review*, 111, 104832.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.104885>
- Stake, Robert E. (2000): The case study method in social inquiry. In: Gomm, Roger – Hammersley, Martyn – Foster, Peter (eds.): *Case Study Method*. Thousand Oakes: Sage Publications, pp. 19-26.

## A KÖZÖSSÉGI MŰVELŐDÉSI MENTORÁLÁS ÉS A KÖZÖSSÉGI AKTIVITÁS SZINERGIÁI A KÖZÖSÉRTÉK EGYESÜLET TEVÉKENYSÉGÉBEN

BODOR ANITA<sup>1</sup> – SZABÓ CSABA<sup>2</sup> – JÓZSA KATALIN<sup>3</sup> –  
ANGYAL LÁSZLÓ<sup>4</sup> – NEVEDA AMÁLIA<sup>5</sup>

---

### Absztrakt

A tanulmány a közművelődési szektorban megjelenő önkéntesség és szakmai utánpótlás-nevelés speciális összefüggéseit vizsgálja a Magyar Közösségépítők Értékszövetsége Egyesület (KözösÉrték Egyesület) módszertani gyakorlatán keresztül. Az írás központi tézise, hogy a közművelődésben az önkéntesség egyfajta „harmadik pillérként” értelmezhető, amely a kezdeményezőkézség és a cselekvőképesség metszéspontjában, strukturált mentorálás mellett válhat a közösségfejlesztés fenntartható erőforrásává.

Az elméleti alapozás definiálja a Látóutak és Látópontok módszertanát, valamint a szervezet által kidolgozott közösségi művelődési mentorálás rendszerét. A tanulmány rámutat, hogy a mentor, mint katalizátor nem csupán szakmai ismereteket ad át, hanem segít a pályaelhagyás megelőzésében és a szakmai identitás megerősítésében is.

A gyakorlati relevanciát két esettanulmány biztosítja. A kecskeméti Közkincs mentorcsoport példája a kistelepülési szakemberek és önkéntesek partneri hálózatának szinergiáit mutatja be. A tatai ifjúsági közösségfejlesztési folyamat elemzése során pedig a szerzők a Tuckman-féle csoportdinamikai modell és a Roger Hart-féle részvételi létra alkalmazásával világítanak rá, miként transzformálható az Iskolai Közösségi Szolgálat (IKSZ) „kötelező” jellege valódi, belső indíttatású önkéntes elköteleződésé és közös döntéshozatallá.

Az összegzés megállapítja, hogy a 2026-ban kiteljesedő mentorálási ciklusok olyan fenntartható modellt kínálnak, amelyben a tudatos kompetenciafejlesztés nemcsak az egyéni életutat, hanem a települések megtartó erejét és cselekvőképességét is érdemben javítja.

*Kulcsszavak:* közösségi művelődés, mentorálás, önkéntesség, Látóút, csoportdinamika, ifjúsági részvétel, KözösÉrték Egyesület

---

<sup>1</sup> Bodor Anita, Mentor Munkacsoport vezető, Külhoni mentorálás témavezető, KözösÉrték Egyesület.

<sup>2</sup> Szabó Csaba, Ifjúsági Munkacsoport vezető, Csoportos mintamentorálás témavezető, KözösÉrték Egyesület.

<sup>3</sup> Józsa Katalin, Mentor Munkacsoport tag, Csoportos mentorálás témavezető, KözösÉrték Egyesület.

<sup>4</sup> Angyal László, Mentor Munkacsoport tag, Látópont mentorálás témavezető, KözösÉrték Egyesület.

<sup>5</sup> Neveda Amália, Mentor Munkacsoport vezető, Egyéni mentorálás témavezető, KözösÉrték Egyesület.

## Synergies of community cultural mentoring and community activity in the professional activities of the „KözösÉrték” Association

Anita Bodor – Csaba Szabó – Katalin Józsa – László Angyal – Amália Neveda

### Abstract

The study examines the special connections between volunteering and professional development in the public education sector through the methodological practice of the Hungarian Association of Community Builders (KözösÉrték Egyesület). The central thesis of this paper is that volunteering in public education can be interpreted as a “third pillar”, which - at the intersection of initiative and action - can become a sustainable resource for community development alongside structured mentoring.

The theoretical foundation defines the methodology of Sight-seeking Journeys and Sight-points, as well as the community education mentoring system developed by the organization. The study points out that the mentor, as a catalyst, does not only transfer professional knowledge but also helps prevent career abandonment and strengthen professional identity.

Two case studies provide practical relevance. The example of the Közkincs mentor group in Kecskemét demonstrates the synergies of the partner network of small-town professionals and volunteers. In analyzing the youth community development process in Tata, the authors use Tuckman's group dynamics model and Roger Hart's participation ladder to shed light on how the "mandatory" nature of School Community Service (SCS) can be transformed into a genuine, intrinsically motivated voluntary commitment and joint decision-making.

The summary states that the mentoring cycles that will be completed in 2026 offer a sustainable model in which conscious competence development does not only significantly improve the individual life path, but also the retention power and ability to act of the settlements.

*Keywords:* community education, mentoring, volunteering, Vision Path, group dynamics, youth participation, KözösÉrték Association

---

## BEVEZETÉS

Jelen tanulmány a közművelődési szektorban megjelenő önkéntesség speciális vetületeit vizsgálja a Magyar Közösségépítők Értékszövetsége Egyesület (rövidítve: KözösÉrték Egyesület) gyakorlatán keresztül. A civil szervezet 2019-es alapítása óta olyan módszertani műhelyként működik, ahol az önkéntesség nem csupán kiegészítő erőforrás, hanem a szakmai utánpótlás-nevelés, a kompetenciafejlesztés és a generációk közötti tudásátadás alapköve.

Az írás kiindulópontja, hogy a közösségi művelődésben az önkéntesség egyfajta „harmadik pillérként” értelmezhető, amely a kezdeményezőkézség és a cselekvőképesség metszéspontjában jön létre. Elemzésünkben bemutatjuk, miként válnak a KözösÉrték Egyesület innovációi, a Látóutak és Látópontok a tapasztalati tanulás és az önkéntes bázis

aktivizálásának kiemelt színtereivé. Különös hangsúlyt fektetünk a közösségi művelődési mentorálás folyamatára. Úgy gondoljuk, hogy ez a szakmai szerep nem csupán tanácsadás, hanem egy olyan katalizátor, amely strukturált keretet ad az egyéni segítő szándéknak, és professzionális közegbe ágyazott szakmai felelősségvállalássá transzformálja azt.

A mentorálás egyéni és csoportos formái e folyamatban kulcsszerepet játszanak, a visszajelzések alapján a mentorálás hatékony eszköznek bizonyul a szakmai elszigetelődés feloldásában, az inspirációban és a tapasztalatok megosztásában. Segít a kompetenciák tudatosításában, a pályorientáció megerősítésében, valamint a több éve pályán lévő szakemberek kiegészének megelőzésében is. Ezáltal a mentori támogatás a közművelődési életpálya egészét segíti, hozzájárulva az önkéntes alapú közösségfejlesztés elmélyítéséhez.

A tanulmány a Látóutak módszertanán keresztül jut el a gyakorlati megvalósulást bemutató esettanulmányokig. A kecskeméti Közkincs műhely és a tatai Iskolai Közösségi Szolgálat fejlesztésének példáin keresztül rávilágítunk az önkéntes motivációk fenntarthatóságára a mentorált folyamatokban, bizonyítva, hogy a szakmai megújulás záloga a tapasztalati tudásátadás és a helyi társadalom aktív bevonása.

## A KÖZÖSÉRTÉK EGYESÜLET KÜLDETÉSE ÉS SZAKMAI SZEREPVÁLLALÁSA

A KözösÉrték Egyesület alapvető célkitűzése a helyi közösségek megerősítése, a magyar kultúra és a nemzeti értékek megőrzésének támogatása, valamint a közművelődési szakemberek szakmai fejlődésének és szinergiájának elősegítése. A szervezet tevékenységének fókuszában az élményalapú, tapasztalat általi tanulás és a gyakorlati közösségépítés áll, melynek fontos eszköztárát a szakmai Látóutak, a közösségi művelődési mentorálás és a kapcsolódó országos és külhoni hálózati események jelentik.

Az Egyesület 2019-es alapítása óta jelentős szerepet tölt be a Kárpát-medencei közművelődésben és tevékenységét az alábbi három fő pillér mentén határozza meg:

- Szakmai utánpótlás nevelése: a közösségi művelődés jövőbeli szakembereinek bevonása, mentorálása és támogatása.
- Generációk közötti hídépítés: a tapasztalt szenior kollégák és a pályakezdő junior szakemberek közötti tudásátadás facilitálása.

- Módszertani innováció: új, korszerű szakmai irányok, módszertanok és közösségfejlesztési modellek elindítása. Ide tartoznak a Látóutak és Látópontok, melyekről bővebben a következő részben lesz szó.

A szervezet víziója egy olyan élő és aktív szakmai közösség, amely képes rugalmasan reagálni a fiatal generációk változó igényeire és az aktuális szakmai kihívásokra, hálózatot épít az intézményrendszer szereplői között, és hitelesen mutatja be a közösségi művelődés társadalmi értékeit.

1. ábra. A KözösÉrték Egyesület elért eredményei (2019-2025)



Forrás: Saját adatgyűjtés.

Az Egyesület mára a hazai közművelődés egyik leginnovatívabb szakmai műhelyévé vált (1. ábra). Küldetésének tekinti a pályakezdő közösségépítők elindítását, valamint a már pályán lévők háttértámogatását, elősegítve, hogy a szakemberek képességeik révén fenntartható értékeket hozzanak létre a helyi közösségekben.

## MÓDSZERTANI INNOVÁCIÓ: LÁTÓUTAK ÉS LÁTÓPONTOK

### *A Látóút és a Látópont módszertani definíciója*

A Látóút — azaz a Látópontokon történő szervezett szakmai látogatás — olyan strukturált tanulmányút, amelynek elsődleges célja a résztvevők tapasztalati tanulásának módszertani támogatása. A folyamat fókuszában a különböző közművelődési tevékenységet végző intézményekben, szervezetekben vagy településeken már sikeresen működő jó gyakorlatok közvetlen megismerése áll. A Látóutak során a résztvevők betekintést nyernek az adott közművelődési területen hatékonyan alkalmazott tervezési, szervezési és megvalósítási megoldásokba, valamint abba a szakmai szemléletmódba, amely az innovatív gyakorlatok kialakulását eredményezte.

A Látópont címmel rendelkező települések és szervezetek a közművelődési jó gyakorlatok hiteles bemutatóhelyeiként szolgálnak. A tudásátadás e formájának lényege az élményszerű, személyes tapasztalatátadás, amely dimenzióit tekintve jóval meghaladja a pusztán teoretikus ismeretterjesztést. A Látópontokon lehetőség nyílik a szervezeti működés közvetlen megfigyelésére, rövid és strukturált szakmai prezentációk megtekintésére, esetenként a kapcsolódó, releváns dokumentáció tanulmányozására, valamint a fogadó szervezet tagjaival folytatott spontán vagy célirányos szakmai diskurzusra. A résztvevők mindezt a tapasztalat általi tanulás módszertanával valósítják meg, ahol az ismeretszerzés élményszerű környezetben, a gyakorlati folyamatokba való aktív és érzelmi bevonódáson keresztül történik.

A Látóút-módszertan kiemelkedő értéke a kölcsönös tanulásban és a horizontális tudásmegosztásban rejlik. A résztvevők a tapasztaltakat saját szakmai környezetükkel összevetve elemzik és értékelik, mérlegelve a jó gyakorlat adaptálhatóságának feltételeit és szükségszerűségét. A Látópontokon megismert folyamatok így érdemben járulnak hozzá a módszertani megújuláshoz, a szemléletformáláshoz, és végső soron a közösségi kezdeményezések hosszú távú fenntarthatóságához.

### *A Látóutak és az önkéntesség szerves kapcsolata – közművelődési jó gyakorlatok és közösségi aktivitás*

A Látóutak módszertana lehetőséget biztosít a közművelődési jó gyakorlatok működés közbeni megismerésére. E tapasztalati tanulási forma a hatékonyságát tekintve

kiemelkedőnek mondható. A jó gyakorlat legfőbb ismérve ugyanis, hogy egy adott szakmai problémára kínál eredményes, jellemzően innovatív megoldást. Mivel e gyakorlatok döntően a közművelődési alapszolgáltatások<sup>6</sup> rendszerében valósulnak meg, azok tervezésében, kivitelezésében és értékelésében a helyi lakosság aktív részvétele nélkülözhetetlen. A közművelődési tevékenység magvát a közösségépítés adja, amelyben a lakossági aktivitás nem csupán módszertani elem, hanem a fenntarthatóság alapvető záloga is. E tevékenység sikere abban rejlik, hogy integrálni képes az egyének kezdeményező- és cselekvőképességét.

*A kezdeményezőképeség, mint az önkéntes részvétel forrása.* A kezdeményezőképeség értelmezésünkben azt jelenti, hogy az egyén nem passzív szemlélője a helyi közösség alakulásának, hanem képes felismerni a problémákat és a környezetében rejlő lehetőségeket. Az önkéntesség belső indíttatásból fakad, és a részvétel minden esetben egyéni felismerés és autonóm döntés eredménye. Ebből adódóan az önkéntesség egyik alapmotívuma a kezdeményezőképeség, amely megnyilvánulhat akár egy már működő programhoz való csatlakozásban, akár egy új tevékenység elindításában. Ez az a pont, ahol a gondolati szintű felismerés tényleges cselekvési szándékká alakul át.

*A cselekvőképesség és a kompetenciafejlesztés összefüggései.* A kezdeményezőképeségből logikusan következik a cselekvőképesség, amely már a megvalósítás fázisát jelenti. Az önkéntesség valódi értéke abban mutatkozik meg, hogy az egyén képes elhatározásait tettekre váltani. A cselekvőképesség olyan komplex kompetencia, amely magában foglalja a döntéshozatalt, a felelősségvállalást, a kitartást és az együttműködési készséget (Kuti 2014). Az önkéntesség meghatározó szerepet tölt be e képességek fejlesztésében, mivel a tevékenység szabad választáson alapuló jellege folyamatosan megerősíti az egyéni cselekvőképességet. Az önkéntes munka során elvégzett feladatok, mint tapasztalati tanulási formák, közvetlen visszacsatolást nyújtanak, így célzottan fejlesztik a személyes és társas kompetenciákat (Arapovics 2016; Arapovics – Vercseg 2018).

*Az önkéntesség, mint a közösségi művelődés „harmadik pillére”.* A kezdeményezőképeség, a cselekvőképesség és az önkéntesség fogalma szoros kölcsönhatásban áll egymással. A

---

<sup>6</sup> A közművelődési alapszolgáltatásokat a 20/2018. (VII. 9.) EMMI rendelet szabályozza, amely a 1997. évi CXL. törvény alapján határozza meg a közművelődési intézmények, közösségi színterek és a feladatellátók kötelezettségei. A rendelet kiterjed minden közművelődési intézményre és közösségi színterre, függetlenül azok szervezeti formájától, valamint a közművelődési alapszolgáltatást biztosító természetes vagy jogi személyekre.

kezdeményezőkézség indukálja az önkéntes részvételt, a cselekvőképesség biztosítja a közösségi folyamatok megvalósulását, az önkéntesség pedig visszaható módon erősíti mindkét képességet. E szerves egység miatt tekinthetünk az önkéntességre a közösségi művelődés „harmadik pilléréként”.

Ez a kapcsolati háló jelentős mértékben előmozdítja a kulturális törvényben rögzített célok teljesülését, hiszen a folyamat révén az egyén a helyi közösség tudatos, a település jövőjéért felelősséget vállaló tagjává válik. Az önkéntesség így hozzájárul egy aktívabb állampolgári tudat és szemléletmód kialakulásához. E hatások közvetlenül egybeesnek a Magyar Közösségépítők Értékszövetsége Egyesület Látóútjainak célkitűzéseivel is. A programok során tapasztalható, magas arányú önkéntes részvétel igazolja, hogy a jó gyakorlatokat megvalósító közösségek jelentős része mély belső elköteleződésből cselekszik, alapvetően hozzájárulva a közművelődési innovációk hosszú távú fenntarthatóságához.

## KÖZÖSSÉGI MŰVELŐDÉSI MENTORÁLÁS

### *A szakmai szocializáció és az önkéntes elkötelezettség metszéspontjai*

A közművelődési életpálya sikeressége nem csupán az elméleti tudáson, hanem a hosszú évek alatt megszerzett gyakorlati tapasztalaton és a szakmai identitás mélységén alapul. E fejlődési folyamatban kiemelt szerepet kap a közösségi művelődési mentorálás, amely a KözösÉrték Egyesület értelmezésében jóval több, mint egyszerű ismeretátadás. Ez egy olyan professzionális támogatói rendszer, amely az értékalapú szakmaiságot, a módszertani felkészültséget és a társadalmi felelősségvállalást ötvözi.

A mentorálás és az önkéntesség kapcsolata e modellben szerves egységet alkot. Míg a mentorálás a szakmai fejlődés strukturált kereteit biztosítja, az önkéntesség adja meg a tevékenység morális és motivációs bázisát. Tanulmányunkban azt vizsgáljuk, miként válik a tapasztalt mentorok tudása közvetlen erőforrássá a támogatott kollégák számára, és hogyan transzformálódik az egyéni segítő szándék professzionális közegbe ágyazott szakmai felelősségvállalássá.

A közösségi művelődési mentorálás fókuszában a reciprok tanulás áll, ami egy olyan folyamat, amelyben a személyre szabott figyelem, a hálózatosodás és a Látóutak módszertana együttesen járul hozzá a pályaelhagyás megelőzéséhez és a közösségi művelődés országos színvonalának emeléséhez (Arapovics – Vercseg 2018).

### *A mentorálás szerepe a szakmai fejlődésben*

A közművelődési életpálya egy egész életen át tartó professzionális fejlődési folyamat. Ahhoz, hogy a közművelődési szakember munkáját szakmailag magas színvonalon végezhesse, hosszú évek tudatos munkájára és kiterjedt gyakorlati tapasztalatszerzésére van szükség. A közösségi művelődési mentorálás e fejlődési folyamat támogatását hivatott szolgálni. E folyamatban a mentor segítőként vesz részt, előmozdítva a mentorált szakmai előrehaladását, személyes fejlődését.

Gyorsan változó világunkban egyre intenzívebb igény mutatkozik a mentorálásra. E társadalmi szükségletre reflektálva vállalta a KözösÉrték Egyesület a mentorálás, mint fejlesztő és támogató tevékenység kezdeményezését, majd megvalósítását a közösségi művelődés területén.

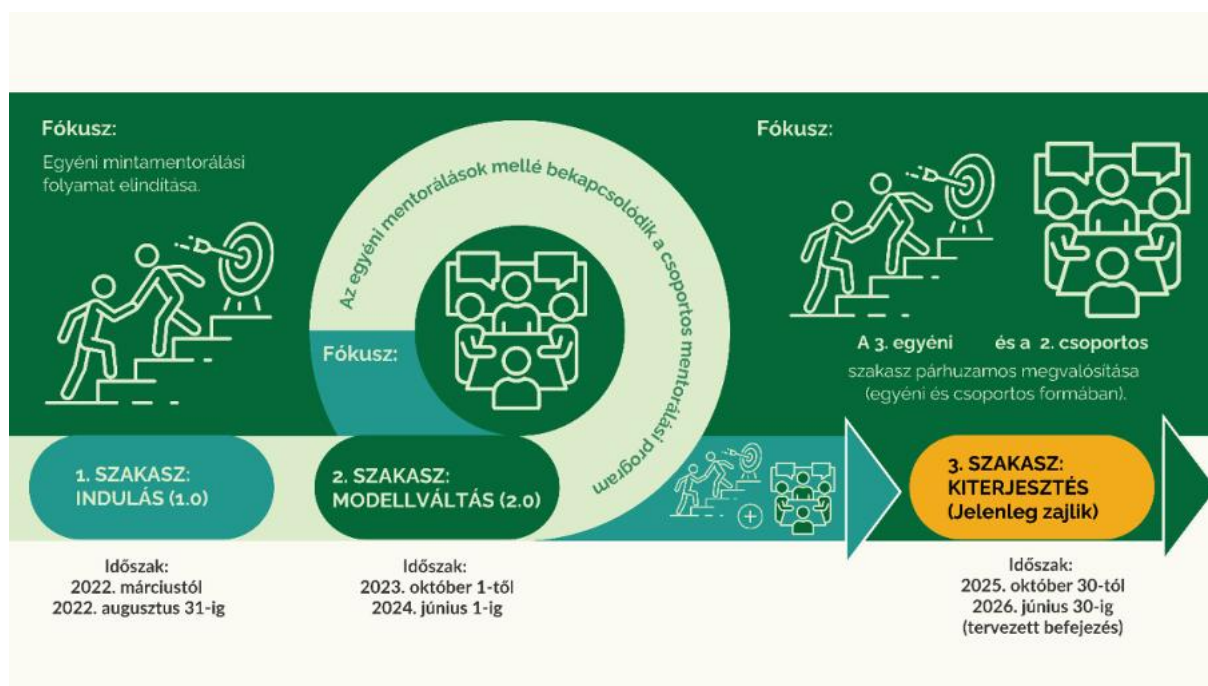
A mentorálás révén a tapasztalt kollégák módszertani tudása és támogató személyisége erőforrásként jelenik meg, akik közvetlen, személyes és rugalmas módon segítenek a felmerülő igények szerint, támogatva a pályakezdő és junior kollégák kompetenciafejlesztését. A folyamat során a szakmai tudásbővítés mellett a személyes és társas kompetenciák fejlesztésére is nagy hangsúly kerül, hiszen e tényezők döntően befolyásolják a munkavégzés minőségét és eredményességét, végső soron pedig meghatározzák az egész közművelődés színvonalát. Olyan folyamatról van szó, amelyből mind a mentorált, mind a mentor profitálhat.

### *A KözösÉrték Egyesület mentorprogramjainak kronológiája és szakaszai*

Az Egyesület 2022 márciusában indította el az egyéni mintamentorálási folyamatot, az első projekt 2022. augusztus 31-ig tartott. A második, 2.0-ás jelzésű mintamentorálási program 2023. október 1-jétől 2024. június 1-jéig tartott, amelyben az egyéni mentorálások mellé bekapcsolódott a csoportos mentorálási program is. Jelenleg a harmadik egyéni és a második csoportos mentorálási szakasz zajlik (egyéni és csoportos formában), amelynek tervezett befejezése 2026. június 30-a. (2. ábra).

*A személyre szabott mentorálás módszertani előnyei.* A mentorálás egyik legfontosabb előnye, hogy a folyamat teljes egészében a mentorált egyéni igényeihez igazodik. A mentor olyan fókuszált figyelmet képes nyújtani, amely általános tanfolyamokon vagy csoportos oktatási keretek között nem elérhető. E személyre szabott megközelítés lehetővé teszi, hogy a mentorált a saját tempójában, az egyéni erősségeire építve haladjon, miközben a mentor konkrét visszajelzésekkel és iránymutatásokkal segíti fejlődését.

2. ábra. A mentorprogramok kronológiája és szakaszai (2022-2026)



*Forrás:* Saját készítésű ábra.

**Célkitűzés, motiváció és önismereti fejlesztés.** A mentorálás során a mentor segítséget nyújt a célok meghatározásában és tisztázásában, majd egy lépésről lépésre kidolgozott tervet készítenek a mentorálttal közösen azok megvalósításához. Ezzel nemcsak a motiváció és az elköteleződés, hanem a siker esélye is növekszik. A mentoráltak megismerik saját erősségeiket és fejlesztendő területeiket, ami növeli szakmai önbizalmukat. A mentor folyamatos visszajelzései révén a mentorált pontosabb képet kap arról, miben jeleskedik, és hol szükséges további fejlődés. Az önismeret e formája a személyes élet számos egyéb területén is hasznosítható, hiszen a magabiztosság és az önreflexió a hatékony döntéshozatal alapja.

A program fókuszában tehát nem csupán a szakmai ismeretátadás áll, hanem a személyes és szociális készségek (soft skillek) megerősítése is. E tényezők alapvetően meghatározzák a munkavégzés minőségét, és ezen keresztül a teljes ágazat szakmai színvonalára is hatással vannak. A folyamat reciprokjellegű, a szinergiák révén mind a mentorált, mind a mentor profitál az együttműködésből.

**Az elköteleződés keretei: felelősségvállalás és közös növekedés.** A rendszeres találkozók, a folyamatos visszacsatolás és az előrehaladás nyomán követése olyan struktúrát biztosítanak, amelyek fokozzák a mentorált saját céljai iránti elkötelezettségét. Emellett a mentorral való együttműködés a felelősségérzetet is erősíti, mivel a résztvevők egy külső szakértővel osztják

meg kihívásaikat és eredményeiket. Ez a típusú támogatás segít fenntartani a lendületet és a szakmai fókusz megőrzését.

A mentorálás további előnye a szakmai kapcsolatépítés facilitálása. A mentor gyakran ismerteti meg a mentoráltat olyan szakértőkkel vagy szervezetekkel, amelyek meghatározóak lehetnek a jövőbeni karrierépítés szempontjából. Egy jól kiépített hálózat növeli a lehetőségeket és új távlatokat nyit meg. A folyamat lehetővé teszi a célirányos fejlődést, valamint a gyakorlati tudás és készségek elsajátítását a motiváció fenntartása mellett. Egy felkészült mentor nem csupán útmutatást ad, hanem példaképként is szolgál. Az ilyen típusú, személyre szabott figyelem hozzájárul a hosszú távú szakmai sikerhez, és értéket teremt mind a szakmai önazonosságát építő egyén, mind a tágabb közösség számára.

*Szakmai kapaszkodók és a pályaelhagyás megelőzése.* Az eddigi projektek igazolták, hogy a pályakezdő szakemberek elméleti felkészültsége önmagában nem elégséges ahhoz, hogy a pályán magabiztosan el tudjanak indulni, és képesek legyenek a folyamatos szakmai haladásra. Szükség van valami másra is, mégpedig arra a gyakorlati biztonságra és emberi támogatásra, amelyről a mentori folyamat szól. A mentori útmutatással támogatott gyakorlati tapasztalatszerzés jelentősen hozzájárult a kezdeti kudarcok elkerüléséhez és a sikerélmények megéléséhez, ami végső soron alkalmas a pályaelhagyók számának csökkentésére is.

Jelenleg az eddigi mentorálások tapasztalatainak szakmai beépítése zajlik. Támogatjuk a fiatal szakembereket abban, hogy magabiztosan induljanak el pályájukon, és megtalálják helyüket a közművelődésben. A mentorprogram keretében hiteles, gyakorlott szakemberek adják át tapasztalataikat a pályakezdőknek. Olyan szakmai és emberi kapaszkodókat biztosítunk, amelyek megerősítik a fiatalokat abban, hogy hosszú távon is a közösségépítés területén maradjanak. Újdonságként jelenik meg a Látóutak mentorálása, amelynek során a mentorok végigkísérik a Látópontokat a felkészüléstől a megvalósításig, garantálva ezzel a minőségi szakmai megjelenést. E tevékenységhez a Látópont-címbertokos szervezetek munkatársainak egyéni és szakmai támogatása és fejlesztése is kapcsolódik.

Az önkéntesség az Egyesület mentorálási tevékenységének tartalmi jegyeiben, a tevékenység jellege és motivációs bázisa révén jelenik meg. Az önkéntességet professzionális közegbe ágyazott társadalmi és szakmai felelősségvállalásként is értelmezhetjük.

## A MENTORÁLÁS ÉS AZ ÖNKÉNTESÉG GYAKORLATI DIMENZIÓI – ESETTANULMÁNYOK BEMUTATÁSA

A következőkben két specifikus esettanulmányon keresztül mutatjuk be, miként érvényesülnek a korábban részletezett elméleti alapvetések a gyakorlatban. Az elemzés fókuszában a csoportos mentorálás szinergiahatásai, valamint a fiatal generáció önkéntes szerepvállalásának sajátosságai állnak.

### *A Közkincs mentorcsoport és az önkéntesség kapcsolata a közösségi művelődésben*

A közösségi művelődést olyan településfejlesztési erőforrásnak tekintjük, amely hosszú távon fejlesztője a lakosok életminőségének és az adott település működésének. „A kulturális közösségfejlesztés fókuszában a közösség és annak kulturális értékei állnak. Célja a kulturális részvétel fejlesztése, a helyi kulturális élet szervezésében való szerepvállalásra ösztönzése” (Arapovics 2016).

