

# RISING

## Εργαλειοθήκη για τον αντίκτυπο του mentoring

Το έργο RISING φιλοδοξεί να ενσωματώσει τα ευεργετικά οφέλη της συμβουλευτικής καθοδήγησης (mentoring) σε ένα εκπαιδευτικό και επιμορφωτικό πρόγραμμα για μετανάστες/ριες.

**Project Number: 2020-1-PL01-KA204-081815**

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.





### **Εταίροι**

Stowarzyszenie Interwencji Prawnej - Πολωνία  
European Association for Social Innovation - Ρουμανία  
Kadin ve Genç Girişim Merkezi Derneği - Woman and Young Entrepreneurship  
Centre Association - Τουρκία  
Κέντρο Κοινωνικής Δράσης και Καινοτομίας (ΚΜΟΡ) - Ελλάδα  
San Giuseppe Onlus - Ιταλία  
Aproximar - Πορτογαλία

### **Συντάκτες/ριες & Συνεισφέροντες/ουσες**

Annamaria Agueli  
Joao Amaral  
Daria Badescu  
Elena Balan  
Berkcan Bayboru  
Liliana Cybulska  
Ewa Grzegorzolka  
Angela Maria Loporchio  
Maria Maleky-Deuar  
Şirinşah Özgu  
Teresa Sousa  
Sefa Emre Yilmazel

### **Ημερομηνία δημοσίευσης**

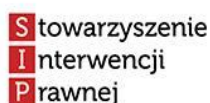
Οκτώβριος 2022

### **Ιστότοπος**

<https://www.rising-project.org/>

### **Facebook**

[Rising Project - Publicações | Facebook](#)



1.1 Ποιος είναι ο στόχος της εργαλειοθήκης για τον αντίκτυπο του mentoring; .....	4
1.2 Γλωσσάριο όρων .....	5
<b>2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MENTORING .....</b>	<b>7</b>
2.1 Τι είναι το mentoring; .....	7
2.2 Γιατί είναι σημαντικό το mentoring; .....	8
2.3 Είδη mentoring: The Buddy System Model .....	8
2.4 Ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στην επιτυχία μιας σχέσης καθοδήγησης; .....	9
2.5 Προκλήσεις στη σχέση καθοδήγησης .....	11
<b>3. ΒΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ MENTORING .....</b>	<b>13</b>
3.1 Σχεδιάστε το πρόγραμμα .....	13
3.2 Προσελκύστε συμμετέχοντες/ουσες – Ένθετο βιβλιαράκι με ιστορίες επιτυχίας ..	14
3.3 Συνδέστε τους/τις μέντορες και τα καθοδηγούμενα άτομα – Εγχειρίδιο Καθοδήγησης .....	15

3.4 Οδηγός Mentoring .....	15
3.5 Τελική αξιολόγηση .....	18
<b>4. ΡΟΛΟΙ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ MENTORING .....</b>	<b>20</b>
4.1 Ο ρόλος του/της Συντονιστή/ριας Μέντορα .....	20
• Συμβουλές που πρέπει να λάβετε υπόψη σας κατά την αναζήτηση συντονιστή/ριας	
• Προϋποθέσεις και δεξιότητες για να γίνετε συντονιστής/ρια	
4.2 Ο ρόλος του/της Μέντορα .....	22
• Συμβουλές που πρέπει να λάβετε υπόψη σας κατά την αναζήτηση μέντορα	
• Προϋποθέσεις και δεξιότητες για να γίνετε μέντορας	
4.3 Ο ρόλος του Καθοδηγούμενου Ατόμου .....	23
• Συμβουλές που πρέπει να λάβετε υπόψη σας κατά την αναζήτηση καθοδηγούμενων ατόμων	
• Προϋποθέσεις και δεξιότητες για να γίνετε καθοδηγούμενο άτομο	
<b>5. ΕΡΓΑΛΕΙΑ .....</b>	<b>24</b>
5.1 Εργαλεία για μέντορες .....	24
• Εργαλείο για την ανάλυση της διαδικασίας mentoring	
• Αξιολόγηση πιθανών συστάσεων βελτίωσης	
• Εργαλείο για τη μέτρηση της σχέσης καθοδήγησης	
5.2 Εργαλεία για καθοδηγούμενα άτομα .....	29
• Εξέλιξη των κοινωνικο-συναισθηματικών ικανοτήτων των καθοδηγούμενων	
• Εργαλεία για την αρχική διάγνωση	
• Εργαλείο για την τελική αξιολόγηση	
• Εργαλείο μέτρησης της σχέσης καθοδήγησης	
<b>6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....</b>	<b>43</b>

6.1 Πώς να καθορίσετε κριτήρια και μεθόδους αξιολόγησης .....	43
6.2 Μέτρηση της διαδικασίας mentoring .....	45
6.3 Μέτρηση των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων .....	45
6.4 Λίστα ελέγχου της διαδικασίας mentoring: Αξιολόγηση της καθοδήγησης .....	47
<b>7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>49</b>

## 1. ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΛΕΙΟΘΗΚΗ

### 1.1 Ποιος είναι ο στόχος της εργαλειοθήκης για τον αντίκτυπο του mentoring;

Η παρούσα εργαλειοθήκη είναι προϊόν κοινής συνεργασίας μεταξύ των μελών της κοινοπραξίας του έργου **RISING - A Mentoring Project to Raise Motivated Migrants** (Aproximar, Easi, K-Gem, SIP, KMOP, San Giuseppe). Φιλοδοξεί να συγκεντρώσει πληροφορίες και εργαλεία για τα ενδιαφερόμενα μέρη προκειμένου να ενισχυθεί και να συστηματοποιηθεί η λογοδοσία των προγραμμάτων καθοδήγησης που απευθύνονται σε μετανάστες/ριες.

Όπως παρατηρείται, οι πάροχοι mentoring συχνά παρέχουν συμβουλευτική καθοδήγηση με μη τυπικό τρόπο. Σε τελική ανάλυση, είναι αναγκαίο να παρέχονται αποτελέσματα στους/στις χρηματοδότες/ριες και αυτοί/ές με τη σειρά τους να εργάζονται με βάση τεκμηριωμένες πληροφορίες. Η παρακολούθηση της διαδικασίας (π.χ. εποπτεία, συνοδεία των μεντόρων και των καθοδηγούμενων ατόμων στη διαδικασία, συνεχής κατάρτιση κλπ.) και η μέτρηση (π.χ. δείκτες ελέγχου, εκτίμηση των δεξιοτήτων και της προόδου, αξιολόγηση κλπ.) αποτελούν βασικές εργασίες για τη βιωσιμότητα και τον αντίκτυπο του mentoring.

Τα εργαλεία που προτείνουμε να δημιουργήσουμε εν προκειμένω επικεντρώνονται στην αξιολόγηση της ανάπτυξης των κοινωνικο-συναισθηματικών ικανοτήτων των καθοδηγούμενων ατόμων (mentees). Με τον όρο «αξιολόγηση των κοινωνικο-συναισθηματικών ικανοτήτων», εννοούμε την αξιολόγηση των κινήτρων, της ενεργητικότητας, της επικοινωνίας, της ανθεκτικότητας και της δημιουργικότητας, μεταξύ άλλων. Σε αυτό το πακέτο αξιολόγησης και παρακολούθησης, περιλαμβάνονται εργαλεία για την αρχική διάγνωση (σε μια χρονική στιγμή που προηγείται του mentoring και αξιολογεί την τρέχουσα κατάσταση των καθοδηγούμενων, για τον περαιτέρω καθορισμό της μαθησιακής τους πορείας) και μια τελική αξιολόγηση του αντικτύπου στο προσλαμβανόμενο περιεχόμενο (μεταπαρακολούθηση/follow-up). Τα εν λόγω εργαλεία

δομούνται σύμφωνα με δείκτες που έχουν προκαθοριστεί από τις χώρες-εταίρους, ώστε να επιτευχθεί «κοινή συναίνεση στα δεδομένα», γεγονός που θα επιτρέψει μια προσαρμοσμένη ανάλυση μεταξύ όλων των χωρών-εταίρων.

Εκτός από την αξιολόγηση και την παρακολούθηση των καθοδηγούμενων, συμπεριλαμβάνονται και εργαλεία για την αξιολόγηση της διαδικασίας καθοδήγησης. Συγκεκριμένα, πρόκειται για εργαλεία που αποσκοπούν στα εξής:

- να αναλύσουν τη διαδικασία συμβουλευτικής καθοδήγησης καθαυτή, ώστε οι χώρες-εταίροι να μπορούν να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν αν τα προγράμματα mentoring που υλοποιούν είναι καλά προσαρμοσμένα στο πλαίσιο του έργου (μετανάστευση)·
- να αξιολογήσουν πιθανές συστάσεις βελτίωσης των προγραμμάτων mentoring για μια συνεχή διαδικασία επικαιροποίησης και ευθυγράμμισης με τις τρέχουσες κοινωνικές ανάγκες.

Από πλευράς εργαλείων, θα παρουσιάσουμε εργαλεία για τη μέτρηση των διαδικασιών του mentoring, δηλαδή για την ανάλυση του κατά πόσον οι σχέσεις μέντορα και καθοδηγούμενου ατόμου ευθυγραμμίζονται με τους στόχους που έχουν καθοριστεί από τις χώρες-εταίρους και κατά πόσον ο ρόλος του/της μέντορα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των καθοδηγούμενων. Επίσης, θα εισαγάγουμε άλλα εργαλεία για την αξιολόγηση της διαδικασίας mentoring όσον αφορά τη συλλογή και παρακολούθηση φυσικών δεικτών (καθώς και οικονομικών δεικτών, εάν είναι δυνατόν).

Η παρούσα εργαλειοθήκη έχει ιδιαίτερα καινοτόμο χαρακτήρα, δεδομένου ότι η πρότασή μας να δημιουργήσουμε ένα αξιόπιστο και σαφώς καθορισμένο σύνολο εργαλείων θα μας δώσει τη δυνατότητα να ξεκινήσουμε μια ρουτίνα καλών πρακτικών για την τεκμηρίωση του αντικτύπου σε όλα τα υφιστάμενα προγράμματα mentoring. Η αξιολόγηση είναι μια εξαιρετικά σημαντική διαδικασία, καθώς αποδεικνύει ότι μια οποιαδήποτε δραστηριότητα έχει επιτύχει αποτελέσματα: πρόκειται για τους δείκτες που δείχνουν (σε όσους/ες ασχολούνται για πρώτη φορά με το έργο μας) τι πραγματικά πετύχαμε με το έργο μας. Αν δεν υπήρχε αυτή η πτυχή της αξιολόγησης, δεν θα μπορούσαμε να αποδείξουμε τα αποτελέσματα των προσπαθειών μας.

Συνυφασμένη με αυτήν την καινοτόμο πτυχή είναι και η δυνατότητα αντικτύπου και μεταφοράς της δημιουργίας αυτής της εργαλειοθήκης. Εφόσον διαθέτουμε ένα σύνολο σαφώς καθορισμένων, καινοτόμων και εύκολων στην εφαρμογή εργαλείων που βασίζονται σε άρτια δομημένες κατευθυντήριες οδηγίες (σε επίπεδο κοινοπραξίας έργου), μπορούν να προσαρμοστούν χωρίς δυσκολία σε οποιοδήποτε πλαίσιο και σε οποιαδήποτε ομάδα-στόχο, καθιστώντας έτσι τα εργαλεία αυτά μια επαναλαμβανόμενη καλή πρακτική (σε ευρωπαϊκό επίπεδο) και τυποποιώντας με αυτόν τον τρόπο και καθιστώντας αξιόπιστα τα αποτελέσματα των προγραμμάτων mentoring της ΕΕ.

## 1.2 Γλωσσάριο όρων

Το παρόν γλωσσάρι παρέχει έναν ολοκληρωμένο κατάλογο όρων και ορισμών, με σκοπό να συμπληρώσει το υλικό σχετικά με την πρακτική της συμβουλευτικής καθοδήγησης (mentoring) και να ενισχύσει την ανάπτυξη ικανοτήτων και την ευαισθητοποίηση σε αυτόν τον τομέα της γνώσης.

- Καθοδηγούμενο άτομο (Mentee): κάθε άτομο που «λαμβάνει» συμβουλευτική καθοδήγηση, το οποίο είναι πρόθυμο να αφιερώσει χρόνο και προσπάθεια, προκειμένου να αναπτύξει προσωπικές, κοινωνικές και μη τεχνικές δεξιότητες για να ενισχύσει τη διαδικασία ένταξής του στη χώρα υποδοχής. Σημειωτέον ότι στην παρούσα εργαλειοθήκη, τα εργαλεία εστιάζουν ιδιαίτερα σε καθοδηγούμενους/ες με μεταναστευτικό ή προσφυγικό υπόβαθρο.
- Μέντορας (Mentor): κάθε άτομο που είναι πρόθυμο να χρησιμοποιήσει την πείρα του ως πρότυπο θετικής συμπεριφοράς με επικοινωνιακό τρόπο και κατά προτίμηση σε εθελοντική βάση με έναν/μία καθοδηγούμενο/η.
- Συντονιστής/ρια μέντορα (Mentor's coordinator): το άτομο σε έναν οργανισμό που είναι υπεύθυνο για τον συντονισμό των μεντόρων και τη δημιουργία του προγράμματος mentoring. Μπορεί ακόμη, να χρειαστεί να οργανώσει τη διαδικασία, να απαντήσει σε πιθανές ερωτήσεις και να διασφαλίσει ότι και τα δύο μέρη (μέντορας - καθοδηγούμενο άτομο) αισθάνονται άνετα με το μεταξύ τους ταίριασμα.
- Σύστημα φίλων (Buddy system): ή αλλιώς «καθοδήγηση από ομοτίμους» (peer-to-peer mentoring), έχει ως στόχο να βοηθήσει τα νέα καθοδηγούμενα άτομα να προσαρμοστούν στις δραστηριότητες κατά τη διάρκεια των πρώτων μηνών της διαδικασίας. Τα «φιλαράκια» (“buddies”) είναι συχνά ομοιόβαθμοι/-ες συνάδελφοι στο ίδιο τμήμα που βοηθούν τους/τις νέους/ες υπαλλήλους για μικρά χρονικά διαστήματα χωρίς να χρειάζονται εξειδικευμένη εκπαίδευση για την ανάληψη αυτού του ρόλου. Ένας άλλος όρος που χρησιμοποιείται είναι το “onboarding”.
- Ταίριασμα Μεντόρων και Καθοδηγούμενων (Mentor and Mentee Matching): ο συνδυασμός μεντόρων και καθοδηγούμενων στο πλαίσιο του προγράμματος, βάσει προτιμήσεων όπως το επίπεδο εκπαίδευσης και καριέρας, η γλώσσα και το πολιτισμικό υπόβαθρο.
- Διαδικασία καθοδήγησης (Mentoring process): μια αμοιβαία επωφελής, συνεργατική σχέση μάθησης που έχει ως πρωταρχικό στόχο να βοηθήσει τα καθοδηγούμενα άτομα να αποκτήσουν τις βασικές ικανότητες που χρειάζονται για την επιτυχία στην καριέρα που έχουν επιλέξει. Περιλαμβάνει την αξιοποίηση της προσωπικής εμπειρίας ενός ατόμου με στόχο να καθοδηγήσει ένα άλλο άτομο μέσα από μια εμπειρία που απαιτεί προσωπική και πνευματική ανάπτυξη και εξέλιξη.
- Αποτελεσματική Καθοδήγηση (Effective Mentoring): καθοδήγηση που προωθεί μια σχέση που στηρίζεται στην εμπιστοσύνη, η οποία είναι αμοιβαία επωφελής

για τον/τη μέντορα και το καθοδηγούμενο άτομο και βοηθά το καθοδηγούμενο άτομο να προσεγγίσει τους στόχους του.

