

**Készült**  
**a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft.**  
**megbízásából**

**MENTORHÁLÓZAT A SZOCIÁLIS INTÉZMÉNYI FÉRŐHELY-KIVÁLTÁSBAN**  
**KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS A MENTORÁLÁS MÁSODIK SZAKASZÁRÓL**

**2016. május**

Az anyag elkészítésében közreműködtek: Balog-Urbanovszky Zsuzsanna, Bognár Virág,

Kondor Zsuzsa, Nagy Éva, Szentkatolnay Miklós

## Tartalom

Vezetői összefoglaló .....	3
I. Bevezető .....	6
II. Kutatási előzmények .....	10
III. Kutatási célok, módszer .....	13
IV. Eredmények.....	14
Intézményi partner kérdőívek eredményei.....	15
Mentor kérdőívek eredményei .....	27
Szakmai beszélgetés eredményei.....	47
V. Összegzés.....	50
VI. Hivatkozások.....	52
VII. Függelék.....	53

## Vezetői összefoglaló

A 1257/2011. (VII.21.) **Kormányhatározat** a fogyatékos személyek számára ápolást-gondozást nyújtó szociális intézményi férőhelyek kiváltásának stratégiájáról és a végrehajtásával kapcsolatos kormányzati feladatokról (Kiváltási Stratégia) a kiváltás folyamatának szakmai komplexitásával indokolja a kiváltásban résztvevő fenntartó és intézmény támogatását mentorhálózat létrehozása által.

A 2012-ben kiírt TIOP-3.4.1.A-11/1 Bentlakásos intézmények kiváltása „A” Szociális intézmények komponense pályázat szakmai kísérésére így elindult a TÁMOP-5.4.5-11/1 „A fizikai és info-kommunikációs akadálymentesítés szakmai tudásának kialakítása” című projekt. Utóbbi pályázat keretében létrejött a mentorhálózat, amely a férőhely kiváltást megvalósító hat intézmény támogatott lakhatási formává alakulását kísérte. A pályázatot a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. (FSZK) és a Kézenfogva Alapítvány konzorciumi partnerként valósították meg. A mentorhálózat működése két időszakra oszlik. Az első periódust (2013 július-2014 január) a TÁMOP 5.4.5-11/01 projekt, a másodikat (2014 szeptember-2015 október) pedig a TIOP-3.4.1.A-11/1 pályázat finanszírozta.

A mentorhálózat első szakaszának elemzése (Fodor, 2015) után jelen tanulmányban a mentorálás második szakaszát tekintjük át egy kérdőíves vizsgálat eredményeinek tükrében. A mentorhálózat tevékenységének lezárulta után az FSZK online anonim kérdőívek útján tárta fel a részt vevő mentorok és az intézményi partnerek projekt menedzsmentjének véleményét és javaslatait. Konkrétan, hogy mennyire voltak elégedettek a mentorszolgáltatással, hogyan értékelték a szakmai támogató hálózat munkáját a tekintetben, hogy mennyire tudták segíteni az intézményi férőhely kiváltással járó átalakítási folyamatot az egyes szakterületeket érintően.

## Főbb eredmények

Elmondható, hogy a mentorálás legfőbb eredményei vonatkozásában számos közös pontot neveztek meg a mentorok és az intézményi partnerek. A kezdeti információ hiányos, félelmekkel és elutasítással terhelt időszakból később sikerült elmozdulni a **partneri együttműködés, a félelmek csökkenése, a kiváltás folyamatának elfogadása** felé. A felek közti partneri viszony elérése azért is különösen fontos eredmény, mivel mindkét megkérdezett fél beszámolt szemléletbeli különbségekről. Ebben sokat segített, hogy a mentorálás második szakaszában az intézmények, mint a mentorszolgáltatás megrendelői jelentek meg és meghatározhatták, mely mentor területet és hány órában kívánják igénybe

venni. A dolgozókat érintően a felek beszámoltak a különböző ismeretek és készségek fejlődéséről a **gondozási szemlélettől a támogatási szellemiség irányába** való elmozdulásról. A **lakók** esetében az intézményi partnerek kiemelték, hogy sikerült elmozdulni az **önálló életvitelről szóló konkrét elképzelések** irányába. A szereplők egybehangzóan hangsúlyozták a foglalkoztatás területén elért eredményeket, miszerint a mentorok új eszközökkel tudták bővíteni a dolgozók vonatkozó ismereteit, ami elősegítette az intézményi **foglalkoztatás** bővítését. Illetve az intézményi partnerek számára fontos volt, hogy a mentorok a **finansziális tervezés és a lakossági elutasítás kezelésében** is segíteni tudták őket.

## Javaslatok

A megkérdezettek megfogalmazták javaslataikat is a mentorhálózat eredményesebb, hatékonyabb működtetése érdekében. A felek egybehangzóan javasolták a mentorálás és az intézmények kiváltási projektjének **jobb időbeli összehangolását**. Tanácsolták, hogy a mentorok már a pályázat előkészítésétől álljanak rendelkezésre és, hogy a konkrét megvalósítás, az üzemeltetés időszakában is legyen utókövetés, szakmai támogatás, hiszen akkor derül ki, hogy a képzések, felkészítések során tanultakat hogyan tudják alkalmazni a gyakorlatban a dolgozók és a lakók. Sajnos időbeli csúszások számos alkalommal hátráltatták a projektek hatékony együttműködését. A TIOP 3.4.1.A-11/1 (2012.01.27.) és a TÁMOP-5.4.5-11/1 (2012.01.10.) pályázati kiírások szinte egy időben jelentek meg, így a mentorhálózat a pályázati fázisában még nem állt a pályázó intézmények rendelkezésére csak a szerződéskötési időszaktól kezdődően. A mentorálás első szakaszának lezárása után a második szakasz szerződéskötései is elcsúsztak és a tervezett 2014. februári indulással szemben csak szeptemberben tudták elkezdni a mentorok a munkát. Illetve a TIOP 3.4.1.A-11/1 projektek megvalósítása is csúszott, 2016. április 15-ig kellett többszöri halasztás után végleg kiköltöznie az összes kiváltásban érintett lakónak, viszont a mentorhálózat a 2. körben szakmai támogatást 2015 októberéig bezárólag nyújtott, így sok esetben a mentorok már nem voltak jelen a kiköltözések pillanatában.

Mindkét megkérdezett fél szorgalmazta a **mentor team létszámának csökkentését** és egy kevesebb mentorból álló, de **nagyobb óraszámú bíró gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező, jól szervezett mentor csoport** összeállítását. Az első mentorálási szakaszból a másodikra erre az igényre reagálva történt korrekció, a mentor csoportok létszáma csökkent, így a mentor órák kevésbé aprózódtak el. Viszont ezzel párhuzamosan az intézmények többségénél az mentor óraszámok is csökkentek. A mentor csapatok koordinációs feladatát a mentorhálózat működési rendje a kulcs mentorokra delegálta, azonban ez a feladat a különböző mentor csoportok esetében eltérő módon valósult meg.

Kiemelték a szereplők, hogy a **mentor team kialakítása az intézmény igényei mentén és vele partneri viszonyban** szükséges, hogy történjen. A mentorálás első szakaszában az FSZK

állította össze a mentor csoportokat, delegálta őket az intézményekhez és határozta meg a mentor órakereteket is, viszont a második periódusban már erőteljesebben érvényesültek az intézmények igényei. Ehhez hozzájárult egyrészt a finanszírozási konstrukció módosulása, másrészt, hogy az első mentori időszak után az intézmények már pontosabban meg tudták határozni milyen területeken van szükségük szakmai támogatásra, míg az első időszakban a mentori szolgáltatás keretei és tartalma még jellemzően idegen volt a számukra.

Egységesen tanácsolták a megkérdezettek az **első kiváltási pályázati szakaszban résztvevő szereplők tapasztalatainak becsatornázását, a jó gyakorlatok gyűjtését, modell programok** kidolgozását. A mentorok javasolták az intézményi dolgozók és lakók számára rendelkezésre álló **gyakorlat orientált felkészítő és képzési programok bővítését**, a dolgozói felkészítés mellett a **lakó felkészítés hangsúlyának növelését és a közösségfejlesztés bevonását** a kiváltási folyamatba, mint társadalmi érzékenyítő eszközt az esetleges lakossági ellenállások megelőzésére. Utóbbi azért is fontos, mivel a mentorhálózat működése során a mentor területek egyikénél sem jelent meg a közösségfejlesztés, mint feladat, így a mentorok, mint plusz tevékenység vállalták fel azt a felmerülő konfliktus helyzetekre reagálva.

Az intézményi partnerek irányából érkező javaslat volt, hogy a kiváltási pályázathoz kapcsolódóan szükséges az **intézményekbe plusz létszámot tervezni** a felmerülő többlet terhek csökkentésére, amelyek a pályázat kapcsán merülnek fel a napi működtetést nehezítve. Ez a kérdés a mentorálással is összefügg, hiszen kezdetben az intézményi partnerek a mentorálást is, mint plusz munkát érzékelték.

Összegezve elmondhatjuk, hogy az intézményi partnerek és a mentorok is javasolták a jövőbeni kiváltási folyamat részeként a **mentorhálózat működtetésének folytatását egy új, az első kiváltási pályázat tapasztalatait magába foglaló formában.**

## I. Bevezető

Magyarországon 2012-ben indult el az **intézményi férőhely kiváltás** folyamata a **TIOP 3.4.1.A-11/1** pályázat kiírásával. A pályázat célja, hogy támogassa a fogyatékossgal élő, a pszichiátriai beteg és a szenvedélybeteg személyek nagy létszámú (50 férőhelynél nagyobb) ápolást-gondozást nyújtó bentlakásos intézményeinek átalakulását közösségi alapú lakhatássá. A pályázat keretösszege 7 milliárd Ft volt. A pályázat az Európai Regionális Fejlesztési Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásával valósult meg. 6 intézmény (Berezence, Belpátfalva, Kalocsa, Mérk, Szakoly és Szentés) illetve végül 3 fenntartó (Kalocsa város Önkormányzat, Szent Lukács Görögkatolikus Szeretetszolgálat, Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság) vett részt a projekt megvalósításában, amely 701 férőhely kiváltását célozta. A pályázatot megvalósító intézmények célcsoportjai az értelmi fogyatékossgal élő emberek (4 intézmény, 466 fő), és a pszicho-szociális fogyatékossgal élő személyek (2 intézmény, 235 fő) voltak.

Öt projekt esetében a kiváltási pályázat időszakában történt **fenntartó váltás**. A 2011. évi CLIV. törvény szerint a megyei önkormányzatok fenntartásában működő szociális és gyermekvédelmi intézmények 2012. január 1-jével állami fenntartásba kerültek. A 2012. évi CXCV. Törvény alapján pedig, 2013. január 1-től az eddig önkormányzati fenntartásban működő intézmények kerültek állami kézbe. Az új fenntartó a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság lett. Ez a változás öt pályázó intézményt érintett. Illetve négy pályázatot, hiszen Kalocsa esetében bár a fenntartó váltás megtörtént a kiváltási projekt Kalocsa város önkormányzatánál maradt.

A kiváltási **folyamat szakmai támogatására a TÁMOP-5.4.5-11/1** pályázatot<sup>1</sup> írták ki szintén 2012-ben. A pályázatot a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. (FSZK) és a Kézenfogva Alapítvány konzorciumban valósították meg, 497.122.436 Ft felhasználásával. A pályázat megvalósítása két szakaszra oszlik. Az első a TÁMOP 5.4.5-11/01-2012-0001 számú „A fizikai és info-kommunikációs akadálymentesítés szakmai tudásának kialakítása” c. projekt keretében finanszírozott időszak, a második szakaszt pedig a TIOP-3.4.1.A-11/1 Bentlakásos intézmények kiváltása „A” komponensének keretében megvalósított intézményi férőhely kiváltási projektjük költségvetéséből a megvalósítók finanszírozták. A későbbiekben e két időszakra, mint a mentorálás első (2013 július-2014 január) és második szakaszára (2014 szeptember-2015 október) fogunk utalni. A

<sup>1</sup> Cím: „A fizikai és info-kommunikációs akadálymentesítés szakmai tudásának kialakítása.”

mentorhálózat szolgáltatásainak igénybevételét a TIOP 3.4.1-A-11/1-es pályázati kiírás a megvalósítók számára kötelezővé tette.

A kiváltás folyamatának, így az azt támogató mentorhálózat tevékenységének is a jogi keretdokumentuma a 1257/2011. (VII.21.) **Kormányhatározat** a fogyatékos személyek számára ápolást-gondozást nyújtó szociális intézményi férőhelyek kiváltásának stratégiájáról és a végrehajtásával kapcsolatos kormányzati feladatokról (továbbiakban: Kiváltási Stratégia). A Kiváltási **Stratégia** a kiváltás folyamatának szakmai komplexitásával indokolja a kiváltásban résztvevő fenntartó és intézmény támogatását, így a mentorhálózat kialakításának szükségességét. A mentorhálózat legfőbb feladataiként határozza meg:

- a változásra való felkészítés,
- az új ellátási formára való felkészülés támogatása a szakmai team és az igénybevevők számára,
- az igénybevevők új helyzetre való felkészítését szolgáló egyéni intézkedési tervének elkészítésében segítségnyújtás a szolgáltató részére
- a szolgáltató támogatása az új egyéni fejlesztési terv megfogalmazásában, az új szolgáltatási tartalom meghatározásában.

A mentorálási tevékenység **10 mentor területet** foglalt magába. Három kulcsmentori és hét szakmentori területet.

#### *Kulcsmentorok:*

- Stratégiai szakmai kulcsmentor
- Szervezet átalakítási kulcsmentor
- Intézményvezetőt támogató coach kulcsmentor

#### *Szakmentorok:*

- Lakók felkészítési szakmentor
- Szupervízor szakmentor
- Szervezeti működési (jogi, gazdasági, HR) szakmentor
- Támogatási szükséglet felmérő szakmentor
- Dolgozók felkészítési szakmentor
- Foglalkoztatási szakmentor
- Rehabilitációs szakmérnök szakmentor

A **mentorálás célcsoportjai** tehát a Stratégia alapján a fenntartók, az intézmény és annak szakmai teamje valamint a szolgáltatás igénybevevői, azaz a lakók. A mentor területeket áttekintve a mentorok célcsoportjai a fenntartók, az intézményvezetők, a projekt



menedzsmenthez kapcsolódó intézményi dolgozók, általánosságban véve a dolgozók és a lakók. Viszont látható, hogy a szervezet átalakítást támogató és így leginkább a vezetői, projekt menedzsment szintet célzó mentor területek vannak többségben.

Az FSZK 2012 őszén 107 fő mentort képzett ki akkreditált mentor képzés keretében. A felkészítésre való jelentkezés előfeltétele volt, hogy a jelentkező főiskolai vagy egyetemi diplomával, minimum 5 éves szakmai tapasztalattal, az intézményi ellátás rendszerszintű ismeretével és team munkában szerzett tapasztalattal bírjon. A képzés végén az FSZK kiválasztotta azt a 84 mentort, akikkel szerződni kívánt és összeállította a mentor csoportokat, amelyek a 6 nyertes intézménybe kerültek a mentorálás első szakaszában. A mentor csoportok 3 kulcsmentorból és szakmentor területenként 1-4 főből álltak. Tehát egy mentor team 16-22 főből állt. Az intézményi férőhely kiváltást támogató mentorhálózat működési rendje szerint a stratégia szakmai és a szervezetfejlesztési kulcsmentorok feladata volt a szakmentori területek koordinálása, a kulcsmentorok koordinációjára pedig a kulcsmentorok választhatták ki maguk közül a megfelelő személyt.

Kozma-Petri-Balogh-Birtha (2016) vizsgálata szerint a csoportok összeállításánál figyelembe vették, hogy a mentorok mely mentor területen szerettek volna dolgozni, illetve, hogy lakó-, munkahelyükhöz melyik intézmény volt elérhető közelségben. Viszont a mentorok számára nem volt ismert, hogy kikkel fognak egy mentor csoportban dolgozni illetve, hogy pontosan milyen keretek között.

A mentorálást a második időszakában az intézmények közbeszerzés keretében vették igénybe. Tehát az intézmények határozták meg a közbeszerzési kiírásukban, hogy milyen mentor területet és hány órában kívánnak megrendelni.

