

# MENTORÁLÁS ÉS COACHING A FELSŐOKTATÁSBAN

## MENTORING AND COACHING IN HIGHER EDUCATION

Török Erika 0009-0008-8504-4075 \*

<sup>1</sup> Informatika Tanszék, GAMF Műszaki és Informatikai Kar, Neumann János Egyetem, Magyarország  
<https://doi.org/10.47833/2024.3.ECO.002>

---

### **Kulcsszavak:**

mentorálás  
coaching  
felsőoktatás

### **Keywords:**

mentoring  
coaching  
higher education

### **Cikktörténet:**

Beérkezett 2024. április 5.  
Átdolgozva 2024. április 25.  
Elfogadva 2024. május 10.

---

### **Összefoglalás**

A mentorálás és a coaching fogalmának egyre gyakoribb használata figyelhető meg mind az üzleti élet, mind az oktatás területén. Jelen dolgozatban összehasonlítjuk e két fogalmat, és rámutatunk a köztük lévő hasonlóságokra és különbségekre. Az egyes ágazatok, így pl.: az oktatás, felsőoktatás és az ipari-gazdasági szféra tekintetében is érdemes megvizsgálni ezeknek a fejlesztő folyamatoknak az értelmezési és alkalmazhatósági kereteit, sajátosságait. Az alábbiakban vizsgálódásunk fókuszába a felsőoktatást helyezzük. Az Európai Képesítési Keretrendszer (2008/C 111/01) szerinti tanulási eredmények között hangsúlyos szerepet kap a szaktudás mellett a készségek, képességek és kompetenciák fejlesztése. A magyar felsőoktatás körülményei között sem kérdéses, hogy a mentorálás és a coaching módszerének alkalmazása a hagyományos oktatási módszerek és eszközök mellett nagyban segítheti a munka világában megkövetelt kompetenciák fejlesztését.

### **Abstract**

Mentoring and coaching are increasingly used in both business and education. This paper compares these two concepts and highlights their similarities and differences. It is also worth examining the interpretative and applicability frameworks and specificities of these development processes about individual sectors, such as education, higher education and the industrial-economic sphere. In the following, we focus on higher education. In the learning outcomes of the European Qualifications Framework (2008/C 111/01), the development of skills, abilities and competencies plays an important role alongside the development of competencies. In the context of Hungarian higher education, there is no question that the use of mentoring and coaching, alongside traditional teaching methods and tools, can significantly help to develop the competencies required in the world of work.

---

## **1. Bevezetés**

A céges világban a viselkedés, és az attitűdök alakításának egyre gyakoribb módja a mentorálás, a személyes vagy csoportos coaching. Ez a módszerek egyelőre kevésbé használtak a

---

\* Kapcsolattartó szerző email: [torok.erika@nje.hu](mailto:torok.erika@nje.hu)

felsőoktatás keretei között, pedig a személyre szabott fejlesztés és támogatás megfelelő eszközei lehetnek.

Az egyetemek a hallgatókért folytatott versenyben nemcsak azért tesznek lépéseket, hogy minél több hallgatót vegyenek fel, hanem számos módszert, programot dolgoztak ki a felvett hallgatók megfelelő fejlesztése, megtartása érdekében. A felsőoktatási intézményeknek a képzés során egyrészt az explicit, tantervben megfogalmazott célokat, másrészt az ún. „implicit”, rejtett tanterv kérdéseit is kezelniük kell. A tantervi célok könnyen áttekinthetőek, ellenőrizhetőek és számon kérhetőek. A rejtett tanterv anyaga, melybe beletartozik az intézményi kultúra elsajátítása, a felsőoktatás körülményei közötti szocializáció, a hallgatók intézményi kötődésének kialakítása, nehezebben megragadható, alakítható, és kevésbé egzakt módon mérhető. Az oktatás formális struktúrái között a szakmai szocializáció sok esetben a rejtett tanterv hatására erősödik meg. A rejtett tantervi hatások formálásának megfelelő módszere lehet a hallgatók mentorálása, és coachingja, melyeknek számtalan formája lehetséges, ugyanakkor mindegyikre jellemző, hogy segítségével a hallgatók viselkedése, attitűdjeit is alakíthatók.