*Előzmények.* 2023 októberében alakult meg a Kecskemét térségi települések közművelődési szakembereit összefogó Közkincs mentorcsoport, a KözösÉrték Egyesület csoportos mentorálási mintaprogramjaként, azzal a céllal, hogy az intézményekben, színtereken dolgozó szakemberek munkáját támogassa. A Közkincs műhely munkája jelenleg hat települést – Kecskemét közelében fekvő kis- és nagyközségeket – érint: Ballószög, Fülöpjakab, Jakabszállás, Kunbaracs, Orgovány és Szentkirály. A települések közös sajátossága, hogy a közművelődési munkakörökben (illetve könyvtárosként) jellemzően egy-két szakember dolgozik. Közkincs műhelyünkben a közösség erejére és a csoportos mentorálás módszereire építve hoztunk létre támogató szakmai közösséget, amely a résztvevők fejlődését és megújulását szolgálja. A visszajelzések alapján a műhely hatékony eszköznek bizonyult a szakmai elszigetelődés feloldása, a tapasztalatok megosztása és az inspiráció terén. Segít a több éve pályán lévő szakemberek kiegészésének megelőzésében is.

*Települési partnerségi kapcsolatok, önkéntesség.* Műhelymunkáink során természetes módon került fókuszba az önkéntesség, mint olyan erőforrás, amely megerősíti a közösségi programok helyi beágyazottságát, gazdagítja a szolgáltatásokat és segíti az intézményi működés stabilitását.

A mindannyiunk számára fontos téma feldolgozásának módszereként települési partnerségi térképek elkészítését választottuk. A térkép vizuális formában vette számba és mutatta be az egyes települések közösségi művelődését reprezentáló és támogató partnerségi kapcsolatait.

Az alábbi kérdések mentén készült a térkép, illetve elemeztük a kapcsolatokat:

- Kik a partnereink, önkénteseink?
- Milyen erőforrást képviselnek?
- Milyen jellegű együttműködés van velük?
- Milyen lehetőséget látunk a kapcsolat fejlesztésében?
- Mit tehetünk ezért?

A „térképünkről” egy-egy fejlesztendő kapcsolatot, fontos partnert (csoportot vagy mérvadó személyt) kiválasztva, arra fókuszálva dolgoztunk tovább egyénenként a kapcsolatok fejlesztésén. Három hónap múlva esetpéldában összefoglalva osztottuk meg a tapasztalatokat.

*Esetpéldák.* Az alábbi példákat kell kiemelnünk, amelyek közül egyet ismertetünk részletesebben.

- A ballószögi közművelődés partnerhálózatában a Ballószögi Polgárőrség szerepe.
- Jakabi Kultúrműhely – a közösségfejlesztés középpontjában az amatőr színjátszás.
- Sorsok és léptek – az első helyben készült film Fülöpjakabról.
- Kunbaracsi fonó – a kézműveskedő közösség.
- A Kápolnai iskola új élete – az egykori tanyasi iskola épületének közművelődési hasznosítása.

Az esetpéldák megerősítették és igazolták, hogy az önkéntesek kiemelt fontosságú szakmai társaink, segítők – a velük való formális és informális kapcsolatok természetes módon kötik össze az intézményi szakembert a település lakóival, szervezeteivel és közösségeivel. A feltáró, elemző folyamat folytatásaként, már a települési partnerek, önkéntesek bevonásával szerveztünk szakmai műhelyt a következő évben.

*Partnerségi kapcsolatok, önkéntesség a helyi közművelődésben címmel szakmai műhely – a Ballószögi példa.*<sup>7</sup> A rendezvény jelentőségét éppen az adta, hogy a programon

---

<sup>7</sup> Nagy Gabriella, a Ballószögi Faluház és Könyvtár művelődésszervezője kulturális mediáció (MA) tanulmányait záró diplomadolgozatában dolgozta fel a témát „Az önkéntesség helyzete, lehetőségei: Ballószög település közösségi és kulturális életében” címmel. Az igényes, feltáró, elemző írás értékes tapasztalatokat foglal össze az önkéntességgel kapcsolatban. A szakdolgozat szakmai fontossága és települési értékesége inspirált bennünket,

mentorcsoportunk szakemberei saját települési partnereik, önkéntes segítők társaságában vettek részt. Így a jó példákat, tapasztalatokat közvetlenül az érintettek bevonásával ismerhettük és beszélhettük meg. A műhelyprogram fókuszában az a szemlélet állt, hogy a helyi közösségi élet alapvetően az ott élők közös ügye. A jó közösségek élhetőbbé tehetik a települést. A közművelődési szakemberek és a közösségben vagy egyénileg kapcsolódó önkéntesek együtt lehetnek eredményes formálói a helyi közösségi művelődésnek.

A bemutatott ballószögi példa legfontosabb tanulságai:

- „A közösségfejlesztés célja a kulturális életben való részvétel aktivizálása, a szerepvállalásra ösztönzése. A folyamattal fejlődik az egyén, erősödik a közösség identitása.”
- Az önkéntesség egyaránt hasznos a közösség és az önkéntes számára. Az önkéntesek közösségi szereplőkké válnak, ezáltal fejlődik a közösség humánerőforrása.
- Az önkéntesek a feladatok végzése során bővítik kapcsolati hálójukat.
- A három legjellemzőbb pozitív hatás az önkéntesekre: az egyéni hasznosság érzése, az önbecsülés növelése és a társas kapcsolatok építése. Motivációik jellemzően altruisták, legfontosabb számukra a segítségnyújtás.
- Az interjúalanyok mind „kulcsemberek”, a közösségek mozgatórugói. A nyugdíjasoknál a szellemi és fizikai frissesség, a sportegyesületnél és ifjúsági csoportnál az önmegvalósítás a mérvadó.
- A válaszok szerint leginkább az idő hiánya szab gátat a helyiek bekapcsolódásának.<sup>8</sup>

A hallottak alapján a résztvevők szerint az önkéntesség kulcsszavai az emberközpontúság, a családiasság, a diverzifikáció, a kapcsolódások, a példaadás, a közös öröm és a megbecsültség. Az előadást követő műhelymunkában a megvalósult rendezvényekre utaló tárgykompozíciók alapján mutatkoztak be a települési önkéntes közösségek. Beszélgetésünk során az alábbi témákat dolgoztuk fel:

---

hogy a következő évben szakmai műhelyt rendezzünk a témában a mentorcsoport tagjai és saját települési partnereik részvételével, amelyet 2026. április 16-án tartottunk Ballószögön.

A hat településről 26 fő vett részt a találkozón: ballószögi, kunbaracsi, orgoványi, jakabszállási, fülöpjakabi és szentkirályi közművelődési szakemberek és önkénteseik. Nagy Gabriella, a program házigazdája – egyúttal mentorcsoportunk tagja – tartotta meg a nyitó előadást.

<sup>8</sup> A fenti hat megállapítás Nagy Gabriella „Az önkéntesség helyzete, lehetőségei: Ballószög település közösségi és kulturális életében” című, 2025-ös szakdolgozatából származik, amelyet a Szegedi Tudományegyetemen írt.

Milyen események kapcsolják össze a települési közösségeket, a szakembereket és az önkénteseiket? Ki miért vállal önkéntes munkát? Mit adok a közösségnek – és mit kapok tőlük?

Mitől válhat fontossá az egyén számára az önkéntesség? (Motiváció)

- Közösséghez való tartozás, közös élmények igénye.
- Fontosságérzet, segítségnyújtás, tenni akarás.
- Új tapasztalatok, készségek megszerzése, kíváncsiság, sikerélmény igénye.

Mi tarthat vissza a csatlakozástól? (Akadályok)

- Időhiány.
- Önbizalomhiány, félelem a kudarctól vagy az ismeretlentől.
- Az online tér elszigetelő hatása.
- A „megszólitás” hiánya és a generációs különbségek.

Mit tehet egy intézmény, hogy az önkéntesség vonzó legyen? (Lehetőség, feladat)

- Előzetes bevonás, a programok közösségi tervezése.
- Helyzetbe hozás, bizalom, a lehetőségek bemutatása.
- Személyes megkeresések, amelyek a meglévő kompetenciákra építenek.
- A pozitív példák láttatása a helyi nyilvánosságban és a visszacsatolás (köszönet kifejezése).

Hogyan hívnátok be új embereket? (Hívószavak)

- „Értékes az, amit tudsz! Támogasd a közösségünket a tudásoddal!”
- „Ha egy jó közösségben szeretnél tevékenykedni, mi szívesen látunk!”
- „Erős férfiak segítségére van szükségünk! Nagy támogatás lenne, ha te is eljönnél!”
- „Bújj a bőrömbbe / Legyél a helyemben!” – egy feladat kipróbálásának felajánlása.

A Közkincs mentorcsoport számára a szakmai műhely kiváló lehetőséget adott a tapasztalatok megosztására, partnereink értékes önkéntes munkájának nyilvános elismerésére, valamint a szakemberek és önkéntesek közötti kapcsolat erősítésére.

### **IKSZ – AKTOR / Iskolai közösségi szolgálat, mint részvételi lehetőség<sup>9</sup>**

*A Hart-modell, mint a programot megalapozó szakmai háttér.* A Magyarországon 1991 óta érvényben lévő Gyermekjogi Egyezmény<sup>10</sup> kimondja, hogy minden gyermeknek (18 év alatti személynek) joga van részt venni az őt érintő ügyekben. A gyerekek számos területen bekapcsolódhatnak a döntéshozatalba: családi, iskolai, helyi vagy akár országos szinten, valamint különböző programokban és projektekben is. Roger Hart az UNICEF Innocenti Kutatóközpontjának 1992-es tanulmányában nemzetközi példák segítségével mutatta be a gyermekek és fiatalok részvételi lehetőségeit. Munkájában összegzi a gyermeki részvétel és szerepvállalás területeit, feltételeit és jelentőségét, legismertebbé azonban a részvételi szinteket bemutató létramodell tette.<sup>11</sup> Hart (1992) a Sherry Arnstein (1969) által a felnőttek állampolgári részvételére alkalmazott létra-metaforát vette alapul, amelyet új kategóriákkal egészített ki.

E modell hasznos útmutató lehet mindazok számára, akik gyermekek és fiatalok projektmunkában való részvételével foglalkoznak, vagy szeretnék megérteni a különbséget a gyerekek munkába fogása és valódi bevonása között.

A felnőttek gyakran hajlamosak alábecsülni a gyerekek képességeit a döntésekben való részvétel terén, miközben sok esetben szívesen alkalmazzák őket különféle célok elérésére. Előfordul az is, hogy a felnőttek olyan projekteket szerveznek és irányítanak, amelyekben a gyerekek előre meghatározott szerepek szerint, kötött szabályok mentén vesznek részt. Ezen alkalmak sokszor pozitív élményt nyújtanak mind a gyerekeknek, mind a felnőtteknek. A gyermeki részvételről legtöbbször olyan színházi produkciók, táncbemutatók, sportprogramok vagy rajzversenyek jutnak eszünkbe, amelyeknek ők a főszereplői. Ezekkel nincs probléma addig, amíg nem próbálnak többnek látszani annál, mint amik valójában, és ez minden résztvevő számára egyértelmű. A probléma ott kezdődik, amikor a gyerekek részvétele

---

<sup>9</sup> Az „IKSZ” és az „ikszes” kifejezések bevett szóhasználat az Iskolai Közösségi Szolgálattal, illetve a szolgálatot teljesítő diákokkal kapcsolatban. Aki az önkéntességben kicsit is érintett, ismerős számára, hisz gyakran innen érkeznek a fiatalok további önkéntes munkára. Az „IKSZ-AKTOR” cím az X-Faktor mára már a köztudatba ágyazott kifejezésre rímel. Esetünkben azonban nem a „nem ismert tartományra” utal, hanem az IKSZ-es, mint cselekvő, vagy az őket aktivizáló cselekvő: AKTOR fogalmára.

<sup>10</sup> 1991. évi LXIV. törvény a Gyermek jogairól szóló, New Yorkban, 1989. november 20-án kelt Egyezmény kihirdetéséről.

<sup>11</sup> Magyarországon megjelent a Hintalovon Gyermekjogi Alapítvány gondozásában összeállított „A gyermekek részvételének fokozatai Hart létra-modellje alapján” című összefoglaló tanulmányban, 2018-ban, Németh Barbara és Varga-Sajbán Dóra gondozásában (Németh – Varga-Sajbán 2018).

manipulációvá válik, a gyermek tárgyiasul, és felhasználják. Hart (1992) a részvétel különböző fokozatait két nagy csoportra osztotta: az egyikben a gyerekek részvételének látszata jelenik meg, valódi bevonódás nélkül (3. ábra, zöld színnel jelölve), míg a másikban tényleges részvétel és szerepvállalás valósul meg (3. ábra, pirossal jelölve).

Hart (1992) hangsúlyozza, hogy a létramodell nem kizárólag a minőséget mutatja, ezért nem minden esetben a legfelső fokozat tekinthető a legjobb megoldásnak. Ez nagymértékben függ a gyermek érintettségétől, életkorától és fejlettségi szintjétől. Nem szükséges, hogy minden gyermek minden helyzetben a legmagasabb szinten kapcsolódjon be egy programba. Különböző élethelyzetekben más-más gyerekek eltérő mértékben szeretnének részt venni vagy felelősséget vállalni. A legfontosabb alapelv a választás lehetősége: olyan programokat kell kialakítani, amelyek biztosítják, hogy a gyerekek saját képességeikhez mérten a lehető legmagasabb szinten vehessenek részt bennük. Ehhez minden esetben mérlegelni szükséges, hogy az adott helyzetben milyen módon tudnak a gyerekek valóban és érdemben bekapcsolódni.

3. ábra. A gyermekek és fiatalok részvételi lehetőségeinek fokozatai



*Forrás:* Saját készítésű ábra Hart (1992) modellje alapján.

Az, hogy a részvétel mely fokozatáról beszélhetünk, Hart (1992) modellje és a hazai gyermekjogi gyakorlat (Stáhly 2019) szerint, az alábbi tényezőkön múlik:

1. A gyermekek megértik a projekt célját.

2. A gyermekek értik saját szerepüket.
3. Van választásuk eldönteni, hogy részt vesznek-e a projektben azután, hogy azt elmagyarázták nekik.
4. Szerepük vagy jelentőséggel bír vagy csupán manipulatív, dekoratív.
5. Visszajelzést kapnak arról, hogy ki és miért hozta a döntést, illetve hogyan használták fel az ő hozzájárulásukat.
6. A felnőttek vagy a gyermekek a kezdeményezők.
7. A döntéshozatalban milyen súlyt kap a véleményük, mennyire valósul meg a felnőttek és gyerekek partnersége.
8. Mindez a közösség számára, kifelé is érthető.

*Ifjúsági közösségfejlesztés Tatán – csoportos mentorálási folyamat.* A tatai székhelyű Magyar Zoltán Népfőiskolai Társaság az elmúlt években sikeresen szólította meg a településen tanuló és élő középiskolás fiatalokat. Tata Város Önkormányzatával és a helyi Diákönkormányzattal (TAVIDÖK) közösen 2025-ben már 8. alkalommal szervezték meg az IKSZ BÖRZE rendezvényüket, mellyel az érettségihez kötelező 50 órás Iskolai Közösségi Szolgálat (IKSZ) teljesítésében nyújtanak segítséget a diákoknak – velük együtt pedig a helyi középiskoláknak és a fogadó szervezeteknek is.

A tartós partneri együttműködés új szintre emelkedett, amikor az iskolai közösségi szolgálatosok részéről felmerült az igény, hogy további önkéntes munkát végezzenek a helyi közművelődési szolgáltatóknál. Mivel a Népfőiskolai Társaság küldetésében kiemelt helyen szerepel az állampolgári részvétel támogatása, a szervezet szakmai munkatársai tudatos közösségfejlesztő folyamatot indítottak el a fiatalokkal. Ehhez hívták segítségül a KözösÉrték Egyesület mentorprogramját.

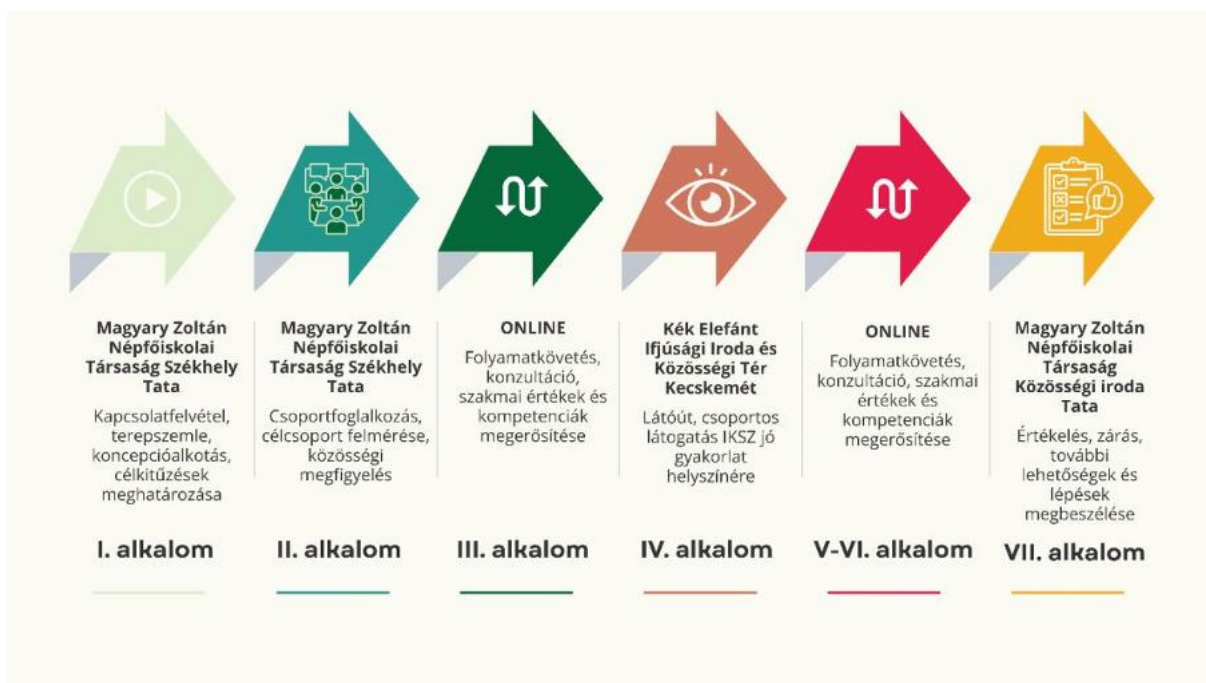
*A mentorálás folyamata.* A csoportos mentorálásra önkéntesen jelentkezett a szervezet, melynek három munkatársával, továbbá a diákönkormányzat, illetve a helyi ifjúsági közösség egy-egy képviselőjével terveztük végig vinni a fejlesztési folyamatot. Alkalmanként bekapcsolódtak IKSZ-partnerszervezetek képviselői is, de a fejlesztő csapat törzsét a Népfőiskolai Társaság munkatársai, illetve a diákok képviselői alkotják.

A folyamat során a mentoráltak vállalják a helyi ifjúsági közösségfejlesztő tevékenység megvalósítását, a mentor pedig őket, mint aktorokat támogatja – tehát közvetlenül nem vesz részt a közösséggel végzett munkában. Hét, jó előre egyeztetett alkalommal kerül sor személyes találkozóra, illetve közös csoportmunkára, ezen kívül igény szerint csoportos vagy

egyéni online konzultáció is elérhető (Teams-felületen, Messenger-csoportban, mobilon vagy e-mailen).

A mentorált csoport alapvetően azzal a rövid távú, 4-6 hónap alatt teljesíthető céllal indult, hogy a fiatalok meglévő lelkesedését, ötleteit, erőforrásait valamilyen produktív, gyakori és gyors visszacsatolással megerősíthető tevékenység(ek)be csatornázza be. Előfelvetésünk az volt, hogy a rendszeres aktivitás és a feladatok közös végrehajtása segíti a közösségépítést. Közös beszélgetéseink során ehhez keressük a formákat, a korszerű lehetőségeket, illetve ezek tanulságait dolgozzuk fel.

4. ábra. Ifjúsági közösségfejlesztés Tatán – a csoportos mentorálási folyamat ütemterve



*Forrás:* Saját készítésű ábra.

#### A mentorálás során használt módszerek:

- SWOT-analízis: a kiinduló helyzetben rejlő belső gyengeségek és erősségek feltárása, illetve a külső lehetőségek és veszélyeztető körülmények meghatározása.
- Közösségfejlesztés alapjai: helyzetfelmérés, megfigyelés – cselekvők egybegyűjtése – értékek és feladatok meghatározása – cselekvők közösségi szerepvállalása – partnerek feltérképezése, bevonása – megvalósítás – közös értékelés.
- Közösségi részvétel szintjeinek modellezése: tájékoztatás – konzultáció – bevonás – együttműködés – felhatalmazás.

A csoportos mentorálás előnye. A mentorálás folyamatában jelentősége lehet, hogy a konzultációk során nemcsak egy-egy egyéni visszajelzés alapján haladhattunk, hanem használhattuk és adott esetekben ütköztethettük is a mentorált csoport tagjainak eltérő álláspontjait, véleményét. Ennél is fontosabb a társas támogatás, a közösen bejárt út. Alapvető fontosságú hangsúlyozni, hogy esetükben is a mentor csupán egyfajta katalizátor, aki a folyamatokat közvetlenül nem irányítja, de támogató jelenlétével mindvégig erősíti a közösségfejlesztőket. Ennek köszönhetően a fejlesztés sikere és az elért eredmények teljes egészében a résztvevőket illetik, döntéseik pedig valódi autonómiát tükrözve, önállóan születnek meg.

Várt eredmények. Négy várt eredményt fogalmaztunk meg:

- A résztvevők önálló, tudatos fejlesztőkké válnak.
- Közös ifjúsági projektek valósulnak meg.
- Erősödik a bizalom a fiatalok és a kulturális szakemberek között.
- A részvétel különböző fokozatait megismerve és kipróbálva önálló programokat és közösséget (klubot) szerveznek a résztvevő fiatalok.

Tapasztalatok. Az IKSZ által motivált fiatalok esetében a közösségfejlesztés afféle csapatépítési folyamat, mely már közvetlenül az intézménybe lépés pillanatától kezdetét veszi. Bár az iskolai közösségi szolgálat és az önkéntesség között jelentős motivációs és jogi különbségek feszülnek, a két terület metszete közös értéket teremt mind a diák, mind a befogadó intézmény számára. A csapatban végzett munka nemcsak megnöveli az elvégzendő feladat hatékonyságát, de biztonságérzetet is ad. A csapatépítés esetükben is olyan tudatosan tervezett és szervezett folyamat volt, amelynek célja a csoporttagok közötti együttműködés fejlesztése, a bizalom erősítése, valamint a szervezeti és közösségi működés hatékonyságának növelése. A csapatépítő folyamatok középpontjában a kommunikáció, az együttműködési készségek fejlesztése, a közös célok kialakítása és a csoportkohézió erősítése áll. Jelen kontextusban kiemelt jelentőséggel bír a csoportbizalom és az elköteleződés szintjének növelése is.

A csapatépítő tevékenységek számos egyéni és szervezeti szintű pozitív hatással járhatnak.

Legfontosabb funkcióik az alábbiakban foglalhatók össze:

- elősegítik a kapcsolati háló erősödését és a munkatársi kapcsolatok elmélyülését;
- támogatják a hatékonyabb személyközi kommunikáció kialakulását;
- javítják az együttműködési készségeket és a csoporton belüli koordinációt;

- hozzájárulnak a szervezeti célokkal és értékekkel való azonosuláshoz;
- növelik a feladatvégzés eredményességét és a munkafolyamatok hatékonyságát;
- segítik a résztvevők rejtett kompetenciáinak felismerését és fejlesztését;
- erősítik a felelősségvállalást és az aktív részvételt;
- kedvezően befolyásolják a szervezeti klímát és a munkahelyi légkört;
- fejlesztik az alkalmazkodóképességet és a problémamegoldó készségeket; valamint
- ösztönzik a kreatív és innovatív gondolkodást.

Ideális esetben a csapatépítés nem önmagáért valósul meg, hanem szervesen kapcsolódik a szervezet küldetéséhez, stratégiai céljaihoz és közösségi működéséhez.

A csapat működését alapvetően három meghatározó tényező strukturálja: a közösen elfogadott célok, az ezek elérésére irányuló közös törekvések, valamint az egyértelmű normák és szabályrendszerek. Egy új csoport kialakulása során kiemelt jelentőségű az ismerkedési szakasz, amelyet a szerepek, pozíciók és belső erőviszonyok fokozatos kialakulása követ.

A csoportdinamikai folyamatok nyomon követése a közösség fejlődése szempontjából alapvető fontosságú. Ennek érdekében indokolt lehet a csoportszerkezet rendszeres vizsgálata, például szociometriai módszerek alkalmazásával, amelyek képesek feltárni a kapcsolati mintázatokat, a periférikus helyzeteket vagy a központi szerepeket.

#### *A Tuckman-féle csoportdinamikai modell*

A csoportfejlődési folyamatok értelmezésében meghatározó szerepet tölt be Bruce Tuckman (1965) csoportdinamikai modellje, amely a csoport működésének öt egymást követő szakaszát különíti el:

Csoportalakulás (forming): az orientáció és az ismerkedés időszaka, amelyben a tagok feltérképezik a csoport működését és saját szerepüket.

Viharzás (storming): a szerepekért, státuszokért és befolyásért folytatott konfliktusok szakasza, ahol gyakran jelennek meg nézeteltérések és feszültségek.

Normaképzés (norming): a közös normák, szabályok és együttműködési keretek kialakulásának periódusa.

Teljesítés (performing): az érett csoportműködés szakasza, amelyet hatékony együttműködés és magas szintű feladatorientáció jellemez.

Újraformálódás (re-forming): a csoport átalakulásának időszaka, amely új tagok érkezése, tagcserék vagy szervezeti változások következtében alakulhat ki.

A tatai ifjúsági csapat a mentorálás jelenlegi szakaszában már elérte a *normaképzés* fázisát. Közösségi aktivitásuk az ifjúsági részvételt mérő nyolcfokú skála alapján a „6. Közös döntéshozatal a fiatalokkal” lépcsőfokon áll, pontosabban halad dinamikusan előre.

## ÖSSZEGZÉS ÉS KONKLÚZIÓ

A tanulmányban bemutatott mentori folyamatok, a Látóút módszertana és az esettanulmányok együttesen igazolják, hogy a közösségi művelődés hatékonysága a szakmai tudatosság és a társadalmi bázis bevonásának egyensúlyán alapul. A mentorálás, mint katalizátor alkalmas a szakmai elszigetelődés oldására, az innovatív „jó gyakorlatok” horizontális terjesztésére és a fiatal generációk megszólítására.

A tanulmányban vizsgált folyamatok rávilágítanak, hogy a közművelődési célú önkéntesség sikerének kulcsa a személyre szabott mentorálás és a valós részvételi lehetőségek biztosítása.

A KözösÉrték Egyesület gyakorlata igazolja, hogy a 21. századi közösségépítésben az önkéntesség már nem csupán eseti segítségnyújtás, hanem a szakmai szocializáció szerves része és a közösségi művelődés nélkülözhetetlen „harmadik pillére”, a kezdeményezőkézség és a cselekvőképesség mellett.

Az esettanulmányok tanulsága szerint az Iskolai Közösségi Szolgálat (IKSZ) keretében megjelenő „kötelező” jellegű részvétel a mentori katalizáció hatására képes átfordulni belső indíttatású, hosszú távú önkéntes elköteleződéssé. A Hart-féle részvételi létra magasabb fokai — a közös döntéshozatal és a fiatalok általi kezdeményezés — csak ott érhetők el, ahol a szakmai háttérszervezet kész a „felhatalmazó” típusú mentorálásra.

Összegzésként megállapítható, hogy a 2026-ban kiteljesedő mentorálási ciklusok olyan fenntartható modellt kínálnak, amelyben az önkéntes munka értéke nem csupán a megvalósult rendezvények számában, hanem a helyi társadalom cselekvőképességének, a szakmai identitásnak és a helyi kulturális identitásnak a megerősödésében mérhető. A tudatos kompetenciafejlesztés így nemcsak az egyéni karrierutat, hanem a települések életminőségét is érdemben javítja, az Egyesület küldetése pedig az önkéntes kultúra fejlesztésének hiteles példájává válik.

## IRODALOM

1991. évi LXIV. törvény a Gyermek jogairól szóló, New Yorkban, 1989. november 20-án kelt Egyezmény kihirdetéséről

<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99100064.tv> Letöltve: 2026.05.24.

Arapovics Mária (2016): *A közösségfejlesztés alapfogalmai és a kulturális közösségfejlesztés paradigmái*. Budapest: ELTE Társadalomtudományi Kar.

Arapovics Mária – Vercseg Ilona (szerk.) (2018): *Közösségfejlesztés és közösségi munka*. Budapest: Eötvös Loránd Tudományegyetem.

Arapovics Mária (szerk.) (2018): *Kulturális közösségi mintaprojektek*. Szentendre: Szabadtéri Néprajzi Múzeum – Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ (Cselekvő Közösségek).

Sherry R. Arnstein (1969): A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4) pp. 216-224.

DOI: <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>

Roger A. Hart (1992): *Children's Participation: From Tokenism to Citizenship*. UNICEF International Child Development Centre.

Kuti Éva (2014): *Mire jó az önkéntesség?* Budapest: Önkéntes Központ Alapítvány.