A TIOP-3.4.1.A pályázati kiírás elkülönítette a **mentorálás** igénybevételének **opcionális és kötelező elemeit**. Opcionális elem volt a pályázatírási szakaszban a lakók komplex támogatás intenzitás felmérése és a pályázat lezárása után az utókövetés. A komplex támogatás intenzitás felmérés 2012. március – július között összesen 9 bentlakásos szociális intézményben, 1103 fő felmérésével zajlott le. A felmérési dokumentáció minden esetben az intézményben maradt, hiszen annak érdekében készült, hogy segítse az intézményeket a kiváltási pályázat megírásában. A végül nyertes hat intézmény közül két olyan intézmény volt, akik nem vették igénybe ezt a szolgáltatást, de végül pályáztak és a pályázatuk átdolgozása során az intézményben dolgozók a komplex támogatási szükséglet felmérő eszközzel felmértek további 250 fő lakót. (Bugarszki-Eszik-Kondor, 2013)

**Kötelező elem** volt a pályázati kiírásban, hogy a TIOP pályázat teljes időtartama alatt kötelező igénybe venni a mentorhálózat tagjainak szolgáltatásait. A mentorálás időtartama (nap/óra számok) előre meghatározott keretek között mozgott. Az **igénybevétel ajánlott időtartama 408 db mentor nap** volt (1 db mentor napon a ráfordított idő 3-4 munkaóra),



abban az esetben, ha a program 24 hónapig tart. (TIOP 3.4.1 pályázati kiírás) Ez, ha 3 munkaórával számolunk, akkor 1224 óra, ha a maximális 4 munkaórával számolunk, akkor 1632 óra. A mentorálásra irányuló megkötött együttműködési megállapodások alapján és szerződések alapján a következő táblázat rajzolódik ki.

Mentor óraszámok alakulása I.			
Intézmény (fenntartó)	Mentorálás Első Időszak: 2013 július- 2014 január (Forrás: TÁMOP 5.4.5-11/01)	Mentorálás Második Időszak: 2014 szeptember- 2015 október (Forrás: TIOP 3.4.1-A-11/1)	Kiváltási pályázat teljes időszaka
Berzence (SZGYF)	1272	1196	2468
Bélapátfalva (SZGYF)	1272	408	1680
Kalocsa (város/SZGYF)	565	895	1460
Mérk (SZGYF)	825	1335	2160
Szentes (SZGYF)	1272	1046	2318
Szakoly (Görög Katolikus Egyház)	1272	1196	2468

Azt láthatjuk, hogy a pályázati kiírásban javasolt mentor óraszámot (1224-1632 óra) a nyertes pályázók közül mind igénybe vette. Az első mentorálási szakasz vonatkozásában elmondható, hogy Mérk és Kalocsa vettek igénybe alacsonyabb óraszámot, míg a második szakaszban Bélapátfalva és Kalocsa igényelte a legkevesebb mentor órát. Az első szakaszból a másodikra a többség, négy pályázó esetében csökkentek az igénybevett óraszámok, míg két pályázó esetében nőttek. Viszont a mentor csapatok létszáma minden pályázó esetében csökkent a második időszakra, mivel a kezdeti akár 16-22 fős mentor csoportok 11-16 főssé alakultak.

A **mentor típusok** szempontjából elmondható, hogy a mentorálás **első időszakában**, a legnagyobb óraszámokban a három kulcsmentor volt jelen az intézményekben. A mentorálás **második időszakában** a szervezet-átalakítási kulcsmentor, a stratégiai kulcsmentor, és a szupervízor szakmentor területeket vették igénybe legnagyobb mennyiségben az intézmények. A **teljes pályázat időszaka alatt** legjelentősebb óraszámokban a szervezet-átalakítási kulcsmentort, a stratégiai kulcsmentort, a szupervízor szakmentort és az intézményvezetőt támogató coach kulcsmentort vették igénybe a kiváltásban résztvevők. Elmondható, hogy az első szakaszhoz viszonyítva a második időszakban az igénybevett óraszámok 6 mentor terület tekintetében csökkentek és 4 esetben növekedtek (szervezet átalakítási kulcsmentor,

szervezeti-működési szakmentorok, foglalkoztatási szakmentor, támogatási szükséglet felmérő szakmentor), tehát összességében inkább csökkentek. (Melléklet 1)

**Csúszások** sajnos többször nehezítették a két projekt **időbeli összehangoltságát**. A TIOP 3.4.1.A-11/1 (2012.01.27.) és a TÁMOP-5.4.5-11/1 (2012.01.10.) pályázati kiírások szinte egy időben jelentek meg, így a mentorhálózat a pályázatírás fázisában még nem állt a pályázó intézmények rendelkezésére csak a szerződéskötési időszaktól kezdődően. Valamint az intézmények támogatási szerződése a vártál később érkeztek meg, így a mentorhálózat működése a tervezettnél később tudott csak megkezdődni, habár akkor már a mentorok képzése lezárult. (Fodor, 2014)

A mentorálás első szakaszának lezárása után a második szakasz szerződéskötései is elcsúsztak és a tervezett 2014. februári indulással szemben csak szeptemberben tudták elkezdni a mentorok a munkát. Illetve a TIOP 3.4.1.A-11/1 projektek megvalósítása is csúszott, 2016. április 15-ig kellett többszöri halasztás után végleg kiköltöznie az összes kiváltásban érintett lakónak, viszont a mentorhálózat a 2. körben szakmai támogatást 2015 októberéig bezárólag nyújtott, így sok esetben a mentorok már nem voltak jelen a kiköltözések pillanatában.

## II. Kutatási előzmények

**2014-ben** született egy összefoglaló kiadvány a mentorhálózat szociális intézményi férőhely-kiváltásban betöltött szerepéről. A feldolgozott kérdőívek témája a **2013. július – 2014. január közötti időszak (első periódus) mentori tevékenységével kapcsolatos partneri és mentori tapasztalatok megismerése volt.**

A mentorálás első szakaszát feltárni kívánó **kérdőívet 111 fő töltötte ki**: közülük **45 fő a projektmegvalósító** partnerintézményekből (**intézmény projekt menedzsmnt**: fenntartó, intézményvezető, projektmenedzser, szakmai vezető, vezető ápoló, mentálhigiénés vezető), **66 fő a mentorok** közül került ki. Az intézményi válaszadókat tekintve a szakolyi intézmény felülreprezentáltsága (31 fő) mellett a másik öt intézmény viszonylag arányosan oszlott meg (átlagosan 2-4 fő) a mintában. A kérdőívet kitöltő mentorok száma az egyes intézményekre vonatkozóan 7-13 fő között mozgott.

A kutatás eredményeit a mentorhálózat egészére és nem intézményi szinten értelmezték, mivel általános tanulságokat kívántak levonni. A két csoport – a projektmegvalósítók és a mentorok véleménye – külön-külön és egymással összevetve került feldolgozásra.

### Elemzési dimenziók:

#### 1. mentor tevékenység hasznosságáról kialakult vélemények

2. mentor tevékenység több szempontú értékelése
3. különböző mentor területek értékelése
4. mentorálás működésének javítására irányuló javaslatok

## 1. Mentor tevékenység hasznosságáról kialakult vélemények:

A mentorok vonatkozásában elmondható, hogy tevékenységük hasznosságát magasabbra értékelték, mint az intézményi partnerek. A legfontosabb feladatuknak a kiváltás szellemiségének átadását, a szemléletformálást tartották, így a dolgozókkal folytatott munkára, mint megalapozásra tekintettek. A lakókra fordítható forrásokat a szükségesnél korlátozottabbak ítélték. A partnerek vegyesen ítélték meg a mentorok szemlélet formálás szempontú megközelítését és hiányolták a konkrét gyakorlatias válaszokat és segítségnyújtást.

## 2. Mentor tevékenység több szempontú értékelése:

**Egyetértés** volt az intézményi partnerek és a mentorok között abban, hogy a mentorok gyorsan reagáltak a felmerülő kérdésekre, folyamatos együttműködés volt a felek között és fontos kérdések merültek fel a diskurzus során. Konszenzus volt abban is, hogy mely tényezők akadályozták a mentorálás folyamatát. A felek szerint nehezítette a közös munkát a szemléletbeli különbség, a mentorok szerepének csak részben egyértelmű volta, a támogató program indulásának csúszása és kezdeti bizonytalanságai és az ebből eredő időbeli összehangolási problémák, a mentorok szervezeti hierarchiájának tisztázatlansága, a felek közti kommunikációs csatornák szervezetlensége, az időbeosztás lehetőségének korlátjai (kezdetben plusz teher, majd kevés kontaktóra), a felek túlzott tehervállalása és a változó jogszabályi környezet.

**Részben** volt **egyetértés** illetve **ellentmondás** volt azonban bizonyos kérdésekben. A mentorok elfogadottsága többé-kevésbé pozitívan változott a folyamat során, bár a mentorok ezt erőteljesebben érzékelték. Ennél nagyobb eltérések körvonalazódtak a tekintetben, hogy mennyiben jelentett valódi segítséget a mentorok tevékenysége a kiváltási folyamatban illetve mennyire voltak a mentorok aktívak, kezdeményezők. A mentorok az általuk nyújtott segítséget jellemzőbben tartották megfelelőnek. A partneri vélekedések néhány esetben, érdemben alulértékelték a mentori tevékenységre vonatkozó tapasztalatokat a mentori véleményekhez képest. A helyi vezetők, helyi dolgozók munkája eredményességének növelésében, a hasznosítható ötletek és hasznos szakmai anyagok tekintetében mindannyiszor a mentori értékelések bizonyultak pozitívabbnak. Egyetlen alkalommal volt tapasztalható ezen arány felborulása, mégpedig a létszámról szóló kérdés esetében, ugyanis a partnerek

ezen esetben jórészt egyet értettek a mentori létszámokkal, míg a mentorok maguk főként kritikával illették a létszámbeli feltételeket.

### 3. Különböző mentor területek értékelése:

A **mentor területek értékelése** alkalmával a legismertebbnek a stratégiai, valamint a szervezetalakítási kulcsmentor pozíciója bizonyult. Legkevésbé ismert volt a rehabilitációs szakmérnök szakmentor, habár a mentorok véleményei alapján ez utóbbi szakmentor munkája váltotta ki a legnagyobb elégedettséget. Eltérés mutatkozott a felek között a különböző mentor területek fontosságát illetően. A mentorok főként a szervezeti, struktúrabeli funkcióváltásokat és tevékenységeket emelték ki a legszükségesebb területekként, míg a partnerek leginkább a foglalkoztatás átalakulására, a dolgozók felkészítésére, valamint a lakók felkészítésére fektették a hangsúlyt. Érzékelhető, hogy a partnerek inkább „mikro” szinten tartották szükségesnek a mentori tevékenységet, míg a mentorok sokkal inkább az intézményi, működési keretek biztosítására fókuszálnának.

### 4. Mentorálás működésének javítására irányuló javaslatok:

A **mentorhálózat működésének javítása** érdekében a mentorok **javasolták** a mentorok és az intézmény közötti szerződéses kapcsolat erősítését (együttműködés közös tervezése igényekre rugalmasan reflektálva), a mentor team összetételének, létszámának, koordinációjának újratervezését, a mentorálás szakmai, időbeli kiterjesztését és a résztvevő intézményekben a kapacitás bővítését az együttműködés javítása érdekében. Az intézményi projektmegvalósítók a fentiekhez igazodó javaslatokkal éltek, de kiemelték a mentorok gyakorlati tapasztalatának, konkrét gyakorlati megoldások becsatornázásának szükségességét is. Ezen túl a mentorálás kiterjesztését tématerületileg is indokoltnak vélték a többi kiváltásban résztvevő intézménnyel történő kapcsolattartás, tapasztalatcsere jegyében.

Összességében látható, hogy a felek egyetértettek abban, hogy a mentorálás végeredményben bizonyos területeken érdemben hozzájárult az intézmények átalakulási folyamatának sikerességéhez. Viszont a mentori folyamat, a mentorok szerepének, feladatának értelmezése és a kapcsolódó elvárások a mentori és partneri oldalon nem egyeztek meg. A szükségletek, a segítség fontos területeinek megítélése a partneri oldalon jellemzően sokkal inkább a sürgető gyakorlati problémák megoldásának, míg a mentori oldalon inkább a szakmai, szemléleti-szervezeti háttér kialakításának irányába tolódtak el.

Mindemellett a mentori tevékenység meglétét a megkérdezett szereplők továbbra is indokoltnak tartották, s javasolták a mentorhálózat biztosítását a megvalósítás későbbi szakaszaira vonatkozóan is.

### III. Kutatási célok, módszer

**Jelen kutatás célja** az volt, hogy kiegészítse, folytassa az előbb ismertetett mérést és feltárja a **mentorálás első periódusa után a második szakasz eredményeit is** az intézményi férőhely kiváltásban résztvevő 6 intézmény projekt menedzsmentje és az őket a folyamatban támogató mentorok szempontjából. A **kutatás eszközei a kérdőív és a fókuszcsoportos interjú módszerek** voltak. A kérdőívek két csoportra oszthatóak, intézményi partner és mentor kérdőívekre. A kérdőívben megtalálhatóak voltak zárt kérdések, ahol állításokat fogalmaztunk meg és a válaszadók egy öt fokú skálán értékelhették mennyire értenek egyet az állítással, illetve voltak nyílt kérdések is. A kérdőívben megtalálhatóak voltak kérdések a mentor program egészére, de külön az első és a második szakaszára vonatkozóan is. A kérdőívek kitöltésére 2015. szeptember 23 és október 2 között online volt mód. A kérdőívek kitöltése önkéntes és anonim módon történt.

Az **intézményi partner kérdőív** az intézményi projekt menedzsment (fenntartók, projekt munkatársak, intézményi munkatársak) mentorhálózat működésére vonatkozó véleményének feltárására irányult. A kérdőívet a 6 megvalósító intézményből 11 fő töltötte ki. 4 fő intézményvezető, 2 fő szakmai vezető, 2 fő mentálhigiénés vezető, 1 fő vezető ápoló és 2 fő szakmai munkatárs. Minden projektet megvalósító intézményből érkezett be válasz, a Szent Lukács Görögkatolikus Szeretetszolgálat Ápoló- Gondozó Otthonából három is. Az intézményi partnerek részéről a lakó véleményekre a vizsgálat nem terjedt ki, habár a mentor program célcsoportjába ők is bele tartoztak (támogatási szükséglet felmérő szakmentor, lakó felkészítési szakmentor). Illetve jellemzően nem töltötték ki a kérdőívet a fenntartók és a nem vezetői beosztású munkatársak, habár a kiküldött intézményi partner kérdőívek célcsoportjába ők is beletartoztak, a kérdőívekhez csatolt kitöltési útmutató ők is nevesíti a megkérdezettek között. Elmondható azonban, hogy mivel a mentorálás legnagyobb része jellemzően a megvalósító intézmények menedzsmentjére irányult, így az ő véleményükön keresztül egy általános képet kaphatunk a mentor tevékenység működéséről. A beérkezett kérdőívek alacsony száma okán elsősorban nem a számszerűsíthető eredmények bemutatására törekszünk, hanem a tartalom elemzése alapján igyekszünk főbb csomópontokat meghatározni.

A **mentor kérdőívekre** 29 mentor válaszolt, így 32 mentor szerep vonatkozásában érkezett felelet. A kiváltási folyamatban összesen 61 fő kulcs-, illetve szakterületi mentor vett részt, így ez 36,4%-os válaszadási arányt jelent. A legmagasabb válaszadási arány a foglalkoztatási szakmentor, a stratégiai szakmai, a szervezet-átalakítási kulcsmentori és a lakók felkészítését

támogató szakmentor területek esetében volt. A szervezeti működési szakmentor (HR, jogi) csoportból nem volt kitöltő. Az intézményi partner kérdőívekhez hasonlóan az átlagnál magasabb volt a kitöltési arány a Szent Lukács Görögkatolikus Szeretetszolgálat Ápoló-Gondozó Otthonában illetve az Aranysziget Otthon Szentesi Otthonában dolgozó mentorok körében is. Az egyes intézményekre nézve alacsony számú kérdőív érkezett be, így intézményi bontás helyett összességében a hat intézmény vonatkozásában elemezzük a beérkezett adatokat.

A **kitöltési arány** a mentorálás második időszakára nézve alacsonyabb volt, mint az első időszakra irányuló vizsgálat kitöltési rátája (akkor: 45 intézményi partner, 66 mentor). Sajnos a kérdőívekben most nem jelentek meg a fenntartók képviselői. A fenntartók és a mentor program kapcsán Kozma-Petri-Balogh-Birtha (2016) tanulmányukban megjegyzik, hogy a fenntartó váltás nyomán bekapcsolódó Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság (SZGYF) sajnos nem tudott beépülni a mentorálás folyamatába. Ez egy potenciális oka lehet a kérdőíves felméréstől való tartózkodásuknak is. A második periódusban is látható a szakolyi intézmény magasabb részvételi hajlandósága. Kozma-Petri-Balogh-Birtha (2016) megjegyzik, hogy bár a kérdőívek kitöltése anonim volt, de a kérdőív beküldési módja és az alacsony elemszám miatt a kitöltők anonimitása nem volt garantálható. Ez befolyásolhatta nem csak a válaszokat, hanem a válaszadási hajlandóságot is. Illetve a válaszokat befolyásolhatta az is, hogy az adatfelvétel számos intézmény esetében a mentor program lezárulta után (2015. szeptember), de a teljes kiköltözés (végső határidő: 2016. április 15) előtt történt, így sok esetben akkor még nem volt konkrét gyakorlati tapasztalata az intézményi partnereknek arról, hogyan is fog az új támogatott lakhatási formában működni az intézmény és hogyan hasznosul a mentor támogatás a működtetés során.