- Ικανότητες Καθοδήγησης (Mentoring Competencies): οι γνώσεις και οι δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την παραγωγή αποτελεσματικών σχέσεων καθοδήγησης.
- Αξιολόγηση Ικανοτήτων Καθοδήγησης (Mentoring Competency Assessment): ένα επικυρωμένο εργαλείο που αξιολογεί τα ερευνητικά οφέλη από την απόκτηση δεξιοτήτων καθοδήγησης: διατήρηση αποτελεσματικής επικοινωνίας, ευθυγράμμιση προσδοκιών, αξιολόγηση της κατανόησης, διευθέτηση ζητημάτων που σχετίζονται με την ισότητα και την ένταξη, ενίσχυση της ανεξαρτησίας και προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης.
- Εγχειρίδιο (Handbook): ένα εργαλείο που θα χρησιμοποιείται από τους/τις μέντορες κατά τη συνεργασία με τους/τις καθοδηγούμενους/ές τους, στοχεύοντας στα κίνητρα και την εμπλοκή τους καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος. Αυτό θα ενδυναμώσει τους/τις μέντορες και θα τους/τις βοηθήσει έμπρακτα στη συμβουλευτική καθοδήγηση μεταναστών/ριών με σκοπό την κοινωνική τους ένταξη.
- Ένθετο βιβλιαράκι (Booklet): αποτελείται από ιστορίες επιτυχούς ένταξης ατόμων με διαφορετικό μεταναστευτικό υπόβαθρο που διαμένουν πλέον στην Πορτογαλία, την Ελλάδα, τη Ρουμανία, την Τουρκία, την Ιταλία και την Πολωνία. Θα μπορούσε κάλλιστα να λειτουργήσει ως ένα εργαλείο ενθάρρυνσης της συμμετοχής των μεταναστών/ριών σε διαδικασίες συμβουλευτικής καθοδήγησης προκειμένου να επιτευχθεί ομαλά η κοινωνική τους ένταξη.

## 2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MENTORING

### 2.1 Τι είναι το mentoring;

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα mentoring που εφαρμόζονται σε καθοδηγούμενα άτομα που αντιμετωπίζουν ποικιλόμορφες καταστάσεις. Σύμφωνα με τους κύριους στόχους και το πλαίσιο του έργου RISING, το Μοντέλο που αναπτύχθηκε είναι το «**Μοντέλο του Συστήματος Φίλων**» ("**Buddy System Model**"), όπου η καθοδήγηση εφαρμόζεται με στόχο την υποβοήθηση της ένταξης των μεταναστών/ριών και των προσφύγων/ισών. Το mentoring θεωρείται ως μια διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ατόμων, κατά την οποία το καθοδηγούμενο άτομο (δηλαδή ένας/μια νεοαφιχθείς/είσα μετανάστης/ρια ή πρόσφυγας/ισσα) μπορεί να επωφεληθεί από τις



γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την εμπειρία του/της μέντορά του/της (MENTORING METHODOLOGICAL FRAMEWORK: Mentoring for Integration MINT PROJECT, 2019). Πρόκειται για ένα Μοντέλο Mentoring κατ' ιδίαν, μια διαδικασία μέσω της οποίας δύο άτομα αναπτύσσουν μια σχέση υποστήριξης, επιρροής, μοιράσματος και εμπιστοσύνης, με σκοπό την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Ο/Η μέντορας είναι ένα άτομο που είναι πρόθυμο να χρησιμοποιήσει τη δική του εμπειρία για να υποδείξει θετικές συμπεριφορές σε εποικοδομητική και εθελοντική βάση σε έναν/μια μετανάστη/ρια. Μπορεί να είναι είτε ένα γηγενές μέλος της κοινωνίας υποδοχής είτε ένας/μια μετανάστης/ρια που έχει ενταχθεί επιτυχώς στην κοινωνία υποδοχής και είναι πλέον εξοικειωμένος/η με τη γλώσσα, τον πολιτισμό και τις διαδικασίες των τοπικών αρχών.

Σε αυτό το είδος μοντέλου mentoring, οι δραστηριότητες χαρακτηρίζονται από την απουσία άνισων ρόλων και από άτυπες κυρίως σχέσεις (MENTORING METHODOLOGICAL FRAMEWORK: Mentoring for Integration MINT PROJECT, 2019).

Οι δραστηριότητες που πραγματοποιεί ο/η μέντορας δεν επικεντρώνονται σε συγκεκριμένους και βραχυπρόθεσμους στόχους, αλλά θα πρέπει να αποσκοπούν κυρίως στη βοήθεια και την υποστήριξη του καθοδηγούμενου ατόμου σε διάφορες πτυχές της ζωής του, με μια ολοκληρωμένη θεώρηση και σε συνεχή βάση, που θα έχει διάρκεια σε βάθος χρόνου. Ο ρόλος του/της μέντορα είναι να λειτουργεί ως σύνδεσμος μεταξύ των μεταναστών/ριών και της κοινωνίας υποδοχής, παρέχοντας την καλύτερη δυνατή υποστήριξη σε όλα τα επίπεδα προσαρμογής, όπως η στέγαση, η εργασία, η υγεία και η εκπαίδευση.

Οι διαδικασίες αυτές είναι χρονικά περιορισμένες και έχουν σχεδιαστεί για να βοηθούν τα εν λόγω άτομα κατά τη διάρκεια μεταβατικών φάσεων στη ζωή τους και τις περισσότερες φορές, όταν βιώνουν σημαντικά γεγονότα (NESTA, 2015).

## 2.2 Γιατί είναι σημαντικό το mentoring;

Πολλοί/ές μετανάστες/ριες και πρόσφυγες/ισσες δυσκολεύονται να ενταχθούν στην κοινωνία υποδοχής και να αποκτήσουν πρόσβαση σε διάφορες υπηρεσίες. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, κατά κύριο λόγο πολιτιστικές, κοινωνικές και οικονομικές, συνήθως είναι σύνθετες και οφείλονται σε γλωσσικά προβλήματα, διαφορές στις κουλτούρες και τα κοινωνικά πρότυπα, εκπαιδευτικά κενά και εμπόδια στην πρόσβαση στην απασχόληση. Συχνά, οι μετανάστες/ριες μπορεί να αποτελέσουν «πρόκληση» για τη νέα κοινωνία και για τον λόγο αυτό, υφίστανται κοινωνικό αποκλεισμό, ανασφάλεια, περιθωριοποίηση, ακόμη και πράξεις βίας: όλα αυτά τα στοιχεία μπορούν να τους/τις οδηγήσουν σε απομόνωση και αδυναμία ένταξης.

Για τον λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να συνεχίσουμε να δημιουργούμε και να εφαρμόζουμε κοινωνικές, εκπαιδευτικές και εργασιακές πολιτικές, ιδίως μακροπρόθεσμα, που να επιτρέπουν την ένταξη των μεταναστών/ριών, καθώς και τη

συμμετοχή τους στην κοινωνία και την επαγγελματική και οικονομική τους ανάπτυξη. Ωστόσο, οι δημόσιες πρωτοβουλίες σε αυτόν τον τομέα εξακολουθούν να είναι ανεπαρκείς τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Από εδώ ακριβώς αναδεικνύεται η σημασία μιας υποστηρικτικής φιγούρας, δηλαδή ενός/μιας μέντορα, ο/η οποίος/α θα λειτουργήσει ως καθοδηγητής/ρια του/της μετανάστη/ριας για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη ένταξή του/της στην κοινωνία υποδοχής.

### 2.3 Είδη mentoring: The Buddy System Model

Το “Buddy System” («Σύστημα Φίλων») έχει προωθηθεί κυρίως στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος· όμως, γενικότερα, επιδιώκει να παράσχει σε έναν/μια «αρχάριο/α μέντορα» καθοδήγηση και εμπειρική γνώση σχετικά με το πώς να στηρίζει άτομα σε ένα νέο πλαίσιο (M4M, 2019). Το “buddying” (να γίνεσαι φίλος/η) έχει οριστεί από τον Campbell (2015) ως εξής: «μια συμφωνία στην οποία τα άτομα αντιστοιχίζονται με στόχο την αμοιβαία παροχή ασφάλειας ή υποστήριξης» (σ. 992). Επικεντρώνεται «... στην ανάπτυξη μιας άτυπης αλλά συνειδητής σχέσης μεταξύ ανθρώπων με κοινά ενδιαφέροντα» (NESTA, 2013· σ. 18).

Η προσέγγιση του Buddy System εφαρμόζεται σε πολυάριθμους τομείς ως στρατηγική για την προώθηση της ανταλλαγής γνώσεων με άτομα που μπορούν να επωφεληθούν από αυτήν. Μεταξύ πολλών άλλων τομέων, παραθέτουμε μερικούς στους οποίους εφαρμόζεται η εν λόγω προσέγγιση:

- Στον τομέα της υγείας: όχι μόνο στο πλαίσιο των προγραμμάτων ένταξης και κατάρτισης του υγειονομικού προσωπικού, αλλά και ως παρέμβαση κοινωνικής υποστήριξης για άτομα που αντιμετωπίζουν ασθένειες (Honney et al., 2012).
- Στην εκπαίδευση: το μοντέλο αυτό μπορεί να ωφελήσει τα παιδιά που εισάγονται σε ένα νέο σχολείο (ή ακόμη και τους/τις νεαρούς/ές ενήλικες που εισάγονται σε κάποιο πανεπιστήμιο)· μπορεί επίσης να αποτελέσει ένα μέσο παροχής ψυχολογικής υποστήριξης σε παιδιά που αντιμετωπίζουν εκφοβισμό ή άλλα προβλήματα (M4M, 2019).
- Στο σύστημα ποινικής δικαιοσύνης: για την υποστήριξη των κρατουμένων, ώστε να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσουν τόσο εντός όσο και εκτός του σωφρονιστικού συστήματος (M4M, 2019).
- Στην ένταξη μεταναστών/ριών και προσφύγων/ισσών: για την υποστήριξη σε ένα ποικιλόμορφο περιβάλλον και σε αποθαρρυντικές καταστάσεις που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν οι μετανάστες/ριες και οι πρόσφυγες/ισσες (SOFIE, 2017).

### 2.4 Ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στην επιτυχία μιας σχέσης καθοδήγησης;

Η Διαδικασία Καθοδήγησης (Mentoring Process) θα πρέπει να διέπεται από ένα σαφώς καθορισμένο σύνολο στόχων που με τη σειρά τους θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όλες τις αλληλεπιδράσεις, τις εξελίξεις και τις συνεδρίες μεταξύ του/της μέντορα και του καθοδηγούμενου ατόμου. Επιπλέον, είναι επιτακτική ανάγκη να λαμβάνεται υπόψη η οπτική γωνία του καθοδηγούμενου ατόμου - η γνώμη του, οι ανάγκες του και ο σκοπός της καθοδήγησης - κατά τον καθορισμό αυτών των πρωταρχικών στόχων. Το mentoring είναι μια συνδιαμορφωμένη διαδικασία όπου και τα δύο μέρη συμμετέχουν προκειμένου να αναπτυχθούν μαζί και να πετύχουν ορισμένους κύριους στόχους.

Για να επιτευχθούν αυτοί οι πρωταρχικοί στόχοι, το σύνολο των δραστηριοτήτων που πραγματοποιεί ο/η μέντορας μετατοπίζεται από τις πιο στοιχειώδεις - αλλά αναγκαίες - σε πιο σύνθετες δραστηριότητες που αποφέρουν σημαντικότερη προστιθέμενη αξία, αν και απαιτούν και μεγαλύτερη προσπάθεια. Για παράδειγμα, ο/η μέντορας θα μπορούσε να είναι υπεύθυνος/η για απλές πράξεις που οδηγούν στην αυτονομία του καθοδηγούμενου ατόμου, όπως το πώς να μετακινηθεί στην πόλη με τα μέσα μαζικής μεταφοράς, πώς να αποκτήσει συνδρομή στο Διαδίκτυο ή να του δείξει ποιες είναι οι κύριες υπηρεσίες και υποδομές στις οποίες μπορεί να απευθυνθεί σε περίπτωση ανάγκης. Παράλληλα, ο/η μέντορας, ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες των ατόμων που καθοδηγεί, μπορεί να είναι υπεύθυνος/η για πιο σύνθετες δραστηριότητες, όπως: πού να βρουν συγκεκριμένες δημόσιες υπηρεσίες, να τους παρέχει υποστήριξη σε γραφειοκρατικές πρακτικές, να τα συμβουλεύει πώς να αποδώσουν καλά σε μια συνέντευξη για εργασία και να τους παρέχει βοήθεια στην εξεύρεση εργασίας ή στέγης. Επιπρόσθετα, ο/η μέντορας μπορεί να συστηθεί στις αρχές και τους οργανισμούς ως πρόσωπο επικοινωνίας σε περίπτωση που προκύψουν ζητήματα που αφορούν το καθοδηγούμενο άτομο, ώστε να διευκολύνει την επικοινωνία και τη συνεννόηση μαζί τους.

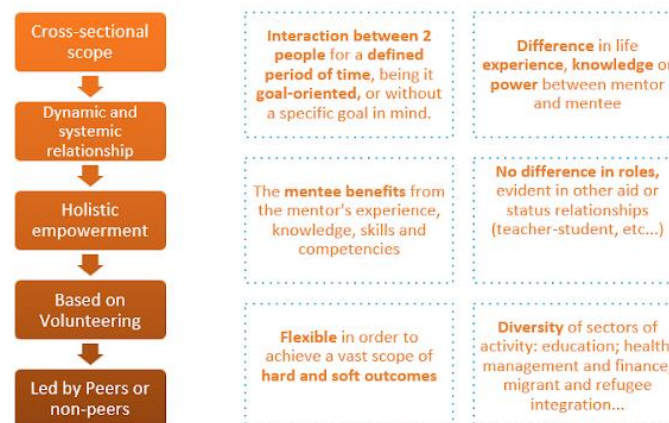
Για την υλοποίηση όλων των προαναφερθεισών δραστηριοτήτων, ο/η μέντορας είναι υπεύθυνος/η για την εμπλοκή στη σχέση καθοδήγησης μέσω της δημιουργίας και της συμμετοχής στις λεγόμενες συνεδρίες mentoring: διάφορες συναντήσεις κατά τις οποίες ο/η μέντορας και το καθοδηγούμενο άτομο γνωρίζονται μεταξύ τους και ο/η μέντορας του παρέχει υποστήριξη όσον αφορά τα δυνατά και αδύνατα σημεία του με στόχο την ταχεία ένταξή του στην κοινωνία υποδοχής. Ο/Η μέντορας είναι υπεύθυνος/η για την προετοιμασία, τη διεξαγωγή και την αξιολόγηση των συνεδριών mentoring σύμφωνα με το πεδίο εφαρμογής και τον σκοπό του προγράμματος καθοδήγησης και τις ιδιαίτερες ανάγκες του καθοδηγούμενου ατόμου που ενδέχεται να προκύψουν.

Αναμφίβολα, η διαδικασία του mentoring αποφέρει πολλαπλά οφέλη για τα καθοδηγούμενα άτομα, αλλά θα πρέπει επίσης να αναγνωριστεί ότι το mentoring είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους/τις μέντορες, δεδομένου ότι τους προσφέρει την ευκαιρία να αναπτύξουν όχι μόνο νέες επαγγελματικές γνώσεις αλλά και προσωπικές δεξιότητες. Για να βοηθήσουν τους/τις μετανάστες/ριες, οι μέντορες θα πρέπει να αναπτύξουν ιδιότητες όπως το απροκατάληπτο πνεύμα, η ευελιξία και η ικανότητα προσαρμογής

στους άλλους, η ενεργητική ακρόαση και η αποτελεσματική επικοινωνία, η ανεκτικότητα απέναντι σε διαφορετικές κουλτούρες και η ενσυναίσθηση. Τέλος, οι μέντορες θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τις δραστηριότητες καθοδήγησης ως μέσο αυτοαποτελεσματικότητας και ως ευκαιρία για μια από κοινού ανάπτυξη με το άτομο που καθοδηγούν.