Magyar Közösségépítők Értékszövetsége Egyesület (2025): *Közművelődési mentorálás – A Magyar Közösségépítők Értékszövetsége Egyesület közművelődési mentorprogramja*. (Szakmai dokumentáció/Kézikönyv).

Nagy Gabriella (2025): *Az önkéntesség helyzete, lehetőségei: Ballószög település közösségi és kulturális életében*. MA szakdolgozat. Szeged: Szegedi Tudományegyetem.

Nemzeti Önkéntes Stratégia 2011-2020.

Németh Barbara – Varga-Sabján Dóra (2018): *A gyermekek részvételének fokozatai Hart létra-modellje alapján*. Összefoglaló tanulmány. Budapest: Hintalovon Gyermekjogi Alapítvány.

Stáhlly Károly (szerk.) (2019): *Gyermekek részvétel a gyakorlatban: Kézikönyv a gyermekek véleménynyilvánítási és részvételi jogának megvalósításához*. Budapest: Hintalovon Gyermekjogi Alapítvány.

Bruce W. Tuckman (1965): *Developmental sequence in small groups*. *Psychological Bulletin*, 63(6) pp. 384-399. / Magyarul megjelent: Bakacsi Gyula (2015): *Szervezeti magatartás*. Budapest: Aula Kiadó.

## SULIPLUSZ – AZ IFJÚSÁGI MENTORÁLÁS JÓ GYAKORLATA A KÖZ-PONT IFJÚSÁGI EGYESÜLET RÉSZVÉTELÉVEL

GALAMBVÁRI GERGELY TIBOR<sup>1</sup> – BÁLEGA JÁNOS<sup>2</sup>

---

### Absztrakt

A KÖZ-Pont Ifjúsági Egyesület 25 éves működése alatt számos programot indított el az egyesület által megfogalmazott küldetés jegyében: a fiatalok fejlesztése, vagy gyakorlatias készségek és kompetenciák átadása, felkészítve őket a továbbtanulásra, a munka világára, a felnőtt életre. Az esettanulmányban az egyesület közreműködésével (az Eötvös József Oktatási Központ gesztorsága alatt) 2018 és 2021 között megvalósított Suliplussz programot és annak hatásait mutatjuk be, különös tekintettel az ifjúsági mentorálásra és annak módszertanára. Ennek érdekében ismertetjük a mentorálási program részletes szakmai tartalmát, felépítését és eredményeit. A folyamat és az eredmények ismertetésével célunk az is, hogy felhívjuk a figyelmet a mentorálás szükségességére és fontosságára általában és a hátrányos helyzetű fiatalokkal való ifjúsági munkában, illetve, hogy más, mentorálással foglalkozó szervezetek számára szakmai ötleteket, lehetőségeket mutassunk meg.

*Kulcsszavak:* Suliplussz program, ifjúsági mentorálás, mentorálás módszertana, hátrányos helyzetű fiatalok, önkéntesség

### Suliplussz – good practice of youth mentoring with the cooperation KÖZ-Pont Youth Association

Gergely Tibor Galambvári – János Bálega

### Abstract

During its 25 years of operation, the KÖZ-Pont Youth Association has launched numerous programs in line with the mission formulated by the association: the development of young people, the transfer of practical skills and competencies, preparing them for higher education, professional environments, and adult life. In this case study, we present the Suliplussz program implemented between 2018 and 2021 with the participation of the association (under the management of the Eötvös József Education Center) and the programme's impact, particularly on youth mentoring and its methodology. Therefore, we

---

<sup>1</sup> Galambvári Gergely Tibor, Nemzeti Közszolgálati Egyetem közigazgatás-szervező szak, a KÖZ-Pont Ifjúsági Egyesület önkéntese.

<sup>2</sup> Bálega János, stratégiai vezető, KÖZ-Pont Ifjúsági Egyesület.

present the detailed content, the structure, and the results of the mentoring program. By presenting the process and results, our goal is to draw attention to the need for and the importance of mentoring and to offer professional ideas and opportunities to other organizations who mentor disadvantaged youth.

*Keywords:* youth mentoring, mentoring methodology, disadvantaged young people, volunteering

---

## BEVEZETÉS

A KÖZ-Pont Ifjúsági Egyesület 2001-ben jött létre Debrecenben, a fiataloknak, a fiatalokért. Az egyesület működését dinamikus fejlődés jellemezte és számos programot valósított meg, így például 2009-től indították el a Diákakadémiát, vagy a Panyolai Outdoor tréninget. Ezek mind az ifjúságot fejlesztő, több napos képzések voltak, amelyek az egyesület által megfogalmazott küldetést voltak hivatottak teljesíteni: a fiatalok fejlesztése, gyakorlatias készségek és kompetenciák átadása, felkészítve őket a továbbtanulásra, a munka világára, a felnőtt életre. Az idén 25 éve működő szervezet az idők alatt egy erős és jelentős közösséget tudott felépíteni, ahová a volt fiatalok bármikor szívesen visszajárnak. Szakmai szinten is egy elismert egyesületről van szó, amit mi sem bizonyít jobban, mint az elmúlt két évtized munkáját elismerő díjak, mint például az Erste Stiftung Díj, az Országos Év Önkéntese Program Díja és az Európai Ifjúsági Nagy Károly Díj – Nemzeti győztes projekt.

Az esettanulmányban a KÖZ-Pont Ifjúsági Egyesület közreműködésével 2018 és 2021 között (az EFOP-5.2.4-17-2017-00003 projekt keretében az Eötvös József Oktatási Központ gesztorsága alatt) megvalósított Suliplussz ifjúsági mentorálási programját és annak hatásait mutatjuk be. Célunk az, hogy áttekintést adjunk egy olyan komplex programról, amely a hevesi járásban került megvalósításra, több szereplő közreműködésével, a hátrányos helyzetű szakközépiskolai tanulók felzárkóztatása miatt, a korai iskolaelhagyásuk csökkentésére, illetve a köznevelési intézmények közötti átmenet segítése érdekében. A komplex program egyik fontos eleme volt az ifjúsági mentorálás. Az esettanulmányban ismertetjük a mentorálási program részletes szakmai tartalmát, felépítését és eredményeit. Ennek bemutatásával az is célunk, hogy felhívjuk a figyelmet a mentorálás szükségességére és fontosságára általában és a hátrányos helyzetű fiatalokkal való ifjúsági munkában, illetve, hogy más, mentorálással foglalkozó szervezetek számára szakmai ötleteket, lehetőségeket mutassunk meg.

Az esettanulmány első részében áttekintjük a mentorálás elméleti kereteit, ismertetjük az alkalmazott definíciót, a mentorálás típusait és hatásmechanizmusait. Ezt követően térünk rá a Suliplussz program bemutatására, úgymint: a program társadalmi, gazdasági és oktatási kontextusa, célkitűzései, megközelítési módja a mentorálásban, illetve a mentorálási folyamat személyi és szervezeti feltételi-, valamint módszertana. A harmadik részben az elért eredmények ismertetésével zárjuk a tanulmányt.

## A MENTORÁLÁS ELMÉLETI KERETEI: DEFINÍCIÓK, TÍPUSOK ÉS HATÁSMECHANIZMUS

### *A mentorálás fogalmi keretei és értelmezése*

A szervezetmenedzsmenti szakirodalom a mentorálást egy olyan komplex tudásátadási folyamatnak értelmezi, amely során a szervezet (iskola, cég, civil szervezet stb.) egyik tapasztaltabb tagja támogatást, útmutatást, szakmai- és életvezetési tanácsadást nyújt egy kevésbé tapasztalt utód vagy munkatárs (mentorált/tanítvány) számára (Bortnowska – Seiler 2019:188). A folyamat nem csupán a technikai ismeretek átadásáról szól, hanem egy mélyebb érték- és tapasztalatcseréről, amely elősegíti a mentorált szocializációját és a szakmai tudásának bővítését. A mentorálás lényege, hogy a mentorált képes legyen a saját tanulási metodikájának irányítására, egyben olyan szintre fejlessze a képességeit számos téren, hogy ezáltal maximalizálja a benne rejlő potenciált (Bortnowska – Seiler 2019). David Megginson és David Clutterbuck azzal egészítik ki ezt a meghatározást, hogy a mentorálás gyakran egyfajta „offline” segítségnyújtásként jelenik meg, amely tudásban vagy gondolkodásmódban bekövetkező jelentős átmenetek megvalósítását szolgálja (Adams 2025:47). A tanulmányban e két definíció alapján értelmezzük a mentorálást.

Kritikus fontosságú a mentorálás és a coaching elhatárolása, mivel e két fogalmat a gyakorlatban gyakran felcserélik. A coaching elsősorban szervezeti környezetben meghatározott forma, konkrét, gyakran rövid távú célok elérésére és teljesítményfokozásra fókuszál (Hussey – Campbell-Meier 2021). A coaching-ban alkalmazott modellek (mint például

a GROW<sup>3</sup> vagy az OSKAR<sup>4</sup>) nagyrészt az üzleti és profitorientált eredményeket támogatják (Jackson – McKergow 2006; Whitmore 2009; Adams 2025). A mentorálás (különösen, ha az önkéntes-, vagy az oktatási szektorban van jelen) sokkal inkább a hosszútávú személyiségfejlődésre, pszichológiai támogatásra és tudásmegosztásra épít (Garvey 2011; Adams 2025).

### *A mentorálási rendszerek típusai és struktúrája*

A mentorálási kapcsolatok jellegük és szervezettségük alapján több kategóriába sorolhatók:

*Formális és informális mentorálás.* A formális mentorálás a szervezet által kezdeményezett, jól strukturált, szabályozott keretek mellett zajlik, kiválasztási szabályokkal rendelkezik, amelyben rögzítik a célokat és a monitoring módszereit. Az informális mentorálás értelemszerűen ennek az ellentéte. Spontán módon, előre meghatározott keretrendszer nélküli, a személyes szimpátia és szakmai elköteleződés mentén alakul ki (Mazur 2008; Bąk – Bednarz 2013; Bortnowska – Seiler 2019).

*Fejlesztő mentorálás (developmental mentoring).* Olyan tanulási partnerségként definiálható, amelyben különböző tapasztalati szintek jellennek meg a mentor és mentorált viszonyában. Fő célja az egyének támogatása saját készségeik és képességeik fejlesztésében (Clutterbuck 2014; Adams 2025).

*Kortárs mentorálás (peer mentoring).* E típust a kapcsolatok egyenlősége jellemzi, amely a státusz és a tekintély feladását igényli a felektől. A kortárs mentorálás egyik legfőbb célja a specifikus hiányosságok célzott kezelése (Clutterbuck 2014; Sauder et al. 2022).

*Strukturális variációk (egyéni, csoportos, laterális, hierarchikus).* A mentorálás irányulhat egyénekre (egyéni mentorálás) vagy teljes csoportokra/csoportokra (csoportos mentorálás) is. Amennyiben a résztvevők egy csapaton belül vannak, csapaton belüli, ha nem, csapatok közötti mentorálásról beszélünk. A szervezeti hierarchiát tekintve beszélhetünk laterális mentorálásról, amikor a felek azonos szintű pozíciókat töltenek be, amikor pedig a mentor szervezetileg a mentoráltak felett áll, az a hierarchikus mentorálás. (Kram – Isabella 1985; Mazur 2008).

---

<sup>3</sup> A GROW modellt – *Goal* (Cél), *Reality* (Realitás), *Options* (Opciók), *Will* (Akcióterv) – John Whitmore fejlesztette ki az 1980-as években.

<sup>4</sup> OSCAR modell: *Outcome* (Eredmény), *Situation* (Helyzet), *Choices* (Választási lehetőségek), *Actions* (Cselekedet), *Review* (Áttekintés).

### *A mentorálás hatásmechanizmusai a szervezeti szinten*

A mentorálás nem véletlenül alakult ki eredetileg az üzleti szervezetekben, válaszul arra az igényre, hogy támogassák az alkalmazottak önfejlesztését és a vállalati célok elérését (Myjak 2016; Bortnowska – Seiler 2019). Azonban a nonprofit-, az önkéntes- és az oktatási rendszerben a mentorálás lehetséges spektruma jóval szélesebb, mint a vállalatoknál.

Hatásait tekintve a mentorálás két fő dimenzióban járul hozzá e szervezetek társadalmi hatékonyságának növeléséhez (Bortnowska – Seiler 2019:193), amely lehet: közvetlen vagy közvetett hatás.

A közvetlen hatás a kedvezményezettek (például hátrányos helyzetű fiatalok) kompetenciáinak tényleges fejlődését és egyéni, specifikus szükségleteik kielégítését jelenti. Ez a folyamat kimeneti oldala, amely a mentorált tudásában, életvezetési képességeiben vagy társadalmi helyzetében bekövetkező valós és mérhető változásokat öleli fel. Lényege tehát nem a szervezeti működés javítása, hanem a mentorált egyéni szintű támogatása és sikeres felzárkóztatása.

Közvetett hatásról akkor beszélünk, amikor a mentorálás a szervezeten belül a vezetők, az alkalmazottak, önkéntesek és szociális munkások tudásának és készségeinek fejlesztésén keresztül érvényesül. Az önkéntesek esetében a mentorálás közvetett hatása nemcsak fejlesztő szerepében mutatkozik meg, hanem a kölcsönös kötelek megzilárdítását is szolgálja.

## **A SULIPLUSZ MINT A KÖZ-PONT IFJÚSÁGI EGYESÜLET RÉSZVÉTELÉVEL MEGVALÓSULT MENTORÁLÁSI PROGRAM**

Az Eötvös József Református Oktatási Központ fontosnak tartotta és tartja a mai napig a diáksággal, fiatalsággal történeti teljeskörű foglalkozást és a hátrányosabb helyzetűek felzárkóztatását. Ezért 2018-ban kezdeményezte ezt a programot, amelyhez más szervezeteket is bevont konzorciumi partnerként a sikeresség és a hatékonyság végett. A két konzorciumi partner közül az egyik a Seagull Alapítvány<sup>5</sup> volt, amely többek között az elmaradott térségben élő, hátrányos helyzetű nőgrádi, közoktatásból kikerült fiatalok,

---

<sup>5</sup> <https://www.seagullalapitvany.hu>

pályakezdő fiatalok integrációjával foglalkozott, valamint a KÖZ-Pont Ifjúsági Egyesület<sup>6</sup> ami ugyancsak fiatalokkal dolgozik és azok képzését tűzte ki célul, számos programján keresztül.

### *A Suliplussz program társadalmi, gazdasági és oktatási kontextusa*

A hevesi járás már 10 évvel ezelőtt is komplex programmal fejlesztendő területnek minősült, olyan földrajzi és társadalmi térnek, amelyet többszörös hátrányok és strukturális problémák jellemeztek. A regisztrált álláskeresők aránya az országos átlagot jelentősen meghaladta, a munkanélküliségi mutatók 16 százalék felettiek voltak (Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat 2017; Eötvös József Református Oktatási Központ – J. L. Seagull Alapítvány – KÖZ-Pont Ifjúsági Egyesület 2018). Ez időben a térségben az egészségügyi és szociális szolgáltatásokhoz való hozzáférés alacsony volt, a roma népesség aránya pedig magas.

Az oktatási és köznevelési statisztikák is rámutattak a beavatkozás fontosságára: a beilleszkedési, tanulási és magatartási nehézségekkel küzdő tanulók aránya meghaladta a 10 százalékot. Emellett a hátrányos helyzetű és a halmozottan hátrányos helyzetű diákok aránya is rendkívül magas volt, egyes intézményekben meghaladta a 30 százalékot (KIR Stat 2017; Eötvös József Református Oktatási Központ – J. L. Seagull Alapítvány – KÖZ-Pont Ifjúsági Egyesület 2018). E tényezők együttesen magas évfolyamisméltelési és korai iskolaelhagyási (lemorzsolódási) mutatókhoz vezetnek, amelyek mögött mélyen gyökerező tanulási és szociális problémák húzódnak meg.

### *A program célkitűzései*

A program célkitűzései nemcsak a terület adottságaira, hanem az egyes konzorciumi és egyéb partnerek szakterületeire is koncentráltak, így például az egészség megőrzése, az egészségügyi ellátásokhoz való hozzáférés javítása, vagy az egész életen tartó tanulás. Továbbá innovatív köznevelési módszerek alkalmazására, mint a korai iskolaelhagyás csökkentése, hátrányos helyzetű tanulók felzárkóztatása, köznevelési intézmények közötti átmenet segítése. Társadalmi felzárkózás és befogadás: családtervezés, családi életre nevelés.

### *Multidiszciplináris és holisztikus megközelítés a mentorálásban*

A „Suliplussz” program innovációja azon az alapon nyugodott, hogy a többszörösen veszélyeztetett fiatalok esetében a kizárólagosan oktatási keretek között zajló beavatkozás

---

<sup>6</sup> <http://www.kozpontegyesulet.hu/hu/rolunk/>

nem elegendő. A program komplex, személyre szabott humánszolgáltatások rendszerét építette ki, amelynek célja a szociális és társadalmi kirekesztődés (marginalizáció) csökkentése volt, a tanulmányi eredmények javításán keresztül, valamint a képzési- és munkaerő-piaci esélyek növelése, illetve az életvezetési kompetenciák fejlesztése.

A módszertanában egyedinek számított a multidiszciplináris, holisztikus hálózatépítés. A konzorciumi partnereken túl a program integrálta a helyi közösség kulcsszereplőit: a Védőnői Szolgálatot, a Családsegítő Központot, a települési önkormányzatokat, a helyi református egyházközséget, a civil szervezeteket (például Csillagbojtár Egyesület), valamint az iskolai egészségvédelemhez kapcsolódó szakembereket, úgymint az iskolaorvost, a pszichológust és a dietetikusot.

### *Mentorok személye, kiválasztása, mentorálás időtartalma*

A mentorok a programban a három konzorciumi partner szakértőiből és munkatársaiból lettek kiválasztva. Az Eötvös József Református Oktatási Központnál az oktatók közül kerültek ki, akik többek között szakmai felkészítést, plusz időt és pénzügyi támogatást is kaptak, hogy felkészült és naprakész mentorokként vegyenek részt a programban. A Seagull Alapítvány és a KÖZ-Pont Ifjúsági Egyesület esetében pedig a munkatársak, illetve külsős mentorok vettek részt a megvalósításban. A mentorok kiválasztásában teljes volt a szakmai bizalom a partneri felek között, az adott szervezetre volt bízva, hogy kiket választ ki mentornak.

A mentorálás időtartalma alapvetően fél év volt, viszont engedélyezett volt a folytatása is, ha igény merült fel erre. Változó gyakorisággal történtek a mentorálások, egyéni igényekhez kötötték, viszont a minimum havi egy mentorálás kötelező volt. A projekt célkitűzése volt, hogy 100 fiatal mentorálása történjen meg, összesen 600 mentori alkalommal. Ezt a projekt befejezésére sikerült jóval túl is lépni, mivel a mentori alkalmak a célnak kitűzött majdnem kétszeresében valósultak meg.

Összeségében tehát megállapítható, hogy a programban formális és fejlesztő, valamint egyéni és csoportos típusú mentorálás valósult meg.

### *A mentori esetkezelés strukturált módszertani lépései*

A program egy moduláris, egymásra épülő, de szükség esetén rugalmasan alakítható eljárásrendet alkalmazott, amely hét jól elkülöníthető fázisból állt (Eötvös József Református Oktatási Központ – J. L. Seagull Alapítvány – KÖZ-Pont Ifjúsági Egyesület 2018).

*A célcsoport azonosítása és kapcsolatfelvétel.* A mentorálási folyamat megvalósításának origója az oktatási rendszerben lévő, veszélyeztetett státuszú tanulók azonosítása volt. A pedagógusok szakmai javaslata és indikációja alapján történt a kapcsolatfelvétel azon diákokkal, akiknél hátrányos helyzet, tanulási- vagy magatartási zavar, szülői elhanyagolás, családon belüli erőszak, addikció, vagy a képességekhez mérten indokolatlanul gyenge tanulmányi átlag tapasztalható.

*Egyéni problémadefiníció és a dokumentáció megalapozása.* A mentorálási folyamat egy mélyinterjú-jellegű beszélgetéssel indul, amelynek során a mentor és a tanuló közösen térképezték fel az elakadásokat. Ekkor nyitották meg az írásos formában vezetett egyéni esetnaplót, amely részletesen rögzítette a diák életében jelen lévő főbb problémákat és az azok hátterében meghúzódó szociokulturális- vagy pszichés okokat.

*Egyéni esetkezelés és mentori beavatkozás.* A mentor a tanulóval közösen egyéni esetkezelési tervet dolgoz ki. A módszertan alapja a rendszeres és személyes jelenlét. A mentorálás minimum havi egy alkalommal, legalább egy órás időtartamban valósul meg. A folyamat során szükség esetén sor kerülhet más szakterületek bevonására, illetve csoportos képességfejlesztő foglalkozásokra is, amelyeket az esetnaplóban precízen rögzítenek. Fontos minőségbiztosítási elem, hogy az esetnaplókat szigorú adatvédelmi szabályok szerint kezelik, és a mentorok számára szakmai szupervízió is rendelkezésre áll.

*Pályaorientációs- és életpálya-tanácsadás.* A végleges lemorzsolódás megakadályozása és az élethosszig tartó tanulás (*lifelong learning*) eszméjének megvalósítása érdekében a program proaktív karriertervezést is biztosított. A pályaorientációs- és életvezetési tanácsadás egyéni és csoportos munkaformákban, tréning-jelleggel valósult meg, alkalmazkodva a célcsoport specifikus igényeihez és létszámához.

*A szülők és a fogadó intézmények integrációja.* A módszertan alapvetése volt, hogy a fiatalok támogatása a mikrokörnyezet (család) bevonása nélkül nem lehet tartós. Ennek érdekében negyedévente informális, közösségépítő és érzékenyítő programokat szerveztek a református egyházközségen keresztül. E találkozókön a pedagógus, a mentor, a tanuló, a szülő és a hitéleti szereplők egy közös térben voltak jelen. A hagyományos családi és vallási értékek közvetítése révén erősödött a bizalom, javultak a szociális kapcsolatok, ami jelentősen csökkentette a családok és a diákok kirekesztődésének érzését.

*Tapasztalati tanulás és tematikus programok.* A tantermi kereteken túlmutató élménypedagógiai- és tematikus foglalkozások (iskolalátogatások, karriernapok, vallási ünnepek, kirándulások) nélkülözhetetlen részét képezik a metodikának. E programok beindítják a különböző intézmények közötti átmenetet, oldják a szociális feszültségeket, és a szociális tanulás formáinak alkalmazásával fejlesztik a résztvevő családok életvezetési képességeit.

*Az esetkezelés lezárása és a fenntarthatóság utókövetése (monitoring).* Amikor a tanuló krízishelyzete stabilizálódott, és állapota már nem minősült veszélyeztetettnek, a mentori esetenaplót hivatalosan lezárták. Az innováció minőségbiztosítási eleme azonban megkövetelte az utánpótlást. A tanuló helyzetének utánpótlása az esetenapló lezárását követő 360. napon ismételt megtörtént. Az utókövetés eredményeit a dokumentációban rögzítették, ezzel bizonyítva a beavatkozás tartósságát és hatékonyságát.

## A SULIPLUSZ PROGRAM EREDMÉNYEI

### *Az innováció mérhetősége és minőségügyi kontrollja*

A program módszertana nemcsak a beavatkozásra, hanem annak mérésére is komoly hangsúlyt fektetett. Az adaptáció hatékonyságát kvantitatív és kvalitatív eszközökkel egyaránt vizsgálták. A mérések során strukturálatlan, mélyinterjú technikákat alkalmaztak, amelyek segítettek a hátrányos helyzetű célcsoportok gondolkodásmódjának és cselekedeteinek mélyebb megértését. Emellett kérdőíves felmérések is készültek külön a szakemberek és külön a célcsoporttagok körében. E kettős (vegyes módszertani) értékelési rendszer garantálta, hogy a mentorálási modell tudományosan validálható, és a későbbiekben más, hasonlóan hátrányos helyzetű térségekben is sikerrel adaptálható legyen (Eötvös József Református Oktatási Központ – J. L. Seagull Alapítvány – KÖZ-Pont Ifjúsági Egyesület 2018).

### *Objektív, szubjektív eredmények*

A projekt leginkább kézzelfogható eredménye a hátrányos helyzetű tanulók iskolai eredményeinek javulása volt. A mentorálásban aktívan résztvevő diákok kivétel nélkül pozitív változást értek el tanulmányi eredményeik tekintetében. Az adatok alapján a résztvevők átlagosan 0,38 százalékponttal javították iskolai eredményeiket a célzott tantárgyakban, de volt olyan tanuló is, aki közel egy teljes jegyet tudott javítani. Kihagyhatatlan tény az is, hogy csökkent az igazolatlan hiányzások száma is az adott tanulók esetében és ezzel párhuzamosan

növekedett a felsőoktatásba és egyéb szakképzésbe sikeresen bekapcsolódó tanulók arányszáma is (KÖZ-PONT Ifjúsági Egyesület 2021:27).

A projekt kiemelt figyelmet fordított a kulcskompetenciák fejlesztésére, amely a tanulók önértékelésében és a mentorok beszámolóiban is megmutatkozott. A mentoráltak a saját bevallásuk szerint önismeretben és önbizalomban fejlődtek jelentősen. A mentorok megfigyelései alapján a diákok esetében fejlődött a verbális kommunikáció, a konfliktuskezelés, a döntéshozatal, valamint az önálló tanulási- és ismeretszerzési képesség (KÖZ-PONT Ifjúsági Egyesület 2021:29).

A projekt erőssége mindenképpen a szakmai munkacsoport tagjainak többéves tapasztalata és elkötelezettsége, a kipróbált, bevált és a célcsoportra szabott pedagógiai módszerek alkalmazása, a tudatosan egymásra épített, logikailag strukturált szakmai projektelemek, átfogó, minőségbiztosított mérési- és monitoring-rendszere volt. Természetesen fellelhetőek voltak a programban gyengeségek is, ide tartozik például, hogy a konzorciumi partnerek között a projektet megelőzően nem volt közös kapcsolati, együttműködési előzmény, bizonyos hagyományos pedagógiai módszerek frissítésre, a digitális kor elvárásaihoz való igazításra szorultak, továbbá a hátrányos helyzetű résztvevők motivációjának megteremtése és hosszú távú fenntartása nehézkesnek bizonyult. Mindazonáltal megvolt a projektben az a lehetőség, hogy a kitűzött cél (az iskolai lemorzsolódás csökkentése és a társadalmi felzárkóztatás) a társadalom szélesebb közönsége, valamint a szakpolitika szemében is kiemelten fontos és támogatandó érték. Veszélyként volt azonosítható a projekt kapcsán a magas adminisztrációs terhek és a túlzott pályázati bürokrácia, az egyre szigorodó európai uniós és hazai adatvédelmi környezet (GDPR), amely megnehezítette a szenzitív adatokra épülő esetsnaplók kezelését (KÖZ-Po Ifjúsági Egyesület 2021:38).

### *Utóhatás*

A „Suliplussz” társadalmi innovációs projekt 2021-es formális lezárását követően a kidolgozott szakmai tartalom nem szűnt meg, hanem a fenntarthatóság elvének megfelelően szervesen beépült a köznevelési intézmények mindennapi gyakorlatába. A konzorciumi partnerek a projekt befejezése után nem tartották meg maguknak a megszerzett tudást. A Moodle felületen kidolgozott komplex digitális tananyagot, valamint az ahhoz kapcsolódó didaktikai

elemeket, esettanulmányokat és mentori ajánlásokat széles körben disszeminálták, elérhetővé tették a szakmai közönség számára<sup>7</sup>.

## IRODALOM

- Adams, Nicky (2025): Coaching, Mentoring, Volunteering and Work: What works and what does not. *The International Journal of Human Resource Development Practice, Policy & Research*, 9(1) pp. 46-52. DOI: 10.2478/jhrd-2025-0005
- Bąk, Marek – Bednarz, Piotr (2013): *Bądź mentorem*. Warszawa: Fundacja Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Demokracją.
- Bortnowska, Hanna – Seiler, Bartosz (2019): Formal mentoring in nonprofit organizations. A model proposal. *Management*, 23(1) pp. 188-208. DOI: 10.2478/manment-2019-0011
- Clutterbuck, David (2014): *Everyone Needs a Mentor*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Eötvös József Református Oktatási Központ – J. L. Seagull Alapítvány – KÖZ-Pont Ifjúsági Egyesület (2018): „SULIPLUSZ” Társadalmi innováció a hevesi Eötvös József Református Oktatási Központban. *Szakmai terv*.
- Garvey, Bob (2011): *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Coaching and Mentoring*. London: SAGE.
- Hussey, Lisa – Campbell-Meier Jennifer (2021): Are you mentoring or coaching? Definitions matter. *Journal of Librarianship and Information Science*, 53(3) pp. 510-521. DOI: 10.1177/0961000620966651
- Jackson, Paul Z. – McKergow, Mark (2006): *The Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE*. London: Nicholas Brealey.
- KIR Stat (2017): *Köznevelési Információs Rendszer statisztikái a 2016/2017-es tanévre*.
- KÖZ-Pont Ifjúsági Egyesület (2021): *SULIPLUSZ Társadalmi innováció a hevesi Eötvös József Református Oktatási Központban. Az adaptáció sikerességének mérése, értékelése független értékelő által, értékelési zárójelentés készítése. Szakmai tanulmány*. Debrecen: KÖZ-PONT Ifjúsági Egyesület.
- Kram, Kathy E. – Isabella, Lynn A. (1985): Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1) pp. 110-132. DOI: <https://doi.org/10.2307/256064>
- Mazur, Katarzyna (2008): Mentoring jako instrument kształtowania kompetencji. In: Witkowski, Stanisław A. – Listwan, Tadeusz (eds.): *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Warszawa: Difin, pp. 109-117.
- Meggison, David – Clutterbuck, David (1995): *Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers*. London: Kogan Page.
- Myjak, Teresa (2016): Developing the potential of employees through mentoring in organizations based on knowledge. *Roczniki Ekonomii i Zarządzania*, 8(2) pp. 137-149. <https://ojs.tnku.pl/index.php/reiz/issue/view/813> Letöltve: 2026.05.25.
- Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (2017): *Regisztrált álláskereső statisztikái 2017 szeptember*.