## IV. Eredmények

Mind az intézményi partner, mind a mentor kérdőívketek a következő szempontok mentén elemeztük:

1. mentorálás során felmerülő problémák, hátráltató tényezők
2. mentor tevékenység több szempontú értékelése
3. mentor tevékenység főbb eredményei
4. mentorálás működésének javítására irányuló javaslatok



## Intézményi partner kérdőívek eredményei

### 1. Mentori munka kapcsán felmerülő problémák, hátráltató tényezők:

A **mentor program első szakaszával** kapcsolatban az intézményi résztvevők és a mentorok is kihangsúlyozták a **projekt időbeli csúszását**, mint ami a mentorálási folyamatot akadályozta. Két fő problémát emeltek ki: a **túl magas mentorlétszámot**, valamint **kezdetben a mentorok feladatainak tisztázatlanságát**. Mindez összekapcsolódott azzal a körülménnyel, hogy az induláskor az intézményvezetők, intézményi munkatársak túlságosan egyoldalúnak érezték az együttműködést, úgy látták, hogy nem tudják érvényre juttatni kívánságaikat, aggályaikat, nem érezték magukat partnernek. Néhány intézményben azonban nem számoltak be kezdeti nehézségekről.

„Milyen jelentős problémák merültek fel a mentori munka során az intézményben az első szakasz folyamán?” (Intézményi kérdőív)

A válaszok tartalomelemzése alapján kapott témák:

#### 1. Szerződés-kötés késése miatti logisztikai hiányosságok: túl magas mentorkapacitás, tisztázatlan mentori feladatok.

„Erre a szakaszra sok volt a mentorok száma és aránytalanul magas volt az óraszám, ami ... nem volt eredményesen kihasználva.”

„Több esetben nem volt egyértelmű, hogy kinek mi a feladata, sokszor a mentorok sem tudták megmondani mit kellene csinálniuk. Nem arra számítottak, mint amit kértünk tőlük. Úgy tűnt, nem kellően voltak felkészítve.”

#### 2. A mentori kommunikáció túlságosan egyoldalú volt, nem történt partneri egyeztetés.

„... mindenki aktívan indult, motivált volt és elszánt. Viszont kevésbé figyeltek arra, hogy mellérendelt viszony és kölcsönösség kell, hogy jellemezze a munkát.”

#### 3. Nem volt probléma.

„Nem volt problémám.”



A **második szakaszban** a megkezdett projektek során az egyik kiemelt téma az volt intézményi részről – mely a mentorok válaszaiban nem fordult elő így – hogy a **mentorálás nem illeszkedett jól az intézmény rutin feladataihoz** időben és a létszámot tekintve, túlságosan megterhelő volt az intézmények számára. A bevezetőben is említett időbeli csúszásból (mentorálás második szakaszának szerződéskötései csúsztak) adódtak a további beérkezett visszajelzések: túl sok idő telt el a két szakasz között, és **a lakók nyugtalankodni kezdtek a korábbi felkészítést követően**, és összességében is **kevés idő maradt a projektek megvalósítására**. Ugyanakkor a válaszok egy része ebben a szakaszban is jelezte, hogy nem érzékelték problémáikat.

’Milyen jelentős problémák merültek fel a mentori munka során az intézményben a második szakasz folyamán?’ (Intézményi kérdőív)

A válaszok tartalomelemzése alapján kapott témák:

### 1. Nehéz volt összeegyeztetni a mentori tevékenységeket időt, létszámot tekintve az intézményi gyakorlattal.

„A mentorok időbeosztása, nem mindig vették figyelembe az intézmény napi tevékenységének időigényét.”

„Nehéz volt összeegyeztetni a különböző mentori tevékenységekhez a megfelelő dolgozói létszámot. Sokkal tervezhetőbbnek kell lennie időben és létszámban.”

### 2. Az első szakasz elcsúszása miatt kevés idő maradt a gyakorlati megvalósításra.

„Az első szakasz csúszása és a sok óraszám miatt, a hatékony munkavégzésre kevés idő maradt. A pályázat aktív szakaszára elfogytak a mentorórák és támogatás nélkül maradtunk.”

### 3. Nehéz volt a nyugalmat fenntartani az érzékenyítést, felkészítést követően.

„A nyugalom megteremtése, a szomszédok érzékenyítése, a lakókban és a dolgozóknak a hit megtartása, hogy elkezdődik az építkezés és minden rendben fog zajlani.”

### 4. Nem volt probléma.

*„A második szakaszban gördülékenyebb volt minden. Nem volt nagyobb probléma.”*

Az intézményi kérdőívben szerepelt egy olyan kérdés is, amely ebben a formában a mentori kérdőívekben nem volt benne, és arra vonatkozott, **hogy milyen körülmények befolyásolták a mentori munka eredményességét**. Az intézményi válaszok részben a **projekthez képest külső tényezőket** neveztek meg (ami egyébként egybecsengett a mentorok más visszajelzéseivel), mint a jogharmonizáció hiányai, és hogy a külföldi gyakorlatok közvetlenül nem ültethetők át a hazai gyakorlatba. A körülmények másik része a kiváltási projekt tervezésére vonatkozott, és ez nem szerepelt ebben a formában a mentorok visszajelzése között: az intézményi résztvevők rámutattak, hogy **a kiváltás célcsoportjának specifikációja nem volt teljesen megfelelő**. E visszajelzés azt a tanulságot erősíti, hogy a következő kiváltási projektek előkészítő, tervezési szakaszát erősíteni kell. Intézményi részről szintén hangsúlyozták, hogy a mentori munka eredményességét javíthatná, **amennyiben az intézményi tapasztalatokat nagyobb mértékben alapul vennék**. A válaszadók a mentori tevékenységet negatívan befolyásoló tényezők között említették – a korábban már kifejtett – mentorok közötti együttműködési, illetve ütemezési, időbeli problémákat is. Mindemellett volt olyan kitöltő is, aki szerint nem volt nem voltak jelentősebb, a folyamatokat előnytelenül módosító tényező, a mentorálás optimálissá fejlődött a második szakaszra.

**’Ön szerint milyen körülmények befolyásolták negatívan a mentori munka eredményességét?’**

(Intézményi kérdőív)

A válaszok tartalomelemzése alapján kapott témák:

### **1. Hazai jogszabályi harmonizáció nem valósult meg.**

*„A Támogatott Lakhatás bevezetésére vonatkozó jogszabályok harmonizációja mindezidáig nem valósult meg.”*

### **2. Külföldi szakirodalom ajánlásai csak részben adaptálhatóak a magyarországi ellátásra.**

*„A rendelkezésre álló külföldi szakirodalmak, tanulmányok csak részben adaptálhatóak a magyarországi ellátásra.”*

### **3. Az új ellátási forma célcsoport specifikációja hiányos volt.**

*„Az új ellátási forma célcsoport specifikációja is hiányos volt.”*

#### 4. Mentorok közötti együttműködés hiányos volt.

*„Mentorok közötti együttműködés: nem volt világos mindenki előtt a saját feladata, tevékenységi területe.”*

#### 5. Időhiány, logisztikai szervezési problémák: létszám-koordináció, munkatársi terhelés, plusz létszám szükségessége.

*„ ... a projekt és a mentori munka szétcsúszása - a projekttel megnövekedett feladatok, a mindennapos működtetés túlterhelte tették a munkatársakat (akik a mentorokkal együtt is dolgoztak) - mindenképp plusz létszámot igényelt volna a projekt, mivel anélkül is minimális szakmai létszámmal dolgozunk”*

#### 6. Intézményi tapasztalatok erőteljesebb bevonása ajánlott a mentorálás során.

*„Tapasztalható volt egyes esetekben, hogy a mentorálás tartalmi részét például másképp értelmezték. A tapasztalat elfogadása sokkal erősebben kell, hogy jelen legyen egy mentorálás folyamatban.”*

#### 7. Nincs negatív tényező, a második szakaszra optimálisabbá fejlődött a mentori támogatás.

*„A második szakaszban nem volt komolyabb probléma, a mentorok is jobban tudták, hogy mit kell tenni a siker érdekében.”*

## 2. A mentori tevékenység több szempontú értékelése:

Az előző fejezetben említett problémák mellett a válaszadók leginkább azokkal az állításokkal értettek egyet, hogy a **mentorok és az intézményi munkatársak együttműködése megfelelő volt**, a **mentori támogatás eredményesebbé tette a munkájukat**, s hogy **változott a mentorok elfogadottsága a folyamat során**. A kitöltők többsége szerint inkább vagy teljes mértékben **egyértelmű a mentorok feladata** a kiváltási folyamatban, a mentorok **jól használható ötleteket adtak**, **gyakran kezdeményeztek**, **hasznos szakmai anyagokkal segítették** a férőhely kiváltási folyamatot.

A válaszadók részleges elégedettségüket a következő területeken fejezték ki legmagasabb arányban, bár ezekben a dimenziókban is többségben voltak az inkább egyetértő válaszadók.

A kitöltők közel harmada fogalmazta meg részbeni elégedettségét a mentorok létszámával kapcsolatban illetve annak vonatkozásában, hogy a mentorok gyorsan reagáltak a felvetésekre, eseményekre, fontos kérdésekkel foglalkoztak, és a mentorok egymás között összehangoltan végezték tevékenységeiket. A válaszadó intézményi partnerek kicsit több, mint harmada fogalmazta meg, hogy a mentorok által nyújtott segítség részben volt megfelelő, illetve a mentorok részben bírtak hatással a kiváltási folyamatra.

Leghangsúlyosabban a **mentorok és az intézményi munkatársak szemlélete közötti különbség** jelent meg, hasonlóan az első mentorálási időszakot elemző vizsgálathoz. 11 válaszadóból 3 fő szerint inkább nem, 6 fő szerint részben, 2 fő szerint inkább volt szemléletbeli különbség a felek között.

A válaszadók leginkább a **szervezet átalakítási kulcsmentorok, az intézményvezetőt támogató kulcsmentorok és a támogatási szükségletfelmérő szakmentorok tevékenységével** voltak **megelégedve**. A kérdőívet kitöltők jellemzően elégedettek voltak a szupervízor coach szakmentor, a lakók és dolgozók felkészítéséért felelős szakmentor, a foglalkoztatási szakmentor, a jogi és pénzügyi szervezeti működési szakmentor, valamint a rehabilitációs szakmémők területekkel.

Két mentor területről, a szupervízor és a pénzügyi szervezeti működési szakmentor munkájáról előfordult, hogy a kitöltők nem tudtak véleményt formálni.

A mintában a legnagyobb elégedetlenség (11 főből 2 fő inkább elégedetlen) a HR szervezeti működési mentor és a stratégiai kulcsmentor területtel szemben volt, megjegyezve azt, hogy a válaszadók fennmaradó hányada itt is inkább elégedettnek mutatkozott.

### 3. Mentor tevékenység főbb eredményei:

A mentorálás első szakaszát tekintve az intézményi és mentori válaszok is a férőhely kiváltási folyamat előkészítését látták eredménynek, az érzékenyítés, az információk átadása, a kommunikáció elindulásának formájában. A mentorálás tartalmi része a második szakaszban jutott érvényre, amikor segítette az attitűdök változását és a szakmai megvalósítást; továbbá az együttműködés is javult a kívülről érkező mentorok és az intézményi résztvevők között.

'Kérjük, nevezze meg a mentori munka 3 legfontosabb eredményét és jelölje, hogy az az 1. vagy a 2. szakaszban keletkezett?' (Intézményi kérdőív)

A válaszok tartalomelemzése alapján kapott témák:

#### 1. Szakasz eredményei:

##### - Érzékenyítés, információk átadása

- Szolgáltatási portfólió kialakítása
- Kommunikációs csatornák feltárása
- Lakossági ellenállás legyőzése

## 2. szakasz eredményei:

- Attitűdváltás segítése
- Paradigmaváltás és ehhez kapcsolódó feladat-meghatározások a szolgáltatásban (pl. szolgáltatás-tervezés, foglalkoztatási lehetőségek bővítése)
- Vezetés, munkatársak szakmai támogatása
- Szakmai tapasztalatok átadása
- Bizalomerősítés, program sikerébe vetett hit erősítése, megtartása
- Jó partneri együttműködés
- Átláthatóvá vált a folyamat

Az intézményi résztvevők konkrét eredményeket fogalmaztak meg a mentorálásról. Különösen abban a kérdésben, mikor arra kértük őket, hogy adják meg, szerintük **milyen kiindulópontból indult a folyamat és hová érkezett a mentorálás végére**. A kezdeti félelmek, a régi módszertani beidegződések helyén a válaszok szerint **keletkezett valami új, a kiváltás irányába mutató szemlélet**, attitűd, hozzáállásbeli változás. Szintén pozitív eredmény, ami más kérdések kapcsán is felszínre került, hogy a második szakasz végére **megvalósult az együttműködés a mentorokkal** a kezdeti kívülről érkező módszertani tanácsadást követően. További konkrét eredmények érzékelhetők a **foglalkoztatási lehetőségeket, a kiváltás módszertanát, a finansziális tervezést és a lakossági elfogadást** tekintve.

’Nevezzen meg néhány fontos kiindulópontot, mely az intézményben a mentori munka indulását jellemezte, és hogy mik a jelenlegi végpontok, ahol a folyamat jelenleg tart?’  
(Intézményi kérdőív)

A válaszok tartalomelemzése alapján kapott témák:

### 1. Ellátottak körében félelem

>>> elfogadás, kevesebb félelem, önálló élet

elképzelése

*„Dolgozók félelme a változástól - vannak még félelmek, de már közel sem olyan mértékűek mint az elején. Lakók bizonytalansága az egyedüllét miatt - most már sokkal jobban el tudják képzelni a jövőt, kevésbé tartanak a kihívástól, az önálló élettől.”*

## **2. Dolgozók körében a férőhely kiváltás >>> pozitív szemléletváltás, ismeretek bővítése, elutasítása, gondozási szemlélet támogatási szemlélet**

*„ ... dolgozók bizonytalansága, félelem a változástól – egyre több dolgozó várja a támogatott lakhatásban való munkát”*

*„A munkatársakat megpróbálták rávezetni, hogy az újtól ne féljenek, nem okoz nekik semmilyen kárt, valamint rengeteg beszélgetés által megpróbálták átvezetni őket a gondozó szemléletből a támogatóiba.”*

## **3. Mentorok körében a kívülről >>> együttműködés az intézménnyel és történő mentorálás munkatársakkal**

*„mentorok: kijelölés, kívülről mentorálás – intézményi kiválasztás, belső mentori munka”*

## **4. Település lakóinak elutasítása az ellátottak**

**férőhelyeinek kiváltásával szemben >>> lakossági elfogadás**

*„Az ellátottak elfogadtatása a helyi lakosokkal.”*

## **5. Ismerethiány a férőhely kiváltással**

**kapcsolatban a hazai intézményekben >>> modellprogram leírása kiadványban**

*„A kulcsmentorok szerepe elengedhetetlen a kiváltás szempontjából. Megalkottak egy modell program kiadványt, melyben összefoglalják valamennyi területen elért közös eredményeinket.”*

**6. Szűk vagy hiányzó foglalkoztatás >>> foglalkoztatási lehetőségek bővülése,  
akkreditáció**

*„adott foglalkoztatási lehetőségek – foglalkoztatás bővítése, akkreditáció”*

**7. Hiányzó szolgáltatási struktúra >>> finanszírozás**

*„Térítési díj kiszámolása-minták kidolgozása történt meg.”*

A kiváltási folyamatot felölelő főbb tevékenységeket tekintve elmondható, hogy a válaszadók **elégedettebbek** voltak a **második szakaszban történt mentorálással**, mind az intézményvezetés tájékoztatása, mind az intézményi ellátottak és munkatársak érzékenyítése, mind a környezeti feltételek (építmény, akadálymentesítés, munkaerő-piaci környezet, jogszabályi környezet) felmérése, valamint e feltételek a módosítása területein.

A válaszadók a második szakaszban **leginkább az intézményvezetés tájékoztatásával voltak elégedettek**, valamint az **intézményi munkatársak érzékenyítésével**. Legkevesbé a környezeti feltételek módosítását értékelték pozitívan visszatekintve az első szakaszra, illetve a környezeti feltételek felmérését. (A válaszokat árnyalja azonban, hogy környezeti feltételek módosítása az első szakaszban még nem jelent meg tevékenységként.) A rendelkezésre álló mentori időt a válaszadók a két ciklus tekintetében jellemzően elegendőnek ítélték.

A mentor tevékenység a megkérdezettek szerint **mindkét periódusban a férőhely kiváltásban érintett munkatársak felkészítése szempontjából volt a leghasznosabb**. Az új szolgáltatói struktúra (TL szolgáltatás) kialakítása és a lakók felkészítése szempontjából a szakmai támogatást részben hasznosnak tartók aránya valamivel magasabb volt, de esetükben is többségben voltak azok, akik inkább hasznosnak ítélték a mentorok jelenlétét. S bár kiütköző elégedetlenség nem mutatkozik, **legkevesbé a kiváltásban résztvevő ellátottak felkészülése szempontjából találták hasznosnak a mentorálást a megkérdezettek**. A mentorok és az intézményi partnerek véleménye a lakók és munkatársak felkészítéséről, illetve az új szolgáltatási formára való felkészítésről hasonlóak voltak. Az intézményi válaszokból az is napvilágra került, hogy a mentorok külső pozíciójukból ráláttak olyan dolgokra is, amelyek belülről nem voltak érzékelhetők, és ezt az intézményi résztvevők hasznosnak találták mindkét célcsoport esetében.