Mentor training- Mentoring: basic terms and framework

## Mentoring: a personalized and integrated intervention



Tolan et al (2008); Gonçalves & Farcas (2016)

## 2.5 Προκλήσεις στη σχέση καθοδήγησης

Ο/Η μέντορας είναι συνήθως ένας/μια εθελοντής/ρια που θέλει να μοιραστεί τις γνώσεις και την εμπειρία του/της με ένα άτομο που μπορεί να ωφεληθεί από αυτή την υποστήριξη. Όταν ένα άτομο με μεταναστευτική εμπειρία γίνει μέντορας μπορεί να αποφέρει πολλαπλά οφέλη, αν και αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Επειδή ορισμένοι/ες εθελοντές/ριες δεν είχαν ποτέ προσωπική εμπειρία σχετική με τη μετανάστευση, είναι απαραίτητο να επιμορφωθούν σχετικά με το θέμα για την αποτελεσματική καθοδήγηση των μεταναστών/ριών και προσφύγων/ισσών. Παρ' όλα αυτά, ένας/μια μέντορας θα πρέπει να αναμένει μερικές προκλήσεις που πρόκειται να αντιμετωπίσει στο ξεκίνημα μιας διαδικασίας καθοδήγησης:

- **Έλλειψη επικοινωνίας:** συχνά, οι μετανάστες/ριες και οι πρόσφυγες/ισσες δεν μιλούν τη μητρική γλώσσα της χώρας υποδοχής, ενώ οι εθελοντές/ριες σπάνια μιλούν τις γλώσσες που χρησιμοποιούν οι πρόσφυγες/ισσες, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε γλωσσικές παρεξηγήσεις. Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι και τα δύο μέρη κατανοούν το ένα το άλλο και μπορούν να επικοινωνούν

αποτελεσματικά, ώστε το καθοδηγούμενο άτομο να μπορέσει να πετύχει τους στόχους του (M4M, 2019).

- Διαπολιτισμικά εμπόδια: Οι μετανάστες/ριες και οι πρόσφυγες/ισσες μπορεί να έχουν διαφορετικό πολιτικό, θρησκευτικό και πολιτισμικό υπόβαθρο. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι διαφορές αυτές μπορεί να οδηγήσουν σε παρεξηγήσεις ή ακόμη και σε αναστάτωση. Ο/Η μέντορας θα πρέπει να είναι σε θέση να παραμερίσει τις απόψεις του/της και να κατανοήσει αντικειμενικά την οπτική των καθοδηγούμενων για την κατάσταση. Αν δυσκολεύεται να την κατανοήσει, ίσως είναι πιο ωφέλιμο για τη διαδικασία της καθοδήγησης να γίνει αλλαγή μέντορα (M4M, 2019).
- Συναισθηματικό στρες και ψυχολογικές προκλήσεις: το ιστορικό του καθοδηγούμενου ατόμου ενδέχεται να επηρεάσει την ψυχολογική ευημερία του/της μέντορα. Πιο σημαντικό από το να βοηθήσετε το καθοδηγούμενο άτομο να ξεπεράσει τις δυσκολίες είναι να βεβαιωθείτε ότι ο/η μέντορας είναι ψυχολογικά διαθέσιμος/η να βοηθήσει, αποστασιοποιούμενος/η από την προσωπική ζωή του ατόμου που καθοδηγεί (M4M, 2019).
- Έλλειψη γνώσεων σε συγκεκριμένα θέματα: οι μέντορες ενδέχεται να μην διαθέτουν κάποιες γνώσεις σχετικά με τα συνηθέστερα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα καθοδηγούμενα άτομα. Γι' αυτό, είναι σημαντικό όλοι/ες οι μέντορες να παρακολουθούν κατάλληλα προγράμματα επιμόρφωσης (SOFIE, 2017).
- Καθοδήγηση μεταξύ δύο ατόμων διαφορετικού φύλου: κατά την καθοδήγηση ατόμων με διαφορετικό φύλο, ίσως υπάρχει κάποιος δισταγμός από την πλευρά του καθοδηγούμενου ατόμου σχετικά με το άνοιγμα στον/στη μέντορα για τον λόγο αυτό, θα πρέπει πάντοτε να δίνεται έμφαση στη συμμετοχικότητα (Stock, 2019).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, μια διαδικασία καθοδήγησης δεν ωφελεί μόνο το καθοδηγούμενο άτομο, αλλά θα πρέπει να ωφελεί και τον/τη μέντορα. Ο παρακάτω πίνακας περιγράφει τα οφέλη για κάθε μέρος της διαδικασίας καθοδήγησης.

<p><b>Οφέλη για το καθοδηγούμενο άτομο</b></p>	<p>Αυξημένη αυτοπεποίθηση· Ανάπτυξη δεξιοτήτων· Μείωση της απομόνωσης και του αποκλεισμού· Αύξηση της αυτοεκτίμησης· Αυξημένο αίσθημα αλληλεγγύης· Αυξημένες κοινωνικές ευκαιρίες και μεγαλύτεροι φιλικοί κύκλοι· Μεγαλύτερη ψυχική ανθεκτικότητα (SOFIE, 2017)· Υποστήριξη, ενθάρρυνση, φιλία· Γνώση σε συγκεκριμένους τομείς· Συζήτηση/ανταλλαγή ιδεών· Εποικοδομητική ανατροφοδότηση/κριτική· Μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση· Επιβεβαίωση, επαγγελματική εξέλιξη και αφοσίωση· Αναστοχασμός (MPATH, 2016)· Ανάπτυξη δυνατοτήτων· Ανάπτυξη προσωπικότητας· Επαγγελματική καθοδήγηση· Δικτύωση στον κόσμο της εργασίας· Αλλαγή προοπτικής· Κίνητρα· Ανταλλαγή εμπειριών (WKO, 2008).</p>
--	---

<b>Οφέλη για τον/τη μέντορα</b>	Ευθυμία, συνεργασία, δικτύωση· Επαγγελματική ανάπτυξη· Προσωπική ικανοποίηση, ανάπτυξη· Ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων· Ανάπτυξη/Επανάκτηση δεξιοτήτων επαγγελματικής πρακτικής· Επαγγελματική ικανοποίηση (MPATH, 2016)· Ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας και καθοδήγησης· Διαπολιτισμική εμπειρία· Αλλαγή προοπτικής· Εντατικοποιημένος ατομικός αναστοχασμός· Αυξημένη τεχνογνωσία για την αγορά εργασίας· Διεύρυνση του προσωπικού δικτύου· Συνάντηση με άλλου/ες μέντορες (WKO, 2008).
---------------------------------	--

## 3. ΒΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ MENTORING

### 3.1 Σχεδιάστε το πρόγραμμα

Για τον σχεδιασμό του προγράμματος καθοδήγησης, θα πρέπει πρώτα να βρείτε τα κατάλληλα υποψήφια καθοδηγούμενα άτομα. Τα βιβλία και οι μελέτες που έχουν γραφτεί σχετικά με την ιδιότητα του/της μέντορα είναι αναρίθμητα, ενώ παράλληλα το ίδιο θέμα έχει αποτελέσει αντικείμενο πολυάριθμων συζητήσεων. Στην πραγματικότητα, ο όγκος των πληροφοριών που είναι διαθέσιμος σχετικά με το πώς μπορεί να γίνει κανείς αποτελεσματικός μέντορας είναι απίστευτα μεγάλος. Ωστόσο, για όσα άτομα αναζητούν μέντορα, η εμπειρία μπορεί να είναι κάπως διαφορετική. Φαίνεται να υπάρχει μια ανομολόγητη παραδοχή ότι ο ρόλος του/της μέντορα είναι ενεργητικός, ενώ ο ρόλος του/της καθοδηγούμενης είναι παθητικός. Ίσως είναι καιρός αυτή η υπόθεση να τεθεί υπό αμφισβήτηση. Ακολουθούν δέκα ενέργειες που θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τα καθοδηγούμενα άτομα (Campbell and MacTaggart, 2020):

1. Καθοδηγήστε τη σχέση.
2. Εξισορροπήστε την τυπική (επίσημη) και την άτυπη καθοδήγηση.
3. Αναζητήστε τα πιο προσωπικά μέσα για να επικοινωνήσετε.
4. Να έχετε θάρρος.
5. Να είστε σαφής ως προς αυτό που ζητάτε.
6. Θεωρήστε την ανατροφοδότηση ως δώρο.
7. Αποδώστε αξία.
8. Να είστε προετοιμασμένος/η.
9. Να έχετε ρεαλιστικές προσδοκίες.
10. Δείξτε ευγνωμοσύνη.

Αυτά θα είναι μερικά από τα προσόντα που θα αναζητήσετε στους/στις υποψηφίους/ές σας ως καθοδηγούμενους/ες. Για να σχεδιάσετε το πρόγραμμα, θα πρέπει επίσης να κατανοήσετε τους ρόλους που υπάρχουν σε μια σχέση mentoring:

**Καθοδηγούμενο άτομο**

Ο ρόλος του καθοδηγούμενου ατόμου είναι να διαχειρίζεται τη σχέση καθοδήγησης. Εφόσον αυτή η σχέση επικεντρώνεται στους μαθησιακούς στόχους του/της καθοδηγούμενου/ης, είναι σημαντικό οι δυνητικοί/ές καθοδηγούμενοι/ες να αφιερώσουν χρόνο για να αποσαφηνίσουν τους επαγγελματικούς τους στόχους και να εντοπίσουν τα δυνατά σημεία που θα προωθήσουν την επίτευξη αυτών των στόχων και τους τομείς ανάπτυξης που μπορεί να αποτελούν εμπόδια.

### **Μέντορας**

Ο ρόλος του/της μέντορα είναι να μοιραστεί τις εμπειρίες, τις γνώσεις και την ανατροφοδότηση που θα οδηγήσουν το άτομο που καθοδηγεί στην επίτευξη των μαθησιακών του στόχων. Η ακρόαση αποτελεί σημαντικό κομμάτι του ρόλου του/της μέντορα – δηλ. το να ακούσει για να κατανοήσει τους στόχους του καθοδηγούμενου ατόμου και να αποκαλύψει βασικές ευκαιρίες μάθησης που προωθούν αυτούς τους στόχους.

### **Συντονιστής/ρια Μέντορα**

Αν και δεν είναι άμεσος/η συνεργάτης/ίδα στη σχέση καθοδήγησης, ο/η συντονιστής/ρια του/της μέντορα διαδραματίζει κομβικό ρόλο, καθώς διαχειρίζεται την καθημερινή συμβολή του καθοδηγούμενου ατόμου στην εργασία. Μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο πόρο κατά τη διάρκεια της εμπειρίας καθοδήγησης. Παρέχει ανατροφοδότηση και συνεισφορά σχετικά με την πρόοδο και τα επιτεύγματα, βοηθά τον/την εργαζόμενο/η στην επαγγελματική του/της εξέλιξη και ενθαρρύνει την αφιέρωση χρόνου και προσπάθειας για καθοδήγηση.

## **3.2 Προσελκύστε συμμετέχοντες/ουσες – Ένθετο βιβλιάρaki με ιστορίες επιτυχίας**

Για την προσέλκυση των καθοδηγούμενων ατόμων, θα μπορούσε να φανεί χρήσιμο το ένθετο στο οποίο έχουν συγκεντρωθεί μερικές ιστορίες επιτυχίας ατόμων που συμμετείχαν σε μια διαδικασία καθοδήγησης. Η εκπόνησή του έγινε με σκοπό να καταδείξει τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει ένας/μια μέντορας στην ακαδημαϊκή ζωή ενός ατόμου, στην καριέρα του κλπ. Ένας άλλος τρόπος προσέλκυσης συμμετεχόντων/ουσών θα μπορούσε να είναι η χρήση εργαλείων που περιλαμβάνουν διαφορετικούς τύπους σχέσεων καθοδήγησης. Για παράδειγμα, η μετασχηματιστική καθοδήγηση (transformational mentoring) είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια σχέση που προσφέρει κάτι σημαντικό τόσο στον/στην καθοδηγούμενο/η όσο και στον/στη μέντορα - και απαιτεί το ίδιο ποσό εργασίας εκατέρωθεν. «Ως καθοδηγούμενος, θεωρώ ότι το τρικ για την πλήρη εμπλοκή του μέντορά σας έγκειται στο να βρείτε το κατάλληλο άτομο: κάποιον με τον οποίο μπορείτε να οικοδομήσετε μια χαλαρή, εμπυχωτική σχέση, με γνώμονα το φιλοπερίεργο πνεύμα, σε αντίθεση με τη δυαδική ανταλλαγή μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου.»

Σε αυτό το στάδιο, θα βοηθούσε να παραθέσετε ευρέως γνωστά παραδείγματα, όπως ο Άλμπερτ Αϊνστάιν και οι σχέσεις του με τον Βέρνερ Χάιζενμπεργκ και τον Νιλς Μπορ. Αν και διέφεραν ως προς την ηλικία και την εμπειρία, μοιράζονταν μια κοινή αγάπη για τη θεωρητική φυσική. Η γνήσια φιλοπερίεργη διάθεσή τους και οι ειλικρινείς συζητήσεις τους επέτρεψαν σε καθέναν από αυτούς να σημειώσει εντυπωσιακή πρόοδο στον εν λόγω τομέα σε μια εποχή που επηρεάστηκε κατά παρόμοιο τρόπο από τους γρήγορους ρυθμούς της τεχνολογίας και της καινοτομίας. Για πολλά χρόνια, οι τρεις φυσικοί αλληλογραφούσαν και πραγματοποιούσαν κοινές συναντήσεις. Ούτε φιλονικούσαν συχνά ούτε προωθούσαν μια συγκεκριμένη άποψη· δεν προσπαθούσαν να ανταγωνιστούν ο ένας τον άλλον. Αντίθετα, πρότειναν ιδέες, έθεταν ερωτήματα, διατύπωναν σκέψεις και υποστήριζαν ο ένας τις φαινομενικά αλλόκοτες ιδέες του άλλου (Nour, 2020).

### 3.3 Συνδέστε τους/τις μέντορες και τα καθοδηγούμενα άτομα – Εγχειρίδιο Καθοδήγησης

Το πρώτο στάδιο της καθοδήγησης είναι η αντιστοίχιση (ή αλλιώς το ταίριασμα) του/της μέντορα με το καθοδηγούμενο άτομο. Κατά τη διάρκειά του, θα έχετε την ευκαιρία να γνωριστείτε και θα αρχίσετε να αποκτάτε εμπιστοσύνη μεταξύ σας.

Κατά την πρώτη σας συνάντηση (ιδανικά δια ζώσης), συζητήστε για το ιστορικό, τις εμπειρίες, τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες σας. Επίσης, μπορείτε να αποφασίσετε από κοινού για θέματα που αφορούν την εμπιστευτικότητα και τη συχνότητα των επαφών.