---

<sup>7</sup> Lásd: <https://www.suliplussz.hu>

Sauder, Molly H. – Mudrick, Molly H. – Strittmatter, Ashley – Atwater, Christopher J. – Toma, Cristiana M. (2022): Peer Mentoring After Experiential Learning. *Sport Management Education Journal*, 16(2) pp. 168-170. DOI: 10.1123/smej.2022-0001

Whitmore, John (2009): *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. London: Nicholas Brealey.

## AZ ÖNKÉNTES MENTORÁLÁS SZEREPE A PROJEKTALAPÚ TANULÁS TÁMOGATÁSÁBAN – ESETTANULMÁNY A KÖZÉPISKOLAI DIÁKPROJEKTVERSENYRŐL

MAGÓCS ÉVA<sup>1</sup> – KÁLMÁNCHÉY RITA<sup>2</sup> – PÁLVÖLGYI LAJOS<sup>3</sup>

---

### Absztrakt

A szerzők a Középfiskolai Diákprojektverseny szervezésében nyert tapasztalataikra támaszkodva mutatják be, hogy miként alakult ki egy önkéntesekből álló hálózat a verseny körül, és milyen szerepet játszik az önkéntes mentorálás a projektalapú tanulás támogatásában. A 2022/2023-as tanévben indult kezdeményezés célja olyan tanulási környezet megteremtése volt, amely elősegíti a diákok együttműködését, kreativitását, önismeretét és pályorientációját. A verseny sajátossága, hogy a diákcsapatok szabadon választott projekteken dolgoznak, és munkájukat önkéntes mentorok segítik, akik szakmai és módszertani támogatást nyújtanak.

Az esettanulmány kiemeli, hogy a mentorálás kulcsszerepet játszik a projektek minőségének javításában, különösen a tervezés, a dokumentáció és a prezentáció területén. Ugyanakkor kihívásként jelenik meg a diákok túlterheltsége, a szükséges idő biztosítása, a lehetőségek nem teljeskörű kihasználása, és a kapcsolattartás nehézsége. A szerzők a mentorálási folyamat bemutatása mellett kitérnek az önkéntes mentorok támogatásának módszereire, beleértve a motiváció megőrzését is. A tapasztalatok szerint a mentorált diákprojektek színvonala és a prezentációk minősége javult, a résztvevők magabiztosabbá váltak, és erősödött a projektpedagógiai szemlélet. Az önkéntes mentorálás a verseny fontos részévé vált: fenntartható módon képes támogatni a diákok tanulását és fejlődését, miközben közösségi értéket teremt. Élmény és tapasztalatok forrása úgy a diákok, mint a mentorok számára.

*Kulcsszavak:* önkéntes mentorálás, önkéntesek közössége, projektpedagógia, diákprojektverseny, pályorientáció

---

<sup>1</sup> Magócs Éva, az ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar óraadó oktatója, középiskolai tanár, az MPT Projektpedagógiai Szakosztályának alelnöke, a HiSchool Alapítvány önkéntese, a Középfiskolai Diákprojektverseny társalapítója.

<sup>2</sup> Kálmánchey Rita, pszichológus, coach, tréner, a HiSchool Alapítvány önkéntese, a Középfiskolai Diákprojektverseny záróesemény szervezője.

<sup>3</sup> Pálvölgyi Lajos, az ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar kutatója, az MPT Projektpedagógiai Szakosztályának elnöke, a Projecon Projekt Tanácsadó Kft. ügyvezetője, a HiSchool Alapítvány önkéntese, a Középfiskolai Diákprojektverseny alapítója.

## The role of volunteer mentoring in supporting project-based learning – a case study of a high school student project competition

Éva Magócs – Rita Kálmánchey – Lajos Pálvölgyi

### Abstract

Drawing on their experience in organizing the Secondary School Student Project Competition, the authors present the way a network of volunteers developed around the competition and the role volunteer mentoring played in supporting project-based learning. The aim of the initiative launched during the 2022/2023 academic year was to create a learning environment that promotes students' collaboration, creativity, self-awareness, and career orientation. The competition is unique in that student teams work on independently chosen projects, and their work is supported by volunteer mentors who provide professional and methodological support.

The case study highlights that mentoring plays a key role in improving the quality of projects, especially in the areas of planning, documentation, and presentation. At the same time, challenges include student overload, time management issues, underutilization of opportunities, and difficulty maintaining communication. In addition to presenting the mentoring process, the authors discuss methods of supporting volunteer mentors, including maintaining motivation. Experience shows that the standard of mentored student projects and the quality of presentations improved, participants became more confident, and project-focused pedagogical approach was strengthened. Volunteer mentoring has become an important part of the competition: it can sustainably support student learning and development, while creating community value. It is a source of experience and knowledge for both students and mentors.

*Keywords:* volunteer mentoring, community of volunteers, project pedagogy, student project competition, career guidance

---

## BEVEZETÉS – A KÖZÉPISKOLAI DIÁKPROJEKTVÉRSÉNY ALAPÍTÁSA ÉS MŰKÖDÉSE 2022 ÉS 2025 KÖZÖTT

A hat lépés távolság elmélete szerint a Földön bárki kapcsolatba hozható bárkivel egy olyan ismeretségi láncon keresztül, melyben a két végpont között maximálisan öt közvetítő személy van (Travers – Milgram 1969). E gondolat már Karinthy Frigyes (1929) *Láncszemek* című novellájában is felbukkan, de az internet korában vannak, akik rövidítenék ezt a lépésszámot. Esettanulmányunk két civil kezdeményezésről, önkéntes közösségről szól, amelyek egymástól függetlenül indultak, de nagyon gyorsan termékeny munkakapcsolatba kerültek egymással, mindössze két kapcsolati lépésen keresztül. Az egyik a HiSchool Alapítvány, amely 2020-ban

azzal a céllal alakult, hogy a középiskolás diákokat a tudatos pályaválasztásban és az önismeret fejlesztésében támogassa. A másik a nem sokkal később debütált Középiskolai Diákprojektverseny, amelynek bemutatására cikkünkben bővebben is kitérünk.

A Középiskolai Diákprojektversenyt a 2022/2023-as tanévben hirdettük meg először,<sup>4</sup> mivel úgy éreztük, nagy szükség van olyan lehetőségre, ahol a diákok együttműködése, közös értékteremtése és tapasztalataik reflexiója áll a középpontban, segítve ezzel pályaaorientációjukat és későbbi pályakezdésüket is. E kezdeményezés a projektalapú tanulásra épül, és azért jött létre, hogy tágítsa a teret, ösztönözze az együttműködést, inspirálja az ötleteket, segítse a tevékeny tanulás természetes, élményteli útját. A verseny nemcsak abban tér el egyéb megmérettetésektől, hogy a diákok szabadon választhatják meg a projektötletüket, hanem abban is, hogy a diákcsapatok (2-30 fő) felkészülését önkéntes mentorok segítik. Ez az önkéntes mentorálás szakmai örömeket és kihívásokat egyaránt tartalmaz, de bátran kijelenthetjük, hogy lehetőségeket és változatosságot is jelent, hiszen az önkéntesek csapata évről évre bővül, és a törzstagok száma is emelkedik, vagyis egyre többen vannak az évente visszatérő segítők is.

Az újszerű versenykiírásra felfigyelő pedagógusok rengeteg kérdést tettek fel, amit a verseny szervezői igyekeztek megválaszolni, de érezni lehetett, hogy vannak olyan csoportok, akik kicsit elveszettek érezték magukat a versenykiírás szokatlanul tágra nyitott szabadsága miatt. A verseny alapítója időközben kapcsolatba került a HiSchool Alapítvány alapítójával, majd beszélt a versenyről alapítványi rendezvényeken, és kis idő múlva, együttműködésünk első lépéseként már néhány alapítványi tréner önkéntes mentorként segíteni kezdte az elakadt diákcsapatokat.

A versenyre a 2022/2023-as tanévben 52 projektet töltöttek fel a diákok, és a csapatok mintegy 15 százaléka igényelt és kapott mentori támogatást. E számok az elmúlt három évben szignifikánsan nem változtak. A zsűri tagjai a szponzoráló és a szakmai együttműködő cégek, egyetemek képviselői voltak. A nyilvános záróesemény szervezésébe, megvalósításába is hívtunk önkénteseket, akik a HiSchool trénerai és coachai és közösségi gyakorlatot végző egyetemi hallgatók voltak. A HiSchool önkéntesek önismereti játékok lehetőségét kínálták a záróeseményen résztvevő diákoknak a projektbemutatók között felszabaduló időszávokban, míg az egyetemisták a lebonyolítást támogatták.

---

<sup>4</sup> Pálvölgyi Lajos, a verseny alapító ötletgazdája, és Magócs Éva társalapító (jelen cikk társszerzői).

A HiSchool önkéntesei kiemelkedő érdeklődést mutattak a verseny iránt a következő években is. A mentorok az iskolán kívüli világot hozták be a diákok életébe, többen közülük képzett trénerek, coachok, projektmenedzserek, vállalati szakemberek voltak. A versenyre jelentkező csapatok egy része, noha nagyszerű projektötletekkel érkeztek, de az ötletek nem voltak igazán kidolgozottak, vagy a csapatok nem tudták megfelelően prezentálni a projekteredményeket és a projektmegvalósítás folyamatát, illetve nem mindig jelent meg a projektszemlélet sem a kívánatos mértékben. Látszott, hogy több támogatásra van szükség a projektpedagógiai szempontok alkalmazásában a csapatok eredményesebb felkészítéséhez. A mentori támogatás megszervezése így a verseny szerves részévé vált.

Az esettanulmányunk célja megmutatni, hogy egy fontos, hiánypótló tevékenység, esetünkben a Diákprojektverseny, hogyan tud évről évre összekovácsolni egy működő ökoszisztémát, amelyben heteken keresztül együtt dolgoznak a HiSchool Alapítvány önkéntes trénerai, coachai, egyéb szakemberei és a versenyszervezők, hogy május végén együtt valósítsák meg a verseny záróeseményét, ami egyben a döntő és díjátadó is.

Az első részben bemutatjuk a Középiskolai Diákprojektverseny egyedi szerkezetét és szellemiségét, a projektpedagógiai szemléletet, mint a verseny pedagógiai célját. A második rész az önkéntes mentorok szerepét mutatja be a Középiskolai Diákprojektverseny megvalósításában, ezt követi a mentorálás folyamata, valamint a mentorok bemutatása és tapasztalatai. Majd eseti példák olvashatók a mentorálásra és a mentori tevékenységre, és bemutatjuk az önkéntes mentorálás eredményeit a Középiskolai Diákprojektverseny megvalósításában.

## A DIÁKPROJEKTEK PEDAGÓGIAI JELENTŐSÉGE

A projektszemlélet egyrészt oktatási tartalomként, másrészt oktatási módszerként is fontos a pedagógia számára. A diákprojektek célja értékteremtés a szűkebb vagy tágabb környezet számára, bármilyen szabadon választható projektötlet megvalósítása útján. A projekt tanulási-tanítási módszerként történő alkalmazása a 20. század elején kibontakozó reformmozgalmak idején jelent meg, a kidolgozása John Dewey és William Heard Kilpatrick nevéhez köthető.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> A projekt módszer a kompetenciafejlesztő oktatási környezetek folyamatosan terjedő munkaformája. A 18. és a 19. században nagyrészt építészeti és mérnöki részproblémák önálló – általában tanulók által végzett – megoldását, kidolgozását nevezték projektnek. Pedagógiai módszerként való kialakulása, amely ismeretelméleti

Napjainkban többféle néven ismert: projektmódszer, projektoktatás, vagy projektalapú, projektorientált, projektszemléletű tanulás/oktatás (Főző et al. 2022; Nádasi 2010; Orgoványi-Gajdos – Virág 2024; Palencsárné et al. 2022; Pálvölgyi 2018).

A Project Management Institute széles körben elfogadott meghatározása szerint „a projekt egy időben behatárolt vállalkozás (erőfeszítés) egy egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény létrehozása céljából” (PMI 2019:23).

A pedagógiai szakirodalom a projektalapú tanulás következő 11 kritériumát emeli ki: (1) tanulói felvetés, közös tervezés; (2) valós helyzetekhez kapcsolódás, (3) az individualizált munka lehetősége (opcionálisan); (4) csoportmunka; (5) időben hosszabb, összefüggő megvalósítás; (6) az iskolán kívüli helyzet megismerése vagy megváltoztatása; (7) interdiszciplinaritás; (8) a pedagógusok és tanulók egyenrangúak, de különböző kompetenciákkal vesznek részt; (9) a tanulók felelősek saját döntéseikért; (10) a pedagógus szerepe megváltozik („visszavonul”); (11) erős kommunikatív kapcsolatok működnek a tanulók között (Dunker – Götz 1988; idézi Nádasi 2010 ). A diákprojektek pozitív hatásai akkor érvényesülhetnek igazán, ha az iskolai folyamatok és viszonyok helyébe a korszerű munkahelyekre jellemző folyamatok és viszonyok lépnek, és a tanulók megkapják azt a maximális mértékű autonómiát, amely az adott helyzetben ténylegesen adható (Pálvölgyi – Magócs 2025).

A diákprojektek megvalósításához a fentiek adnak projektpedagógiai keretet, ezek megjelenését vizsgáljuk a versenyben feltöltött projekteknel. A Középiskolai Diákprojektverseny célja az önismeret, a pályaorientáció és a tehetségazonosítás támogatása, a projektszemlélet és a projektekhez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése. A résztvevő csapatok feladata egy általuk megvalósított projekt bemutatása egy online projektadatlap kitöltése által, ami mellett fényképek, videók feltöltésére is lehetőség van. Olyan projektek bemutatását várjuk, amelyek valamilyen probléma vagy nagyobb feladat megoldására, illetve valamilyen termék, kutatási eredmény, szolgáltatás, rendezvény vagy egyéb értékes, hasznos eredmény létrehozására irányulnak. Például láttunk megoldást a diákok iskolába járását biztosító jármű újrahasznosított anyagokból való megépítésére vagy a tanulást segítő tanár-

---

megfontolásokra vezethető vissza, John Dewey (1859-1952) és tanítványa, később kollégája, William Heard Kilpatrick (1871-1965) nevéhez fűződik. Mindketten a tapasztalati megismerés elkötelezett hívei voltak, Dewey filozófusként és pszichológusként, Kilpatrick matematikusként vált a pragmatikus iskola modelljének népszerűsítőjévé (Kőfalvi 2020:3).

avatar elkészítésére. További részletek a verseny honlapján, a projektkatalógusban található. Célunk a projektben végzett munka megfigyelésével a tehetségigéretnek felismerése és fejlesztése, melyben a támogatók és a zsűritagok lehetőségeire is támaszkodunk, a megfelelő kapcsolatok megteremtésével.<sup>6</sup>

A Középiskolai Diákprojektverseny a Nemzeti Alaptantervben (NAT) található fejlesztési területeket és nevelési célokat szem előtt tartva kiemelten támogatja a diákok együttműködését és önálló feladatvállalását, valamint az ehhez tartozó felelősség kialakulását. Ezen túlmenően megjelennek a szervezési kompetenciák és a vezetői képességek, amelyek elengedhetetlenek a projektcsapatok működése során. A projektekben a diákok – ahogy már fentebb írtuk – választanak olyan valós problémákat, amikre önállóan megoldást keresnek, így nem csak a pedagógusok által mutatott eljárásokat alkalmazzák, hanem a kreativitásukat felhasználva új utakat járnak be.

A mentor segít abban, hogy a csapattagok olyan feladatokat valósítsanak meg, amelyekben a legjobbak, és biztosítja a fejlődésüket. Sok esetben a diákok önszerveződése is ebbe az irányba hat, és felismerik, ki alkalmas a vezetésre, kinek vannak a legjobb ötletei és kik dolgoznak a legkitartóbban. Így az önismeret bővítése mellett a projekt teret ad az együttműködés, a kreativitás, a kritikus gondolkodás és a problémamegoldás fejlesztésére is. A kommunikációban tehetségesek vállalják a döntőben a projekt prezentáció megtartását. A felsoroltakon kívül a projekt témája szerint is felszínre kerülnek adott területen tehetséges diákok. A további fejlesztésük az iskolában, illetve néhány esetben a zsűritagok szervezeteiben történik.

A verseny legfontosabb eredménye az az élmény, tapasztalat és tudás, amit a projektek megvalósítása során szereznek a diákok. A verseny kétfordulós; iskolai fordulójára nincs, de sok csapat bemutatja iskolai témahetek, egyéb programok során iskolatársainak az elkészült projektet. Ez alkalom a projekt eredményének disszeminálására, a prezentáció gyakorlására és általában megtörténik a projektértékelés is. A döntőbe jutott projekteket (évente 30) bemutató csapatok érdemi visszajelzést és javaslatokat kapnak, és a zsűri szakembereivel is kapcsolatba kerülnek, ami későbbi lehetőségeket nyit számukra a pályáorientációban. Felszínre kerülnek olyan tehetségek, amit a klasszikus iskolai munkában nehezebb felismerni,

---

<sup>6</sup> Honlap: <https://diakprojekt.hu/>

de a munkavállalás esetében fontos, mint a szervezési, vezetési kompetenciák stb. A verseny sajátossága, hogy nem tantárgyhoz kötött, hanem a versenyzők a projekt témáját szabadon választhatják minden megkötés nélkül. Az iskolatípustól függetlenül egyaránt versenyezhetnek gimnáziumi, technikumi, és a szakképző iskolákból benevezett csapatok. A verseny szakmai hatása, hogy hozzájárul a projektpedagógiai kultúra elterjesztéséhez a köznevelés rendszerében azáltal, hogy a támogató pedagógusok egymástól is, és az önkéntes mentoroktól is jól hasznosítható ötleteket kapnak.

## A MENTOROK SZEREPE A DIÁKPROJEKTEK MEGVALÓSÍTÁSÁBAN

Az ifjúkori mentorálás „a humán szolgáltatások terén alkalmazott elnevezés, mely egy idősebb, tapasztalt felnőtt és egy nem rokon, fiatalabb személy kapcsolatát jelenti, mely kapcsolatban az idősebb személy folyamatos tanácsadást, útmutatást, bátorítást ad a fiatalabb számára, alkalmassága-kompetenciája és személyiségfejlődése növekedése érdekében. A közösen eltöltött tanulási idő során a mentor és a mentorált gyakran alakít ki a kölcsönös elköteleződésen, tiszteleten, hűségen és közös személyiségjegyeken alapuló kapcsolatot egymással, mely elősegíti a fiatal személy átlépését a felnőttkorba.” (Rhodes 2022:3; idézi: Nagy 2014:41). A mentorálást ma már generációk közötti tudásmegosztásnak is nevezik, ami kiemeli e módszer napjainkban megfigyelhető terjedését.

A Középiskolai Diákprojektverseny első tanévének jobbára spontán szerveződő támogatása után, a 2023/2024-es tanévben már tudatosan készültünk arra, hogy minél jobb mentori támogatást szervezzünk az ezt igénylő csapatok számára. Ekkor a 64 feltöltött projektet 7 önkéntes mentor segítette. Esetünk a fenti definíciótól annyiban különbözik, hogy a mentorált nem egyetlen személy, hanem egy kis csoport, másrészt a mentorálás közvetlen célja egy konkrét projekt megvalósítása és a reflexiós folyamat támogatása. Az önkéntes mentor nem része a csapatnak, hanem külső szereplőként igényre szabottan támogatja a diákok értékteremtő tevékenységét. Mindez fókuszált, rövid időtartamú támogató kapcsolat kialakulását segíti elő, mely lehet pontszerű, ahol egy konkrét cél kerül középpontba egy-két találkozás alatt, vagy a teljes folyamat során igény szerint fennmarad az együttműködés, mely március és május között három-hat, elsősorban online találkozást is jelenthet. Évről évre azért dolgozunk, hogy a verseny résztvevői egyre hatékonyabban ki tudják használni a mentorálásban rejlő lehetőségeket, valamint törekszünk folyamataink fejlesztésére, hogy

önkéntes mentoraink számára egy jól működő keretet adjunk a diákcsapatokkal való munkában.

*Mi volt a célunk ennek a folyamatnak az elindításával? Milyen eredményeket vártunk?* A mentorálás elsődleges pedagógiai célja az önismeret fejlesztése élményalapú tanuláson és a tapasztalatok reflektív feldolgozásán keresztül. A projekttevékenység a projekthez kapcsolódó számos kompetenciát fejleszt, miközben a résztvevők pályaorientációs szempontból is értékes tapasztalatokat nyerhetnek („*learning by doing*”).

*További célok.* A mentorok segítségével bevinni a projektszemléletet az iskolákba, hogy elinduljon egy ilyen irányú projektpedagógiai gondolkodás, és ismerjék fel a pedagógusok, hogy számukra ez új szerepet, és egyben új lehetőséget is jelent.

- A versenyre készülő csapatok legyenek minél felkészültebbek, a diákok szerezzenek pozitív tapasztalatokat e munkamódszerről.
- Segítsünk a pedagógusoknak a projektcsapatok támogatásában, elsősorban a diákok motivációjának hosszú távú fenntartásában.

*Várt eredmények:*

- Kevesebb projektcsapat adja fel a versenyen való részvételt, vagyis növekedjen a feltöltők/nevezők aránya.
- A prezentációk színvonalasabbakká válnak, a diákok kevesebb szorongással állnak a zsűri elé.
- A pedagógusok nem fáradnak bele a versenybe, hanem évről évre neveznek a csapataikkal (visszatérő/összes).
- A mentorok hatékony együttműködésről számolnak be.

2024-ben megjelent a versenyen a Richter-különdíj, amelyhez önkéntes szakmai mentorálást is felajánlottak. A Richter-különdíj olyan kiváló projektet kíván elismerni, amely a Richter Gedeon Nyrt. tevékenységi köréhez illeszkedő témát dolgoz fel, ideértve a gyógyszergyártást és -fejlesztést, a vállalati társadalmi szerepvállalást, és az egészségmegőrzés kérdéseit. Ezért évente felmérjük, melyek azok a csapatok, amelyek projektötlete megfelel a különdíj elvárásainak.

A Richter kutatói választanak a mentorálási támogatásra jelentkező csapatok közül, figyelemmel a projektek témáira is. A különdíj témájához kapcsolódó szakmai fókuszú mentorálás mellett segítik a diákok személyiségfejlődését, prezentációs készségét,

elköteleződését és a hibázáshoz való viszonyukat is. Bár itt is önkéntes mentorálásról van szó, e mentorok egy más kultúrát képviselnek, egy új szemléletet hoztak a diákcsoportok életébe, hiszen sok esetben a saját kutatási területükhöz kapcsolódtak a diákprojektek, így a diákok megtapasztalhatták, hogy amivel foglalkoznak, annak valódi jelentősége van. E folyamat a pályorientációs hatásával emelkedik ki.

Mivel a verseny elsődlegesen pedagógiai célokat szolgál, a diákprojektek akkor sikeresek, ha a szerzett tapasztalatok támogatják a résztvevők önismeretét és pályorientációját, valamint fejlesztik a projektekhez kapcsolódó kompetenciáikat. Ebben a felkészítést végző pedagógusok mellett fontos szerepet játszanak mentori szerepben közreműködő szakemberek is. Nagyobb számosságú együttműködés a HiSchool mentorokkal valósul meg, így az e részben bemutatott folyamatok, tapasztalatok elsősorban e körből kerülnek ki.

Ahogy a Középiskolai Diákprojektverseny alapítói és szervezői, úgy a mentorok, a zsűri és a záróesemény szervezői is önkéntesként dolgoznak a verseny sikeréért. Törekszünk rá, hogy mindenki a szakértelme alapján legjobban illeszkedő szakmai feladatba tudjon kapcsolódni, emellett szükségünk van logisztikai, szervezési feladatokba bekapcsolódó önkéntesekre is, akik vagy a HiSchool tréner és coach közösségéből, vagy egyetemi, középiskolás diákokból kerülnek ki. Ebből az évenkénti összefogásból születik meg immár negyedik éve a verseny, és örömmel látjuk, hogy évről évre többen is visszatérnek a lebonyolítást végző csapatba. Ehhez azzal tudunk hozzájárulni, hogy a folyamatainkat, szakmai anyagainkat és eseményeinket folyamatosan fejlesztve, minden önkéntesünknek lehetőséget biztosítunk, hogy a feladatok ellátása mellett az örömmel végzett munka élményével gazdagodjanak.

## A MENTORÁLÁS FOLYAMATA

Az elmúlt három évben egy jól bevált ütemterv szerint dolgoztunk. A mentorok jelentkezésére minden év januárjában kerül sor, majd februárban egy csoportos tájékoztató (*kick off*) alkalommal kezdjük meg a közös munkát. A jelentkezőktől elvárjuk, hogy rendelkezzenek alapvető projektmenedzsment-szemlélettel, valamint a mentoráláshoz szükséges módszerek (például kommunikáció és aktív hallgatás, kérdezőtechnika, reflektív gondolkodás támogatása) ismeretével. Emellett meg kell ismerniük a versenykiírást, az ütemezést és a szabályzatot. Ekkor beszéljük át a mentorálási folyamat célját, folyamatát és elvárt eredményét, és ekkor állapodunk meg a projektcsapat-mentor párokról, amelyben a

mentorok egyéni érdeklődése, a projekttémához kapcsolódó szakmai háttere, valamint a földrajzi közelség is szerepet játszik. A mentorálás jellemzően online történik, így a mentor emailben veszi fel a kapcsolatot a csapat kapcsolattartójával, majd az első beszélgetés is vele történik. A cél itt az, hogy közösen meghatározzák, mely pontokon számítanak a mentor segítségére, ezután kezdődik meg a közös munka. Az elmúlt három év tapasztalatai nagyon sokfélék. Voltak olyan diákprojektek, melyeket a mentorok az ötlet megszületésétől kezdve a csapatkialakításon át egészen a projektleadás és prezentációig kísérték, és voltak olyan csapatok is, akik csak a projekt egy-egy szakaszában vettek igénybe támogatást. Bár a támogatás elsősorban online zajlik, egyedi esetekben személyes találkozásra is vannak példák. A projekt indulásakor a fókusz a motiválás, a keretek és szerepek tisztázása, az elvárások megbeszélése, az érdeklődés feltérképezése, a téma és a reális célok konkretizálása lehet. A tervezés folyamán a projektszemléletű feladatmegosztás, a kockázatok azonosítása, a reális és körültekintő ütemezés, tervezés állhat előtérben. A megvalósítás során a haladás nyomon követése (folyamatkísérés), figyelemmel a határidők betartására is, és a problémakezelés támogatása lehet a fókusz. A projektdatok feltöltésekor a strukturált válaszadás az online felületen, a reflektív elemek beépítése, és a tartalmas dokumentálás segítése a feladat. Továbbjutás esetén fontos a megfelelő felkészülés a prezentációra. Ennek jelentőségére sokan csak a nyilvános záróeseményen ébrednek rá.

A szervezők számára kiemelten fontos a mentorok támogatása. Ennek kettős célja van: egyrészt szakmai iránymutatást adhatnak a felmerülő kérdések, dilemmák kapcsán, másrészt az önkéntes mentor motivációjának megóvása, a személyes kapcsolódás és az önkéntes munka elismerése is megjelenik benne. Ennek eszközei az egyéni konzultációk és az esetmegbeszélő alkalmak, ahol a mentorok és szervezők átbeszélnek, ki hol tart a csapatával, milyen kérdések, dilemmák merültek fel és közös ötletelésre is biztosítottunk lehetőséget. Jelenlegi folyamatunkban a verseny zárása után formális visszajelző, reflexiós beszélgetések nincsenek. Erre a Középiszkolai Diákprojektverseny zárónapján, illetve a HiSchool önkéntes eseményein szokott sor kerülni, önszerveződő módon. A tapasztalatokat igyekszünk a következő év szervezése során hasznosítani mind a tájékoztató anyagok fejlesztéséhez, mind az új mentorok felkészítésében.

