

# Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Μεντόρων

και τα υλικά του

ΚΥΚΛΟΣ Ι: Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ  
ΜΕΝΤΟΡΩΝ



© Copyright 2021 Σύμπραξη LOOP

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αναπαραγωγή ή τροποποίηση του παρόντος εγγράφου, εν όλω ή εν μέρει, για οποιονδήποτε σκοπό, χωρίς την έγγραφη άδεια της Σύμπραξης LOOP. Επιπλέον, πρέπει να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του εγγράφου και σε κάθε ισχύον τμήμα της δήλωσης πνευματικών δικαιωμάτων.

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Το παρόν έγγραφο μπορεί να τροποποιηθεί χωρίς προειδοποίηση.



Το έργο αυτό έχει άδεια χρήσης υπό [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



## ΕΝΟΤΗΤΑ II - ΕΓΩ ΩΣ ΜΕΝΤΟΡΑΣ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΝΟΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο μεντορισμός ως κοινωνικό φαινόμενο είναι γνωστός εδώ και χιλιετίες. Η πρώτη καταγεγραμμένη περίπτωση αναφοράς ενός «μέντορα» συναντάται στην Οδύσσεια του Ομήρου, όπου ο ίδιος ο Οδυσσεύς αναθέτει στον φίλο του, τον Μέντορα, να προσέχει τον γιο του Τηλέμαχο πριν σαλπάρει για την Τροία. Ο «Μέντορας» υποστήριζε τον Τηλέμαχο και λειτουργούσε ως πρότυπο του αγοριού καθώς μεγάλωνε και ωριμάζε. Η φιγούρα του Μέντορα συνέχισε να ακολουθεί διάφορους ήρωες κατά την πορεία τους, με κάθε Χάρι Πότερ να έχει τον Ντάμπλντορ του, κάθε Φρόντο τον Γκάνταλφ του και κάθε Λουκ Σκάιγουοκερ τον Γιόντα του. Αυτό, όμως, που σπάνια αναφέρει κάθε καλή ιστορία και κάθε καλή πορεία ενός ήρωα είναι τα εμπόδια που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι μέντορές του. Σε αυτήν την εικόνα οφείλεται και η αντίληψη ότι κατά κάποιον τρόπο, οι προκλήσεις και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μέντορες είναι λιγότερο σημαντικά από αυτά που έχουν να αντιμετωπίσουν οι μεντορευόμενοί τους. Έχουν όμως και οι μέντορες τις δικές τους πορείες. Το γνωρίζουμε καλά αυτό, όπως γνωρίζουμε και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί στο ρόλο τους ως μέντορες και τις προσδοκίες στις οποίες καλούνται να ανταποκριθούν: αυτές των μεντορευόμενων εκπαιδευτικών που υποστηρίζουν, αυτές του περιβάλλοντός τους και τις δικές τους.

Για τη βέλτιστη διαχείριση των προσδοκιών τους, τόσο οι μέντορες όσο και οι μεντορευόμενοι πρέπει να κατανοήσουν ότι ένας μέντορας-εκπαιδευτικός δεν είναι εκπαιδευτής και ότι ο μεντορευόμενος εκπαιδευτικός δεν είναι μαθητής, αλλά ότι είναι συνάδελφοι και ότι πολλά από τα δυνητικά οφέλη της σχέσης τους ενέχουν, επίσης, ορισμένους κινδύνους για τους μέντορες. Τα ζητήματα των ορίων, των μη ορθών προσδοκιών και των σκαμπανεβασμάτων στην επικοινωνία πρέπει να γίνονται κατανοητά και να διευθετούνται επιτυχώς, ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία της διαδικασίας. Η παρανόηση μίας και μόνο πτυχής της διαδικασίας μπορεί να επηρεάσει το σύνολο της μεντορικής διαδικασίας, καθώς όλα τα πεδία δράσης είναι αλληλένδετα και επηρεάζουν το ένα το άλλο. Για αυτόν το λόγο ενδεχομένως να χρειάζεται ιδιαίτερη αντιμετώπιση όλων των πιθανών τομέων, ώστε να βελτιωθεί κατά το δυνατόν περισσότερο η όλη διαδικασία καθοδήγησης. Στις επόμενες σελίδες θα εστιάσουμε στην ενίσχυση της προσέγγισης των μεντόρων ως προς τη διαχείριση των προσδοκιών σε διάφορους τομείς και θα αναδείξουμε τον κρίσιμο ρόλο τους για τη διαμόρφωση του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού. Οι τρεις τομείς στους οποίους θα επικεντρωθούμε αφορούν τη σχέση των μεντόρων με τους μεντορευόμενους, το περιβάλλον τους και τους εαυτούς τους, καθώς όλες αυτές οι πτυχές είναι κρίσιμες για την ανάπτυξη μιας υγιούς και λειτουργικής μεντορικής νοοτροπίας.