Καθορίστε ένα χρονοδιάγραμμα τακτικής επικοινωνίας, είτε δια ζώσης, είτε μέσω τηλεφώνου, είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail). Υπάρχουν διάφορες ερωτήσεις που ίσως θελήσετε να θέσετε στο άτομο που καθοδηγείτε κατά τη διάρκεια της δεύτερης συνάντησής σας:

- *Μιλήστε μου λίγο περισσότερο για τον εαυτό σας, τις δεξιότητές σας, την οργάνωση ή την κοινότητά σας, το πολιτικό περιβάλλον, κάποιες βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζετε κλπ. (Ξεκινήστε ανατρέχοντας σε μερικές από τις βασικές εμπειρίες και τα ενδιαφέροντα που ανέφερε κατά την πρώτη σας συνάντηση.)*
- *Είχατε στο παρελθόν μια σχέση mentoring; Αν ναι, πώς έχετε επωφεληθεί από άλλες σχέσεις mentoring;*
- *Ποιοι είναι μερικοί από τους προκαταρκτικούς σας στόχους για τη δική μας σχέση mentoring;*

Σε γενικές γραμμές, όλα τα στάδια του mentoring μπορούν να συνοψιστούν σε 4 βασικά στάδια:

**Στάδιο I:** Οικοδόμηση της Σχέσης

**Στάδιο II:** Ανταλλαγή Πληροφοριών και Καθορισμός Στόχων

**Στάδιο III:** Εργασία για την Επίτευξη των Στόχων/Εμβάθυνση της Εμπλοκής

**Στάδιο IV:** Τερματισμός της Επίσημης Σχέσης Mentoring και Σχέδια για το Μέλλον (Mentoring Guide: a guide for mentors, 2003)



### 3.4 Οδηγός mentoring

Το βιβλίο με τίτλο “The New Mentors & Proteges: How to Succeed with the New Mentoring Partnerships”, καθώς και πολυάριθμοι οδηγοί και εργαλεία για μέντορες και καθοδηγούμενους/ες, έχουν μελετήσει εκατοντάδες σχέσεις μέντορα-καθοδηγούμενου ατόμου και έχουν αναπτύξει ένα σύνολο σημαντικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων καθοδήγησης, οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν ως εξής στον παρακάτω πίνακα:

#### **ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ MENTORING**

*Ενεργητική Ακρόαση  
Οικοδόμηση Εμπιστοσύνης  
Καθορισμός Στόχων και Ανάπτυξη Ικανοτήτων  
Ενθάρρυνση και Εμπύχωση*

Επιπλέον, για να ταιριάξετε με έναν/μια μέντορα, θα πρέπει να κάνετε τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Υπάρχει διαθέσιμος/η μέντορας;
- Πού αναζητάτε μέντορες;
- Τι πρέπει να αναζητήσετε σε έναν/μια μέντορα;

(Mentoring Guide: a guide for mentors, 2003)

Σύμφωνα με τον Harriman, 2006, γενικά, τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να αναζητήσετε σε έναν/μια μέντορα είναι τα εξής:

<b>Ο/Η «Καθοδηγητής/ρια»...</b>	<b>Ο/Η «Καταλύτης»...</b>
...συχνά θα αφηγείται μια ιστορία ως απάντηση στην ερώτησή σας.	...θα σας προτείνει συχνά ποικίλες ιδέες και θα σας προτρέπει να μοιραστείτε τις σκέψεις σας.
...συνήθως θα θέλει να μοιραστεί εμπειρίες και ιστορίες.	...μπορεί να φαίνεται ότι μεταπηδά από θέμα σε θέμα καλύπτοντας πολλά διαφορετικά θέματα.
...πιθανόν να κάνει ερωτήσεις που σας κάνουν να προβληματιστείτε.	...θα προτείνει συχνά πτυχές της επιχείρησης που φαίνονται καινοτόμες ή μοναδικές.
<b>Ο/Η «Σύμμαχος»...</b>	<b>Ο/Η «Συνήγορος»...</b>

...θα σας κάνει πιθανότατα να νιώσετε άνετα αρκετά γρήγορα.	...πιθανόν να θέλει να μάθει για τους επαγγελματικούς σας στόχους και τις φιλοδοξίες σας.
...μπορεί να σας εκπλήξει δίνοντας πολύ ειλικρινείς απαντήσεις στις ερωτήσεις σας.	...μπορεί να θελήσει να μιλήσει για το πώς η πρόοδός σας εντάσσεται στα σχέδια της επιχείρησής.
...θα ανταποκριθεί σε ένα ευρύ φάσμα σχολίων.	...μπορεί να ρωτήσει για το δίκτυο επαφών σας και πώς θέλετε να μεγαλώσετε τον κύκλο επιρροής σας.

Για να είναι βέλτιστη, η εμπειρία mentoring θα πρέπει να ξεκινήσει με τη δημιουργία μιας σταθερής βάσης, την αποσαφήνιση των στόχων και την επιλογή διαφορετικών στυλ mentoring.

Ένα άλλο ουσιαστικό στοιχείο είναι η αυτογνωσία, είτε πρόκειται για τον/τη μέντορα είτε για τον/την καθοδηγούμενο/η: είναι σημαντικό να καθοριστεί τι αναμένεται και τι επιθυμείται από το mentoring, προκειμένου αυτό να είναι αποτελεσματικό.

Οι στόχοι σας θα πρέπει να είναι οι ακόλουθοι:

Να ενισχύσετε την αυτοπεποίθησή σας στην πραγματοποίηση παρουσιάσεων.	Να αυξήσετε την κατανόηση της επιχείρησής σας.
Να διευρύνετε το δίκτυο των επαφών σας.	Να βελτιώσετε την ικανότητά σας να αναλαμβάνετε κινδύνους.
Να αποσαφηνίσετε τους επαγγελματικούς σας στόχους.	Να αναπτύξετε τις προσωπικές σας δεξιότητες στην επιχείρηση.
Να μάθετε νέες τεχνικές δεξιότητες.	Να αναπτύξετε τις διοικητικές σας δεξιότητες.
Να διευρύνετε τις πηγές ανατροφοδότησης.	Να αναπτύξετε τις δεξιότητές σας στη διαχείριση έργων.

(Brown Brothers Harriman, 2006)

Σύμφωνα με το πρόγραμμα mentoring του Government Communication Service που περιλαμβάνεται στον οδηγό με τίτλο *"The mentor and mentee guide"*, αναμένεται ότι τα καθοδηγούμενα άτομα:

- θα αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη διαχείριση της ανάπτυξής τους.
- θα θέτουν σαφείς, ρεαλιστικούς στόχους και θα ξεκινούν δραστηριότητες μάθησης και επαγγελματικής εξέλιξης.
- θα είναι υπεύθυνα για τον προγραμματισμό των συναντήσεων και τον επαναπρογραμματισμό τους, αν τυχόν χρειαστεί.
- θα είναι ανοιχτά στην ανατροφοδότηση από τον/τη μέντορα και δεκτικά σε νέες ιδέες.
- θα δείχνουν σεβασμό στον χρόνο του/της μέντορά τους.



- θα τηρούν την εμπιστευτικότητα της σχέσης καθοδήγησης.
- θα διατηρούν τη δέσμευση για τη συνεργασία καθοδήγησης - η συχνότητα, η δομή και η διάρκεια αυτής της συνεργασίας θα συζητηθεί και θα συμφωνηθεί με τον/τη μέντορα. Σε ορισμένα προγράμματα καθοδήγησης, όπως το πρόγραμμα Government Communication Services (GCS), η διάρκεια είναι συνήθως 1-2 ώρες ανά μήνα για μια περίοδο 6 μηνών, με δραστηριότητες μάθησης και ανάπτυξης μεταξύ των συναντήσεων.
- θα ενημερώνουν την ομάδα σχεδιασμού για οποιαδήποτε διακοπή της σχέσης καθοδήγησης.

Αναμένεται ότι οι μέντορες:

- θα παρακινούν και θα ενθαρρύνουν τον/την καθοδηγούμενο/η να αναλάβει την ευθύνη για τις δραστηριότητες μάθησης και επαγγελματικής εξέλιξης.
- θα βοηθούν στον εντοπισμό ευκαιριών μάθησης και δικτύωσης.
- θα παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση και θα λειτουργούν ως φορείς προβληματισμού για ιδέες.
- θα προκαλούν τον/την καθοδηγούμενο/η να υιοθετήσει μια ευρεία προοπτική.
- θα χρησιμοποιούν δεξιότητες ακρόασης και μια προσέγγιση διδακτικής διευκόλυνσης για να αυξήσουν την επίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων του ατόμου που καθοδηγούν.
- θα τηρούν την εμπιστευτικότητα της σχέσης καθοδήγησης.
- θα διατηρούν τη δέσμευση για τη συνεργασία καθοδήγησης - η συχνότητα, η δομή και η διάρκεια αυτής της συνεργασίας θα συζητηθεί και θα συμφωνηθεί με τον/την καθοδηγούμενο/η. Σε ορισμένα προγράμματα καθοδήγησης, όπως το πρόγραμμα Government Communication Services (GCS), η διάρκεια είναι συνήθως 1-2 ώρες ανά μήνα για μια περίοδο 6 μηνών, με δραστηριότητες μάθησης και ανάπτυξης μεταξύ των συναντήσεων.
- θα ενημερώνουν την ομάδα σχεδιασμού για οποιαδήποτε διακοπή της σχέσης καθοδήγησης.

(The mentor and mentee guide, 2021)

### 3.5 Τελική αξιολόγηση

Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, ο σχεδιασμός για τη συνεχιζόμενη επιτυχία των καθοδηγούμενων εξισορροπείται με το κλείσιμο της επίσημης σχέσης καθοδήγησης. Ως μέντορας, συνεργαστείτε με το άτομο που καθοδηγείτε για να προσδιορίσετε τους τύπους υποστήριξης που μπορεί να χρειαστεί στο μέλλον. Ίσως θελήσετε να το φέρετε σε επαφή με άλλους/ες συναδέλφους που μπορούν να του προσφέρουν πρόσθετα οφέλη εκτός από αυτά που του παρέχετε εσείς. Αυτή είναι επίσης μια καλή στιγμή για να διερευνήσετε το ενδιαφέρον του ίδιου του/της καθοδηγούμενου/ής σας να γίνει μέντορας ενός άλλου ατόμου κάποια στιγμή στο μέλλον.

Η τελική σας συζήτηση θα πρέπει να είναι αφιερωμένη στα εξής θέματα:

- Αναστοχασμός σχετικά με τα επιτεύγματα, τις προκλήσεις και την πρόοδο προς την επίτευξη των στόχων
  - Τι θα θυμάται περισσότερο ο/η καθοδηγούμενος/ή σας από αυτή τη σχέση;
  - Ποιες προκλήσεις τον/την περιμένουν στο μέλλον;
- Διερεύνηση άλλων τύπων υποστήριξης που μπορεί να εξακολουθεί να χρειάζεται
- Συζήτηση για το αν η σχέση θα συνεχιστεί άτυπα και πώς θα το υλοποιήσετε αυτό, καθώς και έκφραση ευχαριστιών και ευχών.

(Mentoring Guide: a guide for mentors, 2003)

Επιπρόσθετα, ο παρακάτω πίνακας δείχνει τις βασικές δραστηριότητες καθοδήγησης και τον σκοπό που επιτελούν. Με τη βοήθειά του, μπορείτε να πραγματοποιήσετε αξιολόγηση της σχέσης mentoring ελέγχοντας κατά πόσον ο τίτλος της δραστηριότητας ανταποκρίθηκε στον αρχικό σκοπό:

Τίτλος	Σκοπός
Έχουν Έτοιμος/η να γίνεις Καθοδηγούμενος/η;	Για να αξιολογήσετε την ετοιμότητα να εμπλακείτε σε μια σχέση καθοδήγησης ως Καθοδηγούμενος/η.
Έχουν Έτοιμος/η να γίνεις Μέντορας;	Για να αξιολογήσετε την ετοιμότητα να εμπλακείτε σε μια σχέση καθοδήγησης ως Μέντορας.
Συμφωνία Mentoring	Για να καθορίσετε μια κοινή αντίληψη και τις προσδοκίες από μια σχέση mentoring.
Αξιοποιώντας την Πρώτη Συνάντηση – Καθοδηγούμενος/η	Για να διευκολύνετε την πρώτη συνάντηση σε μια σχέση καθοδήγησης, από την οπτική γωνία του/της Καθοδηγούμενου/ης.
Αξιοποιώντας την Πρώτη Συνάντηση – Μέντορας	Για να διευκολύνετε την πρώτη συνάντηση σε μια σχέση καθοδήγησης, από την οπτική γωνία του/της Μέντορα.
Σχεδιασμός Αποτελεσματικών Συναντήσεων	Για να διευκολύνετε τις συνεχείς συναντήσεις καθοδήγησης.

Προσδιορισμός Βημάτων Δράσης	Για να προσδιορίσετε τους στόχους και τα αντίστοιχα βήματα δράσης.
Το Τέλος μιας Σχέσης Mentoring	Για να αναστοχαστείτε ως προς τη σχέση mentoring και να προσδιορίσετε τα επόμενα βήματα για τη συνέχιση της προσωπικής σας ανάπτυξης.
Πέρα από την Ακρόαση και τη Μάθηση (δραστηριότητες)	Ιδέες για το πώς να επωφεληθείτε από τη σχέση mentoring, από την οπτική γωνία του/της Καθοδηγούμενου/ης.
Πέρα από τη Διδασκαλία (δραστηριότητες)	Ιδέες για το πώς να επωφεληθείτε από τη σχέση mentoring, από την οπτική γωνία του/της Μέντορα.

(Harriman, 2016)

## 4. ΡΟΛΟΙ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ MENTORING

Για να επιτευχθεί μια γόνιμη σχέση καθοδήγησης, θα πρέπει να γίνουν ορθά κατανοητοί οι κύριοι ρόλοι που υπάρχουν στη διαδικασία της καθοδήγησης. Για τον λόγο αυτό, παρακάτω περιγράφονται εκτενέστερα οι τρεις κύριοι ρόλοι (συντονιστής/ρια μέντορα, μέντορας και καθοδηγούμενο άτομο).

### 4.1 Ο ρόλος του/της Συντονιστή/ριας Μέντορα

Ο/Η συντονιστής/ρια είναι το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για την οργάνωση των πρακτικών που θα υιοθετήσει ο/η μέντορας, καθώς και για τη δημιουργία και τη διάρθρωση του προγράμματος mentoring. Πιο συγκεκριμένα, ο/η συντονιστής/ρια των μεντόρων μπορεί να οργανώσει τη διαδικασία, να απαντήσει σε ενδεχόμενες ερωτήσεις και να διασφαλίσει ότι και τα δύο μέρη αισθάνονται άνετα με το ταίριασμα. Κατά συνέπεια, ο/η συντονιστής/ρια καταρτίζει ένα σχέδιο πρόσληψης των μεντόρων και είναι υπεύθυνος/η για την επιλογή των μελλοντικών μεντόρων και την παροχή αποτελεσματικών εργαλείων για τη διαδικασία.

Ακόμη, ο/η συντονιστής/ρια του/της μέντορα είναι υπεύθυνος/η για την εισαγωγή των μεντόρων στο πρόγραμμα παροχής υπηρεσιών mentoring, την αποσαφήνιση των κύριων στόχων του και τη διασφάλιση ότι οι μέντορες γνωρίζουν ποιες ακριβώς είναι οι

αρμοδιότητές τους. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω μιας σειράς εκπαιδευτικών συνεδριών με τους/τις μέντορες, όπου μπορούν να χρησιμοποιηθούν εργαλεία όπως το Εγχειρίδιο RISING (IO1) και τα Διαδραστικά Εργαλεία (IO2). Παράλληλα, ο/η συντονιστής/ρια των μεντόρων θα πρέπει να αξιολογήσει τα προφίλ των μεντόρων και των καθοδηγούμενων και να διεξαγάγει τη διαδικασία του ταιριάσματος. Για την εργασία αυτή, θα πρέπει να γίνει ενδελεχής ανάλυση των προφίλ και των δύο μερών. Επιπλέον, η τελευταία διαδικασία που καλείται να διαχειριστεί ο/η συντονιστής/ρια είναι η εποπτεία των σχέσεων mentoring. Θα πρέπει να ελέγχει σε τακτική βάση τους/τις μέντορες και να διασφαλίζει ότι οι συνεδρίες mentoring εξελίσσονται σύμφωνα με τον προγραμματισμό.

- *Συμβουλές που πρέπει να λάβετε υπόψη σας κατά την αναζήτηση συντονιστή/ριας*

Κατά την αναζήτηση συντονιστή/ριας μέντορα, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τα δίκτυα παλαιών μεντόρων και να κάνετε πρόταση συνεργασίας σε κάποιους/ες πεπειραμένους/ες μέντορες που είχαν καλές επιδόσεις σε αυτή τη θέση. Αν αυτό δεν είναι εφικτό, προσπαθήστε να αναζητήσετε συντονιστή/ρια σε κοινότητες που επωφελήθηκαν στο παρελθόν από προγράμματα mentoring και είναι εξοικειωμένες με τη διαδικασία.

- *Προϋποθέσεις και δεξιότητες για να γίνετε συντονιστής/ρια*

Ο/Η συντονιστής/ρια ενός/μιας μέντορα θα πρέπει να διαθέτει τις ακόλουθες δεξιότητες:

- Να διατυπώνει με σαφήνεια τι συνεπάγεται ένα πρόγραμμα mentoring
- Να είναι οργανωμένος/η
- Να λαμβάνει υπόψη του/της τις ανάγκες κάθε μέρους κατά τη διεξαγωγή της διαδικασίας του ταιριάσματος
- Να είναι φιλικός/ή και πρόθυμος/η να στηρίζει τους/τις μέντορες
- Να είναι συνεπής.