## A MENTOROK BEMUTATÁSA

Jelenleg két mentor-bázissal dolgozunk együtt. Az egyik a HiSchool Alapítvány önkéntes tréner és coach közösségének tagjaiból áll, a másik pedig a Richter Gedeon Nyrt. szakembereiből, akik a vállalat tevékenységi köréhez illeszkedő témában induló csapatokat segítik. Előzetes tájékozódásunk szerint mindkét csoportban biztosított a mentoroktól elvárt szakmai felkészültség, projektszemlélet és a módszertani eszköztár a diákok támogatására, és ezt az elmúlt három versenyév tapasztalatai is megerősítik. Külön mentorkiválasztási folyamatunk ezért nincsen, a jelentkezőket felkészítéssel, egyéni és csoportos konzultációs lehetőségekkel támogatjuk az optimális kimenet elérése érdekében.

A verseny elmúlt három évében növekvő mentor létszámmal dolgoztunk. A 2022/2023-as tanévben hat fő önkéntes érkezett a HiSchooltól, a 2023/2024-es tanévben egy fő a Richtertől, hat fő a HiSchooltól, a 2025/2026-os tanévben pedig négy fő a Richtertől és tizenkettő fő a HiSchooltól. Nagy örömünkre évről évre vannak visszatérő mentoraink, akik a verseny során szerzett tapasztalataikkal a folyamatunk fejlesztéséhez is hozzájárulnak.

A HiSchool önkéntes bázisából érkező mentorok mind olyan szakemberek, akik végigmentek az alapítvány kiválasztási és beléptetési folyamatán. Mindannyian képzett trénerek, coachok, illetve pedagógusok, akik a középiskolás korosztállyal végzett munkához felkészítést, szakmai támogatást, valamint szupervíziót, mentorálást is kapnak. Hivatalos felmérésünk jelenleg nincs, de beszélgetések alapján tudjuk, hogy a közösség jelentős része tapasztalt önkéntes, akik más szervezeteknél is végeznek eseti, vagy szakmai önkéntes munkát. Ez a fajta, szervezetek közti mobilitás számunkra nagy előnyt jelent, hiszen rutinosan tudnak illeszkedni a folyamatainkhoz és a mentori szerepkörbe.

## ESETI PÉLDÁK A MENTORÁLÁSRA

E részben két konkrét esetet szeretnénk röviden bemutatni. Az egyik esetben a mentort már egy kész, vagyis megvalósított, és iskolai körben sikeresen bemutatott projekthez kérték fel. A mentor nehézségként számolt be arról, hogy érettségi időszakban nagyon nehezen lehetett a diákokkal időpontot egyeztetni. Három-négy online 20-25 perces konzultáció révén állt össze a projektadatlap, valamint a mentor a már meglévő prezentációs anyag átdolgozásához is adott javaslatokat. A felajánlást, miszerint az előadói technikákat is átbeszélhetik, vagy a versenynap előtt rendezhetnek egy próbát, a diákok már nem vették igénybe, lévén ezt az

anyagot már bemutatták, magabiztosak voltak. A versenynapon derült fény arra, hogy tapasztalataik inkább az iskolai közegre terjedtek ki és a versenyhelyzet sajátosságaira kevésbé voltak felkészültek. Pedagógiai értelemben a projekt tanulságain kívül számukra a felkészülés teljességének fontossága is felkerült a „mit tanultunk” listára.

Hasonló helyzetek más projekteknél is előfordulnak, ahol a mentor adta lehetőségek jó része kihasználatlan marad. Ez kifejezetten frusztráló, demotiváló lehet az első alkalommal mentorálónál, hiszen lelkesedéssel, szerteágazó tudással és segítő szándékkal érkeznek a csapatokhoz. Fenti példánk mentora már gyakorlott volt, így a helyzetet helyén kezelte: „Ez is fontos tanulás volt.” Mindemellet ez a példa is jól mutatja, hogy a mentorok felkészítése és támogatása kiemelt fontosságú feladat számunkra saját motivációjuk és eredményességük megfelelő értékelése szempontjából.

Másik mentorunk egy szakmailag nagyon szép és speciális kihívást kapott. Ő támogatta a 2024/2025-ös versenyév egyik különdíjas csapatát, a budapesti Mozgásjavító EGYMI<sup>7</sup> „Locsolj meg! ... és annak folytatása” című projektjét.

A mentor hat alkalommal találkozott személyesen a csapattal, mely során tisztázni kellett, hogy bár a projekt témája külső szem számára nagyon egyszerűnek, kihívás nélkülinek tűnhet, a megvalósítás sajátosságaiból adódóan maga a projektszemlélet és a tanulási potenciál komoly pozitív hozadékkal járhat mind a résztvevő diákok és a családjaik, mind a mentorok számára. A felkészülés része volt, hogy a projekt első fázisát iskolai körben prezentálta a csapat, amit a mentor is megnézett, és ennek tanulságait is beépítették a versenyanyagba. A csapatot kerekesszékes fiatalok alkották, akikről tudtuk, hogy ritkán mozdulnak ki a számukra biztonságos és ismerős burokból. Esetükben komoly szervezés volt az is, hogyan tudnak majd a verseny helyszínén megjeleni, idegen környezetben prezentálni az eredményeiket. Ebben a felkészítő tanár (szülői támogatással) vállalt kiemelkedő szerepet, így a mentor számára fontos volt, hogy a diákok mellett őt is támogassa a felmerülő kérdésekben.

E csapatnál a verseny utáni reflexiós beszélgetésben is részt vett a mentor azért, hogy segítse a csapatot a tanulságok megfogalmazásában: mit kaptak attól, hogy vállalták a számukra nehezített bejutást a verseny helyszínére, és hogy megmérettették magukat. Ahogy a csapatot alkotó diákok megfogalmazták tanulságként, az egyik szuperképességük éppen abból adódott,

---

<sup>7</sup> Mozgásjavító Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény Óvoda, Általános Iskola, Gimnázium, Fejlesztő Nevelés-Oktatást Végző Iskola és Kollégium.

hogy kerekesszékekben ülnek. A mentor úgy fogalmazott, hogy nagyon sokat adott számára ez a munka, és örömmel látná, ha a jövőben akár más hasonló, neheztett terepről induló csapatot támogathatnánk a versenyben.

## A MENTORÁLÁS TAPASZTALATAI

Az idej, a 2026-os év újdonsága, hogy a félidős esetmegbeszélő alkalom során, ahol tapasztalt és új mentorok is jelen voltak, visszajelzést kértünk azzal kapcsolatban, hogyan ítélik meg a Középszintű Diákprojektversenyben való részvételükhöz nyújtott támogatást. A célzott kérdések mentén történő elbeszélgetés mellett egy rövid kérdőíves felmérésben tudakoltuk az aktuális és esetleges korábbi évek tapasztalatait. A visszajelzések gyűjtésének célja az volt, hogy képet kapjunk a mentori munka eredményeiről és problémáiról. A megkérdezett mentorok mindegyikénél kiemelkedett motivációként, hogy lelkes, nyitott, tettekre és inspiráló projekteken dolgozó diákcsoportokat támogathatnak. Emellett megjelent a saját diákkori versenyélmény, valamint a mentori szerepből nyerhető inspiráció és tanulás szerepe. Az önkéntesek egymást is motiválják, hiszen *„nagyon szuper és lelkiismeretes mindenki a témában, jó érzés ilyen társasághoz tartozni”*.

Az idej projekteknél jellemző, hogy a csapatok elsősorban a projekt módszertan kapcsán, például a projekt cél pontos meghatározásához, a tervezéshez, a projektadatlap kitöltéséhez, vagy a megfelelő dokumentációhoz kérnek segítséget. A versenyprezentációk elkészítése május folyamán válik aktuálissá, ezek az igények később érkeznek majd be. Ahogy a fentiekből is látszik, a mentor nem folyamatosan van jelen, hanem a diákcsoport, illetve a projekt igényeihez igazodva egy-egy ponton, vagy szakaszosan lép be a képbe. Nagy öröm, és a folyamat sikerének egyik mutatója, hogy a versenynapon a mentorok nagy része jelen van, és szurkol az általa támogatott csapatnak, sőt arra is van példa, hogy az eredményhirdetés utáni reflexióba is bekapcsolódnak.

Ahogy a mentorok bevonódásának mértéke eltérő, úgy a folyamat során megjelenő nehézségek is nagyon csapatfüggők. Általános visszajelzés, hogy a diákok nagyon leterheltek, és nagyobb csapatlétszámnál nehézkes megszervezni a találkozót. Emellett az is előfordul, hogy a mentortól várják, hogy ő vezesse majd végig a csapatot a lépéseken, ilyenkor nagyon fontos facilitálási feladat rávezetni a csapatot arra, hogy lássák, miként tudják a projektet saját erőforrásból megvalósítani a megadott segédletek felhasználásával. Van példa arra is, amikor

a kapcsolatfelvétel ugyan sikeres, de végül mégsem alakul ki a mentorálási kapcsolat. Ennek számos oka lehet, például, hogy a tanárok és diákok ismert túlterhelése miatt nem tudják a saját ütemezésükbe beilleszteni a közös munkát, vagy a csapat nem igazán nyitott a mentori támogatás fogadására, így a mentorálás vagy félbeszakad, vagy csak a véghajrában keresik fel kvázi adminisztrációt segítőként.

A visszajelzésekből az látszik, hogy változatos kihívásokkal találják szembe magukat önkéntes mentoraink, melyek megoldását a folyamataink és a kommunikáció, tapasztalatcsere fejlesztésével igyekszünk támogatni. Mivel a Középiskolai Diákprojektverseny esetében a pedagógiai, reflexiós cél kiemelt fontosságú, így ezt mentoraink támogatása során is nagy súllyal kezeljük. A már meglévő segédanyagok, mint a Versenyszabályzat, a Diákprojekt Módszertani útmutató, az Ütemterv és a Projektkatalógus mellett idén készült el a Mentori útmutató, mely a frissen csatlakozó mentorok számára ad egy szakmai keretet. Ezen kívül szükséges lehet a csapatok számára kiküldött anyagokban kézzelfogható példákkal illusztrálni a mentor szerepét, hogy ennek pontos ismeretével, tudatosan válasszák és hasznosítsák ezt a támogatási formát.

## A MENTORÁLÁS EREDMÉNYEI A KÖZÉPISKOLAI DIÁKPROJEKTVERSENY MEGVALÓSÍTÁSÁBAN

Három olyan versenyciklus van mögöttünk, ahol már a mentorálási támogatás is megjelent. Tapasztalatokról már beszámolhatunk, de objektív mérésekről még nem, mert ehhez kevés adat áll a rendelkezésünkre.

A zsűri néhány állandó tagjának beszámolója alapján megállapítható, hogy a feltöltött projektekből a döntőbe jutók kiválasztása egyre nehezebb feladat, mivel olyan színvonalas tevékenységeket látunk, amelyek közül nehéz kiválasztani a bemutatóra nem érdemeseket. Ezért általában a feltöltött projektek mintegy háromnegyedét továbbjutásra javasoljuk és lehetőséget adunk a szóbeli bemutatásra online vagy személyesen, a csapatok választása szerint. E ponton (tehát a döntőbe jutás ismeretében) ismét lehetősége van a csapatoknak mentorálást kérni, itt már kifejezetten a prezentálás támogatásához. Ekkor olyan csapatok is igénylik ezt a lehetőséget, akik korábban még nem vették ezt igénybe. Így a szóbeli bemutatók is egyre igényesebbek és a zsűriben ülő nem oktatási szakemberek az elismerő szavak mellett gyakran felajánlanak újabb megjelenési lehetőségeket a prezentáló diákcsapatoknak.

Fontos eredménynek tekintjük a mentorálás folyamatának fejlesztését, ami a feladat előtti, kick off meetinggel indul, majd segítséget nyújtunk a mentor-mentorált párok kialakításában és folyamatosan biztosítjuk az online segítséget az elakadási pontokon mindkét oldalról. Ez azt jelenti, hogy a mentorok tudnak kérdezni a vezetőmentortól és a verseny szervezőitől egyaránt.

Elkészült a *Mentori útmutató*, ami tartalmazza, hogy kinek ajánljuk az önkéntes mentori tevékenységet, megemlítve, hogy természetesen olyan diákprojekteket is lehet és érdemes mentorálni, amelyek nem indulnak a versenyen. Szól a mentorálás folyamatáról, megemlítve a nyilvános támogató eszközeinket, mint a verseny honlapján található *Projektkatalógus*, a *Módszertani útmutató*, és számos további letölthető segédlet, és a záróeseményünket, ahol láthatók a projektbemutatók és az eredményhirdetésre is sor kerül. Javasunk ütemtervet a mentori munkához és szempontokat a projektek tervezéséhez és értékeléséhez. Az útmutató ajánlott irodalommal zárul. A diákok hatalmas lelkesedése megjelenik a záróeseményen, ezt leginkább a fotók mutatják. Az anonim visszajelző kérdőívek egyikén ez olvasható: „*Nem is tudom most elmondani, mennyi mindent tanultam ebből a projektből. Annyi minden történt, hogy ez az év biztos meghatározó lesz a további életemben is...*”

A Középiskolai Diákprojektverseny körül kezd kialakulni egy rendszeresen csapatot indító pedagóguskör. Idén ez azt jelenti, hogy a 89 regisztrált pedagógus kapcsolattartó között 25 olyan kolléga neve bukkan fel, akik már legalább másodszer neveztek csapatot, de olyan kollégák is vannak, akik negyedszer érkeznek a versenyre. A verseny szervezői számos pozitív visszajelzést kapnak, amelyek gyakran kiemelik az önkéntes mentorok értékes munkáját is. Az elmúlt három évről elmondható, hogy a versenyen résztvevők száma, valamint a feltöltők és előzetesen regisztrálók aránya ugyan még nem növekedett szignifikánsan, de a projektek színvonala igen. Egybehangzó vélemények szerint a prezentációk színvonalasabbakká váltak, és a diákok magabiztosabban állnak a zsűri elé. Ebben sokat segít, hogy az önkéntes mentorok a döntőben is kísérik a csapatokat, és bátorító szavaikkal az utolsó pillanatokban is mellettük állnak.

A következő években a mentori munka minőségének további javítása mellett azt szeretnénk elérni, hogy a jelenleginél több diákcsoport vegye igénybe az önkéntes mentorok segítségét. Ennek érdekében jobban fogjuk tájékoztatni a versenyzőket a mentorálás előnyeiről.

## IRODALOM

- Dunker, Ludwig – Götz, Bernd (1988): *Projektunterricht*. Vanginau–Ulm: Armin Vaas Verlag.
- Főző Attila László – Jánossy Zsolt – Kapcsáné Németi Júlia – Simonics Benjámin – Szakács Klaudia – Vásárhelyi Virág (2022): *Projektpedagógia digitális eszközökkel*. H. n [Budapest]: Digitális Jólét Nonprofit Kft.
- Karinthy Frigyes (1929): *Láncszemek*.  
<https://www.irodalmijelen.hu/05242013-1547/karinthy-frigyes-lancszemek> Letöltve: 2026.05.25.
- Kőfalvi Tamás (2020): *A projektmódszer a történelemtanításban. Online oktatási csomag*. Szeged: Szegedi Tudományegyetem.
- Nádasi Mária (2010): *A projektoktatás elmélete és gyakorlata*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.
- Nagy Tamás (2014): A mentor szerepe a tehetséggondozásban. In. Dávid Mária – Gefferth Éva – Nagy Tamás – Tamás Márta: *Mentorálás a tehetséggondozásban*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, pp. 41-67.
- Orgoványi-Gajdos Judit – Virág Irén (2024): *Projektorientált tanulás és tanítás a gyakorlatban*. Eger: Eszterházy Károly Katolikus Egyetem Líceum Kiadó.
- Palencsárné Kasza Marianna – Rozmán Éva – Szabó Csilla Marianna (2022): *Gyakorlat teszi a mestert. A projektoktatás kézikönyve*. Budapest: Tempus Közalapítvány.
- Pálvölgyi Lajos (2018): Projektmenedzsment és projektpedagógia. In. Bodáné Kendrovics Rita (szerk.): *Hazai és külföldi modellek a projektoktatásban*. Budapest: Óbudai Egyetem, pp. 6-24.
- Pálvölgyi Lajos – Magócs Éva (2025): A Középiskolai Diákprojektverseny első három éve egy felmérés tükrében. *Új Pedagógiai Szemle*, 75(7-8) pp. 70-96. DOI: 10.71157/upsz.2025.07-08.05
- PMI (2019): *Projektmenedzsment útmutató (PMBOK® Guide)*. Budapest: Project Management Institute – Akadémiai Kiadó.
- Rhodes, Jean E. (2002): *Stand by me: The risk and rewards of mentoring today's youth*. Cambridge: Harvard University Press.
- Travers, Jeffrey – Milgram, Stanley (1969): An experimental study of the small world problem. *Sociometry*, 32(4) pp. 425-443. DOI: <https://doi.org/10.2307/2786545>

## A KULTURÁLIS TÁMOGATÁSTÓL A MENTÁLIS KISÉRÉSIG – AZ ESC ÖNKÉNTESK MENTORÁLÁSÁNAK ÁTALAKULÁSA AZ EGYESEK IFJÚSÁGI EGYESÜLETNÉL

SZIMCSERA SZILVIA<sup>1</sup> – KOMÁROMI TAMÁS<sup>2</sup>

---

### Absztrakt

Az esettanulmány az Egyesek Ifjúsági Egyesület Európai Szolidaritási Testület (European Solidarity Corps, ESC) keretében megvalósuló önkéntes-mentorálási gyakorlatának kialakulását és fejlődését mutatja be. A szervezet 2009 óta fogad nemzetközi önkénteseket, amely időszak alatt egy komplex, többszintű támogató rendszer alakult ki. A mentorálás kezdetben elsősorban a kulturális beilleszkedés támogatására fókuszált, azonban az elmúlt években egyre inkább az egyéni fejlődési utak és mentális kihívások kísérése került előtérbe.

Az esettanulmány célja annak bemutatása, hogy az Egyesek mentorálási gyakorlata milyen fejlődési íven keresztül alakult ki, és milyen dilemmák mentén formálódik jelenleg. Az elemzés középpontjában a mentorálás szerepének változása és szervezeti beágyazottsága áll. A tanulmány bemutatja a mentorálás módszertani kereteit, a szervezeti szerepek megoszlását, valamint a mentorálási folyamat főbb jellemzőit. Külön figyelmet kap a rendszer fejlődése során megjelenő dilemmák és kihívások elemzése, különös tekintettel az önkéntesek mentális támogatási igényeinek növekedésére, valamint a mentorok toborzásának és megtartásának nehézségeire.

Az elemzés rámutat arra, hogy a mentorálás nem statikus módszertan, hanem folyamatosan alakuló, a résztvevők szükségleteihez alkalmazkodó tanulási és támogatási folyamat.

*Kulcsszavak:* ESC, mentorálás, önkéntesség, nemformális tanulás, ifjúsági munka, jóllét

### From cultural integration to mental support – The evolution of ESC mentoring at „Egyesek” Youth Association

Szilvia Szimcsera – Tamás Komáromi

### Abstract

This case study presents the development and evolution of the mentoring practice for European Solidarity Corps (ESC) volunteers at Egyesek Youth Association. Since 2009, the organisation has hosted international volunteers and has gradually developed a complex, multi-layered support system. Initially,

---

<sup>1</sup> Szimcsera Szilvia, önkéntesség projektvezető, Egyesek Ifjúsági Egyesület.

<sup>2</sup> Komáromi Tamás, Közösség projektvezető, Egyesek Ifjúsági Egyesület.

mentoring focused primarily on cultural integration; however, in recent years, the emphasis has shifted toward supporting individual learning journeys and addressing personal and mental challenges.

The study outlines the methodological framework of mentoring, the distribution of organisational roles, and the key characteristics of the mentoring process. Special attention is given to emerging dilemmas and challenges, particularly the increasing need for mental health support among volunteers and the difficulties in recruiting and retaining mentors.

The analysis highlights that mentoring is not a static method but an adaptive, evolving process shaped by the changing needs of participants.

*Keywords:* ESC, mentoring, volunteering, non-formal learning, youth work, well-being

---

## BEVEZETÉS

Az Egyesek Ifjúsági Egyesület 2009 óta fogad nemzetközi önkénteseket az Európai Önkéntes Szolgálat, majd később az Európai Szolidaritási Testület (European Solidarity Corps, ESC) keretében. Az elmúlt, közel másfél évtized során több mint 150 hosszú távú egyéni önkéntes érkezett a szervezethez. Emellett évente további 60-80 fiatal vesz részt rövid távú csoportos önkéntességben. E folyamatos jelenlét nemcsak programmegvalósítási tapasztalatot jelentett, hanem hozzájárult egy olyan tanulási és támogatási rendszer kialakulásához is, amely ma már a szervezet működésének meghatározó eleme.

A mentorálás kérdése e folyamatban sajátos módon jelent meg. Egyrészt az ESC program struktúrájában eleve jelen van, mint kötelező elem, másrészt azonban az Egyesek Ifjúsági Egyesület gyakorlatában nem egy külső elvárás teljesítéséért, hanem belső szükségletként formálódott. A kérdés így nem az volt, hogy „kell-e mentorálás”, hanem az, hogy milyen típusú támogatásra van valójában szükség – különösen azon fiataloknál, akik egy idegen országban, gyakran periférikus, vidéki környezetben próbálnak tanulni és dolgozni.

A kezdeti időszakban a válasz viszonylag egyértelműnek tűnt: a hangsúly a kulturális és a gyakorlati integráción volt. Az önkénteseknek segítségre volt szükségük abban, hogy eligazodjanak egy új környezetben, megértsék a helyi viszonyokat, kapcsolatokat építsenek, és megtalálják helyüket a szervezetben és a közösségben. Az elmúlt évek tapasztalatai azonban azt mutatták, hogy e támogatási forma önmagában már nem elegendő.

Egyre több olyan fiatal érkezik a programba, akik nemcsak kulturális, hanem személyes és mentális kihívásokkal is küzdenek. A szorongás, az izoláció, a motiváció hiánya vagy akár a komolyabb mentális nehézségek egyre gyakrabban jelennek meg, miközben ezek előzetes kiszűrése nem reális, és nem is célja a kiválasztási folyamatnak. Mindez a mentorálás

szerepének átalakulásához vezetett. A kulturális kísérés mellett megjelent az egyéni támogatás és a reflektív tanulás facilitálása. Esettanulmányunkban e problémafelvetést és az erre kialakított szervezeti és módszertani válaszokat mutatjuk be. A következő fejezetekben kitérünk az ESC önkéntesek mentorálási rendszerének kialakulására és fejlődési ívére, a mentorálás módszertani kereteire, az egyéni és csoportos mentorálási folyamatok működésére, a mentorok szerepére és kiválasztására, valamint a rendszer működtetésének szervezeti feltételeire és kihívásaira. Emellett bemutatjuk azon tapasztalatokat és dilemmákat is, amelyek az elmúlt másfél évtized során az önkéntesek változó szükségletei és a mentorálási gyakorlat folyamatos adaptációja kapcsán megjelentek.

## AZ ESC ÖNKÉNTESK MENTORÁLÁSA FEJLŐDÉSI SZAKASZAINAK KIALAKULÁSA AZ EGYESEK IFJÚSÁGI EGYESÜLETNÉL

Az Egyesek Ifjúsági Egyesület mentorálási gyakorlata jól leírható egy olyan fejlődési ív mentén, amelyben a kezdeti, informális megoldásoktól a tudatosabb, majd újra rugalmasabbá váló modellekig vezet az út. A 2009 és 2015 közötti időszak elsősorban a tapasztalatszerzésről szólt: a szervezet ekkor még nem rendelkezett formalizált mentorálási struktúrával, az önkéntesek támogatása a mindennapi működés részeként, spontán módon valósult meg.

A következő szakaszban, 2015 és 2020 között a mentorálás egyre inkább tudatos szervezeti gyakorlattá vált. Ezen időszakban megjelentek a professzionális, fizetett mentorok, köztük pszichológiai háttérrel rendelkező szakemberek is. E megközelítés kezdetben megerősítette a mentorálás minőségét, ugyanakkor új típusú feszültségeket is hozott. A visszajelzések alapján több önkéntes túl intenzívnek, olykor „számonkérőnek” élte meg a folyamatot, ami rámutatott arra, hogy a mentorálás célja nem az önkéntesek „fejlesztése” klasszikus értelemben, hanem sokkal inkább a kísérés és támogatás.

A Covid-19 járvány időszaka egyfajta töréspontot jelentett, amely után a szervezet egy új, adaptívabb modell felé mozdult el. A jelenlegi, a pandémia után kialakult gyakorlatban a mentorálás egyre inkább önkéntes alapokra épül, különös hangsúlyt fektetve azon fiatalokra, akik korábban maguk is részt vettek ESC programban. E váltás nemcsak erőforrás-szempontról volt indokolt, hanem módszertanilag is: a saját élményen alapuló támogatás sok esetben relevánsabbnak és elfogadhatóbbnak bizonyult az önkéntesek számára.

Az elmúlt években ugyanakkor nemcsak a mentorálási módszertan, hanem maguk az önkéntesek és a szükségleteik is jelentősen átalakultak. Magyarország, különösen egy vidéki, periférikus térségben megvalósuló projekt, egyre kevésbé számít vonzó célpontnak a nyugat-európai ESC önkéntesek számára, miközben nő a partnerországokból – például Törökországból, Grúziából vagy Ukrajnából – érkező fiatalok aránya. Több esetben e kulturális hátterek eleve visszafogottabb, zárkózottabb közösségi működéssel társulnak, ami a közösségi élet szervezésében és a kapcsolódások kialakulásában is új kihívásokat jelent.

A gyakorlatban ez sokszor egészen hétköznapi helyzetekben jelenik meg. Előfordul például, hogy az önkéntesek a napi programok után online munkát vállalnak vagy saját jövőjükre próbálnak félretenni. Jelenleg is dolgozik a szervezetnél két török önkéntes lány, akik egyébként kiváló szakmai munkát végeznek a gyerekfoglalkozások során, ugyanakkor esténként online angolórát tartanak otthon maradt tanítványaiknak. Bár ez az önkéntes munkát közvetlenül nem befolyásolja, a nap végére érthetően elfáradnak, és a közösségi programok helyett inkább visszahúzódnak, sorozatot néznek vagy otthoni barátaikkal beszélgetnek online. Mindez gyakran együtt jelenik meg azzal az érzéssel, hogy „nincs közösségi élet” az önkéntesházban, miközben maguk az önkéntesek is egyre kevesebb energiát tudnak a kapcsolódásra fordítani.

Más esetekben a mentális nehézségek közvetlenebb formában jelennek meg. A szervezet tapasztalatai szerint egyre több fiatal érkezik a programba valamilyen sérülékenyebb élethelyzetből, például menekült vagy bántalmazó háttérrel. Előfordult például, hogy két francia önkéntes lány budapesti kirándulása során (New York Palota látogatás) az egyikük a zsúfolt környezet hatására pánikreakciót élt át és elszaladt, míg a másik önkéntesben – aki korábban bántalmazó kapcsolatban élt – az egyedül maradás olyan erős szorongást és üldöztetési érzést váltott ki, hogy gyakorlatilag krízishelyzet alakult ki. Az ilyen tapasztalatok jelentősen hozzájárultak ahhoz, hogy a mentorálás fókuszusa a kulturális orientáció mellett egyre inkább az érzelmi biztonság, a mentális támogatás és a reflektív kísérés irányába mozduljon el.

## A MENTORÁLÁS MÓDSZERTANI KERETEI

Az Egyesek Ifjúsági Egyesület mentorálási gyakorlata egy olyan komplex rendszerre épül, amelyben különböző szereplők eltérő funkciókat látnak el. A projektkoordinátor és a két

ifjúságsegítő (az Egyesek kollégái) biztosítják a strukturális kereteket: ők felelnek az orientációért, a munkafolyamatok szervezéséért, a helyi és kulturális integráció támogatásáért, valamint a tanulási lehetőségek megteremtéséért.

A mentorálási rendszer kialakításában és folyamatos fejlesztésében az Egyesek Ifjúsági Egyesület az elmúlt években egyre tudatosabban támaszkodott a nemzetközi ESC mentorálási szakmai keretrendszerekre is. Különösen fontos referenciapontot jelentett a SALTO-YOUTH által kidolgozott Mentoring Competence Framework for the European Solidarity Corps,<sup>3</sup> amely a mentorálást nem egyetlen szerepként vagy feladatként, hanem egy komplex kompetenciarendszerként értelmezi. A keretrendszer hangsúlyozza, hogy a mentorálás rugalmas módon alakítható az adott szervezet tapasztalataihoz, kapacitásaihoz és az önkéntesek szükségleteihez igazodva, miközben világos orientációt ad arra vonatkozóan, hogy mely területek tekinthetők alapvetőnek, és melyek azok, amelyek a mentorálás hatását vagy együttműködési dimenzióit erősítik.