### ΣΤΟΧΟΙ

- Ανάπτυξη ρεαλιστικής κατανόησης του ρόλου των μεντόρων
- Διερεύνηση αποτελεσματικών προσεγγίσεων για το μεντορισμό
- Ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής διαχείρισης των προσδοκιών
- Εντοπισμός και επίλυση παρανοήσεων ευκολότερα στη σχέση μέντορα-μεντορευόμενου
- Εύκολη θέσπιση κοινών στόχων και καθορισμός ορίων



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- Προσδοκίες από (και για) τον εαυτό μου
- Προσδοκίες από το περιβάλλον μου
- Προσδοκίες από το μεντορευόμενο μου

## ΔΙΑΡΚΕΙΑ, ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΣΚΗΣΕΙΣ

Εκτιμώμενος χρόνος εργασίας: 90 λεπτά

Χρόνος ανά δραστηριότητα και άσκηση:

Δραστηριότητα	Άσκηση	Διάρκεια	Συνολική διάρκεια
1. Προσδοκίες από (και για) τον εαυτό μου	1. Δραστηριότητα αυτοαναστοχασμού	15 λεπτά	35 λεπτά
	2. Αντίθετα άκρα ενός φάσματος	20 λεπτά	
2. Προσδοκίες από το περιβάλλον μου	1. Κατάλογος ελέγχου περιβάλλοντος	20 λεπτά	20 λεπτά
3. Προσδοκίες από το μεντορευόμενο μου	1. Ποιες είναι οι πρακτικές που εμποδίζουν τον αποτελεσματικό μεντορισμό	10 λεπτά	65 λεπτά
	2. Συζήτηση για 4 βασικά σημεία	25 λεπτά	
	3. Αναθεώρηση σεναρίων και προσδοκιών	30 λεπτά	
			120 λεπτά

### Δραστηριότητα 1: Προσδοκίες από (και για) τον εαυτό μου | 35 λεπτά

Για να δημιουργήσει κανείς μια σωστή σχέση με τους άλλους και να διαχειριστεί με επιτυχία τις προσδοκίες που θέτει γι' αυτούς, πρέπει πρώτα να δημιουργήσει μια σωστή σχέση με τον εαυτό του και να θέσει ρεαλιστικές προσδοκίες για τον ίδιο. Αυτή η προσέγγιση αντικατοπτρίζεται στους τρόπους με τους οποίους αντιμετωπίζουμε τους μεντορευόμενους μας όταν συνεργαζόμαστε, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο αντιδρούμε σε διάφορες περιπτώσεις. Η θέση μας μπορεί να είναι πιθανότατα περίπλοκη, δυναμική και πολύπλευρη, καθώς μερικές φορές συμπεριφερόμαστε διαφορετικά ανάλογα με τα εκάστοτε άτομα με τα οποία είμαστε μαζί και τις συνθήκες στις οποίες βρισκόμαστε. Αν αναστοχαστούμε τις στάσεις μας και τις συνειδητοποιήσουμε καλύτερα, ίσως να πάρουμε διαφορετικές θέσεις μέσα στη διαδικασία και να βελτιστοποιήσουμε τη δική μας εμπειρία.