**Az új szolgáltatói struktúra kialakítását tekintve az intézményi résztvevők a második szakaszban a mentorálást kifejezetten eredményesnek találták, azzal a megjegyzéssel, hogy e munka külső, módszertani alapokra épült, nem a helyi, intézményi helyzetből indult ki.**

„Véleménye szerint a mentorált intézményekben mennyire volt hasznos a mentori tevékenység a kiváltásban résztvevő ellátottak felkészülése szempontjából?” (Intézményi kérdőív)

A válaszok tartalomelemzése alapján kapott témák:

### **1. Ellátottak felkészüléséhez támogatást adtak a mentorok.**

*„A szakmentor gyakorlatilag "együtt élt a lakókkal" részt vett táborokon helyi felkészítésben.”*

### **2. Új szemlélet, új irányok, információk, szélesebb látókör nyújtása az ellátottak számára.**

*„ ... az ellátottak nyitottak voltak a mentorokkal való közös munkára, szélesedett a látókörük, még több információt kaptak, tapasztalatokat szereztek (csoportos beszélgetések, TL látogatás...stb.)”*

### **3. Kívülállóként jobban látták a problémákat.**

*„Mindhárom körben egy új szemléletet adtak kívülállóként könnyebben látták meg a problémákat.”*

„Véleménye szerint a mentorált intézményekben mennyire volt hasznos a mentori tevékenység a kiváltásban résztvevő munkatársak felkészülése szempontjából?” (Intézményi kérdőív)

A válaszok tartalomelemzése alapján kapott témák:

### **1. Jó bizalmi viszony kialakítása a munkatársakkal.**

*„A munkatársak a felkészítő szakmentorokkal bizalmi viszonyt alakítottak ki ez nagyban segítette fejlődésüket.”*

## 2. Hasznos elméleti ismeretek nyújtása a munkatársak számára.

*„Inkább hasznosnak ítélem, mert nagyon sok elméleti ismeret elsajátítására nyílt lehetőség, a mentorok minden dolgozóhoz eljutottak. Itt is fontos szempont lett volna a gyakorlatorientált, kézzel fogható ismeretek számának növelése.”*

## 3. Segítették a munkatársakat az új szemlélet elfogadásában.

*„A munkatársak szemlélete pozitív irányban változott, a bizonytalanság csökkent, de még számos aggály van körülöttük pl.: a jogszabályváltozás szorosan nem követi a kiváltás folyamatát és ez bizonytalanságot szül a dolgozók körében, (bérpótlék megoldatlansága... stb.)”*

## 4. Kívülállóként jobban látták a problémákat.

vö. előző kérdés 3. téma

’Véleménye szerint a mentorált intézményekben mennyire volt hasznos a mentori tevékenység az új szolgáltatói struktúra kialakítása szempontjából?’ (Intézményi kérdőív)

A válaszok tartalomelemzése alapján kapott téma:

**1. Főképp a második szakaszban kitűnő munkát végeztek; bár maradtak kérdések és hiányosságok; egyes szakmentorok munkája kiemelkedett; főleg külső módszertani alapon és nem az intézmény aktuális állapota alapján dolgoztak.**

*„Az új struktúra kialakítása a segítségük nélkül nem jöhetett volna létre, mert az ő tapasztalatuk és másfajta látásmódjuk kellett számunkra, hogy megértük és a későbbiekben ennek megfelelően működtetni tudjuk a támogatott lakhatást.”*

Az intézményi partnerek az **FSZK koordinációs tevékenységei** közül legpozitívabban a mentorálás során felmerülő **problémák megoldását**, valamint az **együttműködést** értékelték. Valamelyest nagyobb arányban voltak elégedetlenek vagy részben elégedettek a válaszadók a szakmai támogató tevékenység megvalósítását szolgáló információk biztosítása és az

intézményi mentorcsoporthoz koordinációja tekintetében, bár a válaszadók nagytöbbsége e kérdésekben is inkább elégedettnek mutatkozott.

#### 4. Mentorálás működésének javítására irányuló javaslatok:

A jövőbeni kiváltási projektek számára megfogalmazott tanulságok intézményi részről igen hasonlóak voltak a mentorok által adott válaszokhoz. Specifikusan intézményi részről hangsúlyozott javaslat volt azonban, mely szerint **a mentorok kiválasztásában, a mentorórák elosztásában az intézmények képviselőinek nagyobb szerepet kellene kapniuk már a mentorálás tervezési időszakában.** Így feltételezhetően elkerülhető lenne az intézmények kezdeti ellenállása, félelmei, kiszolgáltatottság érzete, a partneri együttműködés hiányosságai.

A mentorokhoz hasonlóan az intézményi résztvevők is rámutattak arra, **hogy kisebb létszámú, jól szervezett team-eknek kellene a mentorálást végezniük,** és emellett szükséges lenne **plusz létszámkeret biztosítása az intézmények számára** a túlterheltség elkerülése miatt – hiszen alapfeladataikat is el kell ebben az időszakban látniuk.

Szintén javasolták a mentorok válaszaival egybecsengően, hogy célszerű volna a mentorálás során az **után követés, a modellprogramok készítése, a mentorok jó szakmai, és különösen gyakorlati felkészültségének biztosítása.**

’Ön szerint mitől lehetne eredményesebb a szakértői támogató tevékenység a következő időszakban?’ (Intézményi kérdőív)

A válaszok tartalomelemzése alapján kapott témák:

##### 1. A programtervezésben, megvalósításban (pl. mentorok kiválasztása, mentorórák elosztása) együttműködés, intézményi vezetés nagyobb fokú bevonása.

*„egymás érdekeit szem előtt tartó, őszinte, korrekt együttműködés, közösen vállalt célok kitűzése, az intézményi menedzsment bevonása.”*

*„A kezdeti időszaktól szoros együttműködés megvalósítása a támogatott lakhatásban résztvevő intézmények vezetőivel. Javaslat tételi lehetőség a mentorórák elosztásáról, a mentorok személyéről.”*

## **2. Szakmai munkák ütemezésének illesztése az infrastrukturális beruházáshoz.**

*„Felhasználva a jelenlegi tapasztalatokat a speciális célcsoportok elkülönítésével, a szakmai munkák ütemezésének hozzáigazítása az infrastrukturális beruházáshoz.”*

## **3. Után követés (mentorálás, amikor már működnek a szolgáltatóházak).**

*„Akkor kaphatnánk segítséget amikor már valóban működnek a házak, működik a rendszer és az elakadásokban megtudnánk bennünket indítani. A folyamatnak utókövetői lennének.”*

## **4. Kisebb létszámú, szakmailag igen felkészült mentor – adott feladatok ellátásához sorolva (nem óraszám alapján).**

*„A projekt menetével összehangolt, együttműködő mentori munka. Területenként kevesebb mentor, akik a szakterületen nagy tapasztalattal rendelkeznek. A mentori munkát nem óraszámra, hanem feladatellátásra lenne célszerű meghatározni.”*

## **5. Plusz létszám biztosítása az intézmény számára.**

*„A mentori munka hatékonyságát pozitívan befolyásolná, ha a kiváltásban résztvevő intézmény plusz létszámot kapna.”*

## **6. Gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező komplex mentori team bevonása.**

*„A gyakorlati tapasztalattal rendelkező szakemberek bevonásával, komplex team létrehozásával.”*

## **7. Jobb időbeli ütemezés a projektben.**

*„Időbeni összehangolás, a projektnek előbb el kell indulni mint a mentorálásnak.”*

## **8. Eddigi tapasztalatok összegyűjtése a következő projektek számára, modellek kidolgozása.**

„Tapasztalatok levonása, első körösök nehézségeinek összegyűjtése, minták kidolgozása.”

’Egyéb megjegyzés, ajánlás:’ (Intézményi kérdőív)

A válaszok tartalomelemzése alapján kapott témák:

### 1. Mentori támogatás szükséges volt a férőhely kiváltás indítása során, így lehetett egy támogatási rendszert kialakítani új szemléletben.

„Ez a projekt az ő munkájuk nélkül nem valósulhatott volna meg, mert akkor csak kis intézményeket hoztunk volna létre, s nem egy támogató rendszert ami segíti a benne lakókat, hogy a normálhoz közeli teljesebb életet élhessenek.”

### 2. Utánkövetés szükségessége (stratégiai mentor, szupervízor).

„A projekt zárásával szükség lenne a mentorok részéről az utánkövetésre, (a megvalósult projekt működésének folyamatkísérése, szükség szerint támogatás)”

### 3. A férőhely kiváltást végrehajtó intézmények vezetőinek részt kellene vennie az új kiváltási projektben résztvevők felkészítésében.

„Az intézményvezetők bevonásával, valamint a gyakorlatban dolgozó mostani intézményvezetők részvételére is nagy szükség lenne a későbbi folyamatokban.”

## Mentor kérdőívek eredményei

### 1. Mentorálás során felmerülő problémák, nehézségek:

A mentori munka teljes időszaka során felmerülő problémák vonatkozásában többféle témakörben érkezett a mentoroktól válasz. E tényezők az egész kiváltási folyamat időbeli ütemezésére, előkészítésére, összeillesztésére a mentorálási programmal, a főbb szervezési keretekre vonatkoztak. E kerettényezőkkel kapcsolatos anomáliák a mentorálás indulását döntően késleltették, akadályozták, és különféle működési nehézséghez vezettek a megvalósítók szintjén.

A kiváltási projektek értékelése és a támogatási szerződések aláírásának késlekedése miatt **időbeli csúszás** alakult ki, így a mentorok hiába álltak készen a munkára 2013 januárjában, várniuk kellett a kezdésre egy fél évet. Ebben az időszakban a mentorok szerződéskötése is folyamatban volt az FSZK Nonprofit Kft. által lebonyolított közbeszerzési eljárás keretei között, ami szintén lassította a folyamatot. Az intézmények ekkor még nem tudtak az új szolgáltatási formában gondolkodni, hiszen még az is kérdéses volt, hogy megkapják-e a támogatást a kiváltási projekt megvalósítására, és támogatási szerződés nélkül nem kezdhették meg a megvalósítást sem.

Az időbeli csúszásokkal szoros összefüggésben állt, hogy **nem volt összehangolva a teljes kiváltási folyamat tervezése a kiváltást támogató mentorszolgáltatás biztosításával**. Tekintettel arra, hogy a kiemelt projekt szakmai tevékenységeinek meg kellett volna előznie a pályázati konstrukció elindítását, a tervezési bizonytalanságok és a két, összekapcsolódó konstrukció szinte egy időben történő indításának komoly hatásai voltak a teljes kiváltási folyamat megvalósítási nehézségeire. Az eredeti pályázattói szándéknak megfelelően – a mentorálásnak már a kiváltási projektek megkezdése előtt rendelkezésre kellett volna állnia, hogy a tervezési és megvalósítási folyamat egységes és minden résztvevő számára egyenletes legyen.

Az időbeli csúszások, a nem összehangolt tervezés egyenes következményeként tekinthetünk arra, hogy a mentorok válaszaik szerint **az intézmények nem voltak felkészülve a kiváltásra és így a mentorálásra sem** a konkrét részfolyamatokat tekintve. Ez a helyzet a kezdeti együttműködésben probléma volt, hiszen a kívülről érkező mentorok nem érzékelték nyitottságot az intézmény részéről. Természetesen az intézmények helyzetét is látták, és a válaszaikban megjelent, hogy az intézményekben nem volt elegendő a tájékoztatás, és nem volt idejük felkészülni a mentorálásra. Az intézmények mindennapi működését a mentori visszajelzések szerint hirtelen megterhelte az egyébként segítő szándékkal érkező nagy létszámú támogató szakember.

A mentorok válaszaiból az is kiderült, hogy a kiváltási projektek előkészítése során **nem volt egységes az információáramlás a megvalósító szervezeteken belül**. Volt olyan intézmény, amely a fenntartó helyi képviselőivel szoros együttműködésben tudott pályázni, majd megvalósítani, de jellemzően a fenntartó részéről az intézmény felé gyakorolt hiányos tájékoztatás jelent meg a kiváltási programokban.

A kiváltási folyamattervezési, majd megvalósítási szervezeti problémái mellett megjelentek a mentorálási rendszer működésének nehézségei is a mentorok visszajelzéseiben: a **mentor team munkája egy-egy intézményben** eszerint **nem tűnt kellően megtervezettnek**, a későbbiekben **koordinálnak, túl nagy létszámú mentor** jelent meg.

Milyen jelentős problémák merültek fel a mentori munkád során az első szakaszban?  
(mentori kérdőív)

A válaszok tartalomelemzése alapján kapott témák:

### 1. Időbeli csúszások a projektben

*„Nehezítő körülmény volt, hogy a szerződés aláírása késett. Úgy kezdtük el a munkát, hogy a kiváltási folyamat még el se indult, így nehéz volt arra fókuszálni, hogy hogyan is fog majd működni a támogatott lakhatás.”*

### 2. Nem volt szinkronban a kiváltási folyamat és a mentorálás, össze kellett volna hangolni a tervezést

*„Nem volt teljesen szinkronban a kitagolás folyamata és a mentorálási folyamat. Nehéz volt reális munkatervet készíteni. A szükségletfelmérő eszköz még finomhangolásra szorult volna. Sok volt a jogszabályi bizonytalanság, disszonancia.”*

*„Az első szakasz idején a projektterv (pályázati anyag) már elkészült, annak csak nehézkes és bürokratikus változtatására volt mód. Ugyanakkor a projekt megvalósítása még távoli volt, a vezetés és a munkatársak sem voltak benne a megvalósításban. A szabályozási környezet is még formálódott, finanszírozásról nem lehetett tudni.”*

*„A tervezés szakaszában már szükséges lett volna a [mentorálási] tevékenység!”*

### 3. Az intézménynek több tájékoztatásra lett volna szüksége, valamint felkészülés kellett volna a mentorálási folyamatra, szerepekre

*„A mentorálás iránt nem volt valódi nyitottság. Túl sok volt a mentor és kevés a feladat, ami végül inkább terhessé tette a mentorok jelenlétét az intézményben.”*

*„A résztvevők által megélt erős információhiány mind a személyes szakmai jövőt, mind a kiváltási programot illetően.”*

*„Az intézményvezetés és a fenntartó nem értette a mentori szerep tartalmát és lehetséges előnyeit.”*

*„Az intézmény nem ismerte a pályázatát, nem Ők készítették elő. Nem volt ismert a projekt tervezet, majd felkért vezetője hetekig. Az intézmény a megyei fenntartóval a kiváltásról nem egyeztetett előzetesen, belecseppentek a folyamatba, szinte semmilyen információval nem bírtak.”*



#### 4. Mentorok magas száma és a mentorálás időbeli és tartalmi koordinálásának egyes hiányosságai akadályok voltak

*„A mentorteam koordinálásának problémája volt a legnagyobb gond, az új típusú munkafeladat szervezésének nehézségei. Az információáramlás deficitje, az adminisztrációs kötelezettségek késedelmes teljesítése miatt. Túl sok szereplő, kevés órában, több szakmentor között megoszló feladatok, nem volt szerencsés.”*

*„Túl sok mentor jelent meg egyszerre az intézményben. A mentorok közötti együttműködés nem volt kialakulva, voltak pillanatok, amikor ez inkább terhelte az intézményt.”*

A mentorálási időszak második szakaszában kevesebb problémáról számoltak be a mentorok. Az első szakaszban ugyanis lezajlott az az alapozó, bizalmat építő munka, amely ideális esetben már előtte, az indulás előtt szükséges lett volna. Így a második szakaszban már e bizalomra tudtak a kiváltási folyamat szereplői építeni. Továbbá a második szakaszban az intézmények pontosabban megfogalmazhatták igényeiket (közbeszerzési pályázatban ők határozhatták meg az igényelt mentor területeket és óraszámokat) a mentorok személyét és tevékenységét illetően. E két tényező alapvetően hozzájárult a mentorálás jobb működéséhez.

Nehézséget – hasonlóan az első szakaszban felmerült egyik jelentős problémához – továbbra is az okozott, hogy a részfolyamatok a megvalósítás során is csúszásban voltak egymáshoz képest, illetve a mentorálás első és második szakasza között változó mennyiségű idő telt el, amely befolyásolta a projektek zárásáig hátralévő időben elvégezhető mentori munka mennyiségét és minőségét. Ezt a problémát az intézményi partnerek is visszajelezték kiemelten a lakók felkészítése szempontjából.

Az információk és a fenntartói támogatás hiánya, valamint a lakók foglalkoztatásának hiányzó feltételei is okoztak problémákat, mely tényezők nem a mentori munkával közvetlenül összefüggőek, hanem befolyással bíró háttértényezőkként jelentek meg a folyamatban. A mentori munka során az egyes mentori feladatok téves vagy bizonytalan tartalmi és időbeli meghatározása, és más koordinációs problémák nehézséget jelentettek a mentorok számára. E kisebb bizonytalanságok mellett az intézményi munkatársak félelmei, az hogy a szolgáltatásban nem tudtak tapasztalatot, gyakorlatot szerezni, továbbá hogy úgy érezték, a képzés inkább elméleti volt, és kevésbé életszerű, erőteljesen megjelenő érzések voltak a megvalósítóknak.