A keretrendszer (1. táblázat) a mentorálási feladatokat kilenc fókuszterület mentén strukturálja, amelyeket három nagyobb kategóriába rendez.

- Az első és legfontosabb kategória az úgynevezett „providing guidance”, vagyis a támogató kísérés, amely a mentorálás alapvető funkcióit foglalja magában. Ide tartozik például a helyi és kulturális integráció támogatása, az önkéntes jóllétének nyomon követése, valamint a nehéz helyzetek és konfliktusok kezelésében nyújtott segítség.
- A keretrendszer második szintje a mentorálás hatásának növelésére fókuszál, amely olyan területeket foglal magában, mint a tanulási folyamat facilitálása, az ESC program értékeinek tudatosítása vagy az inkluzív és biztonságos környezet megteremtése.
- A harmadik, opcionális szint az együttműködés erősítéséhez kapcsolódik, például a csoportok működtetéséhez, az orientációs folyamatok támogatásához vagy a dokumentációhoz és visszajelzésekhez. Az Egyesek mentorálási modellje – bár nem formális módon épült a keretrendszerre – számos ponton párhuzamba állítható vele, különösen abban, hogy a mentor szerepét nem egyetlen feladathoz kapcsolja, hanem egy holisztikus, kapcsolati és tanulási folyamat részeként értelmezi.

---

<sup>3</sup>Lásd erről bővebben: <https://www.salto-youth.net/tools/toolbox/tool/a-mentoring-competence-framework-for-the-european-solidarity-corps.5131/>

## 1. táblázat. Az ESC mentorálási kompetencia keretrendszere

ALAP	KIEGÉSZÍTŐ	OPCIONÁLIS
Támogató kísérés	Hatásnövelés	Együttműködés erősítése
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az önkéntes helyi és kulturális integrációjának támogatása</li> <li>• Az önkéntes jóllétének támogatása</li> <li>• Segítségnyújtás nehéz helyzetek és konfliktusok kezelésében</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tanulási és fejlődési folyamat facilitálása</li> <li>• Az ESC program értékeinek tudatosítása</li> <li>• Az inklúzió biztosítása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientáció és szervezeti integráció támogatása</li> <li>• Csoportok és csapatok működésének támogatása</li> <li>• Tervezés, dokumentáció és riportálás</li> </ul>

Forrás: SALTO-YOUTH – Mentoring Competence Framework for the European Solidarity Corps alapján.

E rendszerben az Egyesek Ifjúsági Egyesületnél a mentor szerepe tudatosan elkülönül a koordinátori és ifjúsági munkási feladatoktól, és elsősorban a támogató kíséréshez kapcsolódik. A SALTO-YOUTH mentorálási kompetencia keretrendszerének logikájához hasonlóan az Egyesek gyakorlata is abból indul ki, hogy a mentor feladata nem a szervezeti működés koordinálása vagy az önkéntes „irányítása”, hanem egy olyan biztonságos és reflektív tér megteremtése, amelyben az önkéntes saját élményeit, nehézségeit és tanulási folyamatait tudja feldolgozni. A mentorálás így nem terápiás vagy kontrollfunkciót jelent, hanem egy támogató, kapcsolati alapú folyamatot, amely az önkéntes személyes jóllétére, tanulási útjára és a kihívásokkal való megküzdés támogatására fókuszál.

A mentor egyik legfontosabb feladata az önkéntes jóllétének nyomon követése és támogatása. Ez több területet érint. Ide tartozik a mentális állapot, a motiváció, a kapcsolatok és az általános élethelyzet figyelemmel kísérése. A rendszeres találkozások során a mentor segíti az önkéntest abban, hogy tudatosítsa saját állapotát, és szükség esetén lépéseket tegyen annak javítása érdekében.

Ezzel párhuzamosan a mentor kulcsszerepet játszik az önkéntesek tanulási folyamatának facilitálásában. A mentorálás során az önkéntesek egyéni tanulási célokat fogalmaznak meg, amelyek mentén reflektálnak tapasztalataikra, és értelmezik a program során szerzett élményeiket. E folyamat szorosan kapcsolódik a nemformális tanulás logikájához, amelyben a tapasztalatok feldolgozása és a reflexió központi szerepet kap.

A mentorálás harmadik fontos dimenziója a nehéz helyzetek és konfliktusok kezelése. A nemzetközi önkéntesség során gyakran adódnak olyan helyzetek, amelyek kulturális különbségekből, eltérő elvárásokból vagy személyes nehézségekből fakadnak. A mentor ezekben az esetekben nem közvetlen megoldást kínál, hanem támogatja az önkéntest abban, hogy saját erőforrásait mozgósítva találjon megoldásokat.

### *A mentor szerepének értelmezése és változása a szervezet gyakorlatában*

A mentorok összetétele és háttere az Egyesek Ifjúsági Egyesület gyakorlatában szintén tükrözi a mentorálási rendszer fejlődését és az ahhoz kapcsolódó tanulási folyamatokat. A jelenlegi modellben a mentorok túlnyomó része nem professzionális segítő szakember, hanem olyan fiatal vagy fiatal felnőtt, aki korábban maga is részt vett nemzetközi önkéntes programban, és saját tapasztalataira építve vállal támogatói szerepet. Ez a „peer” jellegű mentorálás<sup>4</sup> több szempontból is meghatározó: egyrészt csökkenti a hierarchikus viszonyokat, másrészt hitelesebbé teszi a kapcsolatot, mivel a mentor saját élményeken keresztül tud kapcsolódni az önkéntesek helyzetéhez.

A korábbi időszakokban megjelenő, erősebben professzionizált, például pszichológiai háttérrel rendelkező mentorokhoz képest a jelenlegi megközelítés tudatosan távolodik a túlzottan „szakértői” szerepfelfogástól. A tapasztalatok alapján ugyanis a mentorálás hatékonysága nem elsősorban a szakmai mélységben, hanem a kapcsolat minőségében, a bizalom kialakulásában és a támogató jelenlétben rejlik. Ennek megfelelően a mentor szerepe inkább kísérőként, facilitátorként értelmezhető, aki kérdésekkel, visszajelzésekkel és reflektív beszélgetésekkel segíti az önkéntest saját tapasztalatainak értelmezésében.

Ugyanakkor e modell nem jelenti a kompetenciák háttérbe szorulását. A mentorokkal szemben elvárás, hogy képesek legyenek határokat tartani, felismerni a saját szerepük korlátait, valamint szükség esetén jelezni a szervezet felé, ha egy helyzet meghaladja a mentorálás kereteit. A különböző háttérű mentorok jelenléte, a korábbi önkéntesektől a tréneri vagy ifjúsági munkás tapasztalattal rendelkező személyekig egyben azt is jelenti, hogy a mentorálási kapcsolatok sokszínűek, és nagy mértékben az adott páros dinamikájától

---

<sup>4</sup> A peer mentoring olyan támogatási forma, amelyben a résztvevők hasonló élethelyzetűek, tapasztalataik vagy társadalmi pozíciójuk révén könnyebben alakítanak ki bizalmi kapcsolatot egymással. A hangsúly e megközelítésben kevésbé a szakértői tudáson, sokkal inkább a közösen megélt tapasztalatokból fakadó hitelességen és a kölcsönös megértésen van.

függenek. A mentorok kompetenciahatárainak meghatározása az Egyesek Ifjúsági Egyesület gyakorlatában jelenleg kevésbé formalizált módon történik. A szervezet nem alkalmaz részletes kompetenciaskálákat, sokkal inkább a személyes tapasztalatokra és a meglévő kapcsolati hálóra épít. A mentorok jelentős részét a szervezet korábbról ismeri, sok esetben maguk is korábbi ESC önkéntesek voltak, akiket a szervezet munkatársai megelőzőleg már támogattak saját önkéntes szolgálatuk során. E személyes ismeret és tapasztalat alapozza meg azt a „gyakorlati tudást”, amely alapján a koordinátorok érzékelné tudják, hogy egy adott mentor milyen típusú önkéntesekkel, élethelyzetekkel vagy kihívásokkal tud várhatóan jól együtt dolgozni.

E folyamatot támogatják az első, ismerkedő mentor-mentorált találkozások is, amelyek nemcsak a kapcsolat kialakítását szolgálják, hanem annak közös feltérképezését is, hogy a felek képesek-e biztonságos és működő együttműködést kialakítani. A szervezet tapasztalatai szerint önmagában már az is fontos eredménynek tekinthető, amikor egy mentor felismeri és jelzi saját kompetenciahatárait. Ilyen helyzetekben a cél nem a kapcsolat mindenáron történő fenntartása, hanem annak belátása, hogy bizonyos élethelyzetek vagy problémák más típusú támogatást igényelnek.

Erre jó példát jelentett egy korábbi kínai önkéntes esete, akit családja otthon házasságkötésre próbált kényszeríteni, ezért erős szorongással viszonyult a hazatérés gondolatához. Az önkéntes első mentora egy fiatal női mentor volt, aki rövid idő után jelezte, hogy a helyzet annyira kívül esik a saját tapasztalati és érzelmi komfortzónáján, hogy nem érzi magát alkalmasnak a megfelelő támogatás biztosítására. A szervezet ezt nem kudarcknak, hanem a mentorálási folyamat fontos reflexív elemének tekintette, és végül másik mentort keresett az önkéntes számára. Az ilyen helyzetek rámutatnak arra, hogy a mentorálás komplexebb pszichés és kulturális helyzetek esetében csak akkor tud biztonságosan működni, ha a mentorok mögött létezik egy támogató szervezeti háttér, valamint lehetőség van a szerepek és kompetenciahatárok folyamatos újraértelmezésére.

### *Csoportos mentorálás és akciótanulás*

Az egyéni mentorálást kiegészíti egy havi rendszerességgel megvalósuló csoportos mentorálási folyamat, amely az akciótanulás módszertanára épül. Ezen alkalmak tudatosan elkülönülnek a mindennapi munkától, és olyan tanulási teret biztosítanak, ahol az önkéntesek közösen dolgozhatnak fel tapasztalataikat.

A csoportos alkalmak egyik kulcseleme, hogy a facilitátor nem része az adott projekt napi működésének. E távolság lehetővé teszi, hogy az önkéntesek olyan kérdéseket is megfogalmazzanak, amelyek a helyi stábhoz vagy a szervezeti működéshez kapcsolódnak.

A folyamat során a csoport minden alkalommal egy olyan problémát választ ki, amely aktuális, mindenki számára releváns, és amelyre még nem létezik kialakult megoldás. A probléma bemutatását követően a résztvevők kérdéseket tesznek fel, majd közösen újfogalmazzák a helyzetet. Ezt követi a lehetséges megoldások feltárása, majd a konkrét cselekvések meghatározása.

A folyamat végén minden alkalommal reflektív értékelés történik, amely során a résztvevők nemcsak a problémamegoldás eredményére, hanem a közös munka minőségére is visszatekintenek. E megközelítés erősíti az önreflexiót, fejleszti a problémamegoldó készségeket, és hozzájárul a csoportkohézió kialakulásához.

## SZERVEZETI FELTÉTELEK ÉS KIHÍVÁSOK

A mentorálási rendszer működtetése az Egyesek Ifjúsági Egyesületnél nemcsak módszertani, hanem kifejezetten szervezeti kérdés is, amely folyamatos erőforrás-átcsoportosítást, tudatos kapacitásépítést és állandó utánpótlás-biztosítást igényel. A gyakorlat azt mutatja, hogy a mentorálás minősége közvetlen összefüggésben áll azzal, hogy a szervezet milyen módon képes mentorokat bevonni, felkészíteni és hosszabb távon megtartani.

A mentorok toborzása jelenleg több csatornán keresztül történik, azonban a legfontosabb utánpótlási bázist a korábbi ESC önkéntesek jelentik. A szervezet tudatosan épít az úgynevezett „alumni hatásra”, vagyis arra, hogy azok a fiatalok, akiket korábban támogattunk külföldi önkéntességükben, hazatérésük után szívesen kapcsolódnak vissza a programhoz, és mentor szerepben adják tovább saját tapasztalataikat. Ebben kiemelt szerepet játszik az ESC Alumni hálózat, amely olyan fiatalokat ér el, akik még friss élményekkel rendelkeznek, és pontosan értik az önkéntes lét kihívásait és lehetőségeit.

A toborzás ugyanakkor nem korlátozódik e körre. A szervezet nyilvános felhívásokon keresztül is keresi a potenciális mentorokat, hangsúlyozva, hogy a mentorálás nemcsak támogatói szerep, hanem egyben tanulási és fejlődési lehetőség is a résztvevők számára. Ennek ellenére a tapasztalatok azt mutatják, hogy a megfelelő mentorok megtalálása folyamatos kihívást jelent, részben a szerep időigénye, részben a szükséges készségek komplexitása miatt.

A kiválasztási folyamat tudatosan több lépcsőből áll. A jelentkezők egy hosszabb, személyes beszélgetésen vesznek részt, amelynek célja nemcsak a motiváció feltérképezése, hanem annak megértése is, hogy a jelölt mennyire képes reflektív módon gondolkodni, határokat tartani, valamint támogató, de nem domináns szerepben működni. Ezt követően a jelöltek gyakran részt vesznek egy úgynevezett „field visit”-en, amely során közvetlenül betekintést nyernek a szervezet működésébe és az önkéntesek mindennapjaiba. E tapasztalati elem segíti a kölcsönös elvárások tisztázását, és csökkenti a későbbi lemorzsolódás kockázatát.

A mentorok támogatása a folyamat során nem zárul le a kiválasztással. A szervezet rendszeres – jellemzően negyedéves, illetve igény szerinti – egyeztetési alkalmakat biztosít, amelyek során a mentorok visszajelzést adhatnak tapasztalataikról, megoszthatják dilemmáikat, és szükség esetén szakmai támogatást kaphatnak. Ezen alkalmak fontos szerepet játszanak abban, hogy a mentorok ne izolált szereplőként működjenek, hanem egy tanuló közösség részeként.

A mentorok felkészítésének egyik legfontosabb eleme a kétévente megszervezett mentorképzés. E képzés egy egynapos, intenzív tanulási alkalom, amely egyszerre szolgál bevezető tréningként új mentorok számára, és továbbképzési lehetőségként a már tapasztalt résztvevőknek. A képzés tematikája részben egy korábbi, közel száz mentor bevonásával megvalósított fókuszcsoporthoz tartozó kutatás eredményeire épül, és kifejezetten a gyakorlati kihívásokra reflektál.

A tréning egyik központi eleme a mentor szerepének tisztázása és határainak megismerése. A tapasztalatok szerint ez kulcskérdés, különösen olyan kontextusban, ahol a mentorálás könnyen elmozdulhat a túlzott bevonódás vagy éppen az alul-támogatás irányába. Emellett hangsúlyos szerepet kapnak a konkrét támogatási eszközök és -módszerek, valamint az adminisztratív és szervezeti keretek megértése is. A képzés fontos célja továbbá a hálózatépítés: a mentorok közötti kapcsolatok erősítése, valamint egy olyan informális támogató közeg kialakítása, amely hosszabb távon is fenntartható.

Mindezek ellenére a mentorálási rendszer működtetése jelentős szervezeti kihívásokat hordoz. Az önkéntesek támogatása jelentős időráfordítást igényel a stáb részéről, különösen azokban az esetekben, amikor az egyéni nehézségek kezelése a szakmai fejlesztésen túlmutató figyelmet igényel. A vidéki környezet sajátosságai, a korlátozott közösségi lehetőségek, a kisebb társas háló tovább erősítik e kihívásokat.

## A MENTORÁLÁS MŰKÖDÉSE SZÁMOKBAN ÉS A HATÉKONYSÁG KÉRDÉSEI

A 2022-2023-as ESC projekt során 13 önkéntes mellé összesen 6 mentor kapcsolódott be. A mentorok többsége két mentoráltat vállalt. Az önkéntesek számára havi egy egyéni mentorálási alkalom valósult meg, amely a projekt teljes időtartama alatt fejenként összesen körülbelül 11 találkozót jelentett. Az egyéni alkalmak átlagosan másfél órák voltak. Emellett 10 csoportos mentorálási alkalom is megvalósult, amelyek általában 3-4 órás blokkokban zajlottak. A két szint – egyéni és csoportos mentorálás – párhuzamos működése tudatos szervezeti döntés volt. A tapasztalatok alapján ugyanis az önkéntesek sokszor más típusú nehézségeket és érzéseket fogalmaznak meg az egyéni helyzetekben, mint a csoportos reflexiók során, így a két folyamat egymást kiegészítve adott teljesebb képet az önkéntesek helyzetéről.

A 2023-2024-es időszakban 8 önkéntes mellett 7 mentor vett részt a folyamatban. Ebben az évben szintén havi rendszerességgel valósultak meg az egyéni mentorálások, alkalmanként átlagosan másfél órák időtartamban, valamint 9 csoportos mentorálási alkalomra került sor. A szervezet tapasztalatai szerint ezen időszakban már egyértelműen érzékelhető volt az önkéntesek támogatási szükségleteinek átalakulása: egyre inkább személyre szabott, rugalmas támogatási formákra volt szükség, és több figyelmet kellett fordítani az egyéni élethelyzetekből fakadó kihívások kezelésére.

A jelenlegi, 2024-2025-ös projektben 7 önkéntes számára 6 mentor biztosít támogatást. A struktúra alapvetően változatlan maradt: havi egy egyéni mentorálási alkalom és havi egy csoportos mentorálás valósul meg. A gyakorlat ugyanakkor továbbra is az alkalmazkodásra és a személyes kapcsolatok minőségére épít elsősorban, nem pedig egy merev módszertani keret követésére.

A mentorok hátterét tekintve közös jellemző, hogy korábban mindannyian részt vettek ESC vagy más nemzetközi önkéntes programban, jellemzően külföldön. Hazatérésük után többségük munkába állt, kisebb részük pedig továbbtanult. A mentorálási szerep vállalása így szinte minden esetben önkéntes alapon, a saját munka vagy tanulmányok mellett valósul meg. Ez önmagában is jelentős kihívást jelent, különösen annak fényében, hogy a mentorok többsége Budapesten él, miközben az önkéntesek Szécsényben tartózkodnak. A szervezet ezért kezdetben tudatosan törekedett a személyes találkozások megszervezésére, később

azonban – alkalmazkodva az idő- és távolságbeli korlátokhoz – egyre több online mentorálási alkalom valósult meg.

A mentorálás hatékonyságának mérése az Egyesek Ifjúsági Egyesület gyakorlatában nem formalizált módon történik. A szervezet jelenleg nem alkalmaz standardizált értékelő eszközöket vagy külön mentorálási indikátorrendszert, részben azért, mert a mentorálást nem önálló szolgáltatásként, hanem az ESC program egészének integrált részeként értelmezi. A mindennapi működés során ugyanakkor folyamatos visszajelzések érkeznek a mentorálási kapcsolatok működéséről. Az egyik legfontosabb ilyen tér a heti rendszerességgel megvalósuló hétfői „kick-off” találkozók, ahol az önkéntesek röviden beszámolnak aktuális élményeikről és tapasztalataikról. E beszélgetésekben gyakran spontán módon jelenik meg a mentorálás témája is, ami jól érzékelteti a kapcsolatok működését és jelentőségét.

A szervezet tapasztalatai szerint az önkéntesek többsége pozitívan viszonyul a mentorálási folyamathoz, és lelkesen számol be a találkozásokról vagy a közös beszélgetések hatásáról. Ugyanakkor szinte minden évben megjelenik egy-két olyan fiatal is, aki nehezen kapcsolódik a mentorálási folyamathoz, halogatja vagy próbálja elkerülni a találkozókat. Ilyen esetekben jellemzően nem a mentor személyével kapcsolatban fogalmazódik meg probléma – amikor a szervezet másik mentor lehetőségét ajánlotta fel, az önkéntesek többsége nem kívánt váltani –, hanem magával a támogatási helyzettel szembeni ellenállás jelenik meg. Ilyenkor különösen fontossá válik az ifjúsági munkások szerepe, akik igyekeznek motiválni az önkénteseket a folyamatban való részvételre és támogatni őket abban, hogy biztonságosan kapcsolódjanak a mentorálási térhez.

A mentorálás hatékonyságának külön mérése ugyanakkor azért is nehéz, mert maga az ESC program eredményessége is csak korlátozottan ragadható meg objektív indikátorokkal. Egy önkéntes részvételének „sikeressége” sok esetben inkább folyamatjellegű tapasztalatként jelenik meg: például abban, hogy az önkéntes végig marad a projektben, esetleg hosszabbítja a szolgálatát, hogy a szervezet munkatársai érzékelik fejlődését szakmai és emberi szempontból, vagy hogy a program végén pozitív visszajelzéseket ad és reflektív módon képes összefoglalni saját tanulási útját a Youthpass folyamat során. Ugyanakkor nehezen meghatározható, hogy ezen eredmények pontosan minek köszönhetőek. Az önkéntes fejlődésére egyszerre hatnak az ifjúsági munkások, a mentorok, a többi önkéntes, a helyi közösség, valamint a program során kialakuló baráti és támogató kapcsolatok is.

Mindez különösen fontos kérdéssé válik egy olyan időszakban, amikor a támogatási rendszer erőforrásai is egyre szűkülnek. A szervezet jelenleg már csak évi nyolc hosszú távú önkéntes fogadására kap támogatást, miközben a jövőbeni programstruktúrák és finanszírozási lehetőségek – különösen 2028 után – jelenleg nehezen láthatók előre. E helyzetben a mentorálás hatékonyságának kérdése nemcsak módszertani, hanem fenntarthatósági dilemmává is válik.

## TAPASZTALATOK ÉS DILEMMÁK

A tapasztalatok szerint a mentorálási folyamat hozzájárul az önkéntesek önreflexiójának fejlődéséhez, a nehéz helyzetek kezeléséhez, valamint a programban való hosszabb távú elköteleződéshez. Közben az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy az önkéntesek igényei jelentősen megváltoztak. Egyre több fiatal érkezik olyan háttérrel, amely fokozott mentális támogatást igényel, miközben a közösségi kapcsolódás gyakran nehezebben alakul ki. A vidéki környezet, a korlátozott közösségi lehetőségek és az egyéni élethelyzetek mind hozzájárulnak a folyamathoz.

Mindez a szervezet számára is komoly dilemmákat vet fel. A mentorálás határainak meghúzósa, a támogatás mértékének meghatározása, valamint a rendszer fenntarthatósága mind olyan kérdések, amelyekre nincs egyértelmű válasz. A gyakorlat sok esetben inkább folyamatos egyensúlykeresésként írható le, mintsem stabil modellként. Az Egyesek mentorálási gyakorlata azt példázza, hogy a nemzetközi önkéntesség támogatása egy dinamikusan alakuló folyamat. A mentorálás e rendszerben nem egy statikus eszköz, hanem egy folyamatosan változó válasz a résztvevők igényeire és a környezeti feltételekre.

A tapasztalatok alapján a mentorálás kulcsszerepet játszik az önkéntesek fejlődésében, ugyanakkor működtetése jelentős erőforrásokat igényel, és folyamatos újragondolást tesz szükségessé. A jövő egyik legfontosabb kérdése így nem az, hogy szükség van-e mentorálásra, hanem az, hogy milyen formában tartható fenn hosszú távon.

## A MENTORÁLÁS FOLYAMATÁNAK EGY LEHETSÉGES SZERVEZETI MODELLJE A CIVIL-NONPROFIT SZEKTORBAN

HEGEDŰS RITA<sup>1</sup>

---

Hanna Bortnowska – Bartosz Seiler (2019): Formal mentoring in nonprofit organizations. Model proposition. *Management*, 23(1) pp. 188-208. DOI: 10.2478/manment-2019-0011

---

### BEVEZETÉS – MI A MENTORÁLÁS?

A mentorálás kifejezés a menedzsmenttel foglalkozók számára minden bizonnyal egyértelmű fogalmat takar, a most bemutatandó tanulmány e területen kutató lengyel szerzőpárosa is megelégszik egy lábjegyzetben idézett meghatározással: „A mentorálás egy olyan folyamat, amelynek során egy szervezet tapasztaltabb és kevésbé tapasztalt tagjai között tudás, tapasztalat és értékek cseréje történik” (Nowak 2013). A vállalati keretekben történő, szervezeten belüli mentorálás a munkavállalókra irányul. Mindazonáltal éppen a civil-nonprofit szféra nagyon is gyakran a mentorálás egy másik jelentésének értelmében tevékenykedik: ilyen vagy olyan okból erre rászoruló embereket, csoportokat támogat, „mentorál”, és ennek megfelelően a szakirodalomban is mentorálásként jelenik meg ez a kérdés is.<sup>2</sup> Maga a tanulmány is felhívja erre a figyelmet, s e területre vonatkoztatva a mentorálás típusai között sorolja fel azt az esetet, amikor a mentorálás a kedvezményezettek

---

<sup>1</sup> Hegedus Rita (PhD), szociológus, egyetemi docens, a Selye Janos Egyetem Reformatus Teológiai Karának Alkalmazott Tudományok tanszeken.

<sup>2</sup> Csak két példa: egy, az önkéntes mentorálással foglalkozó amerikai tanulmány így írja le a vizsgált terület feladatát: „Mentoring programs can vary widely, but most share the goal of pairing children and adolescents with volunteers who are trained to provide support and guidance” (A mentorprogramok formája igen változatos lehet, de a legtöbbjüknek közös célja, hogy gyermekeket és serdülőket olyan önkéntesekkel hozzanak össze, akik képzésben részesültek a támogatás és a tanácsadás nyújtása terén) (Raposa et al. 2017); a mentor szót címében is (A „Konnekt életút” – egy mentorprogram és hatásai) hordozó magyar írás pedig egyértelműen éppen egy ilyen programot ismertet (Harsányi 2021).

számára valósul meg, és a bevezetésben említetteken túl később egy teljes bekezdést szentel is e formának (Bortnowska – Seiler 2019:193).

És hogy még bonyolultabb legyen a dolog: a mentorok egy jelentős része önkéntes, míg másik részük professzionális szereplő, sőt előfordul az is, hogy a kedvezményezettek maguk is végeznek önkéntes tevékenységet – vagyis ilyenkor a mentori és a mentorálti szerep is az önkéntesek körében jelenik meg.

Bár a szerzők itt egyértelműen a – bármilyen, fizetett vagy önkéntes – munkát végzők formális, szervezeten belüli mentorálásával kívánnak foglalkozni, ahogy a magyar nyelvű nonprofit-szakirodalom jó része is teszi e kérdés kapcsán – például a nemrég megjelent, az önkéntességről praktikus tudnivalókat nyújtó elektronikus kiadvány mentorálásról szóló fejezete is, (lásd Bartal et al. 2025) –, a szerepek és fogalmak e téren megjelenő komplexitása folyamatosan visszaköszön az írásban.

## A TANULMÁNY CÉLJA

A tanulmány fő célkitűzése, hogy egy kifejezetten a nonprofit szervezetekre alkalmazható, a mentorálás teljes folyamatára vonatkozó modellt alkosson meg. Azon túl, hogy a szerzők hangsúlyozzák, hogy a mentorálás szakirodalmában kevésbé térnek ki e szférára annak specifikus jegyei ellenére, a teljes folyamat leírásának, a lépések megkülönböztetésének hiányára is felhívják a figyelmet.

A tanulmány több fejezetből, de tartalmilag két fő részből áll: egyrészt megalapozó áttekintést kapunk a témával foglalkozó szakirodalom fontosabb állításairól, másrészt megismerhetjük a mentorálás egy általános folyamatmodelljéből kiinduló, a szerzők saját, a civil-nonprofit szférára vonatkozó modelljét.

## A NONPROFIT ÉS A MENTORÁLÁS – A SZAKIRODALMI HÁTTÉR BEMUTATÁSA

### *Elemzési módszer*

A szakirodalom bemutatása öt fejezetben történik. Az első két rész (2. és 3. fejezet) egy sajátos elemzést tár elénk, amely célzottan a nonprofit és a mentorálás témák együttes előfordulását mutató cikkek megtalálására és a belőlük levonható tanulságok levonására irányul. A kutatók

először is különböző<sup>3</sup> online szakirodalmi adatbázisokból cím alapján leszűrték azon tanulmányokat, amelyekben együttesen fordult elő a két vizsgált terület megnevezése – tehát a mentor vagy mentorálás és a nonprofit (különböző változatokban), vagy NGO (különböző változatokban), vagy önkéntes szervezet vagy harmadik szektor kifejezés. Bár egy meglehetősen hosszú periódust néztek át, 1980 és 2017 közötti publikációkat, végül tisztításokkal együtt összesen 8 szócikket és további 6 doktori értekezést találtak. Annak ellenére, hogy mind a kulcsszavak jelzett formában való szerepeltetése a keresésben, mind a keresés címekre való szűkítése alighanem csökkentette a találatok számát,<sup>4</sup> hihető, hogy kiterjedt irodalma nincs a témának.