## **2. Mentorálás és coaching fogalmának meghatározása**

### **2.1. A mentorálás fogalmának eredete, tartalma**

A mentor szerepköre már a görög mitológiában megtalálható. Homérosz Odüsszeiájában Mentorra bízta „egészen házáat” Odüsszeusz, amikor a trójai háborúba indul, és őt kéri fel arra is, hogy fiának tanítója és segítője legyen. A Magyar Értelmező kéziszótár szerint „Olyan személy, aki bölcs, megbízható és jó tanácsadó. A mentor atyai barát, pártfogó, nevelő” [2].

Manapság nagyon sok területen használják ezt a kifejezést, mint például a zenei életben mester és tanítvány értelemben, a művészetekben pártfogóként, tehetségkutatók esetében, startupok fejlesztéskor, céges kultúrában egy-egy személy speciális feladatra való felkészítésekor. Eby és munkatársai arra a következtetésre jutottak, hogy a mentorálás nagyon sok területen jelen van, mindenki azt hiszi, hogy tudja, mi az, és intuitív meggyőződésre alapozva azt feltételezi, hogy a mentorálás működik [3].

Általános értelmezés szerint a mentorálás a tapasztaltabb mentorok és a kevésbé tapasztalt pártfogottak közötti interakció, ahol a mentorok karrierrel kapcsolatos (instrumentális), és pszichoszociális (relációs) ismereteket, tanácsokat és támogatást nyújtanak [3]. Kram elméleti megközelítése alapján a mentorálás elősegíti a lehetőséget a cél- vagy termék-orientáció (instrumentális), valamint a mentori kapcsolatok pszichoszociális (személyes fejlődés) és kapcsolati (szociális) aspektusainak keveredésére [4]. Sitzmann és K. Ely szerint mentorálás legfőbb célja a mentoráltak önálló működésének elősegítése, tehát szorosan kapcsolódik az önszabályozáshoz, az egyének saját maguk által generált konícióihoz, affektusaihoz és viselkedéséhez [5]. Az önszabályozás olyan tevékenységeket foglal magában, mint a célok kitűzése, stratégiák alkalmazása és igazítása a célok elérése érdekében, a teljesítmény és a haladás kognitív figyelemmel kísérése, a motiváció és a tanulással kapcsolatos pozitív hatások és hiedelmek fenntartása, valamint a társadalmi és környezeti erőforrások felhasználása a célok elérése érdekében [6]. Vállalti közegben a mentorálás olyan eszköz, amely elősegíti a karrierépítésre vonatkozó útmutatást és a példamutatást, és jelentősen hozzájárul a munkavállaló fejlődéséhez. Williams, Scandura és Gavin hangsúlyozta, hogy a mentori kapcsolatok jelentősen befolyásolhatják az egyéni karrierfejlesztést és előmenetelt, és mind a mentor, mind a mentorált profitál a kapcsolatból [7].

### **2.2. A coaching fogalmának eredete, tartalma**

A coaching az elmúlt két-három évtizedben vált széles körben használatos fogalommá. A 20. században elsősorban a sportteljesítmény növelése kapcsán kezdték használni. A coach/edző a coaching/edzés során fejleszti a kitűzött cél érdekében a coacheekat/versenyzőket. Az üzleti életben a 1990-es évektől kezdik használni a teljesítmény, hatékonyság növelése érdekében a coaching módszereit [8].

A coaching egy folyamat, amelynek célja a tanulás és fejlődés támogatása azzal a szándékkal, hogy javítsa a teljesítményt az adott tevékenységek aspektusában [6]. A coaching olyan támogató

beszélgetések sorozata, amelyeket a coach tart mederben, kérdésekkel irányítja, vezeti ügyfelét (coachee) annak személyes fejlődése, illetve elakadásainak feloldása, problémáinak megoldása érdekében. Hatékony eszköze lehet a szervezeti és a személyes változásnak. A folyamat során jelentős szerepe van a Szókratész nevéhez között bábáskodó/kérdve kifejtő módszernek.