### Άσκηση 1 – Δραστηριότητα αυτοαναστοχασμού | 15 λεπτά

Σε αυτήν τη δραστηριότητα, ο μέντορας μπορεί να σκεφτεί τις προσδοκίες που έχει από τον εαυτό του ως μέντορα και από τη σχέση καθοδήγησης (μεντορική σχέση). Αφιερώστε λίγο χρόνο για να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις (βλ. [Παράρτημα 3](#))



Έπειτα, αναπτύξτε τις απαντήσεις και αξιολογήστε τη στάση σας απέναντι στη διαδικασία του μεντορισμού, διερωτώμενοι: «Ποια είναι η στάση μου, όσον αφορά...»

- ...το σκοπό της μεντορικής σχέσης;
- ...τη σχέση με το μεντορευόμενο μου;
- ...το ποιος ξέρει καλύτερα;
- ...το ποιος καθορίζει την ημερήσια διάταξη;
- ...το πώς θα αποφασίζεται καθετί;
- ...το ποιος μιλάει, ποιος ακούει και πότε;
- ...το ποιος έχει τον τελευταίο λόγο;
- ...το να μου τεθεί μια «χαζή ερώτηση»;
- ...το ποιος επιλέγει το θέμα στο οποίο θα εστιάσουμε;
- ...το να είμαι προσιτός, προσβάσιμος και διαθέσιμος;
- ...το πώς, πότε και πού συνεργαζόμαστε;

### Άσκηση 2 – Αντίθετα άκρα ενός φάσματος | 20 λεπτά

Ο τρόπος με τον οποίο θα λειτουργήσετε ως μέντορας θα εξαρτηθεί σημαντικά από ορισμένες πτυχές της προσέγγισης που υιοθετείτε. Ενώ κάποιοι άνθρωποι κάνουν ενθαρρυντικά και υποστηρικτικά σχόλια στους άλλους, κάποιοι άλλοι αρέσκονται στο να κάνουν προκλητικές ερωτήσεις και ίσως νιώθουν άβολα να κάνουν θετικά σχόλια. Μερικοί άνθρωποι μπορεί να είναι ανοργάνωτοι, ενώ άλλοι να έχουν μεγάλη ροπή για δομή και τάξη. Οι παρακάτω ερωτήσεις παρουσιάζονται ως δύο ακραίες αντίθετες περιπτώσεις σε ένα φάσμα. Μπορεί να μην βρίσκεστε στα άκρα του φάσματος, αλλά μάλλον κάπου στη μέση. Κατά την αξιολόγηση του τι θα σήμαινε καθετί για έναν μέντορα-εκπαιδευτικό, ίσως έχει νόημα να λάβετε υπόψη σας το σημείο στο οποίο τυπικά θα μπορούσατε να βρίσκεστε σε αυτά τα υποθετικά φάσματα.

Χρησιμοποιήστε το [Παράρτημα 4](#) για να απαντήσετε στις ερωτήσεις.

Προσπαθήστε να εκτιμήσετε πόσο επηρεάζει καθετί το ρόλο σας ως μέντορα. Οι απόψεις σας επάνω σε αυτά τα ερωτήματα ευνοούν ή υπονομεύουν τη μεντορική σχέση σας; Θα επηρεάσει τις προσδοκίες σας θετικά ή θα σας επηρεάσει αρνητικά; Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτή η δραστηριότητα μπορεί να πραγματοποιηθεί και μαζί με τον μεντορευόμενο σας. Θα έχει και εκείνος βαθιά ριζωμένες απόψεις για τα ίδια ζητήματα και η ζυγαριά δεν θα ισορροπήσει απαραίτητα. Μπορείτε να επαναλάβετε αυτή τη δραστηριότητα όταν ολοκληρωθεί η ενότητα, με τη διαφορά ότι τώρα ο μέντορας και ο μεντορευόμενος θα επανεξετάσουν μαζί τις ερωτήσεις και θα τις συζητήσουν.