Χρήσιμο υλικό για την επιμόρφωση των μεντόρων:

[3 Key Elements to Thriving Mentorship | Janet Phan | TEDxZurich - YouTube](#)

[How to be a Great Mentor | Kenneth Ortiz | TEDxBethanyGlobalUniversity - YouTube](#)

[io1 handbook | PDF \(scribd.com\)](#)

**The Mentoring Wheel (Munro Turner, 1999)**

Ο «Τροχός του Mentoring» (“The Mentoring Wheel”) είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που βοηθά τους/τις μέντορες να κατανοήσουν το γενικότερο πλαίσιο. Περιλαμβάνει την ανάλυση του πού βρίσκονται οι καθοδηγούμενοι/ες («εδώ») σε συσχέτιση με το πού θέλουν να φθάσουν («εκεί»). Βρείτε την επεξήγηση κάθε κατηγορίας εδώ: [The-Mentoring-Wheel.pdf \(crowe-associates.co.uk\)](http://The-Mentoring-Wheel.pdf (crowe-associates.co.uk)).

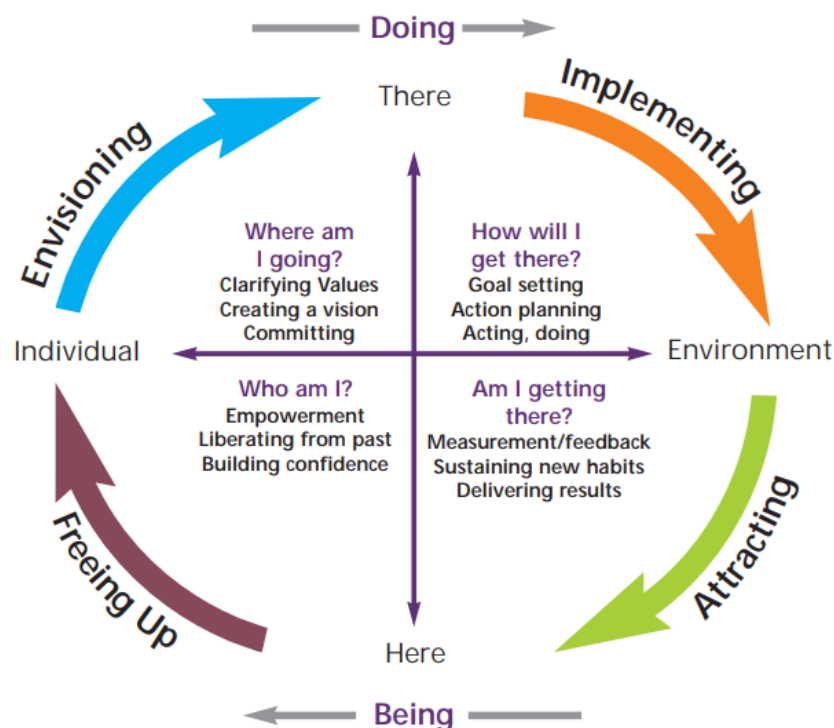


Fig. 1: The Mentoring Wheel (Munro Turner, 1999)

## 4.2 Ο ρόλος του/της Μέντορα

Μέντορας είναι κάθε άτομο που είναι πρόθυμο να χρησιμοποιήσει την πείρα του για να υποδείξει θετικές συμπεριφορές με εποικοδομητικό τρόπο και κατά προτίμηση με εθελοντικό τρόπο απέναντι στο άτομο που καθοδηγεί. Πραγματοποιεί μια σειρά συνεδριών mentoring με σκοπό να στηρίξει τον/την καθοδηγούμενο/η σε οποιαδήποτε ζητήματα σχετίζονται με τη διαμονή του/της στη χώρα υποδοχής.

- *Συμβουλές που πρέπει να λάβετε υπόψη σας κατά την αναζήτηση μέντορα*

Ένας/Μια δυνητικός/ή μέντορας θα μπορούσε να είναι ένας/μια πρώην καθοδηγούμενος/η. Επομένως, αν έχετε διενεργήσει στο παρελθόν προγράμματα παροχής υπηρεσιών mentoring, ελέγξτε αν οι πρώην καθοδηγούμενοι/ες ενδιαφέρονται να γίνουν μέντορες και αν ταιριάζουν με το προφίλ του/της μέντορα που αναζητάτε.

- *Προϋποθέσεις και δεξιότητες για να γίνετε μέντορας*

Ο/Η μέντορας θα πρέπει να έχει μεταναστευτικό υπόβαθρο (προαιρετικά) και να διαθέτει πολλές και διάφορες εμπειρίες ως μετανάστης/ρια στη χώρα υποδοχής. Επιπλέον, ο/η κατάλληλος/η μέντορας θα πρέπει να διαθέτει τις ακόλουθες δεξιότητες:

- Υπομονή
- Υποστηρικτικότητα
- Δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης
- Εμπυχωτικό χαρακτήρα
- Συνέπεια
- Προσαρμοστικότητα
- Ειλικρίνεια κατά την παροχή ανατροφοδότησης.

Επιπλέον, η τήρηση των **3 A's μιας σχέσης mentoring** (Loretto, 2022) μπορεί να βοηθήσει τον/τη μέντορα να θυμάται ποιες είναι οι πιο σημαντικές κατευθυντήριες οδηγίες που πρέπει να ακολουθεί (Loretto, 2022). Τα 3 A's του mentoring είναι η διαθεσιμότητα (availability), η ενεργητική ακρόαση (active listening) και η ανάλυση (analysis).

- **Διαθεσιμότητα** σημαίνει ότι ο/η μέντορας θα πρέπει να σας προσφέρει ή να σας διαθέσει τον χρόνο, την πείρα, την ενθάρρυνση, την ανατροφοδότηση και τις συμβουλές του/της.
- **Ενεργητική ακρόαση** σημαίνει ότι ο/η μέντοράς σας θα πρέπει να είναι ήρεμος/η και προσεκτικός/ή, όταν μιλάτε, και να μην αποσπάται η προσοχή του/της.
- **Ανάλυση** σημαίνει ότι ο/η μέντοράς σας θα πρέπει να είναι σε θέση να αναλύει αυτά που λέτε, να επεξεργάζεται την κατάσταση στην οποία βρίσκεστε τη δεδομένη στιγμή, και να παρέχει λεπτομερή ανατροφοδότηση ή λύσεις, ώστε να μπορέσετε να εξελιχθείτε.

### 4.3 Ο ρόλος του Καθοδηγούμενου Ατόμου

Καθοδηγούμενος/η είναι κάθε άτομο που λαμβάνει υπηρεσίες mentoring και το οποίο είναι πρόθυμο και αποφασισμένο να αφιερώσει χρόνο και προσπάθεια για να αναπτύξει προσωπικές, κοινωνικές και μη τεχνικές δεξιότητες για να ενισχύσει τη διαδικασία ένταξής του στη χώρα υποδοχής.

- *Συμβουλές που πρέπει να λάβετε υπόψη σας κατά την αναζήτηση καθοδηγούμενων ατόμων*

Προσπαθήστε να αναζητήσετε δυνητικούς/ές καθοδηγούμενους/ες σε πολυπολιτισμικές κοινότητες (π.χ. πανεπιστήμια, κέντρα ξένων γλωσσών, ομάδες κοινωνικής δικτύωσης για διάφορες κοινότητες, ωφελούμενους/ες ΜΚΟ).



- **Προϋποθέσεις και δεξιότητες για να γίνετε καθοδηγούμενο άτομο**

Ο/Η καθοδηγούμενος/η θα πρέπει να είναι νεοαφιχθείς/είσα στην τρέχουσα χώρα διαμονής του/της μέντορα και να είναι πρόθυμος/η να λάβει συμβουλευτική καθοδήγηση. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να έχει τις ακόλουθες δεξιότητες:

- Πρόθυμος/η και συνεργάσιμος/η να λάβει συμβουλευτική καθοδήγηση
- Να είναι συνεπής
- Να είναι ανοιχτός/ή στην επικοινωνία.

Σύμφωνα με ένα άρθρο που αναρτήθηκε στον ιστότοπο του Πανεπιστημίου του Ιλινόις, τα κύρια χαρακτηριστικά ενός καλού καθοδηγούμενου ατόμου είναι τα εξής:

- **Προσωπική δέσμευση** – προετοιμασία για τις συναντήσεις με τον/τη μέντορα και τήρηση των στόχων που έχουν τεθεί, ανάληψη ευθύνης για τη μάθηση.
- **Ευελιξία** – αναγνώριση της ανάγκης προσαρμογής σε αλλαγές ανάλογα με τις καταστάσεις που προκύπτουν, αλλά εστίαση στον γενικό στόχο.
- **Δεκτικότητα** – προθυμία να δεχτεί ανατροφοδότηση, να συζητήσει για τομείς προς βελτίωση και να ζητήσει βοήθεια, καθώς και να μοιραστεί τις ανάγκες και τις απόψεις του με τον/τη μέντορα.
- **Απροκατάληπτο πνεύμα** – προθυμία να εξετάζει κανείς διαφορετικές ιδέες ή απόψεις, να δοκιμάζει νέα πράγματα και να αποδέχεται διαφορετικές απόψεις.
- **Πρωτοβουλία** – η ικανότητα να ενεργεί κανείς ή να αναλαμβάνει την ευθύνη να κάνει κάτι χωρίς να του έχει ζητηθεί να το κάνει.

## 5. ΕΡΓΑΛΕΙΑ

### 5.1 Εργαλεία για μέντορες

Παρακάτω παρουσιάζουμε μια σειρά εργαλείων που σκοπό έχουν να βοηθήσουν μέντορες και καθοδηγούμενους/ες να αξιολογήσουν τα συναισθήματα, τις προσδοκίες και την εργασία τους κατά τη διαδικασία καθοδήγησης.

- **Εργαλείο για την ανάλυση της διαδικασίας mentoring**

Αυτό το εργαλείο αναλύει τη διαδικασία καθοδήγησης, έτσι ώστε οι χώρες-εταίροι να μπορούν να διακρίνουν και να αξιολογήσουν αν τα προγράμματα mentoring που παρέχουν είναι καλά προσαρμοσμένα στο πλαίσιο του έργου (μετανάστες/ριες). Έχει σχεδιαστεί για να εφαρμόζεται από τον/τη μέντορα και τον/τη συντονιστή/ρια του/της μέντορα για την ενίσχυση και τη συστηματοποίηση της λογοδοσίας των προγραμμάτων mentoring.

#### Ημερολόγιο Mentoring

Κάθε μέντορας θα πρέπει να τηρεί ένα «ημερολόγιο mentoring» στο οποίο θα γράφει μια αξιολόγηση κάθε συνεδρίας που πραγματοποιεί με τους/τις καθοδηγούμενους/ές

του/της. Αυτό το ημερολόγιο έχει ως στόχο να παρακολουθεί την εξέλιξη της καθοδήγησής τους, να βλέπει ποιες μέθοδοι είναι αποδοτικές, τι μπορεί να αλλάξει στην προσέγγισή του/της από τη μία συνεδρία στην άλλη και να επαναξιολογεί τις ανάγκες των καθοδηγούμενων. Το ημερολόγιο mentoring μπορεί να τηρηθεί σε ψηφιακή μορφή, για παράδειγμα, με τη χρήση της εφαρμογής (app) One Note.

Το ημερολόγιο θα περιλαμβάνει μια σελίδα για κάθε συνεδρία mentoring, η οποία θα αναφέρει τα εξής:

Ημ/νία & Αρ. της συνεδρίας:	
Τόπος:	
Θέμα της συνεδρίας:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο/Η μέντορας θα πρέπει να γράψει εδώ τα θέματα που θέλει να καλύψει στη συνεδρία.</li> </ul>
Δραστηριότητες που θα διεξαχθούν:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο/Η μέντορας θα πρέπει να αναφέρει το είδος των δραστηριοτήτων που θέλει να διεξαγάγει στην τρέχουσα συνεδρία (π.χ. παιχνίδια, πρακτικές δραστηριότητες, ασκήσεις προσωπικής ανάπτυξης).</li> </ul>
Αξιολόγηση της αλληλεπίδρασης :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο/Η μέντορας θα πρέπει να απαντήσει στις ακόλουθες ερωτήσεις:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πόσο χρήσιμη ήταν αυτή η συνεδρία σε μια κλίμακα 1-10 (όπου το 1 σημαίνει «καθόλου πρακτική» και το 10 «εξαιρετικά πρακτική»);</li> <li>• Πόσο ανοιχτό ήταν το καθοδηγούμενο άτομο στις δραστηριότητες σε μια κλίμακα 1-10 (όπου το 1 σημαίνει «καθόλου ανοιχτό» και το 10 «εξαιρετικά ανοιχτό»);</li> <li>• Θεωρείτε ότι επιτεύχθηκε ο σκοπός της συνεδρίας; Ικανοποιήθηκαν οι ανάγκες του καθοδηγούμενου ατόμου κατά τη συνεδρία;</li> <li>• Σημειώστε άλλα σχόλια που θα θεωρούσατε χρήσιμα.</li> </ul> </li> </ul>
Μελλοντικά σχέδια:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο/Η μέντορας θα πρέπει να σημειώσει εν συντομία προς ποια κατεύθυνση θα πρέπει να κινηθούν οι επόμενες συνεδρίες.</li> </ul>

Το ημερολόγιο mentoring θα πρέπει να είναι προσβάσιμο στον/στη συντονιστή/ρια των μεντόρων όποτε το ζητήσει. Συνιστάται ο/η συντονιστής/ρια να ελέγχει το ημερολόγιο

σε τακτά χρονικά διαστήματα, π.χ. μία φορά τον μήνα. Επιπλέον, θα μπορούσε να αξιολογήσει τον τρόπο λειτουργίας του προγράμματος mentoring ελέγχοντας το ημερολόγιο που τηρούν όλοι/ες οι μέντορες.

- **Εργαλείο για τη μέτρηση της σχέσης καθοδήγησης**

Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης της διαδικασίας καθοδήγησης, είναι εξίσου σημαντικό να παρακολουθείται η σχέση μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου/ης. Επειδή η σχέση αυτή αποτελεί σημαντική πτυχή της επιτυχίας του προγράμματος mentoring, οι μέντορες και τα καθοδηγούμενα άτομα θα πρέπει να αναζητούν ευκαιρίες για να συζητούν και να αναστοχάζονται σχετικά με τη διασύνδεσή τους. Έχοντας αυτά κατά νου, δημιουργήσαμε για την παρούσα ενότητα ένα εργαλείο για τον/τη μέντορα, ώστε να μπορεί να αξιολογεί την προσωπική του/της αντίληψη σχετικά με το ταίριασμα και τι θα μπορούσε ενδεχομένως να βελτιωθεί.

Το εν λόγω ερωτηματολόγιο θα πρέπει να συμπληρώνεται από τους/τις μέντορες, προκειμένου να αξιολογείται η σχέση καθοδήγησης. Αυτή η αξιολόγηση είναι σημαντική αφενός για την κατανόηση του πλαισίου της Σχέσης Mentoring και αφετέρου για την ανάλυση των σημείων που χρήζουν βελτίωσης.

- **Αξιολόγηση πιθανών συστάσεων βελτίωσης**

Ο παρακάτω πίνακας προορίζεται για συμπλήρωση από τον/τη μέντορα μετά από κάθε εργαστήριο (workshop). Οι απαντήσεις στα ερωτήματα που τίθενται έχουν ως στόχο, μεταξύ άλλων:

- Να οργανωθούν οι γνώσεις μετά το εργαστήριο
- Να τελειοποιηθεί ο τρόπος διεξαγωγής των συναντήσεων
- Να ληφθεί μέριμνα για την ποιότητα των συναντήσεων και να βελτιωθεί η τεχνική mentoring που ακολουθούν οι μέντορες
- Να διασφαλιστεί ότι ο γενικός στόχος της παροχής γνώσεων, εργαλείων και υποστήριξης στον/στην καθοδηγούμενο/η ή στους/στις καθοδηγούμενους/ες έχει επιτευχθεί.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό μετά το εργαστήριο, ο/η μέντορας να συζητήσει τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας [και τα παραπάνω] με τον/τη



συντονιστή/ριά του/της. Η ανταλλαγή ιδεών, εμπειριών και η συνεργασία, γενικότερα, θα βοηθήσει στην επίλυση πιθανών προβλημάτων και στην τελειοποίηση ιδεών, ώστε το δίδυμο μέντορας-καθοδηγούμενος/η να συνεργαστεί ακόμη πιο αποτελεσματικά.