A munkahelyi vagy vezetői coaching együttműködő, reflektív, célorientált kapcsolat az ügyfél által kitűzött szakmai eredmények elérése érdekében [9]. A coachinggal kapcsolatban a kutatók között konszenzus van fő jellemzőire, alapvető elemeire vonatkozóan. Ezek a következők: (1) segítő kapcsolat kialakítása és fenntartása a coach és a coachee között; (2) formálisan meghatározott coaching megállapodás vagy szerződés, amely személyes fejlődési célokat határoz meg; (3) e megállapodás teljesítése, azaz a célkitűzések elérése az interperszonális és intraperszonális kérdésekre összpontosító fejlesztési folyamat révén; (4) törekvés a coachee növekedésére azáltal, hogy biztosítja számára azokat az eszközöket, készségeket és lehetőségeket, amelyekre szüksége van ahhoz, hogy fejlessze magát, és hatékonyabbá váljon [9, 10].

### 3. Mentorálás a felsőoktatásban

A mentorálás hagyományosan bizonyos tudományterületeken (pl. természettudományok, technológia, mérnöki tudományok, matematika - STEM) elsősorban az egyetemi bennmaradást célozza, de jelentős szerepe van az új intézményi kultúrához való igazodás, az adott diszciplináris területhez való kapcsolódás elősegítésében is.

A mentorálás a felsőoktatás világában Gershenfeld alapján az oktatók és a hallgatók, munkatársak és a hallgatók, hallgatók és hallgatók közötti kapcsolatok vonatkozásában értelmezhető [11]. A mentorálás az egyetemi hallgatók pozitív befolyásolásának eszköze, ahol a tanulmányi eredmény javítása, a tanulmányok folytatása is a célok között szerepel.

A felsőoktatási intézmények döntéshozói, kutatói, oktatói igen nagy figyelmet fordítanak a hallgatói lemorzsolódás csökkentése érdekében kidolgozott mentorprogramokra. A pedagógiai szakirodalomban az egyetemi hallgatók megtartása érdekében kidolgozott egyik legismertebb program a Tinto által javasolt integrációs modell. Ebben a modellben az akadémiai integráció és a társadalmi integráció a két kulcsterület a hallgatói lemorzsolódás csökkentésére. Tinto szerint az akadémiai rendszer a hallgatók tanulmányi ügyeivel foglalkozik, az egyetemi szociális rendszer pedig az intézmény különböző tagjainak mindennapi életére és személyes szükségleteire összpontosít [12]. Pascarella és Terenzini kutatásai szerint más tényezők változatlansága mellett az egyén intellektuális és szociális integrációjának mértéke pozitív kapcsolatban áll az akadémiai és társadalmi közösségekbe való beilleszkedés, bennmaradás valószínűségével [13]. A hallgatóknak mindkét rendszerbe való beilleszkedése központi szerepet játszik egyetemi jóllétére, azonban a hallgatók e két rendszerben szerzett tapasztalatai egészen eltérő hatással lehetnek bennmaradási döntéseikre. A belépési szakaszban az egyéni tulajdonságok és diszpozíciók figyelembevételével a meghatározó, míg az intézményen belül szerzett tapasztalatok (pl.: kapcsolatok a kollégiumi társakkal) a bennmaradásban játszanak központi szerepet. A mentorálás tehát elősegíti mind a társadalmi, mind a tanulmányi integrációt, mindezek pedig fokozzák a hallgatók intézménnyel való elégedettségét, intézmény iránti elkötelezettségét, diplomaszerezésre vonatkozó igényét, és pozitívan befolyásolják a hallgatók kitarását.

A mentorálással kapcsolatos programok fókuszja eltérő lehet egy-egy intézményen belül. A legtöbb esetben a hallgatók intézményben való bennmaradását, a lemorzsolódás csökkentését, a tantervnek megfelelő ütemű haladást, a hátrányos helyzetű hallgatók támogatását, a tanulmányi átlagok növelését, a szociális kapcsolatok erősítést célozzák meg.

Az is lehet egyes egyetemi mentorprogramok célja, hogy segítse a hallgatókat a záróvizsgára való felkészülésben, vagy kutatási programokhoz, projektekhez való kapcsolódásban. Mindemellett támogathatja az adott egyetemi hallgatók populációjában alul reprezentált társadalmi csoportok, - pl. etnikai csoportok, vagy olyanok, akik családjukból elsőként járnak egyetemre - beilleszkedését is.