**’Milyen jelentős problémák merültek fel a mentori munkád során a második szakaszban?’**

(mentori kérdőív)

A válaszok tartalomelemzése alapján kapott témák:

### **1. A mentorprogram második szakasza mentessé vált a jelentős problémáktól**

*„Nagy/ jelentős problémák nem voltak.”*

### **2. Férőhelykiváltás egymáshoz képest elcsúszó részfolyamatainak következményei**

*„Az időbeli ütemezés csúszása miatt a lakók képzése az utolsó projektszakaszban történt...”*

*„Az infrastruktúra fejlesztés, a szervezeti keretek alakítása és a szemléletformálás összehangolásában voltak hiányosságok.”*

*„Nagyon hosszú volt a kimaradás, a két szakasz között eltelt időszakban is szükséges lett volna a mentori támogatás.”*

### **3. Bizonytalanságok a mentorok koordinációja és a mentorálás tartalmi és időbeli meghatározása terén hozzájárultak a résztvevők részleges motiváltságához és részvételéhez**

#### **a. Fenntartói támogatás hiányosságai**

*„Nehézséget jelentett még ebben a szakaszban a lassú fenntartói döntések, reagálások jellege.”*

#### **b. Lakók foglalkoztatásának hiányzó feltételei**

*„...mivel nem történt még meg a kiköltözés, és nem készült el a foglalkoztatásra szolgáló épület sem, nem volt időszerű a lakók foglalkoztatása, nincs a térségben olyan munkaerőpiac, vagy akár bér munkát kínáló ipar, ami kapcsolódást kínálna”*

#### **c. Intézményi résztvevők részleges motivációja és részvétele a férőhelykiváltásban, melynek alapját félelmek és bizonytalanságok adják, és a tapasztalatai tanulás hiánya**

*„A szakmai vezető gyakorlatilag hiányzott a projektből, az intézményvezetés pedig nagyon leterhelt volt ahhoz, hogy elegendő mértékben tudott volna foglalkozni a jövőépítéssel.”*

*„Továbbra is erősen jelen volt, van ... intézményvezetés félelmei, bizonytalanságai az új gondozási forma kapcsán.”*

*„Nem valósulhatott meg a dolgozók tapasztalatszerzése, saját élmény megszerzése, sok az elméleti megközelítés, kevés a gyakorlati lehetőség, a kézzel fogható, integrálható tudás. A támogatott lakhatás működtetéséhez kevés új eszközt, technológiát sikerült átadni.”*

#### d. Egyes mentori feladatok téves vagy bizonytalan tartalmi és időbeli meghatározása

*„A második szakaszban szintén az alacsony óraszámot éreztem. A lakók igényelték volna, hogy több alkalommal találkozzunk, beszéljünk a kétélyeikről, problémáikról, igényeikről, szükségleteikről.”*

#### e. Mentorok munkájának hiányos koordinációja

*„...a nagy team működésének koordinációja elmaradt”*

*„Túl soknak találtam a mellérendelt kötelező szolgáltatást (találkozók, folyamatkísérés) illetve ezeknek a hozadékát nem láttam hasznosulni.”*

### 2. Mentor tevékenység több szempontú értékelése:

A mentorálási folyamat végéhez közeledve is relatíve magas volt azoknak a mentor válaszadóknak (összesen 32 fő) az aránya, akik úgy ítélték meg, hogy **nem egészen egyértelmű a mentorok feladata** a kiváltási folyamatban. Az „inkább nem” egyértelmű lehetőséget 4 fő, „a részben egyértelmű” kategóriát 10 fő jelölte meg. A válaszadók közül viszont 18 fő, a többség szerint inkább vagy teljesen egyértelmű volt a mentorhálózati munkában résztvevő szakemberek szerepe.

A mentori tevékenység megítélését tekintve 32 válaszadóból 27 fő vélte úgy, hogy a **mentorok jól hasznosítható ötleteket adtak**, 25 fő szerint a mentorok **gyakran kezdeményeztek** és 22 fő szerint **hasznos szakmai anyagokkal segítették** a megvalósítást. Ugyancsak magas azoknak a mentoroknak az aránya, akik szerint a mentorok **gyorsan reagáltak** a felvetésekre, eseményekre (27 fő), illetve a **hasznos visszajelzéseket adtak** (25 fő), továbbá **fontos kérdésekkel foglalkoztak** (27 fő). Az válaszadók közül 21 fő úgy ítélte meg, hogy inkább igen vagy teljes mértékben **megfelelő volt a mentorok által nyújtott segítség**, 7 fő szerint részben, és 1 kitöltő szerint inkább nem volt megfelelő.

A mentori munkát befolyásoló tényezők vonatkozásában 18 mentor szerint inkább, vagy teljes mértékben **megfelelő volt a mentorok létszáma**, 11 fő szerint csak részben, 2 fő szerint inkább nem volt megfelelő. A nyitott kérdések alapján megoszlottak a vélemények arról, hogy megfelelő-volt-e a mentorok létszáma az elvégzendő feladatokhoz. Ezzel szemben az intézményi partnerek jellemzően elegendőnek tartották a mentorok számát.

A 32 kitöltő közül 13 fő szerint a mentorok és az intézményi munkatársak szemlélete inkább nem tért el egymástól, 11 fő észlelt részbeni különbségeket, és 8 fő megítélése szerint inkább **eltérő attitűddel bírtak a mentorok és a szakmai megvalósítók**. Tehát az intézményi partnerekhez hasonlóan a mentorok is erőteljesen érzékelték szemléletbeli különbségeket.

Mindemellett a mentorok és az intézményi munkatársak együttműködését a túlnyomó többség megfelelőnek vélte (26 fő). A mentor válaszadók közül 22 fő úgy érzékelte, hogy (pozitívan) változott a mentorok elfogadottsága a folyamat során, míg 6 fő szerint részben, 3 fő szerint inkább nem történt elmozdulás ezen a téren, amely összhangban van az intézményi véleményekkel.

A válaszadó 32 mentor jellemzően **hasznosnak ítélte tevékenységét**, s inkább egyetértettek abban, hogy megfelelő volt az általuk nyújtott segítség. Ugyanakkor úgy tűnik a nyílt kérdésekre adott válaszokból, hogy a mentori szerep és feladat megítélése még a folyamat végén sem teljesen egyértelmű. Arra a kijelentésre, hogy a **mentorok hatással bírtak a kiváltási folyamatra** a válaszadók közül 22 fő választotta az „inkább igen”, 7 fő a részben és 2 fő az „inkább nem” kategóriát. A nyitott kérdéseknél jellemző volt, hogy a mentorok nem tartották teljesen egyértelműnek, hogy tényleges hatást tudtak-e gyakorolni a kiváltási folyamatra.

Markánsabb elégedetlenség a mentori tevékenység koordinációja vonatkozásában jelenik meg, mind a kulcsmentoroktól elvárt koordináció szintjén, mind pedig a mentorok munkájának egymás közötti összehangolásában. Bár 32 válaszadó közül 23 fő szerint a **kulcsmentorok megfelelően koordinálták a mentorcsoport tevékenységét**, ugyanakkor 2 fő volt részben elégedett és 5 fő fejezte ki elégedetlenségét a koordinációt illetően. Hasonlóan vélekedtek a mentorok tevékenységének egymás közötti összehangolása tekintetében is, 4 fő megítélése szerint inkább nem sikerült ezt megoldaniuk, 9 fő szerint részben, s itt már csak 18 fő szerint sikerült összeszervezni a mentori tevékenységeket. Ezt a területet a mentorok a problémák között is felsorolták korábban.

### 3. Mentor tevékenység főbb eredményei:

A mentori kérdőívben szöveges kérdésekkel is tudakozódtunk a mentoroktól arról, hogy milyen eredményeket tapasztaltak a mentori tevékenységük során a különböző projekt célok szempontjából: a kiváltásban résztvevő ellátottak felkészülése, a kiváltásban résztvevő munkatársak felkészülése, illetve az új szolgáltatói struktúra (támogatott lakhatás, röviden a TL szolgáltatás) kialakítása szempontjaiból.

A **lakók felkészítése** a mentorok többsége szerint hasznos volt, és a lakók megértették, mire és miért készítik fel őket. Néhányan jelezték, hogy a felkészítés nem volt eléggé gyakorlatias, több gyakorlati alkalomra lett volna szükség az elméleti felkészítés mellett.

Helyenként nehéz volt a pontos szerepet, feladatot megtalálni a mentorok számára, mivel a felkészítés alapvetően az intézményi dolgozók feladata volt, és más külső képzők is közreműködtek egyes intézményekben. Ahol a mentorok sikerrel megtalálták a feladatukat, ott hasznos támogatóivá váltak a lakók felkészítésének.

A **munkatársak felkészülése** vonatkozásában a mentori segítség hasznosságának jellemzése során többen említették, hogy ahol a dolgozói felkészítés összekapcsolódhatott a lakók felkészítésével, ez a közös tanulás a kiváltási program egyik legfontosabb eredménye lett. Amennyiben megvalósult ez a fajta közös felkészülés, amely a mentorok segítségével együttesen az intézményi ellátásból a közösségi alapú ellátások felé mozdított el minden résztvevőt, valódi partneri együttműködést eredményezett.

Több válaszból az derült ki, hogy szemléletváltást elősegítő, támogató volt a mentorok közreműködése a munkatársak felkészítése szempontjából. Sőt a mentorok akár még több időt és energiát is fordítottak volna erre a területre.

Emellett olyan mentori visszajelzés is előfordult, amely arra utalt, hogy néhol nem volt hatása a mentoroknak erre a területre, ugyanis a munkatársak részéről ellenállást tapasztaltak.

A mentorok válaszai arra is felhívták a figyelmet, hogy a felkészülési folyamat többféle nehézséget, buktatót rejtett magában a félelmek, az időhiány, és a szervezési problémák miatt – ám a mentorok az esetek egy részében sikerrel tudták elősegíteni ezt a hullámzó folyamatot.

Az **új szolgáltatói struktúra** kialakításában a kulcsmentorok kaptak szerepet. A szakmentorok így nem, vagy csak részben tudták megítélni, hogy ebből a szempontból mennyire volt hasznos a mentori közreműködés. A kérdésre adott válaszok alapján, mivel újszerű megközelítésre volt szükség, a mentorálásnak egyértelműen volt hatása az új szolgáltatói struktúra kialakítására, tudtak segíteni a szolgáltatások tervezésében, a dokumentumok kidolgozásában, a szolgáltatási rendszer végiggondolásában. A mentorok és az intézményi munkatársak együttműködésben dolgozták ki az új szolgáltatói struktúrát – egy olyan feladatot oldottak meg, amelynek nem volt hazai előzménye a gyakorlatban.

'Kérjük egyenként indokold – a kiváltásban résztvevő ellátottak felkészülése, – a kiváltásban résztvevő munkatársak felkészülése, illetve – az új szolgáltatói struktúra (TL szolgáltatás) kialakítása szempontjaihoz adott válaszaidat!'(mentori kérdőív)

A válaszok tartalomelemzése alapján kapott témák:

## 1. Hasznos felkészülés az ellátottak felé: a lakók megértették, mire és miért készítik fel őket

*„Az ellátottak felkészítése, előkészítése a támogatott lakhatásra folyamatos (belső, külső képzések) és jól szervezett volt.”*

*„A lakók teljes mértékben bevonódtak a folyamatba és megértették az átalakulás lényegét, ezáltal a szervezeti változásokat is.”*

## **2. Közös szemléletváltás esélye az ellátottak és a munkatársak számára**

*„Egyértelműbben látják önmaguk szerepét a folyamatban, a félelem oldódott. A TL-t életszerűbbnek gondolják a munkatársak, mint korábban.”*

*„A kiváltásban résztvevő munkatársak képzéseinek kiválasztásához, tapasztalatszerző tanulmányútjainak szervezéséhez, szupervíziójához a mentorok segítséget nyújtottak. A sérült-segítő viszony alakításában kulcsszerepet játszott a mentorok által közvetített szemlélet és a megteremtett fórumok, különösen az esetfelelősök, támogató kísérők, és a foglalkoztatás-szervezők esetében.”*

## **3. Az új szolgáltatói struktúra (TL szolgáltatás) közös kialakítása: mentorok és intézményi résztvevők együttes erőfeszítése**

*„Sok új problémára és nehezen megválaszolható kérdésre közösen kerestünk megoldásokat ill. megoldási utakat.”*

*„A harmadik témában (szolgáltatási struktúra) sokkal inkább számított ránk az intézmény, és a szervezetfejlesztésnek adhattunk inputot, illetve véleményezhettük az SZMSZ-t.”*

A kérdőívben a mentorokat arra is megkértük, hogy nevezzék meg a mentori munkájuk három legfontosabb eredményét, és jelöljék, hogy melyik szakaszban keletkezett. A mentorálás eredményeit a mentorok sokféleképpen fogalmazták meg. Az első szakasz eredményeiben a legfontosabb közös motívum, hogy a kezdeti támogató munkával kapcsolatos helyzetek, együttműködések kialakulásával kapcsolatosak. Ezek egészen a kölcsönös bizalomtól, a strukturált projektműködtetésre vonatkozó tanácsokig terjedtek.

A második mentorálási szakaszban már egy változó szervezetben találták magukat a mentorok. Ekkor már egyértelműen a kiváltási projektek hatásai jelentkeztek az intézmények lakói, dolgozói, vezetői körében. A mentorok beszámolója szerint, a munkatársak a kiváltásban felismerték a szakmai megújulás lehetőségét, motiváltabbak lettek és a



szemléletformálás megindult, amely nagyban hozzájárult, hogy az új szolgáltatói struktúra kialakítása jelentősen előrehaladt. A mentorálás eredményeként javult a fenntartó és az intézmény közötti kapcsolat, az információáramlás, valamint a foglalkoztatás jövőbeni szerepe is nagyobb hangsúlyt kapott. Az intézményi partnerek is pozitívként hangsúlyozták a foglalkoztatás kapcsán, hogy a mentorok új szemléletet, új eszközöket tudtak behozni illetve, hogy a második periódusban egy partneri együttműködés tudott kialakulni a felek között.

Bár a kérdésekre adott válaszokban kértük az első és második szakaszban elért eredményeket, a mentorok több olyan eredményt, sikert is felsoroltak, amelyek mindkét szakaszra jellemzőek voltak. Ezek közül a legjelentősebbek:

- minden érintett bevonása a kiváltási folyamatba
- jó csapatmunka
- személyközpontúság előtérbe helyezése
- szemléletváltás, szakmai fejlődés támogatása
- új szolgáltatói struktúra megalkotása
- foglalkoztatás szerepének kiemelése

'10. Kérjük, nevezd meg a mentori munkád 3 legfontosabb eredményét és jelöld, hogy az az 1. vagy a 2. szakaszban keletkezett? Indokold röviden, hogy miért látod így?'(mentori kérdőív)

A válaszok tartalomelemzése alapján kapott témák:

### **Az 1. szakasz legfontosabb eredményei: a kiváltási folyamat kezdeti megalapozása**

*„Jó munkakapcsolat kialakítása az intézmény vezetőivel, szakmai vezetővel, dolgozókkal, mentorokkal, lakókkal...”*

*„Mentorcsoport elfogadtatása, elfogadása, dolgozók, lakók megismertetése a tervezett folyamattal.”*

*„Kölcsönös és teljes bizalom, őszinteség kialakítása a középvezetéssel és vezetővel.”*

### **A 2. szakasz legfontosabb eredményei: a szemléletváltás elkezdődött**



*„A munkatársak motiváltabbak lettek a szakmai szerepük megtalálásában.”*

*„A fenntartó és az intézményvezetés együttműködésének segítése, a fenntartó bevonása a szakmai folyamatokba is. A fenntartó és az intézményvezetés bízik egymásban, a kölcsönös támogatás megvalósult. A fenntartó szakmai érveket teljes mértékben elfogad.”*

*„Az új szervezeti struktúra és feladatmegosztás kialakítása a vezetőkkel közösen (SZMSZ).”*

*„...az összes lakónál foglalkoztatási tervet készítettünk az esetfelelősökkel”*

### **3. Mindkét szakasz kulcseredményei: kiváltási folyamat indítása a szereplők együttműködésével a személyes mentorálásnak köszönhetően**

*„A lakók és dolgozók legteljesebb körű bevonása, közös tervezés velük. Megosztott felelősség, megértetése, fontossága. Együtt gondolkoznak és terveznek a leendő lakók és esetfelelősök, kísérő-támogatók. Sok közös program.”*

*„A személyközpontú ellátás szemlélete – 1. és 2. szakaszban: talán az „éles” működésben előjönnek a gyakorlati tanácsok.”*

*„Munkámmal elősegítettem a szemléletváltást, közvetlenül megismerhettem a lakókat foglalkoztató kérdéseket és gyakorlati tapasztalataim alapján igyekeztem megnyugtató megoldásokat felvázolni, átbeszélni, ezáltal a bennük levő feszültséget oldani, motivációjukat, optimizmusukat növelni.”*

*„Szemléletváltás az érintett munkatársak körében. A folyamat lassú volt, de a mentorálási időszak végére jelentős volt az eredmény.”*

*„Szolgáltatási portfólió tervezés, személyes szolgáltatás tervezés folyamatainak megértése és eredményes véghezvitele - mindkét szakaszban elért eredmény Indoklás: Végigcsináltuk a tervezést - az intézményi szolgáltatási portfólió kialakításától a személyes szolgáltatási tervekig a szükségletek alapján.”*

*„A folyamat során kimondásra került, hogy a foglalkoztatás a kiváltási folyamat lényeges eleme! Még ha bonyolultnak is hat ennek megvalósítása, megfelelő időbeli ütemezéssel azonban mind a lakók, mind a szolgáltató javára válik az adott körülményekhez, lakók igényeihez / képességeihez / egyéni szükségleteihez igazodó releváns foglalkoztatás megvalósítása.”*

A mentorhálózati tevékenység szükségességének megítélésére a kiváltási folyamat főbb tevékenységei mentén kérdeztünk rá, külön-külön az első, illetve a második szakaszra vonatkozóan.