Η παρακάτω φόρμα αποτελεί παράδειγμα μιας σειράς ερωτήσεων που μπορεί να επεκταθεί ανάλογα με το θέμα του εργαστηρίου, π.χ. περισσότερες ερωτήσεις για την απασχόληση, την ομάδα-στόχο κλπ.

Ημ/νία & Αρ. συνεδρίας:		Τόπος:	
1	Είστε ικανοποιημένος/η από τα εργαστήρια που πραγματοποιήθηκαν; Αν όχι, παρακαλώ διευκρινίστε τους λόγους.	Ναι	Όχι
	Υπάρχει κάποια λύση ή βελτίωση που θα θέλατε να προτείνετε για μελλοντικά εργαστήρια;		
2	Ολοκληρώσατε όλο το υλικό που είχε προγραμματιστεί; Αν όχι, παρακαλώ διευκρινίστε τους λόγους.	Ναι	Όχι
	Υπάρχει κάποια λύση ή βελτίωση που θα θέλατε να προτείνετε για μελλοντικά εργαστήρια;		
3	Καταφέρατε να δημιουργήσετε σχέσεις και να κάνετε τους/τις συμμετέχοντες/ουσες (καθοδηγούμενους/ες) να ενδιαφερθούν για το εργαστήριο;	Ναι	Όχι
	Υπάρχει κάποια λύση ή βελτίωση που θα θέλατε να προτείνετε για μελλοντικά εργαστήρια;		
4	Κατανόησαν οι συμμετέχοντες/ουσες (καθοδηγούμενοι/ες) τον σκοπό του εργαστηρίου και αναζήτησαν λύσεις	Ναι	Όχι

	με ενεργητικό τρόπο;		
	Αν «όχι», αναφέρετε κάποια λύση ή βελτίωση που θα θέλατε να προτείνετε για μελλοντικά εργαστήρια. Αν «ναι, εν μέρει», αναφέρετέ το και εξηγήστε γιατί.		
5	Γνωρίζατε βασικές ή γενικότερες πληροφορίες για τους/τις συμμετέχοντες/ουσες (καθοδηγούμενους/ες) που είχαν ως αποτέλεσμα να επηρεαστεί η υλοποίηση του εργαστηρίου;	Ναι	Όχι
	Παρακαλώ, δώστε τις χρήσιμες συμπληρωματικές πληροφορίες σας για μελλοντικές συναντήσεις.		
6	Αντιμετωπίσατε προβλήματα π.χ. επικοινωνίας (γλώσσα), έλλειψη προθυμίας συμμετοχής, συστολή, έλλειψη αυτοπεποίθησης κλπ.;	Ναι	Όχι
	Αν «ναι», καταφέρατε να επιλύσετε το πρόβλημα; Παρακαλώ, περιγράψτε τι θα μπορούσε να σας βοηθήσει σε μελλοντικά εργαστήρια.		
7	Ποιο θεωρείτε ότι ήταν το πιο δύσκολο μέρος του εργαστηρίου; Καταφέρατε να λύσετε το πρόβλημα;	Ναι	Όχι
	Παρακαλώ, διευκρινίστε:		
8	Τι πιστεύετε ότι λειτούργησε καλύτερα κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου		
	Παρακαλώ, διευκρινίστε:		

9	Θα θέλατε να συμπεριλάβετε ένα νέο στοιχείο ή να αλλάξετε κάποιο από τα ήδη υπάρχοντα στοιχεία του εργαστηρίου;	Ναι	Όχι
	Παρακαλώ, διευκρινίστε:		

## 5.2 Εργαλεία για καθοδηγούμενα άτομα

- Εξέλιξη των κοινωνικο-συναισθηματικών ικανοτήτων των καθοδηγούμενων

Η κοινωνικο-συναισθηματική ανάπτυξη περιλαμβάνει την ικανότητα των καθοδηγούμενων ατόμων να εκφράζονται, να ελέγχουν τα συναισθήματά τους και να βρίσκονται σε αρμονία με το περιβάλλον και την κοινότητα. Χρησιμοποιώντας αυτές τις δεξιότητες, τα καθοδηγούμενα άτομα μπορούν να ανταποκριθούν σε καταστάσεις όπως η μάθηση, η δημιουργία σχέσεων και η επίλυση καθημερινών προβλημάτων. Ο ορισμός της ανάπτυξης των κοινωνικο-συναισθηματικών ικανοτήτων με την πάροδο των ετών αποτυπώνεται στο Σχήμα 1.

Σχήμα 1: Ανάπτυξη του ορισμού των κοινωνικο-συναισθηματικών ικανοτήτων

Year	Social-Emotional Competence Definition
1997	Social-emotional competence refers to a person's knowledge, skills, and motivation required to master social and emotional situations.
2002	A multivariate concept that includes a person's ability to identify their emotions, to be able to manage their emotions appropriately, to have positive interactions, and to have positive interactions with others.
2003	A set of social and emotional skills to achieve a goal both in the personal and professional spheres.
2007	The ability to appropriately mobilize a set of knowledge, skills, abilities and attitudes to perform different activities with a certain level of quality and efficiency.
2009	A comprehensive set of interrelated skills and processes, including emotional processes (e.g., understanding and regulating emotions, taking others' perspectives, recognizing their own emotional strengths and weaknesses), social and interpersonal skills (e.g., understanding social cues and interacting positively with others), and cognitive processes (e.g., stress management, impulse control).
2011	A multidimensional concept, cognitive, attitudinal and behavioral, and it involves uncertainty.
2012	Knowledge, skills and social and emotional attitudes, put into practice in real life.
2013	Teacher SEC is understood as a comprehensive set of interrelated skills and processes, including emotional processes (e.g., understanding and regulating emotions, taking others' perspectives, recognizing their own emotional strengths and weaknesses), social and interpersonal skills (e.g., understanding social cues and interacting positively with others), and cognitive processes (e.g., stress management, impulse control.)
2017	Skills, knowledge, attitudes, and social and emotional dispositions that enable a person to set goals, manage behavior, build relationships, and process information in diverse contexts that intentionally develop these competencies.
2019	Teacher SEC is defined in terms of the five competencies: self-awareness, self-management, social awareness, relationship skills and responsible decision making.
2020	Effective management of intrapersonal and interpersonal social and emotional experiences in ways that foster one's own and others' thriving. SEC is operationalized by individuals' social-emotional basic psychological need satisfaction, motivations, and behaviors.

Πηγή: Peña, Sáez-Delgado, López-Angulo, Mella-Norambuena, 2021

Το εργαλείο που προτείνουμε να δημιουργήσουμε εδώ επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της εξέλιξης των κοινωνικο-συναισθηματικών ικανοτήτων των καθοδηγούμενων. Με τον όρο «αξιολόγηση των κοινωνικο-συναισθηματικών ικανοτήτων», εννοούμε μεταξύ άλλων την αξιολόγηση των κινήτρων, της ενεργητικότητας, της επικοινωνίας, της ανθεκτικότητας και της δημιουργικότητας. Το εργαλείο που δημιουργήσαμε σχετικά με τα Καθοδηγούμενα Άτομα φαίνεται στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1: Ερωτηματολόγιο Κοινωνικο-Συναισθηματικών Ικανοτήτων  
(Παρακαλώ, απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις.)

	Δια φωνώ Από λυτα	Δια φωνώ	Ούτ ε Συμ φωνώ Ούτ ε Δια φωνώ	Συ μφωνώ	Συμ φωνώ Από λυτα
1. Αυτό που «εισπράττω» ως αποτέλεσμα της εργασίας μου, είναι σημαντικό για εμένα.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Με ευχαριστεί να εργάζομαι για έναν σημαντικό σκοπό.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Είναι σημαντικό να κερδίζω την εκτίμηση των ανθρώπων γύρω μου.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Όταν μιλάω σε κάποιον, μπορώ να τον πείσω.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Μου είναι δύσκολο να εκφράσω τις σκέψεις μου.	( )	( )	( )	( )	( )





6. Μπορώ να χρησιμοποιώ σωστά τη γλώσσα του σώματος, όταν μιλάω.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Περιμένω από τους ανθρώπους να είναι ειλικρινείς, όταν μου μιλούν.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Μου είναι εύκολο το να βρω κάποιον για να μιλήσω.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Μου είναι εύκολο το να βρω κάτι διασκεδαστικό να κάνω.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Μου είναι εύκολο το να αλλάζω τις αρνητικές συνήθειες σε θετικές.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Είμαι ένα άτομο με μοναδικές ιδέες.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Όταν κάνω κάτι, ακολουθώ πάντα την ίδια μέθοδο.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Δεν μου αρέσουν οι κανόνες που με περιορίζουν.	( )	( )	( )	( )	( )

14. Αν δω κάτι που δεν μου αρέσει, το διορθώνω.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Εντοπίζω ευκαιρίες καλύτερα από τους άλλους ανθρώπους.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Συνήθως είμαι επιφυλακτικός άνθρωπος.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Νομίζω ότι έχω βελτιώσει την αυτοπεποίθησή μου.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Μπορώ να αντιμετωπίζω με ευκολία τις δυσκολίες.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Μου είναι εύκολο να ζητήσω βοήθεια από τους ανθρώπους γύρω μου.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Έχω εμπιστοσύνη στην ικανότητά μου να επιλύω προβλήματα.	( )	( )	( )	( )	( )
21. Γενικά, έχω υψηλά κίνητρα.	( )	( )	( )	( )	( )

- Εργαλεία για την αρχική διάγνωση

Οι αξιολογήσεις χωρίζονται συνήθως σε τέσσερις επιμέρους εργασίες που δεν είναι αυστηρά διαδοχικές: την οργάνωση της αξιολόγησης (με βάση τη διατύπωση των ερωτημάτων αξιολόγησης που οδηγεί στη συνολική αξιολόγηση), τη συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών πληροφοριών, την ανάλυση των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί και την αξιολόγηση των ερωτημάτων αξιολόγησης που οδηγεί στη διατύπωση συμπερασμάτων και συστάσεων.

Ακολουθούν ορισμένα εργαλεία γενικής αξιολόγησης, σύμφωνα με τη [EuropeAid](#) (2005):

- Διάγραμμα στόχων και διάγραμμα αντικτύπου·
- Διάγραμμα προβλημάτων·
- Διάγραμμα αποφάσεων·
- Συνέντευξη·
- Ομάδα εστιασμένης συζήτησης (Focus group)·
- Έρευνα·
- Μελέτη περίπτωσης (Case study)·
- Ομάδα εμπειρογνομόνων·
- Ανάλυση SWOT·
- Δείκτες πλαισίου·
- Πολυκριτηριακή ανάλυση·
- Ανάλυση κόστους-αποτελεσματικότητας·
- Πολιτισμική και κοινωνική ανάλυση.

(EuropeAid, 2005)

### Βήμα I: Οργάνωση της αξιολόγησης

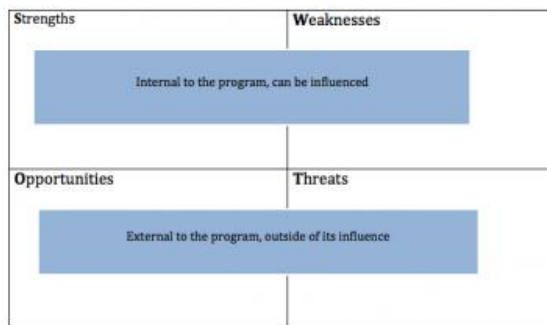
Η αρχική διάγνωση της προόδου του/της καθοδηγούμενου/ης θα περιλαμβάνει τα εξής:

- Διάγραμμα με τους στόχους σε συσχέτιση με τον αντίκτυπό τους·
- Ατομική συνέντευξη τόσο του/της μέντορα όσο και του καθοδηγούμενου ατόμου·
- Συμπεράσματα σχετικά με την πρόοδο της καθοδήγησης και συστάσεις.

### Βήμα II: Ποσοτικές και ποιοτικές πληροφορίες

Για τη συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών πληροφοριών, η ομάδα σχεδιασμού θα πρέπει να έχει κατά νου τα βήματα της καθοδήγησης για να προσαρμόσει τα εργαλεία στο υπό εξέταση θέμα. Μετά τις πρώτες συνεδρίες με τον/την καθοδηγούμενο/η, ο/η μέντορας θα πρέπει να έχει καταγράψει ορισμένους στόχους. Αυτοί οι στόχοι θα πρέπει να καθοριστούν σύμφωνα με τις ανάγκες και τους στόχους του/της καθοδηγούμενου/ης. Στη συνέχεια, ο/η μέντορας θα φτιάξει ένα διάγραμμα, το οποίο θα χωρίζεται σε δύο τμήματα. Το ένα θα περιέχει τους στόχους του/της μέντορα και το άλλο θα επισημαίνει τον αντίκτυπο που έχουν αυτά τα μέτρα μέχρι στιγμής. Εκτός από τα διαγράμματα, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί μια ανάλυση SWOT για την αξιολόγηση της προόδου του/της μέντορα. Η ανάλυση SWOT είναι ένα κλασικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που ξεκίνησε από την ανάλυση μάρκετινγκ επιχειρήσεων. Ενθαρρύνει τις ομάδες (ή τα άτομα) να αναστοχαστούν και να αξιολογήσουν τα Δυνατά σημεία, τις Αδυναμίες, τις

Ευκαιρίες και τις Απειλές μιας συγκεκριμένης στρατηγικής και πώς αυτή μπορεί να εφαρμοστεί καλύτερα. Το ακόλουθο διάγραμμα από την BetterEvaluation (2020) μπορεί να βοηθήσει τον/τη μέντορα και τον/την καθοδηγούμενο/η με την αρχική δομή της ανάλυσης.



(BetterEvaluation, 2020)

Είναι ζωτικής σημασίας για τον/την καθοδηγούμενο/η να εμπιστευτεί πλήρως τον/τη μέντορα και να δημιουργήσουν έναν ουσιαστικό δεσμό μεταξύ τους. Για να επιτευχθεί αυτό, θα μπορούσαμε να ορίσουμε χωριστές συνεντεύξεις τόσο με τον/την καθοδηγούμενο/η όσο και με τον/τη μέντορα. Μερικές από τις ερωτήσεις για τον/τη μέντορα θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

- Σας ανοίγεται ο/η καθοδηγούμενος/η δείχνοντας όμως ευαλωτότητα ή φόβο;
- Ενθουσιάζεται ο/η καθοδηγούμενος/η με τις συνεδρίες σας;
- Αναφέρει ο/η καθοδηγούμενος/η την εφαρμογή κάποιων από τις αρχικές σας προτάσεις και συμβουλές;
- Πώς αντιδρά ο/η καθοδηγούμενος/η όταν του/της ζητείται να κάνει κάτι; Είναι ανοιχτός/ή στις συμβουλές σας και στην κριτική των πράξεών του/της;

Ορισμένες ερωτήσεις για τον/τη καθοδηγούμενο/η θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

- Συμφωνείτε εσείς και ο/η μέντοράς σας όσον αφορά τους στόχους, τα δυνατά και αδύνατα σημεία σας;
- Έχετε διαμορφώσει μια στρατηγική για την επίτευξη των στόχων σας;
- Παρακολουθείτε ως παθητικός/ή δέκτης/ρια το πρόγραμμα mentoring ή έχετε ενεργό ρόλο στην υλοποίησή του;

### Βήμα III: Ανάλυση των αποτελεσμάτων

Μετά την εκτέλεση των βημάτων I και II, η ομάδα σχεδιασμού της καθοδήγησης θα αξιολογήσει τα διαγράμματα και την ανάλυση και θα καταλήξει στο συμπέρασμα αν ο

αντίκτυπος των στόχων σχετίζεται με τους ίδιους τους καθατούς στόχους. Ειδικότερα, η ομάδα θα αξιολογήσει ποιο μέρος ή πόσοι από τους στόχους έχουν επιτευχθεί και σε ποιον βαθμό, καθώς και τα συναισθήματα του καθοδηγούμενου ατόμου σχετικά με τη στρατηγική που ακολούθησε για την επίτευξή τους. Στη συνέχεια, με βάση τις συνεντεύξεις με τα δύο μέρη, η ομάδα θα πρέπει να επαληθεύσει τη σχέση μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου ατόμου, να χαρακτηρίσει τη φύση της σχέσης τους και να κατανοήσει ποια πτυχή της συνεργασίας τους είναι παραγωγική και ποια αντιπαραγωγική. Χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα της ανάλυσης, η ομάδα μπορεί να ολοκληρώσει την αρχική διάγνωση με το τελικό βήμα, τα συμπεράσματα.