A szerzők a következő lépésben összefoglalták e szűkös szakirodalom néhány jellegzetességét, kiemelve, hogy egyetlen olyan munkát találtak, ami – a tanulmány céljaihoz közelítve – a mentorprogram lépéseit is tartalmazza (Codreanu 2012).<sup>5</sup>

#### *A mentorálás típusai a civil-nonprofit szervezetek esetében*

Ezután, demonstrálva a két téma együttes tárgyalásának szakirodalmi hiányát, további két fejezetben (4-5. fejezet) a mentorálás irodalmából azokat az elemeket tekintik át, amelyek a civil-nonprofit mentorálás területén fontosak lehetnek. Így bemutatják a civil-nonprofit szervezetekben megvalósuló mentorálás lehetséges típusait és mentorált-csoportjait, illetve a mentorok személyét illető kérdéseket.

Az elsőt illetően Hanna Bortnowska és Bartosz Seiler többek között elmondja, hogy a területen mind a formális (strukturált, munkáltató által kezdeményezett), mind az informális (spontán) mentorálás releváns. Megállapítják továbbá, hogy a mentoráltak közé tartozhatnak a vezetők, a fizetett alkalmazottak, az önkéntesek és a külső kedvezményezettek (például fiatalok, hátrányos helyzetű csoportok) is. A mentorálás típusait tekintve megkülönböztetik az egyéni és a csoport-alapút, valamint a hierarchikus, a laterális és a fordított formát.

A mentorok személyének kérdésével kapcsolatban kiemelik, hogy a nonprofit területen működő mentoroknak nemcsak szakterületi szakértelemre van szükségük, hanem soft

---

<sup>3</sup> EBSCO, Google Scholar és tovább nem részletezett egyéb.

<sup>4</sup> Magam gyors próbálkozással az önkéntes szervezet helyett az önkéntes kifejezést is elfogadva, illetve tárgyszavakra, nem pusztán címre keresve azért további találatokhoz is jutottam.

<sup>5</sup> Tegyük hozzá, hogy e munka éppenséggel nem is tekinthető tényleges szócikknek, hiszen egy konferencia-előadásról van szó.

skillekre (kommunikáció, empátia, rugalmasság) és a harmadik szektor sajátos igényeinek megértésére is, valamint, hogy fel kell készülniük a mentoráltak különböző háttérének kezelésére és a potenciálisan kihívást jelentő pszichológiai helyzetekre.

Az utolsó szakirodalmi fejezet már átvezet a modellépítéshez. Itt először ismertetést kapunk a mentorálási ülések különféle modelljeiről – számos üzleti és oktatási modellről esik szó [például Lois Zachary (2000) szezonális,<sup>6</sup> Mike Pegg (1999) 5C-modellje<sup>7</sup> és a BLEND-modell<sup>8</sup>] –, de a szerzők megállapítják, hogy ezek legtöbbje nem foglalkozik a mentorálás szervezeten belüli gyakorlatba való átültetésének *folyamatával*. Ezt pótolja az úgynevezett Czechowska-Frączak-modell, amely felvázolja a mentorprogram lépéseit is (Czechowska-Frączak 2013). E modellben hat lépés jelenik meg, sorrendben a következők: a feltételezések felvázolása, kezdés és kommunikáció, a programmentorok, -koordinátorok tréningje, támogatás a mentorálási kultúra gyakorlatba ültetésében, értékelés, illetve a mentorok további fejlesztése. Ugyanakkor, ahogy a tanulmány kiemeli, még e modellben sem jelennek meg a harmadik szektor jellegzetességei.

## A NONPROFIT SZERVEZETEK SZÁMÁRA JAVASOLT MENTORÁLÁSI MODELL

A szerzők által javasolt modellt tehát kifejezetten a nonprofit szervezetek formális mentorálási folyamatának leírására alkották meg. Tizenegy lépésből áll, melyeket érdemes tételesen felsorolni, hiszen erre irányult a teljes munka, és valóban sok megfontolandó pontot tartalmaz. Ezek tehát a következők:

1. A résztvevők igényeinek és problémáinak (és/vagy a kedvezményezettek) azonosítása.

---

<sup>6</sup> A növényi növekedési időszakokra vonatkozó modellje a következőket foglalja magában: 1. Előkészítés (a talaj megművelése ültetés előtt), 2. Tárgyalás (a mag elültetése), 3. Lehetőség biztosítása (növekedés gondozása), 4. Lezárás (betakarítás).

<sup>7</sup> A mentorpár először a mentorált körülményeinek megértésére és az előtte álló kihívások meghatározására összpontosít. Ezután a partnerek azonosítják a rendelkezésre álló viselkedési lehetőségeket, ellenőrizve, hogy melyek a legelőnyösebbek a kihívások leküzdésében. Elemzik azok pozitív és negatív következményeit is. A következő szakaszban hátralépnek, és más, új, kreatív módokat keresnek a kihívások megközelítésére olyan módon, amelyet eddig nem vettek figyelembe. Végül levonják a következtetéseket, és kiválasztják a legjobb megoldást (Bortnowska – Seiler 2019:195).

<sup>8</sup> Az első szakaszban a mentor segít a mentorálnak a cél kitűzésében, a saját fejlődési irány felvázolásában és a megfelelő intézkedések kiválasztásában (Beilleszkedés), majd közösen meghatározzák a tényeket, beszerzik a szükséges tapasztalati- és tudásforrásokat (Tanulás), ezt követően pedig a cél elérésének különböző módjait vizsgálják (Feltárás), döntéseket hoznak és cselekvéseket terveznek (Lehatárolás). Az elemzett folyamat utolsó szakasza (Megvalósítás) a tervek és vállalások megvalósítása, valamint az eredmények elérése (lásd bővebben: Stankiewicz et al. 2017).

2. A formális mentorálás kiinduló feltevéseinek meghatározása: a potenciális mentoráltak, valamint igényeik és kompetenciadeficitjeik azonosítása, feltevések felállítása.
3. A mentorok kiválasztása és képzése, a mentorlista frissítése.
4. A mentoráltak kiválasztása és felkészítése.
5. A mentor-mentorált párok összeállítása.
6. A mentorok és mentoráltak közötti megállapodás elkészítése.
7. A mentoráltak igényeinek és problémáinak azonosítása, az egyedi mentorpárok számára a formális mentorálás feltevéseinek kialakítása.
8. A mentori ülések tervezése.
9. A mentori ülések megvalósítása, a mentor és a mentorált aktivitásai az ülések között.
10. A mentori ülések hatásának monitorozása és részleges/végleges eredmények ünneplése.
11. Szupervíziós ülések a mentorok számára.

E lépések egymás után következnek, de a tizedik után visszalépés következhet a hetedikbe, valamint az utolsó lépést követően újabb kör kezdődhet.

Ahogy látható, az alapul vett, általánosabb modellt a szerzők több olyan ponttal egészítették ki, amelyek szükségessége abból fakad, hogy itt a lehetséges résztvevők köre sokkal bővebb, mint a vállalati szférában, valamint a szervezeti felépítés is sokszor rugalmasabb. Ezen kívül a lépések elég konkrét ahhoz, hogy valódi tervezés alapjaivá válhassanak.

A tervezést, a lebonyolítás tényleges kivitelezését ezen túlmenően egy remek, 19 elemből álló, külön táblázatos gyűjtemény is segíti, melyet a mentorálás során alkalmazható technikákról kapunk, benne a felhasználás céljára vonatkozó példákkal (Bortnowska – Seiler 2019:201-202). Mivel egy recenzióknak nem lehet feladata a fordítás, ezt most nem ismertetem részletesen, csak néhány példát hozok belőle:

- *Szendvicstechnika és a FUKO*<sup>9</sup>: véleménynyilvánítás a munkavállaló vagy a kedvezményezett által kitűzött célok elérésének módjairól, konstruktív kritika/dicséret megfogalmazása, az eredmények értékelése;

---

<sup>9</sup> A mentorálás során a visszajelzés (feedback) kulcsfontosságú, amelyre a Szendvicstechnika és a Feltárás (tények), Utóhatás (következmények), Kérés (változtatás Osztozás (jövőkép), azaz FUKO a két legismertebb

- *Fisch-diagram*<sup>10</sup>: a nonprofit szervezet alkalmazottjának vagy kedvezményezettjének életében bekövetkező események ok-okozati összefüggéseinek feltárása;
- *Első Lépés-technika*<sup>11</sup>: a nonprofit szervezet munkatársainak vagy kedvezményezettjeinek ösztönzése arra, hogy végigvigyék projektjeiket, és megerősödjenek meggyőződésükben arról, hogy a kitűzött céljaik elérhetők.

Ezekből is látható, hogy a mentorálás lebonyolítása komoly tervezést vár azoktól, akik érdemi munkát szeretnének végezni.

A szerzők hangsúlyozzák, hogy a programnak rugalmasnak, etikusnak és önkéntes részvételen alapulónak kell lennie. Mint kiemelik, a legnagyobb akadályok közé tartozik a pénzhiány, a tapasztalt mentorok hiánya, a mentorálásról való ismeretek hiánya, valamint az önkéntesek időbeosztásának nehézségei. A formális mentorálás nonprofit szervezetekben való bevezetését ugyanakkor azért ajánlják, mert meggyőződésük szerint hozzájárulhat a munkatársak kompetenciáinak, motivációjának és megtartásának javításához, valamint közvetlenül segítheti a kedvezményezetteket céljaik elérésében.

Ahogy a végzőben elhangzik, a modell gyakorlati alkalmazhatóságát még empirikusan tesztelni kell. Ezzel nehéz vitatkozni, hiszen a szerzők láthatóan egy általános folyamatot akartak leírni, így viszont a konkrétabb megvalósítás lehetőségei nem feltétlenül látszanak a leírásból. Fontos megemlíteni azt a bizonytalanságot is, amelyre a bevezetőben már utaltam, hogy több helyen keveredik a mentorálás két fogalma, márpedig egy belső, munkatársakra irányuló mentorálás folyamata – ami azért itt is főcsoportként jelenik meg – nem feltétlenül egyezik meg a szervezet cél szerinti kedvezményezetteire irányuló mentorprogramokéval.

## AJÁNLÁS

Az írás jó áttekintést ad a civil-nonprofit szervezetekben is alkalmazható mentorálás alapfogalmairól, valamint egy követhető, megfontolandó folyamatleírást magáról az eljárásról, érdemes tehát mindazoknak elolvasni, akik meg szeretnék ismerni a nonprofit

---

strukturált módszer. Céljuk az építő kritika megfogalmazása úgy, hogy az ne rombolja a mentorált motivációját, hanem fejlődésre ösztönözze.

<sup>10</sup> A „Fisch diagram” valójában a Fishbone-diagram (magyarul halszálka-diagram), amelyet gyakran Ishikawa-diagramnak vagy ok-okozati diagramnak is neveznek.

<sup>11</sup> A mentorálás első lépései a hatékony kapcsolat kiépítésében a bizalom megteremtésére, a célok tisztázására és a keretek rögzítésére fókuszálnak. A folyamat sikere a mentor és mentorált közötti nyílt kommunikáción és a közösen meghatározott, reális célokon (például SMART célok) alapul.

szférában megjelenő mentorálást, illetve használni, kipróbálni azoknak, akik maguk is ilyen szervezetben dolgoznak.

## IRODALOM

Bartal Anna Mária – Dorner László – Nagy Réka (2025): *101 kérdés és válasz az önkéntesegről – önkénteseknek és civil-nonprofit szervezeteknek*. Eger: Eszterházy Károly Katolikus Egyetem.  
Codreanu, Aura (2012): *Mentoring as an in-house program in Romanian nonprofit establishments: some challenges and opportunities*. Defense Resources Management in the 21st Century – the 7th scientific conference with international attendance organized by the Regional Department of Defense Resources Management Studies. 15th of November, 2012. Braşov.

Czechowska-Frączak, Mariola (2013): Inspirujący lider. Jak wspierać pracowników, aby osiągnęli ambitne cele przy ograniczonych zasobach? *Personel i Zarządzanie*, 5, 66-69.

Harsányi Katalin (2021): A „Konnekt életút” – egy mentorprogram és hatásai. *Önkéntes Szemle*, 1(3) pp. 72-84. DOI: <https://doi.org/10.53585/onkszem.2021.3.72-84>

Nowak, Anton (2013): Wprowadzenie do mentoringu. Mentoring w przedsiębiorstwie. In: Kośmicka, M., Kośmicki, S., Nowak, A. (eds.): *Podręcznik mentora*. Poznań: Nawigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki, pp. 8-16.

Pegg, Mike (1999): The art of mentoring. *Industrial and Commercial Training*, 31(4) pp. 136-141. DOI: <https://doi.org/10.1108/00197859910275683>

Raposa, Elizabeth B. – Nathan Dietz – Jean E. Rhodes (2017): Trends in volunteer mentoring in the United States: Analysis of a Decade of Census Survey Data. *American Journal of Community Psychology*, 59(1-2) pp. 3-14. DOI 10.1002/ajcp.12117

Stankiewicz, Janina – Bortnowska, Hanna – Seiler, Bartosz (2017): Involvement of young participants in the labor market in the activities of non-governmental organizations as a factor conducive to the development of professional competences (in the light of research results). *General and Professional Education*, 4, pp. 36-42. DOI: 10.26325/genpr.2017.4.6.

Zachary, Lois J. (2000): *The mentor's guide*. San Francisco: Jossey Bass.

## INNOVÁTOROK, AKIK A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓK MÖGÖTT ÁLLNAK

SEBESTYÉN KRISZTINA <sup>1</sup>

---

Márkus Edina – Boros Julianna – Bucher Eszter – Kozma Tamás (szerk.) (2025): *Innovációk és Innovátorok*. Debrecen: CHERD-Hungary – Debreceni Egyetemi Kiadó <sup>2</sup>

---

### „HELYI HŐSÖK”

A Régió és Oktatás sorozatban megjelenő, az innovációkat mindig egy kicsit más tematika mentén bemutató kötetek célja az újítások minél jobb és részletesebb megismerése. A könyv ezen innovációkról szóló kötetek sorába illeszkedik ötödikként, míg a Régió és Oktatás sorozat 16. darabjaként. A kötetben az előszót követően három fejezetre tagolva összesen 18 tanulmány kapott helyet, amelyek közül kettő angol nyelvű.

A kötet szervező eleme az a két kérdés, hogy kiből lehet innovátor, és hogyan hat az ő személye magára az innovációra. „Társadalmi innovációk akkor jönnek létre, amikor a közösséget kihívás éri, és azt újszerűen (innovatív módon) oldják meg” (Kozma 2025:7). Kozma Tamás az előszóban úgynevezett „helyi hős” kifejezéssel illeti az innovátorokat, aminek a háttérében az áll – mint ahogy később a tanulmányok ezt alá is támasztják –, hogy egy közösségben olyan ember tud problémát megoldani, akit egyrészt a kihívásos helyzet megoldásának keresésére készítet, másrészt a közösség (el)ismert tagja. A legtöbb esetben ugyanis az innovátorok már korábban töltötték be valamilyen vezető pozíciót a közösségben, így nem a társadalmi probléma és annak megoldása emelte ki őket.

---

<sup>1</sup> Sebestyén Krisztina (PhD), adjunktus, Gál Ferenc Egyetem, Pedagógiai Kar, Nevelés- és Társadalomtudományi Tanszék

<sup>2</sup> A kötet letölthető: <https://dupress.unideb.hu/hu/termek/innovaciok-es-innovatorok/>

## A KÖTETBEN SZEREPLŐ TANULMÁNYOK

*Elméleti tanulmányok.* Az első fejezetben található két tanulmány elméleti megközelítéseket tartalmaz, amelyek központi kérdése az, hogy mi az innováció. Az elsőben Paczári Viktória röviden bemutatja, hogy az innováció tudományos kutatása csak az utóbbi évtizedekben kezdődött el, éppen ezért még keveset tudunk róla, így nincsen egységes fogalma. Az 1990-es évektől egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy az innovációs folyamatok háttérében mindig valamilyen bonyolult társadalmi folyamatok, illetve hálózatok fedezhetők fel.

Pető Lilla tanulmányában a hálózatok szerepét vizsgálja szisztematikus tartalomelemzés módszerével. A hálózatok jellemzői jelentősen befolyásolják az innovációk elfogadását és terjedését, ugyanakkor „a társadalmi innováció megvalósítása során különböző típusú kapcsolatok alakulnak ki, amelyek hosszútávon hálózattá szerveződhetnek” (Pető 2025:26). Az innovációk sikeressége részben ezeken a hálózatokon is múlik, mert Barabási (2018) szerint a hálózatok és a siker között vannak összefüggések. Összességében a két tanulmány alapján a társadalmi innováció a közösségnek egy probléma megoldására kitalált új(ító) megoldása, amelyben általában jelentős szerepe van egy „helyi hősnek”.

*„Milyenek az innovációk?”* A tanulmánykötet második fejezetében található kilenc tanulmány mindegyikében egy-egy innováció bemutatására kerül sor. Az elsőben Jakab Natália a Gandhi Gimnáziumban 2021-2024 között végzett SELFIE (*Self-reflection on Effective Learning by Fostering the use of Innovative Educational technologies*) mérések eredményeiről számol be, amely használatával lehetőség nyílik egy intézmény digitális érettségének, erősségeinek, valamint fejlesztési területeinek felmérésére.

Csilleiné Mága Erika és Csillei Béla tanulmánya a szolnoki szegregátumban működő közösségi házak szerepéről szól. A közösségi házak hosszútávú célja, hogy a környéken élők ki tudjanak törni a szellemi és fizikai gettóból, ennek érdekében változatos programokat szerveznek számukra a közösségi házakban dolgozók, például kulturális programokat, helybe hozzák a szűrővizsgálatokat, vagy tanulási lehetőséget biztosítanak a gyermekeknek és a fiataloknak. A közösségi házakban dolgozók közvetlen kapcsolatot tudnak kialakítani az odalátogatókkal, így hasonló szerepük lehet az életükben, mint – ahogy például Óhidy (2016), Hegedűs (2020) vagy Forray (2022) is írja – egy-egy pedagógusnak, akikhez a személyes problémáikkal fordulhatnak.

Galambos Attila írásában a „FalakonTúl” projektet mutatja be, amely egy ERASMUS+ pályázat keretében valósult meg az Újpedagógia, illetve a Spektrum Oktatási Központ együttműködésében Magyarországon és Erdélyben. A projektben egy komplex probléma kérdéseire – például a fenntarthatóságra neveléssel, az autonóm tanulással vagy a 21. századi oktatással kapcsolatos kérdések – próbáltak megoldást találni a résztvevők.

Mester Zoltán a Szegeden működő Komposztfutárt, a lakossági konyhai zöldhulladék szelektív gyűjtésével foglalkozó innovatív kezdeményezést mutatja be tanulmányában. Ennek során a szegedi panelekben élők adhatják le, vagy vitethetik el önkéntes futárszolgálat segítségével a komposztálandó hulladékokat a gyűjtőpontokra. A résztvevők száma folyamatosan bővül, jelenleg már intézmények (például iskolák, kollégiumok) is jelezték a csatlakozási szándékukat, ezért a további tervek között szerepel újabb komposztáló létrehozása a városban, a távlati cél pedig országos szinten megismertetni a jó gyakorlatot.

Mitrovics Zoltán tanulmányában a bűnmegelőzés kezelésére innovatív megoldást nyújtó közösségi foglalkoztatókat mutatja be, amelyek közül az első 2004-ben kezdett el működni az Országos Bűnmegelőzési Bizottság támogatásával. Ezen intézmények elsősorban fiatalok bűnelkövetők számára nyújtanak segítséget, céljuk a társadalmi kohézió erősítése, a rászoruló életminőségének javítása, munkaerőpiaci integrációja és a bűnismétlés megelőzése.

Nagy Noémi és Márkus Edina angol nyelvű írásában a társadalmi innovációk a szociális tanulással együtt jelennek meg. A tanulmányban egy olasz és egy angol est, mint társadalmi innovációs kezdeményezés kerül bemutatásra, amelyek közül az előbbi az ételpazarlásról szól, az utóbbi pedig a növényi alapú vegán konyhával ismerteti meg az érdeklődőket.

Szabó Dóra a könyves influenszerek és a könyvtárak együttműködéséről ír. A digitális világban a könyvolvasás kevésbé divatos tevékenység, de a könyves influenszerek által ismét népszerűvé vált. A könyvtárak számára pedig az influenszerek társadalmi innovátorként segítséget nyújthatnak az olvasás élményének átadásában, az intézmény promótálásában vagy a fiatalabb korosztály online elérésében.

Szirtes-Tankó Tünde írásában egy keresztény háttérű alapítvány hajléktalanok számára fenntartott szállásának, illetve családok átmeneti otthonának a területén 20 éve működő szociális sírkertet mutat be. A tanulmányban a szerző interjúkon, dokumentumelemzéseken és résztvevő megfigyeléseken keresztül nyújt betekintést a sírkert létrejöttének történetébe, majd napjainkig is tartó továbbműködtetésének körülményeibe.

Zsidek Barbara tanulmányából a Magyar Tolkien Társaság által szervezett nyári tábor, majd annak néhány évvel ezelőtti, résztvevők bevonásával zajlott, innovatív megújulása ismerhető meg. A 20 éve működő nyári tábor először keretjáték mentén zajlott, majd 2023-ban nyerte el a jelenlegi formáját, amelyben a keretjáték teljesen eltűnt, és a történeti játék élményen alapuló módszertana lépett a helyére. Ez már a 21. századi kihívásokhoz alkalmazkodva tudja biztosítani azt a térben és időben elhatárolt világot, amely közösségfejlesztő hatású, segíti a nevelési célok elérését, de elsődleges célja a kikapcsolódás.

*Kik az innovátorok?* A tanulmánykötet harmadik fejezetébe hét tanulmány került, amelyek szervező kérdése az, hogy kik az innovátorok. Kozma Tamás írásában hat, az Alföld elsivatagosodásának megállítása, vagy legalábbis lassítása érdekében működtetett innovációt és ezek innovátorait mutatja be. Interjúk elemzése, a közösségi média tanulmányozása, illetve ezek beszélgetésekkel való kiegészítése alapján a szerző úgy gondolja, hogy az innovátorok elkötelezettek az ügy iránt, nem félnek kezdeményezni, és jól tudnak közösséget létrehozni, így remélhetőleg eredményesek lesznek az innovációik.

Bucher Eszter tanulmányában egy sváb kisebbség által is lakott Baranya vármegyei településről ír, ahol meghatározó a civil szervezetek szerepe nemcsak a hagyományőrzésben, hanem a közösség összetartásában is. A nonprofit szervezetek tagjai szoros ismeretségeket, barátságokat kötnek egymással, továbbá németországi közösségekkel is ápolnak kapcsolatokat. Az ismeretségeken keresztül például szaktudás- vagy tapasztalatcsere valósulhat meg, és a település élére is többnyire olyan vezetők kerülnek, akik aktív tagjai (voltak) a civil szervezeteknek is.

Boros Julianna az Ormánságot és az ott élő embereket mutatja be tanulmányában. Ahogy a szerző is írja, de korábbi kutatások is alátámasztják – például Garami (2013), Hegedűs (2020) – ezen a földrajzi területen magas arányú a roma/cigány tanulók iskolai lemorzsolódása, az alacsony iskolázottság és a munkanélküliség. Az arányok javításában segíthetne például, ha lennének az itt élő gyermekek számára olyan szintén helyi személyek, akikre példaképként lehet tekinteni. Sok esetben azonban nem példaképeket, hanem kivételes helyzetet látnak abban, ha valakinek sikerült valamit elérni az Ormánságból, míg a sikeres emberek több esetben magányos, elsőgenerációs értelmiséginek érzik magukat.

Pető Lilla egy Acsán dolgozó közművelődési szakemberrel készített életútinterjút mutat be írásában, amelyben az interjúalany innovátori szerepe, innovációi kerülnek fókuszba. A

tanulmány konklúziója az, hogy az innovátornak vezetőtípusnak, illetve kreatívnek szükséges lennie, aki folyamatosan figyelemmel kíséri az innovációkat, jó gyakorlatokat, és amit lehetséges, megpróbál adaptálni közülük. Továbbá felismeri azt, hogy fontos a közösségi élet, ezért a közösség tagjait is bevonja a különböző tevékenységekbe.

Heiter Kitti egy pályaorientációs modellt, a „Pályára fel!” kialakításáról ír a létrehozóval készült interjú alapján. A modell egy alulról jövő kezdeményezésből indult, majd került bele az intézményes rendszerbe, amelynek célja, hogy a tanulók megtalálják a leginkább nekik való, illetve tetsző középiskolát, szakmát a tanulmányaikhoz. A pályaorientációhoz a számítógépes szoftverekből álló programcsomag mellett már honlap, társasjáték, illetve szakemberek és családok számára összeállított kiskönyvtár és pedagógus-továbbképzés szintén rendelkezésre áll. Szerveznek továbbá pályaorientációval kapcsolatban kerekasztalt, illetve konferenciákat is.

Zimmermann Ildikó egy újrahasznosításra épülő innovációt, a pécsi székhelyű Retextil Alapítvány munkáját mutatja be tanulmányában. Az alapítványnál hátrányos helyzetű, illetve fogyatékossgal élő emberek dolgoznak, akik a textilhulladék újrahasznosításával hoznak létre új ruhákat, bútorokat, ruházati, illetve lakberendezési kiegészítőket, amelyeket a hazai és a nemzetközi piacon adnak el. Az 1997 óta működő alapítvány munkája magában foglalja a fenntarthatóságot, a művészetet és a társadalmi befogadást is.

Vidák Gábor angol nyelvű tanulmányában egy, a COVID-19 járványhelyzetben kialakult társadalmi probléma megoldását mutatja be. A járványidőszakban sokan dolgoztak, tanultak otthonról – az online oktatásról több hazai és nemzetközi tanulmány is ír: Kende et al. (2021), Lapat – Koren (2023) stb. –, de nem mindenkinek, például a sárkeresztúri szegregátumokban élőknek sem volt megfelelő eszköze és/vagy internetelérése ehhez. A probléma megoldására egy akkor éppen futó EFOP pályázat átalakításával szélessávú WIFI-t és eszközöket tudtak biztosítani az érintetteknek. Továbbá egy 15 fős közösségi teret is kialakítottak, amit a járványügyi szabályok betartásával használhattak a rászorulóknak, illetve a közösségi térben dolgozó munkatársak segítették és mentorálták az ott tanuló gyermekeket.

## KÖVETKEZTETÉSEK

Összességében a kötetben olvasható tanulmányok alapján az alábbi következtetések fogalmazhatók meg: (1) bizonyos feltételek mellett bárki lehet innovátor, (2) de az adott probléma innovatív megoldásához szükséges a közösség támogatása, (3) valamint az

innováció jó gyakorlatként való elterjedéséhez fontos, hogy az információk megosztásra kerüljenek. Véleményem szerint a kötetben található innovációk is megosztásra érdemesek, ezért szívesen ajánlom a könyvet szakemberek számára, történetek iránt érdeklődőknek vagy innovatív megoldásra váró problémával küzdőknek.

## IRODALOM

- Barabási Albert-László (2018): *A képlet. A siker egyetemes törvényei* (2. kiadás). Budapest: Libri.
- Forray R. Katalin (2022): *Romológia. Kutatástól az oktatásig*. Budapest: Gondolat Kiadó. <https://mek.oszk.hu/23100/23195/> Letöltve: 2026.01.23.
- Garami Erika (2013): *Kistérségi jellemzők együttes hatása az oktatás eredményességére és a továbbtanulási döntésekre*. PhD értekezés. Debrecen: Debreceni Egyetem. <https://dea.lib.unideb.hu/server/api/core/bitstreams/0893a413-3e13-4970-a3f4-20e2017257b4/content> Letöltve: 2026.01.23.
- Hegedűs Roland (2020): *Kompetenciák – hátrányok – térségek. Avagy honnan s hogyan jutnak el a hátrányos helyzetűek a felsőoktatásba?* Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Kende Ágnes – Messing Vera – Fejes József Balázs (2021): Hátrányos helyzetű tanulók digitális oktatása a koronavírus okozta iskolabezárás idején. *Iskolakultúra*, 31(2), pp. 76–97.  
DOI: 10.14232/ISKKULT.2021.02.76
- Kozma Tamás (2025): Előszó/Preface. In: Márkus Edina – Boros Júlianna – Bucher Eszter – Kozma Tamás (szerk.): *Innovációk és Innovátorok. Innovations and Innovators*. Debrecen: CHERD-Hungary – Debreceni Egyetemi Kiadó, pp. 7–8. <https://dea.lib.unideb.hu/server/api/core/bitstreams/86ce2b8e-2e1a-44fe-a1c4-fa22c5d0e124/content> Letöltve: 2026.01.23.
- Lapat, Goran – Koren, Ivana (2023): Distance Learning for Roma Students in the 2019-2020 school year during the pandemic of COVID-19 in Croatia. In: Óhid, A. (Ed.), *Mentoring-Projekte für Roma-Kinder in Europa*. Pécs: Universität Pécs, Philosophische Fakultät, Institut für Erziehungswissenschaft, Lehrstuhl für Romologie und Bildungssoziologie – Pädagogische Hochschule Freiburg, Institut für Erziehungswissenschaft, pp. 199–220. <https://pea.lib.pte.hu/server/api/core/bitstreams/daef00bb-8a48-40fd-84fd-21ca16a8f527/content> Letöltve: 2026.01.23.
- Márkus Edina – Boros Julianna – Bucher Eszter – Kozma Tamás (szerk.) (2025): *Innovációk és Innovátorok. Innovations and Innovators*. Debrecen: CHERD-Hungary – Debreceni Egyetemi Kiadó. <https://dea.lib.unideb.hu/server/api/core/bitstreams/86ce2b8e-2e1a-44fe-a1c4-fa22c5d0e124/content> Letöltve: 2026.01.23.
- Óhid, Andrea (2016): *A halmozottan hátrányos helyzetből a diplomáig. Tíz roma és cigány nő története a magyar oktatási rendszerben*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem BTK NTI Romológia és Nevelésszociológia Tanszék.  
[https://btk.pte.hu/sites/btk.pte.hu/files/nevelestudomanyi\\_intezet/GS37.pdf](https://btk.pte.hu/sites/btk.pte.hu/files/nevelestudomanyi_intezet/GS37.pdf) Letöltve: 2026.01.23.
- Pető Lilla (2025): Az innováció hálózatai: hálózati szemlélet a társadalmi innovációban. In: Márkus Edina – Boros Julianna – Bucher Eszter – Kozma Tamás (szerk.): *Innovációk és Innovátorok. Innovations and Innovators*. Debrecen: CHERD-Hungary – Debreceni Egyetemi Kiadó, pp. 21–29. DOI: 10.13140/RG.2.2.26195.28968

## BESZÁMOLÓ AZ ÖNKÉNTES SZEMLE ELSŐ ÖT ÉVE KONFERENCIÁRÓL

PERPÉK ÉVA<sup>1</sup>

---

Az Önkéntes Szemle első öt éve konferencia – az Önkéntesség Nemzetközi Éve (2026) alkalmából. Alapítvány a Magyar Önkéntesség Fejlesztéséért, 2026. március 27.