Az **intézményvezetés tájékoztatását** az első szakaszban a 32 mentor válaszadó közül 30 inkább szükségesnek, 2 fő részben szükségesnek tartotta. A második szakaszra vonatkozóan már megjelent az inkább nem kategória is (2 fő). 8 fő gondolta részben szükségesnek ezt a tevékenységet, ugyanakkor 22 fő ebben a szakaszban is inkább indokoltnak tartotta ezt a típusú tájékoztatási tevékenységet.

A mentorálás mindkét szakaszára vonatkozóan viszonylag magas azoknak a válaszadóknak az aránya (7 fő), akik inkább nem tartották szükségesnek az **intézményi ellátottak érzékenyítését** a mentorhálózat tevékenységének keretében. Mindemelllett az első szakaszra vonatkozóan 21 válaszadó szerint inkább szükség volt a lakók érzékenyítésére, a második szakaszt illetően pedig 22 fő vélekedett hasonlóképpen.

Az **intézményi munkatársak érzékenyítése** 32 válaszadóból 27 fő szerint szükséges tevékenység volt mindkét szakaszban, a második szakaszt illetően csökkent azoknak az aránya, akik úgy gondolták, hogy teljes mértékben szükséges volt ez a tevékenység. A kérdőívet kitöltők egy kisebb része, 5 fő – olyan mentorok, akiknek a feladatköre közvetlenül nem kapcsolódott a humánfejlesztési folyamathoz - gondolja úgy, hogy egyáltalán nem vagy csak részben volt fontos ez a feladat a mentorálás során. Ez az eredmény összecseng a mentorálás első időszakának vizsgálati eredményeivel, ahol a mentorok legnagyobb arányban a dolgozók felkészítését tekintették a legfőbb feladatuknak.

A **környezeti feltételek felmérése** (építészeti, akadálymentesítés, munkaerő-piaci környezet, jogszabályi környezet) ugyancsak a szakmai támogatás egyik fő vonulatát képezte,

ugyanakkor nem tartozik valamennyi szakterületi mentor közvetlen feladatai közé. Vélhetően előzőek miatt viszonylag magas a „Nem tudom” válaszok aránya mindkét szakaszra vonatkozóan (6-7 fő) Az érdemi válaszadók több mint fele gondolja úgy, hogy fontos területet képviselt a környezeti feltételek felmérése a mentorálás egyes szakaszaiban (18-19 fő).

A **környezeti feltételek módosítását** (építészet, akadálymentesítés, munkaerő-piaci környezet, jogszabályi környezet) tekintve hasonló volt azoknak a mentoroknak az aránya, akik nem tudtak érdemben nyilatkozni a kérdést illetően (7-8 fő) A 32 válaszadó közül 19-17 fő vélte úgy, hogy a környezeti feltételek módosítása inkább szükséges feladat volt a folyamat során.

A szakmai támogató tevékenység eredményes megvalósításának egyik fontos előfeltétele, hogy **elegendő idő** álljon rendelkezésre a mentori szakterülethez kapcsolódó feladatok elvégzésére. 4 fő szerint inkább volt elegendő a rendelkezésükre álló órakeret, 10 fő szerint részben elegendő volt, és 18 fő szerint inkább elegendő volt.

A mentori kérdőív arra is kitért, hogy a megindult kiváltási folyamatban nevezzék meg maguk a szereplők, hogy szerintük honnan hová jutott el ez a folyamat a mentorálás teljes időszaka alatt? A mentorok, mivel különböző szakterületeken végezték tevékenységüket, meglehetősen szerteágazó válaszokat adtak e kérdésre. Mégis lehetséges több közös elemet felfedezni a különböző mentorok válaszaiban. A mentorálás megkezdésekor szinte minden válaszadó kiindulópontként említi a **bizonytalanságot**, amely több szempontból is nehezítette a projektek kezdését. Maga a kiváltás, mint szakmai dilemma értelmezése, tervezése, megvalósítása problémát okozott, amihez kapcsolódott a jogszabályi rendezetlenség a folyamat elején. Jelentős volt az információhiány, ami frusztrációhoz, bizalmatlansághoz vezetett. Az intézmények eszerint bár kimondottan várták a mentorokat, az együttműködés óvatos, tapogatózó volt, nehezen engedték be a külső szakértőket a mindennapjaikba.

Az intézményi bizonytalanságok mellett természetesen a segítő szakemberekben is kérdések merültek fel saját szerepük, a várható fogadtatás és a mentorálás, mint támogató szolgáltatás megvalósításával kapcsolatban.

’Nevezz meg néhány fontos kiindulópontot az 1. szakasz elején, mely az intézményben a mentori munkád indulását jellemezte, és hogy mik a jelenlegi végpontok, ahová érkezted a 2. szakasz vége felé !’ (mentori kérdőív)

A válaszok tartalomelemzése alapján kapott téma:

## Kiindulópont: Bizonytalanság

„Kiindulópont: az intézményvezetés bizonytalan volt, nem látta az előtte álló folyamatot, nem tudta strukturálni a feladatokat.”

„KIINDULÓPONTOK: 1. Nagymértékű információhiányból eredő frusztrációk 2. Bizonytalanság a saját szakmai jövőt illetően. 3. Dilemmák a kiváltási folyamattal összefüggésben.”

„Már az elején látszott, hogy nem lesz könnyű az intézmény szakmai vezetését bevonni a munkába, motiválttá tenni a napi feladataik mellett.”

„A mentori munka indulásakor egy képlékeny, bizonytalan jogszabályi környezetben indult a tervezési folyamat, ahol csak remélni lehetett, hogy mire az építési engedély kérelmek beadásra kerülnek addigra a jogszabályok is lekövetik a változásokat. Tervezői és intézményi oldalról is folyamatos kérdésekkel, bizonytalanságokkal teli volt a folyamat kezdete,...”

A végpontok megfogalmazása szintén jelentős különbséget mutat a válaszadó mentorok körében. Ahogy a kiinduláskor a bizonytalanság volt a közös pont az egyes válaszokban, úgy a végpontoknál **a kiváltási folyamat elfogadása, a változási folyamat elindulása** jellemző. Megjelent a közös gondolkodás igénye, kialakult a csapatként való együttműködés a folyamat szereplői között (fenntartó, vezetők, dolgozók, lakók, mentorok).

’Nevezd meg néhány fontos kiindulópontot az 1. szakasz elején, mely az intézményben a mentori munkád indulását jellemezte, és hogy mik a jelenlegi végpontok, ahová érkeztél a 2. szakasz vége felé !’ (mentori kérdőív)

A válaszok tartalomelemzése alapján kapott téma:

### Végpont: Kiváltási folyamat elfogadása és indulása

„Végpont: [az intézményvezetés] érti, látja minden szinten a folyamatot, a feladatokat, a szemlélet lényegét, biztonságban érzi magát benne!”

*„VÉGPONTOK: 1. A szakmai tudatosság, önértékelés, a bizonytalansági tényezők toleranciája erősödött. 2. A résztvevők készségei erősödtek a problémamegoldásban, konfliktuskezelésben. 3. A kiegészítés megelőzésének készségei erősödtek, ugyanakkor nőtt a szakmai terhelés. 4. Némileg erősödtek a közösségi összefogási törekvések. 5. A folyamattal kapcsolatos dilemmák részben megvannak, de az információhiány enyhült. 6. Erőteljesen foglalkoztatja a dolgozókat az új munkarend és a szakmai feladatokban várható változások kérdése.”*

*„Eredménynek tekintem, hogy sikerült mégis több témában a csapat munkát elérni. Ehhez az kellett, hogy én is folyamatosan dolgozzak, küldjem a javaslatokat és határidőket szabjunk. A végére elérkeztünk oda, hogy a megvalósíthatóságon maguk gondolkozzanak, az elveket hogyan tudják a gyakorlatba átültetni.”*

*„A végére kialakult a támogató, bizalmi légkör a szupervíziós csoport munka során. Ez segítette a kollégákat, hogy csapattá formálódjanak és közösen dolgozzanak a kérdéseiken, dilemmaikon a kiváltással kapcsolatban.”*

*„Jó munkakapcsolat alakult ki az intézmény vezetésével, szakmai vezetővel, dolgozókkal, mentorokkal, lakókkal. Igényelték a segítségnyújtást, nyitottak voltak és jó együttműködés, jó csapatmunka alakult ki.”*

#### 4. Javaslatok:

Az egyik legfontosabb tanulsága a kiváltás első szakaszának eszerint, hogy a kiváltásra irányuló **projektek ütemezését megfelelően kell tervezni**. Az egyes időszakokban átgondoltan kell a projektelemeket – a résztvevők felkészítése, képzése és az infrastrukturális fejlesztés – illeszteni egymáshoz, annak érdekében, hogy ezek sikeresen épüljenek egymásra, vagy kiegészítsék, erősítsék egymást a folyamat során.

A mentorok a mentorszolgáltatás átalakítására több tartalmi javaslatot is tettek. Az alaptevékenység továbbra is jelen lenne a kiváltási folyamatban, viszont több módosítás is szükséges lehet. A válaszok alapján a mentorszolgáltatást a **mentor szerepek**

**újragondolásával** kellene kezdeni, amely során bizonyos jelenlegi mentortevékenységek kikerülnének a mentorszolgáltatás köréből, és egyéb szolgáltatásként jelennének meg a kiváltást támogató folyamatban, viszont szakmai háttérként továbbra is jelen lennének. Szükséges a **mentorok létszámának csökkentése**, a **megmaradók kapacitásának (óraszámának) növelése**, az adminisztrációs terhek csökkentése, a kis létszámú mentorcsoport összetételének meghatározása és a **kiváltási projekthez illesztett szervezés és koordináció**. A mentorcsoportok felkészülésére is szükséges időt és energiát fordítani a hatékony együttműködés kialakítása érdekében.

A kiváltási program első szakaszának tanulsága, hogy az intézményekhez rendelt háromfős **kulcsmentor csoport tudott leghatékonyabban az intézmények segítségére lenni**. E létszám lehet, hogy nem elégséges, ezért még szükséges lehet további 2-3 fő bevonása. Így 5-6 főből álló jól együttműködő csapatok kapcsolódhatnak be a konkrét projektek megvalósításba. További mentorok bekapcsolódása nem szükséges, mert az elaprózza a tevékenységeket, a felelőségeket és kevésbé hatékony megoldásokat eredményez. Azon funkciók, amelyek szakmai támogatást adtak, azonban továbbra is szükségesek, viszont ezek egy szélesebb támogató szakértői, szupervíziós háttérként, bevethető erőforrásként kiegészíthetők a kis létszámú, ütőképes mentor csapat.

A mentorszolgáltatás tartalmának átalakításával a támogató szakemberek bevonására is hamarabb sort kerítenének a válaszadók. Bár a mentorhálózatot létrehozó kormányhatározat és ezáltal az intézményi férőhely kiváltást elindító kormányhatározat szándéka is az volt, hogy **szakmai segítség az első perctől** rendelkezésre álljon, a korábban ismertetett időbeli csúszások miatt ez nem volt lehetséges. Így a folyamat résztvevői (mentorok, intézmények) már csak menet közben tudtak bekapcsolódni, és próbálták közösen felvenni a mások által indított tervezési, megvalósítási szakaszokat. Ennek megelőzésére vonatkoznak a válaszadók javaslatai arról, hogy a mentorálás már a tervezési időszakban induljon.

Ahogy a tervezéshez, úgy a kiváltási projektet követő **üzemszerű működéshez** is további támogatást, **utókövetést** ajánlanának a mentorok az intézményeknek. Indoklásuk az, hogy az új szolgáltatási struktúra, a támogatott lakhatás működtetése teljesen új kihívás és feladat a résztvevők számára, így várhatóan nehézségeik lesznek még annak ellenére is, hogy jól felkészültnek érzik magukat.

A mentorok visszajelzéseiből is kiderült, hogy a kiváltási program első szakaszában csak korlátozottan álltak rendelkezésre kifejezetten a kiváltási folyamathoz és az új szolgáltatási struktúrához kapcsolódó felkészítő vagy képzési programok. A nemzetközi gyakorlatok csak részben adaptálhatók, illetve a hazai képzési piac nem rendelkezik elegendő, akár **gyakorlati tapasztalatokon alapuló** magyar megoldásokat tartalmazó **képzési anyaggal**. Ezek pótlása,



kidolgozása kiemelt feladat a következő időszak megkezdése előtt, alapozva a mentorszolgáltatás, valamint a megvalósítók tapasztalataira.

A munkatársak képzése mellett kiemelt figyelmet kell szentelni a **lakók önálló életre való felkészítésének** is. E felkészítésnek gyakorlatorientáltnak, folyamatosnak és rendszeresen ismétlődőnek kell lennie, annak érdekében, hogy a kiköltözéskor is élő tudás legyen a lakókban – a mentorok visszajelzéseinek ez az egyik fontos üzenete.

’Mit változtatnál, milyen új tartalmi elemekkel bővítenéd az intézményi férőhely kiváltás folyamatának sikeres megvalósítását?’ (mentori kérdőív)

A válaszok tartalomelemzése alapján kapott témák:

## 1. Megfelelő ütemezés biztosítása

*„Ütemezés átszervezése, projektszakaszok időbeli elhatárolása.”*

*„Más ütemezés, azaz már a tervezés folyamatában való bekapcsolódás, ...”*

*„Tudatosabb kockázatkezelés abban a vonatkozásban, hogy az infrastrukturális projekt elemek (építés, közbeszerzés, telkek/házak vásárlása, felújítása) nagy hatással van a szakmai folyamatokra, kényszerpályákat létrehozva.”*

*„Mentori tevékenység "csúsztatása" hogy jelen legyünk a kiváltás utáni kezdeti lépéseknél. Utánkövetés-támogatás.”*

## 2. A mentorszolgáltatás átgondolt tervezése szükséges (felkészülés, szerepek, összetétel, kapacitás, szervezés, adminisztráció)

*„Mentorcsapat összeállításának átgondolása: kevesebb helyszínen dolgozó mentor, adott szakterületek háttértámogatása nem okvetlenül intézményekhez rendelt szaktanácsadókkal (pl. jog, HR, gazdasági területek).”*

„Mentori konzultációk két szintjének kialakítása: azonos intézményi szint, azonos szakterületi szint. - A kulcsmentori szerepének erősítése, koordináló szerepének növelése a mentorok felé.  
- Adminisztrációk csökkentése. - Nagyobb óraszám biztosítása.”

„Az intézményhez választott mentorcsoport összeecsiszolására több időt szánnék (ld. járulékos szolgáltatások) más intézményekben folyó munkát is láthatóvá tenném a többi mentor számára, ugyanakkor nem engedném, hogy egyéb érdekeltséggel bíró kollégák a közös munkában maradjanak, bontva az egységet és a csoportkohéziót veszélyeztetve. Kevesebb létszámú, de több feladatot bevállaló kollégákban gondolkodnék, magasabb óraszám, mert így a kapcsolódási pontok megtalálása sok energiát visz el. Kevesebb, összetettebb feladatot bíró mentor jobban oldaná meg a feladatot.”

„Kisebb, de profibb mentorcsoport kialakítása, akik akár tanácsadási jelleggel is segítsék a helyi megvalósítást és a helyi megvalósítókat.”

„A mentorhálózat munkáját mindenképp tovább kellene fejleszteni a tapasztalatok alapján. - egy intézményhez kevesebb mentor kellene...”