A mentorálás segíti a kapcsolatok kiépítését hallgatók-hallgatók, hallgatók-oktatók, hallgatók-egyetemi munkatársak között. A hallgatók közötti kapcsolatokban jelentős szerepe van a felsőbb évesekkel kialakított viszonyoknak. Az oktatók ebben a kapcsolatban többnyire tanácsadó, iránymutató, információmegosztó, visszajelző szerepekkel rendelkeznek. A felsőbb éves, kortársmentorok támogatják az egyetemi élethez kötődve a barátságok kialakulását, és informális

közegben adnak tájékoztatást a követendő szabályokról, normákról, szokásokról, azaz az egyetem szervezeti kultúrájáról [14].

A mentorálás gyakran két személy kapcsolataként definiált, de előfordulhat az is, hogy a mentorálás több mentorral való kapcsolatok összessége. Ebben az esetben nem elvárás, hogy a mentor minden területen szakértelemmel rendelkezzen, hanem több mentor támogatja a különböző mentori területeket. [7].

Összegezve az előzőekben leírtakat, a felsőoktatás keretei között folytatott mentorálás történhet szakmai alapozó tárgyak megfelelő szintre hozása, egyetemi lemorzsolódás megakadályozása, tanulmányok megfelelő tempóban történő folytatása, tanulmányi eredmények javítása, hátrányos helyzetű hallgatók támogatása, adott területeken történő felzárkóztatás, akadémiai kutatásokhoz kapcsolódás, társadalmi és szociális integráció, elkötelezettség és elégedettség támogatása érdekében. Az nagyon ritkán fordul elő, hogy a mentorálás kifejezetten csak egy területre, célra fókuszálva történik. A fent felsorolt támogatási célok mindig keverednek. Eltolódhat a hangsúly egy-egy irányba, de mindig megfigyelhető, hogy a mentorálás hatására többféle területen is tapasztalható előrelépés, fejlődés. Ha például egy csoportos felzárkóztató mentorprogram eredményes, annak nem csak az a hatása, hogy javul a résztvevők tanulmányi eredménye, hanem a foglalkozások során szövődő személyes kapcsolatok az intézményhez való közös kapcsolódás, és a személyes integrálódás területén is változást okozhatnak.

#### 4. Mentorálás vs. coaching

A mentorálás és a coaching önállóan, egymástól teljesen függetlenül alkalmazható támogató tevékenység. Vannak azonban olyan esetek, amikor összekapcsolódnak, együttesen vannak jelen egy-egy személy vagy csoport fejlesztése során.

A következőkben röviden összehasonlítjuk a mentorálást és a coachingot fókusz, szakértem és háttértudás, módszer és tartalom, időtartam, valamint formai keretek szerint.

##### **Fókusz**

A mentor jellemzően nagy tapasztalattal rendelkezik abban a tudományágban vagy szakterületen, ahol a mentorált tanul/dolgozik. A mentorálás során a mentor jellemzően útmutatást nyújt a karrierfejlesztéshez és a hálózatépítéshez. Gyakran elméleti tudás, konkrét fogalmak, ismeretek közvetítése történik a mentorálási folyamatban. A mentorálás fókuszában mindemellett általánosabb, holisztikusabb, a karrier egészét érintő fejlesztés, fejlődéstámogatás áll.

A coaching az adott élethelyzetben jelentkező elakadásokra, felmerülő problémákra, azok megoldásához szükséges képességek, készségek, kompetenciák fejlesztésére koncentrál. A coaching folyamatában az egyén teljesítményének javítása, erősségeinek és fejlesztendő területeinek meghatározása, konkrét célok elérése, illetve olyan hiedelmek feldolgozása a cél, melyek korlátozzák a fejlődést, nehézséget okoznak. A coach nem elméleti fogalmakat közvetít, hanem az ügyfél aktuális és konkrét dilemmáira fókuszál.