---

### BEVEZETÉS

Az *Önkéntes Szemle első 5 éve* című konferencia 2026. március 27-én került megrendezésre az Empathy Közösségi Tér rendezvénytermében. A több mint hetven résztvevő jelenlétével zajló esemény egyszerre szolgált tudományos konferenciaként, szakmai fórumként és közösségi találkozóként. A rendezvény különlegességét az adta, hogy nem csupán egy folyóirat fontos évfordulójáról szólt, hanem az Önkéntesség Nemzetközi Évéhez (2026) kapcsolódva az elmúlt huszonöt év hazai önkéntességi folyamatainak értelmezéséről és az önkéntesség jövőjének újragondolásáról is. A konferencia helyszíne jól illeszkedett a rendezvény jellegéhez. Az Empathy Közösségi Tér emberközeli, nyitott légköre egyszerre teremtett professzionális környezetet és informális találkozási lehetőséget kutatók, önkéntes-koordinátorok, civil szervezeti szakemberek és gyakorlati szereplők számára. Mind a szakmai program, mind a regisztráció és a szünetek alatt érzékelhető volt, hogy a konferencia egyik legfontosabb értéke a szakmai közösségépítés és a tapasztalatcsere volt.

---

<sup>1</sup>Perpék Éva (PhD), tudományos munkatárs, ELTE Társadalomtudományi Kutatóközpont, Gyerekesély-kutató Csoport.

## ÖNKÉNTESÉG ÉS ÖNKÉNTES SZEMLE: EREDMÉNYEK, TENDENCIÁK ÉS SZAKPOLITIKAI PERSPEKTÍVÁK

### *Az Önkéntes Szemle első 5 éve – A magyar önkéntesség elmúlt 25 éve*

A konferenciát Bartal Anna Mária, az Önkéntes Szemle főszerkesztője nyitotta meg, aki előadásában<sup>2</sup> a folyóirat első öt évének eredményeit és a hazai önkéntesség elmúlt huszonöt évének fontosabb állomásait tekintette át. Az előadásból kirajzolódott, hogy a folyóirat rövid idő alatt a magyar önkéntességkutatás és -gyakorlat egyik meghatározó szakmai fórumává vált. A folyóirat termékenységét jelzi, hogy az elmúlt öt év tematikus számaiban összesen 160 írás jelent meg. Ezek között 132 elemző és gyakorlati-módszertani tanulmány (63 elméleti cikk, 48 gyakorlati- és 21 módszertani esettanulmány) és 28 recenzió volt. Figyelemreméltó az a számítás, amely szerint a szerkesztőségi munka összesen 1978 önkéntes munkaórát, azaz 247 nyolcórás munkanapot tett ki, amelynek becsült értéke meghaladja a 6,6 millió forintot. Ez az adat jól érzékeltette a konferencia egyik visszatérő gondolatát, miszerint, bár az önkéntesség komoly, financiálisan is kifejezhető értéket teremt, de ez az érték sok esetben láthatatlan marad.

Bartal Anna Mária pracademic-ként jellemezte az Önkéntes Szemle alkotói közösségét. Ők olyan személyek, akik a gyakorlati tapasztalat (practitioner) és a tudományosság (academic) között képeznek hidat. A konferencia egészére is jellemző volt ez a pracademic-jelleg, ugyanis a kutatási eredmények és az önkéntesség mindennapi gyakorlati, szervezési-megvalósítási tapasztalatai folyamatosan reflektáltak egymásra. A főszerkesztő előadásából világosan kirajzolódott, hogy az Önkéntes Szemle az elmúlt öt év során nem pusztán tudományos folyóiratként működött, hanem a hazai önkéntesség egyik fontos szellemi és gyakorlati műhelyévé is vált. Ezt mi sem bizonyítja jobban, mint hogy elkészült a *magyar önkéntesség bibliográfiája*, 46 *podkasztt* adás dolgozta fel az önkéntesség különböző területeit, *pilotkutatások* indultak, létrejött az *Önkéntes-koordinátor Hálózat* és a *Vállalati Önkéntességi Platform*, valamint megszületett a *101 kérdés és válasz az önkéntességről* című kiadvány,

---

<sup>2</sup> Az előadás meghallgatható a Harminc perc az önkéntességről című podkasztfolyamban, amely az Önkéntes Szemle szerkesztőségének műsora.

<https://open.spotify.com/episode/2cmMLxCXfGQBqOvC1YRgWF>

Az előadás felvétele meg is tekinthető az Önkéntes Szemle Youtube-csatornáján:

<https://www.youtube.com/watch?v=g nuk1oZT2Lg>

amelynek témái köré a konferencia délutáni szekciói épültek. Bartal Anna Mária történeti áttekintést is nyújtott a magyar önkéntesség elmúlt huszonöt évéről. A bemutatott adatok szerint az önkéntesség társadalmi jelenléte és gazdasági értéke folyamatosan növekszik, ugyanakkor kihívásként jelent meg az önkéntes munka társadalmi elismertségének hiánya, a professzionalizáció egyenetlensége, valamint az idősebb generációk megszólításának nehézségei.

### *Az ENSZ Nemzetközi Önkéntesség Éve (2026) programjának ismertetése*

Az Önkéntes Központ Alapítvány ügyvezetője, Farkas Emese a magyar önkéntességet helyezte nemzetközi dimenzióba előadásában,<sup>3</sup> amely a 2026-os ENSZ Önkéntesek Nemzetközi Évének (IVY2026) célkitűzéseit mutatta be. Farkas Emese hangsúlyozta, hogy Magyarország már a 2001-es ENSZ-kezdeményezéshez is az elsők között csatlakozott, amelynek célja az önkéntesség jogi és társadalmi elismerésének megteremtése volt. Az akkori folyamatok jelentős szerepet játszottak a 2005. évi önkéntes-törvény megszületésében is. Az előadás rávilágított, hogy az ENSZ Közgyűlésének döntése alapján az IVY2026 célja, hogy az önkéntességet ne pusztán segítségnyújtásként, hanem a fenntartható fejlődés, a társadalmi kohézió és a demokrácia egyik meghatározó erőforrásaként láttassa. Ehhez kapcsolódóan kiemelt feladatként jelent meg az önkéntesség láthatóságának növelése, a gazdasági és társadalmi értékének mérhetősége (GIVE-index) és az inkluzív részvétel erősítése. Szó esett az Európai Uniónak szóló szakpolitikai ajánlásokról, amelyek a projektalapú működés helyett hosszabb távú, stabil önkéntes infrastruktúrák kialakítását sürgetik. Az IVY2026 egyik fontos üzenete, hogy az önkéntesség ne kizárólag a fiatalokhoz kapcsolódjon, hanem az életút egészét átfogó társadalmi részvételi formává váljon. Az előadás kitért az Önkéntes Központ Alapítvány tervezett szerepvállalására, többek között a szakpolitikai támogatásra, az országos programkoordinációra, a vállalati és nemzetközi hálózatépítésre, valamint a generációk közötti együttműködések erősítésére.

Az európai szakpolitikai perspektívát Zsivkovitsné Gyenes Krisztina, a Talentum Alapítvány ügyvezető igazgatója és szakmai vezetője mélyítette tovább, az Önkéntesség Európai Terve

---

<sup>3</sup> Az előadás meghallgatható a Harminc perc az önkéntességről című podkasztfolyamban.  
<https://open.spotify.com/episode/31eTBpmufvy8okuFtfL2s8>  
<https://www.youtube.com/watch?v=EQbQ5t9aOCY>

2030 (BEV2030) stratégiai dokumentum főbb elemeinek ismertetésével.<sup>4</sup> Az IVY2026-hoz hasonlóan a BEV2030-nak is múltba nyúló gyökerei vannak, amelyek a 2011-es Önkéntesség Európai Évéhez vezetnek. A BEV2030 nagyobb hangsúlyt kíván fektetni az önkéntesség „szívére és lelkére”, azaz arra, hogy – szintén az IVY2026 nemzetközi év célkitűzéseivel összhangban – hogyan jelenik meg az önkéntesség a demokrácia, a társadalmi kohézió és a szolidaritás formájaként. Az előadás ismertette a stratégia fő pilléreit: az inkluzív és független részvétel erősítését, az új önkéntes formák és módszerek támogatását, a megerősítést, az önkéntesség társadalmi hozzájárulásának megbecsülését, valamint az erőforrások és koordináció fejlesztését. Az előadás hangsúlyozta, hogy az önkéntességnek nyitottabbá, befogadóbbá és társadalmilag hozzáférhetőbbé kell válnia, miközben erősítenie kell az aktív állampolgárságot és a közösségi részvételt. Kiemelt szerepet kapott az informális és digitális önkéntesség növekvő jelentősége, a közösségi alkalmazkodóképesség, valamint az önkéntesek és a koordinátorok szakmai támogatásának szükségessége. Az előadás fontos jövőbeli célként kezelte az önkéntesség társadalmi hozzájárulásának láthatóbbá tételét, a stabilabb finanszírozást és a hosszú távú társadalmi elismerést is.

## AZ ÖNKÉNTESÉG TÁRSADALMI, PSZICHOLÓGIAI ÉS GENERÁCIÓS ÖSSZEFÜGGÉSEI

### *Kerekasztal beszélgetés a hazai civil-nonprofit és az önkéntes szektor helyzetéről, eredményeiről és kihívásairól*

A konferencia első három előadását egy kerekasztal-beszélgetés követte a hazai civil-nonprofit és az önkéntes szektorról.<sup>5</sup> A beszélgetés résztvevői Kákai László,<sup>6</sup> Kiss Julianna<sup>7</sup> és Bartal Anna Mária<sup>8</sup> voltak, a moderátori szerepet pedig Miklósi Bence<sup>9</sup> töltötte be. A beszélgetést

---

<sup>4</sup> Az előadás meghallgatható a Harminc perc az önkéntességről című podkasztfolyamban.

[https://www.youtube.com/watch?v=O-jL8vd\\_X1k](https://www.youtube.com/watch?v=O-jL8vd_X1k)

<sup>5</sup> Az előadás meghallgatható a Harminc perc az önkéntességről című podkasztfolyamban.

<https://open.spotify.com/episode/7CjAi72EZOHIaIXOglO5vU>

<https://www.youtube.com/watch?v=ZWbWaxG6-aQ>

<sup>6</sup> Egyetemi tanár, PTE Politikatudományi és Nemzetközi Tanulmányok Tanszék.

<sup>7</sup> Adjunktus, BCE Döntésmélelet Tanszék.

<sup>8</sup> Szociálpolitikus-szociológus, főszerkesztő, Önkéntes Szemle (Györgyovics Miklós távolléte miatt vett részt a beszélgetésben).

<sup>9</sup> Programvezető, Fesztivál Önkéntes Központ Hellonext MediaCrew; házigazda, Volumen podcast.

kifejezetten izgalmassá tette, hogy a résztvevők eltérő nézőpontból közelítették meg a szektorok kérdéseit. A résztvevők reflektáltak az önkéntesség erősségeire, gyengeségeire, lehetőségeire és kihívásaira. A beszélgetésben megjelent, hogy a magyar önkéntesség jelentős része továbbra is informálisan működik, és a hazai önkéntességet nem érdemes nyugat-európai mintákhoz mérni, mivel a civil szektor fejlődése eltérő társadalmi és történeti pályát járt be. Ugyanakkor többen hangsúlyozták, hogy a magyar társadalomban jelentős önkéntes-potenciál és közösségi erőforrás van jelen, melynek kiaknázása a jövőben megfelelő szervezeti és szakpolitikai támogatással növelhető.

### *Az önkéntes jóllét pszichológiai és szociális mutatói, valamint életkori sajátosságai*

Dorner László<sup>10</sup> előadása az önkéntesség pszichológiai és egészségügyi dimenzióit állította középpontba.<sup>11</sup> Az előadás részletesen bemutatta, hogy az önkéntesség milyen kapcsolatban áll a mentális egészséggel, az élettel való elégedettséggel, a társas támogatással és bizonyos testi működésekkel. Az ismertetett kutatások szerint az önkéntesség pozitív hatással lehet például a vérnyomásra, a stresszkezelésre, a szív- és érrendszeri egészségre és akár a hosszabb életkilátásokra is. Az előadás az altruizmus neurofiziológiai hátterét is érzékletesen ismertette. Szó esett az oxitocin szerepéről, az adás jutalmazó élményéről, valamint arról, hogy a segítségnyújtás hogyan kapcsolódik a pozitív érzelmekhez.

Emlékezetesek maradtak azok az interjú-idézetek, amelyek az önkéntesség személyes megélését mutatták be. Az egyik megszólaló például azt érezte boldogságnak, amikor jó emberekkel jó dolgokat csinálhat. Mások arról beszéltek, hogy az önkéntesség számukra feltöltődést, értelmet és önbecsülést jelent. Az előadás ugyanakkor kiemelte, hogy az alacsonyabb társadalmi státuszúak kisebb arányban önkénteskednek, miközben az önkéntesség pozitív hatásai éppen számukra lennének különösen fontosak. A kutatási eredmények mellett Dorner László gyakorlati tanácsokat is megfogalmazott az önkénteskoordinátorok számára. Hangsúlyozta az önkéntesek mentális egészségének jelentőségét, a megfelelő szervezeti támogatás, visszajelzés és stresszkezelés szerepét.

---

<sup>10</sup> Szerkesztő, Önkéntes Szemle; adjunktus, Eszterházy Károly Katolikus Egyetem Pszichológia Intézet.

<sup>11</sup> Az előadás meghallgatható a Harminc perc az önkéntességről című podkasztfolyamban.

<https://open.spotify.com/episode/2bM7uxbVPfUcHEcKqdfVDJ>

[https://www.youtube.com/watch?v=SOJ3rL\\_fjd0](https://www.youtube.com/watch?v=SOJ3rL_fjd0)

Kiemelte, hogy az önkéntesek elégedettségét növeli, ha értelmesnek és hatékonynak élik meg tevékenységüket.

### *Generációk, szülők és apák az önkéntességben*

A délelőtti blokkot Fényes Hajnalka<sup>12</sup> előadása zárta, amely generációs és családszociológiai perspektívából vizsgálta az önkéntességet.<sup>13</sup> Az elsőként bemutatott kutatás egyik újszerűsége az volt, hogy nem egyszerűen korcsoportokat elemzett, hanem generációs tapasztalatokat és szocializációs mintázatokat. Az előadás külön figyelmet fordított az X és Y generációkra, vagyis a mai Z generációsok szüleire. Az eredmények szerint az idősebb generációk körében továbbra is erősebb a rendszeres formális önkéntesség, míg a fiatalabbaknál nagyobb szerepet kap az alkalmi és epizodikus részvétel. Ugyanakkor az altruista motiváció és az offline forma minden generációban domináns maradt. Érdekes eredmény, hogy a Z generáció mellett már az Y generációnál is megjelennek az önfejlesztési és kapcsolatépítési motivációk az önkéntesség során.

Az előadás második része az apák és anyák iskolai önkéntességéről szólt. A bemutatott eredmények szerint az általános iskolákban, valamint az egyházi és alapítványi iskolákban szignifikánsan nagyobb a szülők önkéntessége, mint a középiskolákban vagy az állami iskolákban. A dominánsstátusz-modellel összhangban, a szülői önkéntesség előfordulását növeli a városi lakóhely, az egyház tanítása szerinti vallásosság és a magasabb iskolai végzettség. A kutatás egyik előremutató következtetése értelmében a szülők, és köztük az apák bevonása az önkéntes feladatokba az iskolán is múlik, és a sikeres bevonásból mind az iskola, mind a gyermekek profitálhatnak.

## **AZ ÖNKÉNTESSZERVEZÉSTŐL A KOORDINÁCIÓIG – SZERVEZETI TAPASZTALAT ÉS TUDÁSMEGOSZTÁS**

A konferencia délutáni programját hat párhuzamos, gyakorlatorientált kerekasztal-szekció alkotta, amelyek elsődleges célja a tapasztalatcsere és a közös szakmai gondolkodás volt. A

---

<sup>12</sup> Szerkesztő, Önkéntes Szemle; egyetemi docens, Debreceni Egyetem, Szociológiai és Szociálpolitikai Tanszék.

<sup>13</sup> Az előadás meghallgatható a Harminc perc az önkéntességről című podkasztfolyamban.

<https://open.spotify.com/episode/04Smfi1i6G0deiXIboaK6j>

<https://www.youtube.com/watch?v=7LbyDpJJIWc>

szekciókban a felkért hozzászólók saját szervezeti megéléseiből kiindulva mutatták be az önkéntesség szervezésének gyakorlati tapasztalatait, amelyeket a résztvevőkkel közös beszélgetés követett. A témák kialakítása a *101 kérdés és válasz az önkéntességről* című kiadványra épült. A szekciók az önkéntesség számos aktuális kérdését érintették: az önkéntesek toborzását és kiválasztását, motiválását és megtartását, a koordinátori szerep kihívásait, az inkluzív önkéntesség lehetőségeit, az önkéntesség társadalmi és gazdasági értékének mérését, valamint a civil szervezetek fejlesztésének kérdéseit. A hat beszélgetés tanulságait a szekcióvezetők osztották meg a konferencia résztvevőivel.

*Mit nyerhetünk a félkarú rablóval? Az önkéntesek toborzásának és kiválasztásának módszerei, eredményessége és kihívásai.*

A toborzásról szóló szekcióban hangsúlyosan jelent meg, hogy az önkéntesek megszólítása differenciált megközelítést igényel. Perényi Szilvia<sup>14</sup> szekcióvezető kiemelte, hogy különböző típusú feladatokhoz más-más célcsoportok és motivációk kapcsolódnak és ezáltal eltérő toborzási formákra van szükség. Míg egyesek komoly szakmai kihívásra vagy hozzáadott értékre vágnak önkéntességük során, mások elsősorban kikapcsolódni és közösséghez kapcsolódni szeretnének. Egyes szervezetek, például a Szépművészeti Múzeum esetében például jól lehatárolt tevékenységi körrel van szó, ezért a hagyományos toborzás, a személyes kapcsolattartás és a képzés kap központi szerepet. Ehhez képest az olyan szervezeteknél, mint például az Élelmiszerbank, ahhoz kell igazítani a toborzási formát, hogy milyen feladatot, hol és mikor fognak végezni az önkéntesek. A résztvevők véleménye szerint a hatékony toborzás általában több csatornán – hírleveleken, sms-eken, telefonhívásokon, felhívásokon, posztokon – keresztül történik. A beszélgetésben kiemelt szerepet kapott a közösségi média, a vizuális elemek, a tevékenységről szóló képek és videók jelentősége. A szekció egyik üzenete, hogy a fiatalok megszólítása azért is fontos, mert ők más generációkat is képesek bevonni az önkéntességbe, ami ezáltal generációkat összekötő élménnyé válhat. Ezt a formát egészítheti ki a tanárok és diákok közös önkéntessége.

---

<sup>14</sup> Egyetemi docens, Testnevelési és Sporttudományi Egyetem Sportmenedzsment Tanszék, Önkéntes és Fenntarthatósági Iroda vezetője. Felkért hozzászólók: Daróczy Anna önkéntes-koordinátor, Szépművészeti Múzeum Közönségszolgálati Osztály; Nedelkov Anna, önkéntes-koordinátor, Magyar Élelmiszerbank Egyesület.

*A száz karú Shiva – az önkéntesek motiválásának, megtartásának, elismerésnek és jutalmazásának módszerei, eredményei és kihívásai*

Nagy Réka<sup>15</sup> tolmácsolásában a motivációval és megtartással foglalkozó szekció egyik központi megállapítása az volt, hogy az önkéntesek motiválására és megtartására nincsenek univerzális receptek. A szervezeti kultúra, az önkéntesprogram jellege és a célcsoportok sajátosságai alapvetően meghatározzák, milyen eszközök működnek sikeresen. A résztvevők külön foglalkoztak az értékelés, az elismerés, a juttatás és a jutalmazás kérdésével, hangsúlyozva, hogy ezek határai gyakran nehezen választhatók el egymástól. A szekció résztvevői azt javasolják, hogy az önkéntesprogramok vezetői vegyék sorra az általuk használt motivációs formákat, tudatosítsák ezek céljait és azt, hogy ezek vajon az értékelés, az elismerés, a juttatás és jutalmazás kategóriái közül melyikbe, melyekbe sorolhatók be.

*Szervezet + fejlesztés = szervezetfejlesztés? Az önkénteseket (is) foglalkoztató civil-nonprofit szervezetek fejlesztésének módszerei, eredményei és kihívásai*

A szervezetfejlesztés témájának szentelt szekció a résztvevők saját, szervezetfejlesztéssel kapcsolatos pozitív és negatív tapasztalataiból indult ki. Zsivkovitsné Gyenes Krisztina<sup>16</sup> vezetésével a résztvevők arról beszéltek, hogy a hatékony szervezetfejlesztés alapja, hogy megértsük az adott (civil) szervezetet és a működése mögött meghúzódó struktúrákat, valamint, hogy az érintettek megértsék, hogy mi okból és célból történik a fejlesztés. Fontos tanulságként fogalmazódott meg, hogy nem minden szervezeti problémára szükséges drasztikus átalakítással reagálni, mert sok esetben kisebb, fokozatos változtatások is jelentős eredményt hozhatnak. A változás kezdeményezése és iránya akár a szervezeten belülről is jöhet, nem feltétlenül van szükség külső tanácsadói segítségre.

---

<sup>15</sup> Igazgató, Fesztivál Önkéntes Központ. Felkért hozzászóló: Tanács Dorka, az Amigos a Gyerekekért Alapítvány Boldogságért felelős vezetője.

<sup>16</sup> Ügyvezető igazgató és szakmai vezető, Talentum Alapítvány. Felkért hozzászóló: Schranc Tünde, ügyvezető, Appy Nonprofit Zrt.

### *Inkluzív önkéntesség – avagy „támogatottból” önkéntes. Módszerek, eredmények, kihívások*

Az inkluzív önkéntességre fókuszáló szekció Bányai Borbála<sup>17</sup> vezetésével azt vizsgálta, hogy hogyan válhatnak hátrányos helyzetű vagy támogatott csoportok tagjai maguk is önkéntesekké. A beszámolóból megtudhattuk, hogy a szekcióban részt vett szervezetek az identitásképzés eszközével dolgoznak. Dorner László előadására visszautalva a szervezetek képviselői kiemelték, hogy az önkéntesség egyik pozitív hozadéka, hogy önbecsülést ad azok számára, akik támogatottból támogatóvá válnak. A szekció további témái között megjelentek a bevonás és a hosszú távú megtartás kérdései. Az állami gondoskodásban élő fiatalok és a fogyatékkal élők bevonása kapcsán elhangzott, hogy az aktív önkéntesek mintául szolgálnak a következő generációk számára, és ezek a pozitív példák hatékonyan segítik az új önkéntesek bevonását.

### *Ingyen munkaerő-e az önkéntes? Az önkéntessé válás költségei, az önkéntesség hatása és mérése*

Az önkéntesség gazdasági és társadalmi értéke köré szervezett szekció résztvevői egyetértettek abban, hogy az ingyenes önkéntes munka valójában illúzió. Siposné Nándori Eszter<sup>18</sup> szekcióvezető beszámolt arról, hogy a beszélgetések a bemeneti és kimeneti oldalra egyaránt fókuszáltak. A bemeneti oldalon olyan jó gyakorlatokat vizsgáltak, mint az önkéntesek motivációinak és céljainak kérdőíves felmérése, majd későbbi kontrollmérés a célok teljesüléséről. A kimeneti oldalon a résztvevők fontosnak tartották az önkéntesek mentális jóllétét, valamint annak visszajelzését, hogy hasznos és értékteremtő tevékenységet végeztek. Ez bizonyos esetekben a tevékenység piaci értékével, számszerűsítve is kifejezhető. Harmadik fő témaként az önkéntesidentitás-építés, az átlátható, az önkéntesek visszajelzéseire is építő és a generációkhoz igazodó kommunikáció jelent meg.

### *Minden ezen múlik? Az önkéntes szervezés/koordináció módszerei, eredményessége és kihívásai, a koordinátori „stílus”*

A koordinációval és önkéntesszervezéssel foglalkozó szekció rávilágított, hogy bár a koordinátorok sokszor hasonló problémákkal szembesülnek, a nagyobb és a kisebb

<sup>17</sup> Egyetemi docens, ELTE- BGGYK. Felkért hozzászólók: Tarcsa Tímea mentorprogram szakmai vezető, Világkép Alapítvány; Gál Andrea önkéntes-koordinátor, Nem Adom Fel Alapítvány.

<sup>18</sup> Szerkesztő, Önkéntes Szemle; egyetemi docens, Miskolci Egyetem Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézet. Felkért hozzászóló: Tóthné Almássy Monika, igazgató, szakmai vezető KórházSuli Alapítvány.

szervezetekben ezek mégis eltérően manifesztálódnak. Bartal Anna Mária szekcióvezető<sup>19</sup> a következő problémákat és kihívásokat tolmácsolta: a megfelelő önkéntesek megtalálása és megtartása, az önkéntesek kiöregedése, a középgeneráció megszólítása, az önkéntes-koordinátorok önreflexiója, önvizsgálata, elmagányosodása, szakmai képzése és oktatása. Többen hangsúlyozták az önkéntes koordinátori munka koncepciójának fontosságát is.

A szekcióvezetők beszámolóí rámutattak, hogy valódi szakmai párbeszéd alakult ki a különböző szervezetek és álláspontok képviselői között. A konferencia zárszavában kiemelt figyelem irányult az együttműködés és a közös gondolkodás szükségességére, amelyhez ez az esemény kiváló fórumot kínált.

## ÖSSZEGZŐ GONDOLATOK

A konferencia felépítése tudatos és koherens volt, az előadások és a szekciók tematikailag egymásra épültek. A délutáni szekciók több ponton is reflektáltak a délelőtti elemzésekben és szakpolitikai előadásokban felvetett kérdésekre. Visszatérő elemként több előadás és szekcióbeszélgetés is arra hívta fel a figyelmet, hogy magát az önkéntességet tudatosabban és még professzionálisabban kell szervezni, miközben az önkéntesség társadalmi és gazdasági hozzájárulását mérni kell, valamint láthatóbbá tenni és elismerni. Többször felmerült az inklúzió, a generációk közötti együttműködés, az informális és digitális önkéntesség, valamint a koordinátori szerep kihívásainak témaköre is. A nap egyik tanulsága az volt, hogy az önkéntesség ma már nem csupán segítségnyújtást jelent, hanem egyre inkább a közösségi részvétel, a mentális jóllét, az identitás, demokrácia és a társadalmi kohézió fontos formájává válik. Összességében a teljes konferenciát végigkísérte az elméleti, a gyakorlati és a módszertani közelítésmód közötti folyamatos párbeszéd, amely nemcsak az Önkéntes Szemle publikációs szerkezetét – elméleti, gyakorlati és módszertani tanulmányok együttese – tükrözte, hanem azt a szellemi és gyakorlati műhelymunkát is leképezte, amely az elmúlt években a folyóirat körül formálódott.

---

<sup>19</sup> Az Önkéntes-koordinátor Hálózat alapítója. Felkért hozzászólók: Sárközi Andrea önkéntes-koordinátor, MMSZ; Fehér Anna önkéntes-koordinátor, Medve Matak.