„Max. 5 fős mentor-teameket alakítanék ki (tényleg csapat legyen, tudjanak és akarjanak együtt dolgozni, higgyenek a kiváltásban), akik sokat vannak a terepen: 2 kulcsmentor (szervezet, szakma), 1 fő dolgozók, 1 fő lakók, 1 fő foglalkoztatás Őket támogatná egy háttér csapat, akik bevonhatóak (coach, szupervízorok, szervezetfejlesztők), amikor szükséges, és a szakértői csapat, akik anyagokkal, szakértelemmel támogatnának (jogász, gazdasági és pénzügyi emberek, hr szakemberek), akik megkereshetők). A fenntartó részéről kell egy stabil ember intézményenként, aki érti a szakmai folyamatokat is és részt vesz végig a kialakítási folyamatokban, de a fenntartó érdekeit képviseli, de partnerként és nem controllerként.”

### 3. A mentori támogatás már a tervezési időszakban szükséges

„A pályázat benyújtása előtti szakaszban, a hatékony tervezés érdekében biztosítani a szükséges mentorszolgáltatást...”

#### **4. A mentori támogatás a fenntartási időszakban is szükséges**

*„Az ellátottak költözése után további eset-megbeszélési és szupervíziós lehetőséget biztosítanék.”*

#### **5. Téma: A kiváltáshoz és az új szolgáltatási struktúrához (TL) kapcsolódó konkrét felkészülés (képzések, gyakorlat) biztosítása a munkatársak számára**

*„Új képzési forma kialakítása a személyzet részére...”*

*„... több tapasztalatcserét érdemes beiktatni, ahol ötleteket, gyakorlati tapasztalatokat szerezhetnek a dolgozók.”*

*„Tapasztalati tanulás - tanulmányutak a dolgozók részére Az intézményre szabott képzések, ezen belül team munka, segítő kapcsolat, egyéni bánásmód témájú képzések a dolgozók számára A folyamatban résztvevő dolgozók intézményközi találkozói.”*

*„Változás menedzsment képzés a mentoroknak és az intézményvezetésnek.”*

*„Elsősorban a dolgozókat látva, olyan konkrét attitűd-váltást segítő képzésre lenne szükség, ami a dolgozókat ápolókból segítő támogatóvá segíti.”*

#### **6. Gyakorlati felkészülés biztosítása a lakók számára**

*„... a lakók felkészítését a projekt kezdetétől célszerű elindítani a tervezett tematikát és megvalósítási módot meg kell tartani..”*

*„Tréning lakások kialakítása.”*

*„A szemléletváltásra, tapasztalatok, saját élmények gyűjtésére (személyzet minden tagjának és a felhasználóknak is), gyakorlati felkészítésekre, „tréningházi” körülmények (modellezés) megteremtésére kell helyezni a hangsúlyt, ill. szakma specifikus képzések szervezése.*

A válaszadó mentorok néhány további javaslatot is megfogalmaztak. Az egyik fontos, kiemelendő szempont, hogy az **első szakasz tapasztalatait folyamatosan gyűjteni**, frissíteni és hasznosítani kell a következő időszak tervezésében és megvalósításában. A jó gyakorlatokat tovább kell adni, a rosszból tanulni kell, és támaszkodni kell azokra a személyekre, – legyen az lakó, intézményi munkatárs, mentor vagy egyéb támogató – akik tapasztalatot szereztek.

A másik fontos gondolat a közösségfejlesztés, mint eszköz aktivizálása a kiváltási projektekhez kapcsolódóan, amely megelőző erővel is hathat a társadalmi érzékenyítés és befogadás kérdésénél felmerülő esetleges lakossági ellenállások kialakulása során.

További javaslatként megemlíthető még:

- mentorok munkájának értékeléséhez objektív kritériumrendszer kidolgozása;
- intézmények támogatási szükségleteinek felmérése előzetesen (ott segítsenek a mentorok, ahol az intézmény szeretné), együttműködés formáinak bővítése, strukturálása;
- mentorok közötti együttműködés biztosítása.

'Egyéb megjegyzés, ajánlás' (mentori kérdőív)

*„Egyre több jó gyakorlat bemutatása. Külföldi és belföldi tapasztalatcsere a programba résztvevő szakembereknek.”*

*„A felgyűlt tapasztalatok feldolgozása. Együttműködés, ami az információk megosztását, a közös tervezést és a megosztott felelősséget is jelenti.”*

*„Számomra a közösségbe integrált támogatott lakhatásra való áttérés lényege a közösségfejlesztés, azonos szemlélet alapján ám szétválasztott szolgáltatások kialakítása (lakhatás, foglalkoztatás, szabadidő/fejlesztés). Sajnos ebben a szakaszban az infrastruktúra fejlesztés szempontjai az előző szempontokat felülírták. Újra kellene gondolni a teljes férőhely-kiváltási koncepciót. Lakóépületek fejlesztése helyett azzal kellene foglalkozni, hogy milyen változások szükségesek a helyi társadalomban, a lakóknál és a támogatóiknál ahhoz, hogy valódi inklúzióról lehessen beszélni. Ez egy koncepcionális kérdés, vissza kellene térni a stratégiához, és a forrásokról való döntések meghozásának alapjaihoz.”*

## Szakmai beszélgetés eredményei

A kérdőíves felmérés mellett fókuszcsoportos beszélgetést is szerveztünk a mentorálásban részesült intézmények vezetői számára. A hatból megjelent három vezető szakmai beszélgetés formájában vállalta, hogy az előre tervezett témákon keresztül megosztja tapasztalatait, javaslatait. A szakmai beszélgetésen elhangzott megállapításokat közöljük jelen részben, ami egy összefoglalója a szakmai beszélgetésen elhangzottaknak és az azon résztvevők álláspontját tükrözi. A szakmai beszélgetésen elhangzottakat a résztvevők kérésére nem elemeztük.

### 1. Általános megállapítások:

Az intézményvezetők részben általános megállapításokat tettek a teljes kiváltási folyamatról. Erős elköteleződést fogalmaztak meg a folyamattal kapcsolatban, amely ugyan bizonytalanságokkal, nehézségekkel, valamint rengeteg járulékos feladattal járt, de kitörési és szakmai fejlődési, megújulási lehetőséget jelentett. Bár a vezetők úgy ítélték meg, hogy az intézményekben élő ellátottak egy része nem alkalmas a támogatott lakhatási (TL) életformára, és számos komoly finanszírozási, jogi, fenntartási, szervezési, szakmai gonddal néztek szembe, összességében sikerélmény volt számukra a fejlesztési folyamat végig vitele.

A mentorálás során az intézményvezetők a mentorok javaslatait nem feltétlenül tudták felhasználni. A megvalósítás ugyanis egy sor olyan kérdést vetett fel, melyekkel korábban a tervezők ebben a formában nem számoltak. Ebből adódhatott, hogy a javaslatokat nem tudták hasznosítani, hanem saját maguknak kellett kidolgozniuk a folyamat megvalósítható verzióját alkalmazva a saját helyzetükre. Az egyes szakmentorok – különösen a második szakaszban, mikor az intézmények megválaszthatták, hogy mely mentorokkal dolgoznak és milyen feladatokon – számos pozitív hozzájárulást nyújtottak.

### 2. Problémák:

A mentorprogram egésze több jelentős probléma miatt nem működött ideálisan. Ilyen fontosabb problémák voltak:

- mentorfeladatok bizonytalansága,
- mentortevékenység rossz időzítése a teljes folyamaton belül rendszer-szinten,
- mentori szakterületek közötti hiányzó integráció, egyeztetés.

A felkészülési időszakban probléma volt, hogy a mentor program, és azon belül egyes szakmentori tevékenységek időben nem megfelelően illeszkedtek a teljes férőhely kiváltási folyamatba, így a tevékenységek nem épültek egymásra.

Az intézményvezetők szerint a folyamat elején, a mentorálás keretei között zajló szupervízió várakozásaikkal ellentétben nem erősítette őket és munkatársaikat, mivel túlságosan a veszteségekre helyeződött a hangsúly. További problémaként fogalmazódott meg, hogy a mentorok tevékenységének időzítése nem illeszkedett az intézmények mindennapi működéséhez, megterhelő volt az intézmény számára.

Voltak olyan mentorok, akiknek a szerepe, feladata felértékelődött az intézmények számára a folyamat során, azonban csak kevés óraszámban álltak rendelkezésre (jogi, gazdasági és HR szakmentorok).

A mentorok között volt olyan, akinek a tevékenysége párhuzamosnak tűnt az intézményi projektben alkalmazott más szolgáltatók által nyújtott szolgáltatással (pl. lakók és dolgozók képzési mentorai). E helyzet a mentor szerepek tisztázatlansága miatt alakulhatott ki.

Nehézséget jelentett, hogy a lakosság felkészítése nem szerepelt a mentori feladatok között.

A teljes intézményi férőhely kiváltási folyamatban a lakók vonatkozásában az intézményvezetők úgy ítélték, hogy az intézményekben élő ellátottak egy része nem alkalmas a támogatott lakhatási (TL) életformára.

### **3. Eredmények:**

A mentorálás erősségei inkább a program második szakaszában jelentkeztek az intézményvezetők számára. Fontos volt, hogy a megvalósítók ekkor már megrendelőként léptek fel, és megválaszthatták mely területeken, kivel kívántak együtt dolgozni.

Azon alkalmak pozitívumnak számítottak, amikor a mentor részt vett az intézményben valamely feladat megoldásában a szakmai módszerek átadásával és hozzájárult, hogy a helyi munkatársak a feladat végzése közben tanuljanak új módszereket.

A mentorálás második szakaszában az intézményi megvalósítók sokkal inkább partneri viszonyban érezték magukat a mentorokkal. E körülmény a mentorok számára is jelentős motivációt jelentett, és nagy lendülettel kezdtek részt venni a feladatok megvalósításában.

Továbbá annak ellenére, hogy nem volt mentori feladat a lakosság felkészítése, mégis több mentor felvállalta ezt a feladatot, és ezen a területen is támogatta az intézményi megvalósítókat.



Egyes szakterületeken, ahol az intézmények szakmai és/vagy kapacitásbeli hiányokkal küzdöttek, a szakmentor kidolgozott anyagokat (pl. jogi, pénzügyi területeken). Más esetben, például a munkatársi felkészítés során lényeges szerepe volt a pszichés támogatásnak.

Pozitívumként értékelték a vezetők, hogy az FSZK Nonprofit Kft. létrehozott egy szakmai műhelyt, ahol a férőhely kiváltásban részt vevő hat intézmény vezetői megbeszélhették tapasztalataikat, támogathatták egymást.

#### **4. Javaslatok a jövőre vonatkozóan:**

A sikeres mentor program feltétele, hogy a mentor program megfelelően illeszkedjen a férőhely kiváltás során az egymásra épülő folyamatokhoz: komplex szükségletfelmérés előzze meg az infrastrukturális tervezést.

Fontos feltétel az is, hogy az intézmény maga dönthessen arról, milyen méretű lakócentrumot épít, és hány fő számára kíván támogatott lakhatási szolgáltatást nyújtani. A lakók egy része számára az egészségügyi gondozási szükségleteik miatt a lakócentrumi elhelyezés megfelelő.

Az intézményvezetés határozhassa meg, hogy mely területeken van szüksége mentori támogatásra. Ennek alapját képezik az egyéni fejlesztési tervek, (a TL-ben szolgáltatási tervek) melyek félévente kerülnek frissítésre. A lakókat az intézmény ismeri legjobban, és a korábbi tapasztalatok alapján képes megállapítani a szükséges mentori területeket.

Az intézményvezetés dönthessen arról, hogy milyen óraszámban igényel mentori szolgáltatást, és a mentorterületek elosztása is az intézmény illetékessége legyen.

A mentorok és az intézményi megvalósítók partnerként viszonyuljanak egymáshoz.

Az intézmények mentorálása a férőhely kiváltási folyamatban ne legyen „kötelező feladat”.

A mentorszolgáltatást tervezők, illetve a mentori szolgáltatást nyújtók sokkal nagyobb mértékben vegyék figyelembe az intézmények alapfeladataiból adódó kötelezettségeket, az intézmény mindennapjait.

A mentori tevékenység az év folyamán is egyenletesen eloszlásban történjen.

A rehabilitációs szak mentori órákat a felkészülési időszakban szeretnék igénybe venni: a projekt elején, a megvalósítási tanulmányhoz és az infrastrukturális tervezéshez szorosan kapcsolódóan.

Az infrastrukturális tervezésnek és az akadálymentesítéssel kapcsolatos tervezésnek is a szükségletfelmérésen kell alapulnia.

Szorosan együtt kell működnie a komplex szükségletfelmérő szakmentornak, a rehabilitációs szakmérnök szakmentornak, valamint a tervezőnek.

A vezetők egyetértettek abban, hogy a lakosság felkészítése elsősorban a férőhely kiváltási projekt kommunikációs szakemberének feladata projekt szinten. Fontos, hogy a lakosság felkészítését hiteles személy végezze. Ugyanakkor ez kérdés is, hogy szükséges-e a lakosság felkészítése a férőhely kiváltás során?

Az intézményi munkatársak és a lakók felkészítése területeken a módszertani támogatás a leggyümölcsözőbb az intézmények számára a gyakorlati tanulás („learning by doing”) formában. Az intézmények valósítják meg a feladatokat, a mentorok ideális esetben a módszertant nyújtják olyan módon, hogy együtt dolgoznak az intézeti munkatársakkal az első, „tanulási” fázisban.

A folyamat koordinálása érdekében fontos a szakmai műhely, valamint a szakmai szupervízió a teljes férőhely kiváltási folyamat során az intézményvezetők számára.

## V. Összegzés

Elmondható, hogy a mentorálás főbb **eredményei vonatkozásában** számos közös pontot neveztek meg a mentorok és az intézményi partnerek. A közreműködők arról számoltak be, hogy a kezdeti információhiányos, félelmekkel és elutasítással terhelt időszakból később sikerült elmozdulni a partneri együttműködés, a félelmek csökkenése, a kiváltás folyamatának elfogadása felé. A felek közti partneri viszony elérése azért is különösen fontos, mivel mindkét megkérdezett fő szereplő beszámolt szemléletbeli különbségekről. Ebben sokat segített, hogy a mentorálás második szakaszában az intézmények, mint a mentorszolgáltatás megrendelői jelentek meg és határozhatták meg, mely mentor területet és hány órában kívánnak igénybe venni. A dolgozókat érintően a felek beszámoltak a különböző ismeretek és készségek fejlődéséről a gondozási szemlélettől a támogatási szellemiség irányába való elmozdulásról. A lakók esetében a dolgozók kiemelték, hogy sikerült elmozdulni az önálló életvitelről szóló konkrét elképzelések irányába. A szereplők egyöntetűen hangsúlyozták a foglalkoztatás területén elért eredményeket, hogy a mentorok egy külső szemként új eszközöket tudtak behozni a foglalkoztatás bővítése érdekében. Emellett az intézményi

partnerek kiemelték a mentorok finanszírozásában nyújtott segítségét és a lakossági elutasítás kezelésében nyújtott támogatást.

A megkérdezettek megfogalmazták **javaslataikat** is a mentorhálózat jövőbeli működésére vonatkozóan, amelyek egyúttal jelzik a válaszadók által azonosított probléma területeket is. Javaslataik között mind a mentorok, mind az intézményi partnerek említették a mentorálás és az intézmények kiváltási projektjének jobb időbeli összehangolását. Javasolták, hogy a mentorok már a pályázat előkészítésétől álljanak rendelkezésre és, hogy a konkrét megvalósítás, az üzemeltetés időszakában is legyen utókövetés, szakmai támogatás, hiszen akkor derül ki, hogy a képzések, felkészítések során tanultakat, hogyan tudják alkalmazni a gyakorlatban a dolgozók és a lakók. Mindkét megkérdezett fél szorgalmazta a mentor team létszámának csökkentését és egy kevesebb mentorból álló, de nagyobb óraszámú bíró gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező, jól szervezett mentor csoport összeállítását. Az első mentorálási szakaszból a másodikra erre az igényre reagálva történt is korrekció, a mentor csoportok létszáma csökkent, így a mentor órák kevésbé aprózódtak el. Kiemelték a szereplők, hogy a mentor team kialakítása az intézmény igényei mentén és vele partneri viszonyban szükséges, hogy történjen. Egységesen tanácsolták a megkérdezettek az első kiváltási pályázati szakaszban résztvevő szereplők tapasztalatainak becsatornázását, a jó gyakorlatok gyűjtését, modell programok kidolgozását. Konkrétan a mentorok javasolták az intézményi dolgozók és lakók számára rendelkezésre álló gyakorlat orientált felkészítő és képzési programok bővítését, a dolgozói felkészítés mellett a lakó felkészítés hangsúlyának növelését és a közösségfejlesztés bevonását a kiváltási folyamatba, mint társadalmi érzékenyítő eszközt az esetleges lakossági ellenállások megelőzésére. Az intézményi partnerek irányából érkező javaslat volt, hogy a kiváltási pályázathoz kapcsolódóan szükséges az intézményekbe plusz létszámot tervezni a felmerülő plusz terhek csökkentésére. Összegezve elmondhatjuk, hogy az intézményi partnerek és a mentorok is javasolták a jövőbeni kiváltási folyamat részeként a mentorálási tevékenység folytatását egy új, az első kiváltási pályázat tapasztalatait magába foglaló formában.