##### **Szakértelem, háttértudás**

A mentorálás során a mentor tanácsadóként, útmutatóként, támogatóként működik. Megosztja tudását, tapasztalatait a mentorált fejlesztése érdekében. Szaktudására, szakértelmére és a szervezeti kultúra alapos ismeretére épít. A többnyire fiatalabb, tapasztalatlanabb személyt segít az adott kultúrához való igazodásban, a karrierépítésben.

A coach kompetenciák, eszköztár, technikák birtokában segíti az egyént (csoportos coaching esetében a csoportot) a gondolkodásban, a képességek fejlesztésében, vagy a döntéshozatalban. Nem elvárás, hogy a coach szakértelemmel vagy tapasztalattal rendelkezzen az ügyfél munkaterületén.

##### **Módszer és tartalom**

A mentorálás direkt, ugyanakkor általában kevésbé strukturált folyamat, melyben a mentornak van meghatározó szerepe. A találkozásokon többnyire a mentor irányít, megmondja, hogy mit kell tenni, mi az elvárás, általában ő beszél többit. A folyamat során jelentős szerepe van a mentori értékelésnek. Ugyanakkor jellemző, hogy a mentor és mentorált kapcsolata mindkét felet segítheti a motiváció és a teljesítmény vonatkozásában.

A coaching indirekt jellegű, mert a coach teret ad az ügyfélnek. A coaching fontos jellemzője a strukturáltság, a biztonságos keretek tartása, mely a coach egyik meghatározó kompetenciája. A

folyamat során lehetőséget biztosít az ügyfélnek arra, hogy megfogalmazza dilemmáit, nehézségeit, és saját válaszokat találjon azokra. Az ügyfél maga vonja le a következtetéseket, és önmaga határozza meg a következő lépéseket is. Az eredmények értékelése önreflexió segítségével történik. A coach fő technikája az aktív hallgatás, az értő figyelem, és a megfelelő kérdések használata.

#### **Időtartam**

A mentori kapcsolat hagyományosan hosszú távú, akár egy évnél is tovább tartó folyamat a mentor és a mentorált között.

A coaching kapcsolatban az időtartamot a megfogalmazott konkrét célok határozzák meg. A folyamat többnyire rövidebb, (10-12 alkalom, de a brief coachingban akár csak egy óra) és a meghatározott célkitűzés elérésekor általában véget ér.

#### **Formai keretek**

A mentorálás esetében nem kötöttek a formai keretek. Jellemző rá a személyesség, kötetlenség, ún. „karrierbarátság”. A találkozásokra szükség szerint kerül sor. A mentorálás történhet egyéni, csoportos, formális és informális keretek között.

A coachingot jellemzi, hogy meghatározott rendszerességű megbeszélések/ülések sorozata adja a folyamat időrendjét. Formai keretét erősen meghatározza a kitűzött cél. A mentoráláshoz hasonlóan itt is lehet egyéni és csoportos is a folyamat, de általában formális keretek jellemzik mindkettőt.

## **5. A mentorálás és a coaching sikerének közös alapjai**

Az előzőekben azt igyekeztünk meghatározni, hogy milyen különbségek vannak a mentorálás és a coaching között. A következőkben a sikeres működésükhöz szükséges azonos alapelveket gyűjtöttük össze.

Mivel mindkét folyamat célja - akár egyéni, akár csoportos formában történik- a személyes fejlesztés, a munka alapja a kölcsönös bizalom és tisztelet. Amennyiben a folyamat strukturált, márpedig a coaching esetében mindig az, és mentorálás során is erősen támogatja a fejlődést a megfelelő keretek, struktúra kialakítása, akkor ennek a következők a lépései:

Az adott helyzet feltárása, megértése.

Szerződéskötés, megegyezés az elérendő célokat illetően. A határok, alapszabályok meghatározása, a szerepek és elvárások tisztázása.

Tanulás és fejlődés az elfogadott intézkedések végrehajtása, az elkötelezettség fenntartása segítségével.

Értékelés, visszacsatolás.

A következő lépés meghatározása.

A folyamat lezárása.