#### Βήμα IV: Συμπεράσματα και Συστάσεις

Στο τελευταίο βήμα, η ομάδα σχεδιασμού της καθοδήγησης θα πρέπει να καταλήξει σε συμπεράσματα σχετικά με την πρόοδο του καθοδηγούμενου ατόμου όσον αφορά τους προσωπικούς του στόχους και τις ανάγκες του, καθώς και την πρόοδο της σχέσης του/της μέντορα με τον/τη καθοδηγούμενο/η. Σε περίπτωση που φαίνεται να υπάρχει απώλεια της μεταξύ τους επικοινωνίας, μπορούν να γίνουν πολλές ενέργειες για τη διόρθωση ή την ενίσχυσή της. Η εμπιστοσύνη και η αποδοχή του/της μέντορά σας ως μέντορα είναι μια περίπλοκη διαδικασία και μια αναγκαιότητα για να πετύχει ο/η καθοδηγούμενος/η τους στόχους του/της και κατ' επέκταση, να έχει μια επιτυχημένη καθοδήγηση. Κατόπιν, μπορείτε να βρείτε ορισμένα βοηθητικά ερεθίσματα για να διαμορφώσετε αυτού του είδους τη σχέση:

Μέντορας	Καθοδηγούμενος/η
Συμφωνήστε σχετικά με τις προσδοκίες.	Θέστε SMART στόχους: <i>συγκεκριμένοι (specific), μετρήσιμοι (measurable), εφικτοί (attainable), ρεαλιστικοί (realistic) και χρονικά προσδιορισμένοι (time-sensitive).</i>
Δεσμευτείτε.	Δείξτε το ενδιαφέρον σας.
Μιλήστε ανοιχτά.	Επικοινωνήστε συχνά.
Μοιραστείτε με τον/την καθοδηγούμενο/η προσωπικές ιστορίες και δυσκολίες.	Να είστε ευγνώμων.
Μην λέτε στον/στην καθοδηγούμενό/ή σας τι να κάνει, αλλά ακούστε τον/την και ρωτήστε τον/την τι πιστεύει ότι πρέπει να κάνει.	Ανταποδώστε.
Συνδέστε τον/την καθοδηγούμενό/ή σας με άλλα άτομα του δικτύου σας.	Ζητήστε ανατροφοδότηση.
	Ελάτε προετοιμασμένος/η.
	Εφαρμόστε ό,τι μαθαίνετε.

(Reeves, 2021)

- **Εργαλείο για την τελική αξιολόγηση**

Η αποτελεσματική ολοκλήρωση της σχέσης καθοδήγησης είναι σημαντική για τη μελλοντική της επιτυχία: η πρώτη και η τελευταία εντύπωση είναι αυτές που θυμόμαστε περισσότερο από τους άλλους. Η ανατροφοδότηση από τη διαδικασία του mentoring είναι απαραίτητη για να κατανοήσουμε αν οι καθοδηγούμενοι/ες πέτυχαν τους στόχους τους και αν ο/η μέντορας τους/τις βοήθησε να ανταποκριθούν στις προσδοκίες τους. Δεδομένου ότι η σχέση καθοδήγησης δεν μοιάζει με έναν γάμο ή μια άλλη μόνιμη δέσμευση, ο στόχος εν προκειμένω είναι να βοηθηθούν οι καθοδηγούμενοι/ες να προοδεύσουν στους στόχους της καριέρας και της ζωής τους. Παρακάτω, παρατίθεται ένας πίνακας με τα πολλαπλά οφέλη και πλεονεκτήματα του mentoring. Για να γίνει κατανοητό κατά πόσον τα οφέλη αυτά προωθήθηκαν από τους/τις καθοδηγούμενους/ες, κάθε άτομο σημειώνει ποιο όφελος αξιολόγησε ως θετικό για την εμπειρία του στη διαδικασία καθοδήγησης.

Η καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας καθοδήγησης των μεντόρων μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία τους μετά τη λήξη της σχέσης mentoring. Οι ακόλουθες ερωτήσεις μπορούν να βοηθήσουν τον/την καθοδηγούμενο/η να κατανοήσει και να αξιολογήσει την πρόοδο της όλης διαδικασίας:

- Λαμβάνοντας υπόψη τα οφέλη που αξιολογήσατε ως «πολύ σημαντικά», αναλογιστείτε ποιους στόχους ή προσδοκίες είχατε στη σχέση καθοδήγησης.
- Λαμβάνοντας υπόψη τα οφέλη που σημειώσατε ότι προωθήθηκαν, υπάρχει κάποια προστιθέμενη αξία που αποκομίσατε από τη σχέση mentoring;
- Επανεξετάστε την αρχική σας αξιολόγηση· υπήρχαν πτυχές που δεν θεωρήσατε ότι σας ωφέλησαν;
- Απαριθμήστε τρεις βασικές ανάγκες που είχατε όταν ξεκινήσατε και αναφέρετε αν τις έχετε ικανοποιήσει τη δεδομένη στιγμή (π.χ. λιγότερο άγχος, περισσότερες ευθύνες, περισσότερες προκλήσεις, περισσότερος σεβασμός κλπ.).

ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ MENTORING	ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΤΟ ΟΦΕΛΟΣ ΠΟΥ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΠΡΟΩΘΗΘΗΚΕ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ
Μάθηση από το όραμα, την πείρα και τις γνώσεις ενός άλλου ατόμου.	
Λήψη συμβουλών και βοήθεια στον σχεδιασμό.	
Μεγαλύτερη συμμετοχή στα κοινωνικά δρώμενα.	
Καλύτερη γνωριμία του εαυτού μου.	
Λήψη βοήθειας για την επίλυση προβλημάτων.	
Ανάπτυξη μιας νέας συνεργασίας μεταξύ ενηλίκων.	
Υπαρξη ενός «ασφαλούς» ατόμου για ανταλλαγή ιδεών.	
Βελτίωση των δεξιοτήτων ζωής.	
Κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας, των κατάλληλων συμπεριφορών, στάσεων και πρωτοκόλλων.	
Διεύρυνση της αντίληψης της πραγματικότητας.	
Επέκταση του δικτύου.	
Ενθάρρυνση και ενδυνάμωση στην πορεία της προσωπικής ανάπτυξης.	
Λήψη βοήθειας για τον εντοπισμό και τη διόρθωση κενών σε γενικές δεξιότητες και γνώσεις.	
Ενίσχυση της αυτοπεποίθησης.	
Αύξηση της παραγωγικότητας και καλύτερη διαχείριση του χρόνου.	
Ενθάρρυνση επικοινωνιακής συμπεριφοράς.	

Ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων.	
Ανάπτυξη της αυτογνωσίας.	
Ανταλλαγή διαφορετικών απόψεων.	
Ενίσχυση της προσωπικής ανάπτυξης.	

- **Εργαλείο μέτρησης της σχέσης καθοδήγησης**

Όπως και το προηγούμενο ερωτηματολόγιο για την αξιολόγηση της σχέσης mentoring, έτσι και το παρόν ερωτηματολόγιο στοχεύει στην παρακολούθηση της προόδου/ανάπτυξης της δυναμικής μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενων. Στην προκειμένη περίπτωση, το εν λόγω ερωτηματολόγιο θα πρέπει να συμπληρωθεί από τους/τις καθοδηγούμενους/ες.



- **Εργαλείο για τη μέτρηση της διαδικασίας καθοδήγησης**

Δ/Α	Ναι	Όχι	Ίσως	Δεν Γνωρίζω	Κριτήρια Διαδικασίας Mentoring (Για Μέντορες)





<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ήταν εύκολο να προσεγγίσετε τον/την καθοδηγούμενό/ή σας και να συζητήσετε μαζί του/της;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Έλαβε/Λαμβάνει υπόψη του/της ο/η καθοδηγούμενός/ή σας τις συμβουλές σας; Δέχτηκε/Δέχεται την ενθάρρυνση σας σε σχέση με τους στόχους του/της;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ήταν/Είναι συχνές οι μεταξύ σας συναντήσεις;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ήταν/Είναι, κατά τη γνώμη σας, παραγωγικές αυτές οι συναντήσεις;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Βοηθήσατε τον/την καθοδηγούμενό/ή σας να εντοπίσει τα βήματα για την επίτευξη των στόχων του/της;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Σεβάστηκε ο/η καθοδηγούμενός/ή σας τον χρόνο σας και τα όρια της σχέσης σας (π.χ. ιδιωτικότητα, συχνότητα επικοινωνίας);
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Μείνατε ικανοποιημένος/η από τη σχέση mentoring;

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Πετύχατε εσείς και ο/η καθοδηγούμενος/ή σας τους στόχους που είχατε προγραμματίσει;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Είστε ευχαριστημένος/η με τη συχνότητα των συναντήσεων;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Είστε ευχαριστημένος/η με το στυλ της καθοδήγησης στη σχέση σας;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ανταποκρίθηκε αυτή η σχέση στις προσδοκίες σας;

Πηγή: National Institute of Health, 2022

Δ/Α	Ναι	Όχι	Ίσως	Δεν Γνωρίζω	Κριτήρια Διαδικασίας Mentoring (Για καθοδηγούμενους/ες)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ήταν εύκολο να προσεγγίσετε τον/τη μέντορά σας και να συζητήσετε μαζί του/της;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Σας προσέφερε/προσφέρει συμβουλές και ενθάρρυνση ο/η μέντοράς σας όσον



					αφορά τους ανεξάρτητους στόχους σας;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ήταν/Είναι συχνές οι μεταξύ σας συναντήσεις;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Λάβατε/Λαμβάνετε συχνά ανατροφοδότηση;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Σας παρατηρούσε ο/η μέντοράς σας κατά τη διαδικασία καθοδήγησης και σας παρείχε ανατροφοδότηση;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Πετύχατε εσείς και ο/η μέντοράς σας τους στόχους που είχατε προγραμματίσει;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Είστε ευχαριστημένος/η με τη συχνότητα των συναντήσεων;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Είστε ευχαριστημένος/η με το στυλ της καθοδήγησης στη σχέση σας;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ανταποκρίθηκε αυτή η σχέση στις προσδοκίες σας;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Θα θέλατε οι μετανάστες/ριες φίλοι/ες σας να παρακολουθήσουν τη διαδικασία mentoring;

Πηγή: University of Kansas, 2022

## 6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

### 6.1 Πώς να καθορίσετε κριτήρια και μεθόδους αξιολόγησης

Τα πέντε κριτήρια αξιολόγησης της Επιτροπής Αναπτυξιακής Βοήθειας (DAC) βασίζονται στην αντίληψη ότι η αξιολόγηση είναι μια εκτίμηση «για τον προσδιορισμό της συνάφειας και της εκπλήρωσης των στόχων, της αναπτυξιακής αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, του αντικτύπου και της βιωσιμότητας» των προσπαθειών που υποστηρίζουν οι οργανισμοί παροχής βοήθειας (Chianca, 2008):

- 1. Αποτελεσματικότητα:** Κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ενός προγράμματος ή έργου, είναι χρήσιμο να εξετάζονται τα ακόλουθα ερωτήματα:
  - Σε ποιον βαθμό επιτεύχθηκαν ή είναι πιθανό να επιτευχθούν οι στόχοι;
  - Ποιοι ήταν οι κυριότεροι παράγοντες που επηρέασαν την επίτευξη ή μη των στόχων;
- 2. Αποδοτικότητα:** Κατά την αξιολόγηση της αποδοτικότητας ενός προγράμματος ή έργου, είναι χρήσιμο να εξετάζονται τα ακόλουθα ερωτήματα:
  - Ήταν οικονομικά αποδοτικές οι δραστηριότητες;
  - Επιτεύχθηκαν εγκαίρως οι στόχοι;
  - Υλοποιήθηκε το πρόγραμμα ή το έργο με τον πιο αποδοτικό τρόπο σε σύγκριση με άλλες εναλλακτικές λύσεις;
- 3. Συνάφεια:** Κατά την αξιολόγηση της συνάφειας ενός προγράμματος ή έργου, είναι χρήσιμο να εξετάζονται τα ακόλουθα ερωτήματα:
  - Σε ποιον βαθμό εξακολουθούν να ισχύουν οι στόχοι του προγράμματος;
  - Συμβαδίζουν οι δραστηριότητες και τα προϊόντα του προγράμματος με τον γενικό σκοπό και την επίτευξη των επιμέρους στόχων του;
  - Συμβαδίζουν οι δραστηριότητες και τα προϊόντα του προγράμματος με τον επιδιωκόμενο αντίκτυπο και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα;
- 4. Αντίκτυπος:** Κατά την αξιολόγηση του αντικτύπου ενός προγράμματος ή έργου, είναι χρήσιμο να εξετάζονται τα ακόλουθα ερωτήματα:
  - Τι συνέβη ως αποτέλεσμα του προγράμματος ή του έργου; Ποια είναι η πραγματική διαφορά που έχει επιφέρει η δραστηριότητα στους/στις ωφελούμενους/ες; Πόσοι άνθρωποι έχουν επηρεαστεί;
- 5. Βιωσιμότητα:** Τα προγράμματα θα πρέπει να είναι περιβαλλοντικά καθώς και οικονομικά βιώσιμα. Κατά την αξιολόγηση της βιωσιμότητας ενός προγράμματος ή έργου, είναι χρήσιμο να εξετάζονται τα ακόλουθα ερωτήματα:
  - Σε ποιον βαθμό τα οφέλη ενός προγράμματος ή έργου συνεχίστηκαν μετά τη διακοπή της χρηματοδότησης από τους/τις χορηγούς;
  - Ποιοι ήταν οι κύριοι παράγοντες που επηρέασαν την επίτευξη ή μη της βιωσιμότητας του προγράμματος ή του έργου;

Προκειμένου να σχεδιάσουμε την αξιολόγηση σύμφωνα με την καταλληλότερη μέθοδο αξιολόγησης, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τη διαφορά μεταξύ των διαφόρων μορφών αξιολόγησης. Σύμφωνα με τη μελέτη του CDC:

Evaluation Types	When to use	What it shows	Why it is useful
Formative Evaluation Evaluability Assessment Needs Assessment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• During the development of a new program.</li> <li>• When an existing program is being modified or is being used in a new setting or with a new population.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Whether the proposed program elements are likely to be needed, understood, and accepted by the population you want to reach.</li> <li>• The extent to which an evaluation is possible, based on the goals and objectives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• It allows for modifications to be made to the plan before full implementation begins.</li> <li>• Maximizes the likelihood that the program will succeed.</li> </ul>
Process Evaluation Program Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As soon as program implementation begins.</li> <li>• During operation of an existing program.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• How well the program is working.</li> <li>• The extent to which the program is being implemented as designed.</li> <li>• Whether the program is accessible and acceptable to its target population.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provides an early warning for any problems that may occur.</li> <li>• Allows programs to monitor how well their program plans and activities are working.</li> </ul>
Outcome Evaluation Objectives-Based Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• After the program has made contact with at least one person or group in the target population.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The degree to which the program is having an effect on the target population's behaviors.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tells whether the program is being effective in meeting its objectives.</li> </ul>
Economic Evaluation: Cost Analysis, Cost-Effectiveness Evaluation, Cost-Benefit Analysis, Cost-Utility Analysis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At the beginning of a program.</li> <li>• During the operation of an existing program.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• What resources are being used in a program and their costs (direct and indirect) compared to outcomes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provides program managers and funders a way to assess cost relative to effects. "How much bang for your buck."</li> </ul>
Impact Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• During the operation of an existing program at appropriate intervals.</li> <li>• At the end of a program.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The degree to which the program meets its ultimate goal on an overall rate of STD transmission (how much has program X decreased the morbidity of an STD beyond the study population).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provides evidence for use in policy and funding decisions.</li> </ul>

Πηγή: CDC, 2022

Η αξιολόγηση της διαδικασίας παρέχει έγκαιρη ειδοποίηση σε περίπτωση τυχόν προβλημάτων και την ευκαιρία παρακολούθησης της διαδικασίας. Οι λίστες ελέγχου (checklists) που θα χρησιμοποιηθούν πριν και κατά τη διάρκεια της διαδικασίας καθοδήγησης θα διασφαλίσουν τη στοχοπροσήλωση, ενώ η ανατροφοδότηση που λαμβάνεται μέσω της διαδικασίας θα καταστήσει τη διαδικασία πολύ πιο αποτελεσματική.