## VI. Hivatkozások

- **Bugarszki, Zsolt; Eszik, Orsolya és Kondor, Zsuzsanna** (2013). Az intézményi férőhely kiváltás alakulása Magyarországon 2012-2013. ELTE Társadalomtudományi Kar.
- **Fodor Valéria** (2014). Mentorhálózat a szociális intézményi férőhely-kiváltásban. Kérdőíves felmérés a mentorálás első szakaszáról. TÁMOP 5.4.5-11/01-2012-0001 számú „A fizikai és info-kommunikációs akadálymentesítés szakmai tudásának kialakítása” c. projekt keretében.
- **Kozma Ágnes- Petri Gábor- Balogh Attila- BIRTHA Magdolna** (2016) Az Európai Unió támogatásainak a szerepe az intézménytelenítésben és a férőhelykiváltás eddigi tapasztalati
- **ZÁMBÓ Gabriella – Dr. Nagy Zita Éva** (2015) „MENTORHÁLÓZAT A SZOCIÁLIS INTÉZMÉNYI FÉRŐHELY-KIVÁLTÁSBAN” Kutatási összefoglaló

## VII. Függelék

Melléklet 1.

Mentor óraszámok alakulása II.															
Mentor típusok	Intézmények (Fenntartók)												Összesen		
	Berzence (SZGYF)		Bélapátfalva (SZGYF)		Kalocsa (város)		Mérk (Görög Katolikus Egyház)		Szentés (SZGYF)		Szakoly (SZGYF)		Első szakasz összesen	Második szakasz összesen	Teljes pályázat alatt összesen
	1. kör	2. kör	1. kör	2. kör	1. kör	2. kör	1. kör	2. kör	1. kör	2. kör	1. kör	2. kör			
stratégiai szakmai kulcsmentor	200	100	200	50	100	150	85	280	200	174	200	200	985	954	1939
intézményvezető támogató coach kulcsmentor	200	100	200	20	100	150	85	100	200	174	200	130	985	674	1659
szervezet-átalakítási kulcsmentor	200	270	200	80	100	150	85	150	200	174	200	200	985	1024	2009
rehabilitációs szakmérnök mentor	50	40	50	8	20	20	20	10	50	30	50	0	240	108	348
jogi - szervezeti, működési mentor	10	20	10	20	5	5	5	40	10	10	10	50	50	145	195
HR - szervezeti, működési mentor	10	20	10	20	5	5	5	15	10	10	10	50	50	120	170
gazdasági - szervezeti, működési mentor	20	20	20	60	10	10	10	65	20	10	20	50	100	215	315
dolgozók képzéséért felelős mentor	120	130	120	20	50	50	50	150	120	80	120	100	580	530	1110
lakók képzésekért felelős mentor	120	130	120	20	50	50	50	150	120	80	120	60	580	490	1070
foglalkoztatási mentor	90	96	90	30	35	45	90	115	90	110	90	130	485	526	1011
szupervízor mentor	200	130	200	0	50	200	100	150	200	120	200	110	950	710	1660
támogatási szükséglet felmérő mentor	52	140	52	80	40	60	240	110	52	74	52	116	488	580	1068
Összesen	1272	1196	1272	408	565	895	825	1335	1272	1046	1272	1196	6478	6076	12554

Melléklet 2.

## Intézményi partnerek kérdőíve

**1. Kérdés: Intézmény:**

Aranysziget Otthon Szentesi Otthona  
Bélapátfalvi Idősek, Fogyatékosok Otthona és Módszertani Intézete  
Kalocsai Szociális Szakellátási Központ  
Somogy Megyei Szeretet Szociális Otthon  
Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Ápoló-Gondozó Otthona  
Szent Lukács Görögkatolikus Szeretetszolgálat Ápoló-gondozó Otthona

**2. Kérdés: Munkakör vagy projekt szerepkör:** fenntartó képviselője / intézményvezető / szakmai vezető/ projektmenedzser / mentálhigiénés vezető / vezető ápoló/ szakmai munkatársak



**3. Kérdés: A kiváltási folyamat szakaszaiban mennyire volt elégedett az alábbi tevékenységek megvalósításával?**

	Mentori tevékenység	SZAKASZ	Egyálta -lán nem	Inkább nem	Részbe n igen	Inkább b igen	Teljes mértékbe n	Nem tudo m
	Intézményveze- tés tájékoztatása	1. szakasz						
		2. szakasz						
	Intézményi ellátottak érzékenyítése	1. szakasz						
		2. szakasz						
	Intézményi munkatársak érzékenyítése	1. szakasz						
		2. szakasz						
	Környezeti feltételek felmérése (építészeti, akadálymentesít és, munkaerő- piaci környezet, jogszabályi- környezet)	1. szakasz						
		2. szakasz						
	Környezeti feltételek módosítása (építészeti, akadálymentesít és, munkaerő- piaci környezet,	1. szakasz						
		2. szakasz						

	jogszabályi- környezet)							
--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--

**4. Kérdés: A mentori munka időkeretei mennyiben voltak elegendőek a feladatok teljesítéséhez?**

SZAKASZ	Egyáltalán nem	Inkább nem	Részben	Inkább	Teljes mértékben	Nem tudom
	elegendő időkeretek					
1. és 2. szakasz együtt						

**5. Kérdés: Milyen jelentős problémák merültek fel a mentori munka során az intézményben?**

- 1. szakasz:** .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- 2. szakasz:** .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**A következő 6-8. számú kérdések a mentorprogram 2. szakaszára vonatkoznak!**

6. Kérdés: Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? Kérjük, jelölje X-el.

	Mentori tevékenység	Egyáltalán nem	Inkább nem	Részből igen	Inkább igen	Teljes mértékben	Nem tudom
	Egyértelmű a mentorok szerepe, feladata a kiváltási folyamatban						
	A mentorok jól hasznosítható ötleteket adtak						
	A mentorok gyakran kezdeményeztek						
	A mentorok hasznos szakmai anyagokkal segítettek						
	Megfelelő volt a mentorok által nyújtott segítség						
	A mentorok gyorsan reagáltak a felvetésekre, eseményekre						
	A mentori támogatás eredményesebbé tette a munkámat						
	A mentorok létszáma megfelelő volt						
	A mentorok hasznos visszajelzéseket adtak						

	Mentori tevékenység	Egyáltalán nem	Inkább nem	Részből igen	Inkább igen	Teljes mértékben	Nem tudom
	A mentorok és az intézményi kollégák szemlélete eltért egymástól						
	A mentorok a fontos kérdésekkel foglalkoztak						
	A mentorok összehangolták egymás között a tevékenységüket						
	Változott a mentorok elfogadottsága a folyamat során						
	A mentorok és az intézményi munkatársak együttműködése megfelelő volt						
	A mentorok hatással bírtak a kiváltási folyamatra						

**7. Kérdés: Kérjük, értékelje, hogy mennyire elégedett az egyes mentorok, ill. mentorcsoportok tevékenységével!**

Mentorok terület szerint	Egyáltalán nem	Inkább nem	Részen igen	Inkább igen	Teljes mértékbe n	Nem tudja
Stratégiai szakmai kulcsmentor						
Szervezet átalakítási kulcsmentor						
Intézményvezető t támogató coach kulcsmentor						
Támogatási szükséglet felmérő szakmentorok						
Lakók felkészítési szakmentorok						
Dolgozók felkészítési szakmentorok						
Szupervízor szakmentorok						
Foglalkoztatási szakmentor						
Szervezeti működési szakmentor ( HR)						
Szervezeti működési szakmentor (jogi)						
Szervezeti működési szakmentor						

Mentorok terület szerint	Egyáltalán nem	Inkább nem	Részből igen	Inkább igen	Teljes mértékben	Nem tudja
(pénzügyi)						
Rehabilitációs szakmérnök szakmentor						

8. Kérdés: Ön szerint milyen körülmények befolyásolták negatívan a mentori munka eredményességét?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

A következő kérdések az 1. és a 2. szakaszra egyaránt vonatkoznak!

9. Kérdés: Véleménye szerint a mentorált intézményben az alábbi három szempontból mennyire volt hasznos a mentori tevékenység?

Mentori tevékenység hasznosságának dimenziója	Egyáltalán nem	Inkább nem	Részből	Inkább	Teljes mértékben	Nem tudom
	hasznos					
A kiváltásban résztvevő ellátottak felkészülése szempontjából						



### Miért gondolja így?

.....

.....

.....

.....

.....

	Mentori tevékenység hasznosságának dimenziója	Egyálta- lán nem	Inkább nem	Részenben	Inkább	Teljes mértékben	Nem tudom
		hasznos					
	A kiváltásban résztvevő munkatársak felkészülése szempontjából						

### Miért gondolja így?

.....

.....

.....

.....

.....

	Mentori tevékenység hasznosságának dimenziója	Egyálta- lán nem	Inkább nem	Részenben	Inkább	Teljes mértékben	Nem tudom
		hasznos					
	Az új szolgáltatói struktúra (TL szolgáltatás) szempontjából						

**Miért gondolja így?**

.....

.....

.....

.....

.....

**10. Kérdés: Kérjük, nevezze meg a mentori munka 3 legfontosabb eredményét és jelölje be X-szel, hogy az 1. vagy a 2. szakaszban keletkezett? Indokolja röviden, hogy miért látja így?**

3 legfontosabb eredmény	Indoklás	Szakasz (1. vagy 2.)
1.	1.	
2.	2.	
3.	3.	

**11. Kérdés: Nevezzen meg néhány fontos kiindulópontot, mely az intézményben a mentori munka indulását jellemezte, és hogy mik a jelenlegi végpontok, ahol a folyamat jelenleg tart?**

Kiindulópont	Aktuális végpont
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

**12. Kérdés: Kérjük, értékelje, hogy mennyire volt elégedett a mentorhálózat koordinációjával az FSZK-programiroda részéről?**

	FSZK-koordinációs tevékenység	Egyálta- lán nem	Inkább nem	Részben	Inkább	Teljes mértékben	Nem tudom
		elégedett					
	Információáramlás						
	Intézményi mentorcsoport koordinációja						
	Problémamegoldás						
	Együttműködés						

**13. Kérdés: Ön szerint mitől lehetne eredményesebb a szakértői támogató tevékenység a következő időszakban?**

.....

.....

.....

.....

.....

**14. Kérdés: Egyéb megjegyzés, ajánlás:**

.....

.....

.....

.....

.....



Melléklet 3.

## Mentorok kérdőíve

### 1. Kérdés: Mentorált intézmény:

Aranysziget Otthon Szentesi Otthona  
Bélapátfalvi Idősek, Fogyatékosok Otthona és Módszertani Intézete  
Kalocsai Szociális Szakellátási Központ  
Somogy Megyei Szeretet Szociális Otthon  
Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Ápoló-Gondozó Otthona  
Szent Lukács Görögkatolikus Szeretetszolgálat Ápoló-gondozó Otthona

### 2. Kérdés: Mentorszerep: Stratégiai szakmai kulcsmentor / Szervezet átalakítási kulcsmentor / Intézményvezetőt támogató coach kulcsmentor / Támogatási szükséglet felmérő szakmentor / Lakók felkészítését támogató szakmentor / Dolgozók felkészítését támogató szakmentor / Szupervízor szakmentor / Foglalkoztatási szakmentor / Szervezeti működési szakmentor (HR)/ Szervezeti működési szakmentor (jogi)/ Szervezeti működési szakmentor (pénzügyi)/ Rehabilitációs szakmérnök szakmentor



**3. Kérdés: Az intézményi kitagolási folyamat szakaszaiban a mentori tevékenység milyen mértékben volt szükséges a szakterületeden?**

	Mentori tevékenység	SZAKASZ	Egyáltalán nem	Inkább nem	Részből	Inkább	Teljes mértékben	Nem tudom
			szükséges					
	Intézményvezetés tájékoztatása	1. szakasz						
		2. szakasz						
	Intézményi ellátottak érzékenyítése	1. szakasz						
		2. szakasz						
	Intézményi munkatársak <sup>2</sup> érzékenyítése	1. szakasz						
		2. szakasz						
	Környezeti feltételek felmérése (építészeti, akadálymentesítés, munkaerőpiaci környezet, jogszabályi-környezet)	1. szakasz						
		2. szakasz						
	Környezeti feltételek módosítása (építészeti, akadálymentesítés, munkaerő-)	1. szakasz						
		2. szakasz						

<sup>2</sup> Az előző kérdőívben „ellátó team”-ként szerepelt az „intézményi munkatársak” kifejezés.

	piaci környezet, jogszabályi- környezet)							
--	--	--	--	--	--	--	--	--

**4. Kérdés: A mentori munka időkeretei mennyiben voltak elegendőek a feladatok teljesítéséhez?**

SZAKASZ	Egyáltalán nem	Inkább nem	Részben	Inkább	Teljes mértékben	Nem tudom
	elegendő időkeretek					
1. és 2. szakasz együtt						

**5. Kérdés: Milyen jelentős problémák merültek fel a mentori munkád során?**

**1. szakasz:** .....

.....

.....

.....

.....

.....

**2. szakasz:** .....

.....

.....

.....

.....

.....

**A következő, 6. számú kérdés a mentorprogram 2. szakaszára vonatkozik!**

6. Kérdés: Mennyire értesz egyet az alábbi állításokkal a saját intézményi mentorcsoportod vonatkozásában? Kérjük, jelöld X-el.

	Mentori tevékenység	Egyáltalán nem	Inkább nem	Részből igen	Inkább igen	Teljes mértékben	Nem tudom
	Egyértelmű a mentorok szerepe, feladata a kiváltási folyamatban						
	A mentorok jól hasznosítható ötleteket adtak						
	A mentorok gyakran kezdeményeztek						
	A mentorok hasznos szakmai anyagokkal segítettek						
	Megfelelő volt a mentorok által nyújtott segítség						
	A mentorok gyorsan reagáltak a felvetésekre, eseményekre						
	A mentori támogatás eredményesebbé tette a munkámat						
	A mentorok létszáma megfelelő volt						

	Mentori tevékenység	Egyáltalán nem	Inkább nem	Részből igen	Inkább igen	Teljes mértékben	Nem tudom
	A mentorok hasznos visszajelzéseket adtak						
	A mentorok és az intézményi kollégák szemlélete eltért egymástól						
	A mentorok a fontos kérdésekkel foglalkoztak						
	A mentorok összehangolták egymás között a tevékenységüket						
	A mentor csoport koordinációja a kulcsmentorok által megfelelő volt						
	Változott a mentorok elfogadottsága a folyamat során						
	A mentorok és az intézményi munkatársak együttműködése megfelelő volt						
	A mentorok hatással bírtak a kiváltási folyamatra						

**A következő, 7-10. számú kérdések az 1. és a 2. szakaszra együtt vonatkoznak!**

7. Kérdés: Véleményed szerint a mentorált intézményben az alábbi három szempontból mennyire volt hasznos a mentori tevékenység?

	Mentori tevékenység hasznosságának dimenziója	Egyálta- lán nem	Inkább nem	Részben	Inkább	Teljes mértékben	Nem tudom
		hasznos					
	A kiváltásban résztvevő ellátottak elkészülése szempontjából						

**Miért gondolod így?**

.....

.....

.....

.....

.....

	Mentori tevékenység hasznosságának dimenziója	Egyálta- lán nem	Inkább nem	Részben	Inkább	Teljes mértékben	Nem tudom
		hasznos					
	A kiváltásban résztvevő munkatársak felkészülése szempontjából						

**Miért gondolja így?**

.....

.....

.....

.....

.....

	Mentori tevékenység hasznosságának dimenziója	Egyálta- lán nem	Inkább nem	Részben	Inkább	Teljes mértékben	Nem tudom
		hasznos					
	Az új szolgáltatói struktúra (TL szolgáltatás) szempontjából						

### Miért gondolod így?

.....

.....

.....

.....

.....

8. Kérdés: Kérjük, nevezd meg a mentori munkád 3 legfontosabb eredményét és jelöld be X-szel, hogy az 1. vagy a 2. szakaszban keletkezett? Indokold röviden, hogy miért látod így?

3 legfontosabb eredmény	Indoklás	Szakasz (1. vagy 2.)
1.	1.	

2.	2.	
3.	3.	

**9. Kérdés: Nevezd meg néhány fontos kiindulópontot az 1. szakasz elején, mely az intézményben a mentori munkád indulását jellemezte, és hogy mik a jelenlegi végpontok, ahová érkezted a 2. szakasz vége felé?**

Kiindulópont	Aktuális végpont
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.



5.	5.

**10. Kérdés: Kérjük, értékeld, hogy mennyire voltál elégedett a mentorhálózat koordinációjával az FSZK-programiroda részéről?**

	FSZK-koordinációs tevékenység	Egyáltalán nem	Inkább nem	Részben	Inkább	Teljes mértékben	Nem tudom
		elégedett					
	Információáramlás						
	Mentorok közötti koordináció						
	Problémamegoldás						
	Adminisztráció						

**11. Mit változtatnál, milyen új tartalmi elemekkel bővítenéd az intézményi férőhely kiváltás folyamatának sikeres megvalósítását?**

.....

.....

.....

.....

.....



**12. Kérdés: Egyéb megjegyzés, ajánlás:**

.....

.....

.....

.....

.....