Az alapelvekhez és alapfolyamatokhoz társul a tudatosság, a felelősség, a cselekvés és a reflexió gondolköre. A tudatossághoz elengedhetetlen a személyes tanulási terv, az elemzés, és a megértés, elfogadás. Mindkét fél elsősorban magáért vállal felelősséget, ugyanakkor mivel mind a mentorálás, mind a coaching kooperáción, együttműködésen alapul, ezért egymásért is felelősséget vállalnak a résztvevők. A mentor, illetve a coach akkor végzi jól a munkáját, ha sikerül támogatnia az önirányító tanulást, és cselekvésre tudja ösztönözni partnerét. A mentorált és a coachee ne csak a terv kidolgozásáig jusson el, hanem az elsajátított technikák, készségek birtokában elinduljon a végrehajtás irányába, ha szükséges, akkor ehhez folyamatos támogatást kapjon a mentortól/coachtól, és képes legyen önreflexióra a folyamat sikerességét illetően.

## **6. A mentorálás és coaching előnyei és kihívásai a felsőoktatásban**

Mind a mentorálás, mind a coaching nagyon hasznos módszer lehet a felsőoktatásban. Az alábbiakban néhány általánosan jellemző előnyt és kihívást sorolunk fel.

### **6.1. Előnyök**

Segítségükkel egyénre szabott támogatást kaphatnak a mentoráltak és coacheek mind a tanulmányok, mind személyes fejlődésük terén.

A mentorálás és a coaching lehetőséget teremt, hogy a hallgatók tanácsot és iránymutatást kapjanak ahhoz, hogy jobban megértsék karrierlehetőségeiket és meghatározzák céljaikat.

A támogatásba bevontak segítséget kapnak képességeik, készségeik (pl.: kommunikációs, problémamegoldó és időkezelési) fejlesztésében.

Mindkét módszer elősegíti az önreflexiót és a proaktív megközelítést.

Mindkét támogató módszer segíthet erősíteni a hallgatók önbizalmát és motivációját azáltal, hogy személyes figyelmet, pozitív visszajelzéseket és támogatást kapnak. Ez hozzájárulhat a hatékonyabb tanuláshoz és a feladatok sikeresebb teljesítéséhez.

## 6.2. Kihívások

Alapvetően jellemző, hogy mindkét módszer idő- és erőforrásigényes. Ez különösen akkor jelent problémát, ha a mentor vagy coach kapacitások korlátozottak, vagy a résztvevők elég elfoglaltak.

A mentorok és coachok megfelelő képzése és felkészítése nélkül a mentorálás és a coaching hatékonysága, relevanciája erősen megkérdőjelezhető. Fontos, hogy a mentorok és coachok megfelelő szakértelemmel, tapasztalattal rendelkezzenek az egyéni támogatás adott személyhez illeszthető legjobb módszereit, gyakorlatait és technikáit illetően.

A mentorálás és a coaching nem csodamódszerek. Természetesen nem mindenki számára megfelelőek. Vannak, akik nem élvezik, nem értékelik, nem tartják szükségesnek az ilyen típusú támogatást.

A coaching szemlélet új megközelítés lehet az intézményi kultúrához képest, és az ilyen változásokat gyakran nehéz elfogadtatni az intézményi szereplőkkel. Az intézményi ellenállás és a meglévő gyakorlatokhoz való ragaszkodás nehézségeket okozhat a coaching programok bevezetésében és elfogadtatásában.

## 7. Összegzés

A mentorálás és a coaching előnyeit és kihívásait figyelembe véve mérlegelés tárgya lehet, hogy adott helyzetben, adott körülmények között milyen támogatási formákat alkalmazunk az eredményes képzési folyamat érdekében.

Hogy milyen eredmények várhatók a felsőoktatás keretei között a mentorálás és a coaching hatására? Egyrészt mindkettő erősen támogatja az egyén önmagáért érzett felelőségét, SMART (Specific, Measureable, Achievable, Results oriented, Timebounded) célok kitűzését és azok véghezvitelét, a személyes és intellektuális fejlődést. Összességében jelentősen képesek segíteni az eredményesebb szakmai- és rejtett tanterv szerinti előrehaladást, a választott karrier sikeréhez szükséges alapvető kompetenciák megszerzését, és az egyetemi életbe való beilleszkedést.

Jelen tanulmányban a fogalmak néhány jellemzőjének meghatározásával a mentorálás és a coaching felsőoktatásban történő használatának lehetőségére, szükségességére szerettem volna felhívni a figyelmet.