Η αξιολόγηση του αντικτύπου παρέχει αποδεικτικά στοιχεία για χρήση σε αποφάσεις πολιτικής και χρηματοδότησης. Η αξιολόγηση του αντικτύπου είναι απαραίτητη, καθώς το έργο RISING είναι ένα συγχρηματοδοτούμενο έργο από το πρόγραμμα Erasmus+ της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων δείχνει αν το πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό ως προς την επίτευξη των στόχων του. Οι πληροφορίες και οι ανατροφοδοτήσεις που προέρχονται από τα εργαλεία του προγράμματος είναι χρήσιμες για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο επιτεύχθηκαν τα αποτελέσματα του προγράμματος.

## 6.2 Μέτρηση της διαδικασίας mentoring

Η μέτρηση της επιτυχίας του προγράμματος mentoring παρέχει ένα πρόγραμμα υψηλής ποιότητας για τους/τις συμμετέχοντες/ουσες και τους αρμόδιους φορείς. Η ειλικρινής και τακτική αξιολόγηση της σχέσης mentoring θα βοηθήσει τον/τη μέντορα και τον/την καθοδηγούμενο/η να παραμείνουν εστιασμένοι/ες, αποτελεσματικοί/ές και παραγωγικοί/ές. Όλα τα εργαλεία για την αξιολόγηση της διαδικασίας του mentoring έχουν συγκεντρωθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο.

## 6.3 Μέτρηση των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων

Η μέτρηση των αποτελεσμάτων βοηθά τα έργα να δοκιμάσουν αυτό που κάνουν και να επεκτείνουν περισσότερο τον αντίκτυπό τους. Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα του έργου RISING είναι τα εξής: ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σημασία των κινήτρων για τους/τις μετανάστες/ριες, αύξηση του αριθμού των καθοδηγούμενων, βελτίωση των δεξιοτήτων των μεντόρων για τους/τις μετανάστες/ριες, εγχειρίδιο πόρων για τις συνεδρίες mentoring, αύξηση των κινήτρων και της ενεργητικότητας των καθοδηγούμενων μεταναστών/ριών και βελτίωση των σχέσεων μεταξύ μεντόρων και καθοδηγούμενων. Σε αυτό το έργο, η διαδικασία του mentoring θα μετρηθεί με τα ερωτηματολόγια που θα δοθούν στους/στις μέντορες και τους/τις καθοδηγούμενους/ες, θα ακολουθήσουν λίστες ελέγχου και θα εξαχθούν στατιστικά συμπεράσματα. Στατιστικά, θα υπολογιστεί ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση κάθε χώρας όπου υλοποιούνται αυτές οι έρευνες και θα πραγματοποιηθεί μια γενική αξιολόγηση της διαδικασίας. Έτσι, θα αποκαλυφθούν οι δείκτες αποδοτικότητας/παραγωγικότητας σε επίπεδο χώρας.

Ναι, συμφωνώ	Κάπως συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Κάπως διαφωνώ	Όχι, διαφωνώ	Μέτρηση των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων
( )	( )	( )	( )	( )	Το έργο πέτυχε τους προβλεπόμενους σκοπούς και στόχους.
( )	( )	( )	( )	( )	Το υλικό προσδιορίστηκε στο πλαίσιο του έργου που χρησιμοποιήθηκε και της μεθόδου που εφαρμόστηκε.
( )	( )	( )	( )	( )	Οι καθοδηγούμενοι/ες και οι μέντορες απέδωσαν πλήρως κατά τη διάρκεια της της διαδικασίας mentoring.
( )	( )	( )	( )	( )	Υπήρξε αλληλεπίδραση μεταξύ καθοδηγούμενου/ης και μέντορα.
( )	( )	( )	( )	( )	Ο χρόνος ήταν επαρκής κατά τις διαδικασίες mentoring.
( )	( )	( )	( )	( )	Οι καθοδηγούμενοι/ες κατανόησαν τη διαφορά μεταξύ του mentoring και του coaching.
( )	( )	( )	( )	( )	Οι καθοδηγούμενοι/ες ευαισθητοποιήθηκαν σχετικά με το mentoring.

( )	( )	( )	( )	( )	Οι καθοδηγούμενοι/ες ανέλαβαν δράση για την επίτευξη των στόχων τους.
( )	( )	( )	( )	( )	Οι καθοδηγούμενοι/ες αντιμετώπισαν με θετική διάθεση την ιδιότητα του/της μέντορα.

#### 6.4 Λίστα ελέγχου της διαδικασίας mentoring: Αξιολόγηση της καθοδήγησης

Η διαδικασία του mentoring περιλαμβάνει αρχικές και συνεχιζόμενες συναντήσεις μεταπαρακολούθησης (follow-up). Η χρήση μιας λίστας ελέγχου και η παροχή ανατροφοδότησης, οδηγεί τόσο τον/τη μέντορα όσο και τον/την καθοδηγούμενο/η στην πρόοδο σύμφωνα με τους στόχους και διασφαλίζει μακροχρόνιες σχέσεις καθοδήγησης. Οι λίστες ελέγχου θα περιλαμβάνουν μια σελίδα για κάθε συνεδρία (αρχική και συνεχιζόμενη), η οποία θα αναφέρει τα εξής:

##### Λίστα Αρχικού Ελέγχου του Καθοδηγούμενου Ατόμου

	Συζητήστε τις ανάγκες σας και εργαστείτε πάνω σε μετρήσιμους στόχους με τον/τη μέντορά σας.
	Καθορίστε τις ευθύνες τόσο του καθοδηγούμενου ατόμου όσο και του/της μέντορα και συμφωνήστε για τις μεθόδους επικοινωνίας και τη συχνότητα των συναντήσεων.
	Μοιραστείτε τα ενδιαφέροντά σας· συζητήστε και αναπτύξτε τα.
	Ανακαλύψτε τα δυνατά και αδύνατα σημεία σας.



--	--

### Λίστα Αρχικού Ελέγχου του/της Μέντορα

	Συζητήστε από κοινού τόσο τις δικές σας ανάγκες όσο και τις ανάγκες του ατόμου που καθοδηγείτε. Εργαστείτε με τον/την καθοδηγούμενό/ή σας πάνω σε μετρήσιμους στόχους με χρονοδιαγράμματα.
	Καθορίστε τις ευθύνες τόσο του καθοδηγούμενου ατόμου όσο και του/της μέντορα και συμφωνήστε για τις μεθόδους επικοινωνίας και τη συχνότητα των συναντήσεων.
	Ανακαλύψτε τα δυνατά και αδύνατα σημεία του ατόμου που καθοδηγείτε.
	Συμπληρώστε το <b>Ημερολόγιο Mentoring</b> σε κάθε συνάντηση.

### Λίστα Ελέγχου Συνεχιζόμενων Συναντήσεων Mentoring στο πλαίσιο της Μεταπαρακολούθησης

	Παρακολουθήστε τη συναισθηματική κατάσταση του/της καθοδηγούμενου/ής σας και καταγράψτε την.
--	--

	<p>Ενθαρρύνετε τον/την καθοδηγούμενό/ή σας σχετικά με τις αδυναμίες του/της και σχεδιάστε νέες δράσεις για τα αδύνατα αυτά σημεία. Κάντε μόνο θετικά ή ουδέτερα σχόλια.</p>
	<p>Ενημερώστε τον/την καθοδηγούμενό/ή σας για όλα τα τελευταία νέα ή εξελίξεις.</p>
	<p>Βοηθήστε τον/την καθοδηγούμενό σας να αναπτύξει τα δυνατά του/της σημεία και να τα χρησιμοποιήσει/επιδείξει στην κοινωνική/επαγγελματική του/της ζωή.</p>
	<p>Επανεξετάστε τα <b>Ημερολόγια Mentoring</b> και καταγράψτε την πρόοδο (π.χ. επιτεύγματα, εμπόδια κλπ.) του/της καθοδηγούμενού/ής σας.</p>
	<p>Προγραμματίστε την ημερομηνία, την ώρα και τον τόπο της επόμενης σας συνάντησης.</p>
	<p>Συμφωνήστε για ένα θέμα που θα ήθελε να συζητήσει συμπληρωματικά ο/η καθοδηγούμενος/ή σας στην επόμενη σας συνάντηση (π.χ. βιβλίο, ταινία κλπ.).</p>

Πηγή: GW School of Medicine&Health Sciences (2022). Mentoring Checklists

## 7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ayden, C., & İşgüzar, S. (2016). Üniversite Öğrencilerinin Yaratıcılık Düzeyleri Ve Motivasyonları Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(2), 201-218. (11-13 Creativitional Item Sources).



- Akkuzu, N., & Akkaya, N. (2014). Development And Validity-Reliability Study Of Communication Skills Scale For Student Teachers: Suggestion Of An Alternative Model. *Electronic Turkish Studies*, 9(8). (4-7 Communicational Items Source)
- Bernard M. (2006) It's Time We Teach Social-Emotional Competence as Well as We Teach Academic Competence, *Reading & Writing Quarterly*, 22:2, 103-119 (8-10 Resilient Item Source)
- BetterEvaluation. (2020). SWOT analysis.
- Campbell. S. & MacTaggart, R. (2020). 10 Quick Ideas for Becoming a More Effective Mentee.
- Çini, P. E. (2014). *Yönetici ve çalışanların proaktif kişilik özellikleri ve ilişkisel bağımlı benlik düzeylerinin karşılaştırılması* (Master's thesis, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). (14-16 Proactivational Item Source).
- Chianca, T. (2008). The OECD/DAC Criteria For International Development Evaluations: An Assessment And Ideas For Improvement. *Journal Of Multidisciplinary Evaluation*, 5(9), 41-51.
- EuropeAid. (2005). Evaluation Tools.
- Campbell, A. (2015). Introducing a buddying scheme for first-year pre-registration students. *British Journal of Nursing*, 24(20), pp. 992-996., 24(20), pp. 992-996.
- CDC (2022). Types of Evaluation,  
<https://www.cdc.gov/std/Program/pupestd/Types%20of%20Evaluation.pdf>
- Gonçalves, M., Farcas, D., Leitão, T., Giorgakis, G., Valeriu, S. F., Traian, M. P., & Kovacs, K. (2017). Evidence Review on Labour Market and Job Place Retention: Mentoring Pathways Towards Employment. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 14(3), 214-238.
- Government Communication Service of UK. (2021). The mentor and mentee guide from  
<https://gcs.civilservice.gov.uk/academy/mentoring/the-mentor-and-mentee-guide/#The-mentoring-partnership>
- GW School of Medicine&Health Sciences (2022). Mentoring Checklists, from  
<https://cfe.smhs.gwu.edu/mentoring->



[checklists#:~:text=Discuss%20your%20needs%20with%20your,upon%20usin  
g%20a%20Mentoring%20Agreement.](#)

- Harriman, B. B. (2006). Mentoring Guide from [https://cdn2.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/31/2015/10/Mentoring\\_Guide.pdf](https://cdn2.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/31/2015/10/Mentoring_Guide.pdf)
- Honney, R., Rees, S., Raza T. & Vassallo, M. (2012). Developing a 'buddy scheme' for foundation doctors. *The Clinical Teacher*, 9, pp. 205-209
- Horace H. Rackham School of Graduate Studies. (2003). MENTORING GUIDE: A Guide for Mentors [Ebook]. Ανακτήθηκε 10 Οκτωβρίου, 2022, από: <https://www.rackham.umich.edu/downloads/more-mentoring-guide-for-mentors.pdf>.
- Loretto, P., (2022). Qualities of a Good Mentor from [Qualities of a Good Mentor \(thebalancemoney.com\)](http://thebalancemoney.com)
- Lozano-Peña, G., Sáez-Delgado, F., López-Angulo, Y., & Mella-Norambuena, J. (2021). Teachers' Social-Emotional Competence: History, Concept, Models, Instruments, and Recommendations for Educational Quality. *Sustainability*, 13(21), 12142.
- M4M. (2019). Migrant for migrant: Using the buddy system to foster the integration of migrants in the society
- MEB. (2021). OECD Sosyal ve Duygusal Beceriler Araştırması Türkiye Ön Raporu from [https://www.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2021\\_09/07170836\\_No19\\_-\\_OECD\\_Sosyal\\_ve\\_Duygusal\\_Beceriler\\_Arastirmasi.pdf](https://www.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_09/07170836_No19_-_OECD_Sosyal_ve_Duygusal_Beceriler_Arastirmasi.pdf)
- MENTORING METHODOLOGICAL FRAMEWORK: Mentoring for Integration MINT PROJECT. (2019). [Ebook]. Ανακτήθηκε 5 Αυγούστου, 2022, από: <http://tdh-europe.org/upload/document/7286/Mentoring%20Methodological%20Framework%2025%20April%202019.pdf>.
- Mentoring Undergraduates in Science & Engineering (MUSE) Program from <https://muse.engineering.illinois.edu/desirable-mentee-qualities/>
- MPATH. (2016). Perfil de competências do Mentor

- National Institute of Health, (2022). Mentoring Program Annual Mentoring Evaluation Form Mentor Evaluating the Mentee, from <https://hr.nih.gov/sites/default/files/public/documents/working-nih/mentoring/pdf/mentor-mentee-evaluation.pdf>
- NESTA (2013) People helping people: Peer support that changes lives. NESTA: London
- Nour, D. (2020). The Best Mentorships Help Both People Grow.
- Reeves, M. (2021). How to Build a Successful Mentor Relationship.
- Şahin, F., & Danişman, Ş. (2017). Yaratıcı kişilik özellikleri ölçeği: Güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 747-760.
- SOFIE. (2017). IO5 Best Practice Guide for Buddying. Verein Multikulturell
- Stock, I. (2019). Buddy Schemes between Refugees and Volunteers in Germany: Transformative Potential in an Unequal Relationship. *Social Inclusion*, 7 (2), pp. 128-138
- Tolan, P., Henry, D., Schoeny, M., & Bass, A. (2008). Mentoring interventions to affect juvenile delinquency and associated problems. *Campbell Systematic Reviews*, 4(1), 1-112. Reviews, 4(1), 1-112.
- Tulunay, A., Ö. ve İhtiyaroğlu, N. (2019). Yetişkin motivasyon ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 27(2), 611-620. doi:10.24106/kefdergi.2612, (1-3 Motivational Items Source)
- Turner, M.M., (1999). Mentoring for Change, Project Magazine.
- Turner, M.M., (2015). The Mentoring Wheel from <http://www.crowe-associates.co.uk/wp-content/uploads/2015/05/The-Mentoring-Wheel.pdf>
- University of Kansas, (2022). Mentoring Program Annual Mentoring Evaluation FORM Mentee Evaluating the Mentor, from [https://medicine.arizona.edu/sites/default/files/mentee\\_annual\\_eval\\_form.ku\\_som.pdf](https://medicine.arizona.edu/sites/default/files/mentee_annual_eval_form.ku_som.pdf)



- WKO. (2008). Mentoring for Migrants. Διαθέσιμο στο:  
<https://www.wko.at/site/Mentoring/MigrantInnen/en/english.html>



Η παρούσα εργασία διατίθεται με άδεια Creative Commons, Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση 3.0.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/deed.en>

Αριθμός Έργου: 2020-1-PL01-KA204-081815

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην παραγωγή της παρούσας έκδοσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών/ριών, και η Επιτροπή δεν μπορεί να αναλάβει την ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.