## Irodalomjegyzék

- [1] M. B. Arthur és K. E. Kram, „Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life.”, *Adm. Sci. Q.*, köt. 30, sz. 3, o. 454, szept. 1985, doi: [10.2307/2392687](https://doi.org/10.2307/2392687).
- [2] F. Pusztai, J. Juhász, I. Szőke, G. O. Nagy, és M. Kovalovszky, Szerk., *Magyar értelmező kéziszótár, Második, Átdolgozott kiadás: 2003, Változatlan utánnomás.* Budapest: Akadémiai Kiadó, 2014.
- [3] Eby, L. T., Rhodes, J. E., & Allen, T. D. (2007). Definition and evolution of mentoring. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach* (pp. 7–20). Blackwell Publishing.
- [4] T. D. Allen és L. T. Eby, Szerk., „The Blackwell Handbook of Mentoring”, in *The Blackwell Handbook of Mentoring*, Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd, 2007, o. 7–20. doi: [10.1111/b.9781405133739.2007.00002.x](https://doi.org/10.1111/b.9781405133739.2007.00002.x).
- [5] T. Sitzmann és K. Ely, „A meta-analysis of self-regulated learning in work-related training and educational attainment: What we know and where we need to go.”, *Psychol. Bull.*, köt. 137, sz. 3, o. 421–442, 2011, doi: [10.1037/a0022777](https://doi.org/10.1037/a0022777).
- [6] R. G. Lord, J. M. Diefendorff, A. M. Schmidt, és R. J. Hall, „Self-Regulation at Work”, *Annu. Rev. Psychol.*, köt. 61, sz. 1, o. 543–568, jan. 2010, doi: [10.1146/annurev.psych.093008.100314](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100314).
- [7] E. A. Williams, T. A. Scandura, és M. Gavin, „Understanding team-level career mentoring by leaders and its effects on individual team-source learning: The effects of intra-group processes”, *Hum. Relat.*, köt. 62, sz. 11, o. 1635–1666, nov. 2009, doi: [10.1177/0018726709346375](https://doi.org/10.1177/0018726709346375).

- [8] Kelló Éva (szerk.) Coaching alapok és irányzatok. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2016. doi:[10.1556/9789630597616](https://doi.org/10.1556/9789630597616)
- [9] J. W. Smither, „Can Psychotherapy Research Serve as a Guide for Research About Executive Coaching? An Agenda for the Next Decade”, J. Bus. Psychol., köt. 26, sz. 2, o. 135–145, jún. 2011, doi: [10.1007/s10869-011-9216-7](https://doi.org/10.1007/s10869-011-9216-7).
- [10] J. E. Bono, R. K. Purvanova, A. J. Towler, és D. B. Peterson, „A SURVEY OF EXECUTIVE COACHING PRACTICES”, Pers. Psychol., köt. 62, sz. 2, o. 361–404, jún. 2009, doi: [10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x).
- [11] S. Gershenfeld, „A Review of Undergraduate Mentoring Programs”, Rev. Educ. Res., köt. 84, sz. 3, o. 365–391, szept. 2014, doi: [10.3102/0034654313520512](https://doi.org/10.3102/0034654313520512).
- [12] V. Tinto, Leaving college: rethinking the causes and cures of student attrition, 2. ed., Paperback ed. Chicago, Ill.: Univ. of Chicago Press, 2012.
- [13] E. T. Pascarella és P. T. Terenzini, How college affects students, First edition. in The Jossey-Bass higher and adult education series. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.
- [14] S. Hu és Y. Ma, „Mentoring and Student Persistence in College: A Study of the Washington State Achievers Program”, Innov. High. Educ., köt. 35, sz. 5, o. 329–341, nov. 2010, doi: [10.1007/s10755-010-9147-7](https://doi.org/10.1007/s10755-010-9147-7).
- [15] Peno, K., E.M.S. Mangiante, és R.A. Kenahan. Mentoring in Formal and Informal Contexts. Adult Learning in Professional, Organizational, and Community Settings. Information Age Publishing, Incorporated, 2016. ISBN 1681234637, 9781681234632