## Δραστηριότητα 2: Προσδοκίες από το περιβάλλον μου | 20 λεπτά

Η διαχείριση των προσδοκιών από έναν εκπαιδευτικό στο ρόλο του μέντορα μπορεί να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το σχολικό περιβάλλον. Όπως το σχολείο μπορεί να διευκολύνει την όλη διαδικασία, έτσι μπορεί και να παρεμποδίσει την πρόοδό σας. Αυτό που μπορεί να κάνει ένας μέντορας σε αυτήν την περίπτωση, για να μετριάσει τα πιθανά προβλήματα και να διαμορφώσει επιτεύξιμες προσδοκίες, είναι να αξιολογήσει ρεαλιστικά το περιβάλλον του και να βελτιστοποιήσει τη θέση του μέσα σε αυτό. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι περιστασιακά οι λειτουργικοί περιορισμοί θα καταστήσουν δύσκολο ή ανέφικτο για ένα σχολείο να διαχειριστεί μία ή περισσότερες υποστηρικτικές δομές. Κατά συνέπεια, ενδέχεται να χρειαστεί να προωθηθούν άλλες υποστηρικτικές δομές ή να βρεθεί μια στρατηγική για την αναπλήρωση του υποστηρικτικού παράγοντα που «λείπει». Για παράδειγμα, τι θα γινόταν αν δεν ήταν εφικτό για εσάς και τον μεντορευόμενό σας να βρίσκεστε κοντά ο ένας στον άλλον; Πώς θα επηρέαζε αυτό τη συνεργασία και τη σχέση σας; Και αν το πρόγραμμα έχει ήδη καθοριστεί, καθιστώντας δύσκολη την εξασφάλιση ικανοποιητικού χρόνου για συνεδρίες και συνεργασία; Κάθε ένα από αυτά τα ερωτήματα θέτει ένα σημαντικό επαγγελματικό πρόβλημα που πρέπει να συζητηθεί και να επιλυθεί με τους διευθυντές του σχολείου, διότι οι μέντορες δεν μπορούν να χειριστούν τέτοιες δυσκολίες μόνοι τους. Ωστόσο, αυτό που μπορούν να κάνουν οι μέντορες είναι να διαμορφώσουν μια συγκεκριμένη στάση όσον αφορά τις ενδεχόμενες προκλήσεις και τα εμπόδια που τους περιμένουν και να διαχειρίζονται ανάλογα τις προσδοκίες. Ο κατάλογος ελέγχου στην Άσκηση 1 μπορεί να σας βοηθήσει να αξιολογήσετε το περιβάλλον σας.

### Άσκηση 1 –Κατάλογος ελέγχου περιβάλλοντος | 20 λεπτά

Τι προωθεί το έργο μου ως μέντορα και τι με εμποδίζει στο περιβάλλον μου; Ο κατάλογος ελέγχου (βλ. [Παράρτημα 5](#)) θα σας προσφέρει μια σειρά αξιολογήσεων της πιθανής υποστήριξης από πλευράς των δομών του σχολείου σας. Αντί να επιλέγετε απλώς τα πλαίσια, μπορείτε να υποδείξετε την ποιότητα της υποστήριξης με τα γράμματα «Δ» (εάν μια δομή παρουσιάζει δύναμη στο σχολείο σας), «Μ» (μέτρια υποστηρικτική) ή «Α» (αδύναμη/ανύπαρκτη). Στον κατάλογο ελέγχου, θα βρείτε, επίσης, δύο ακόμα ενότητες που μπορείτε να εξετάσετε για κάθε δήλωση: «Μπορεί αυτό να επιλυθεί;» (Ναι/Όχι) και «Ποιος μπορεί να το επιλύσει;» (Επικεφαλής σχολείου/Προϊστάμενες Διοικητικές Αρχές/Συνάδελφοι).

Στην τελευταία ενότητα στον κατάλογο ελέγχου, με τίτλο «Σχόλια», μπορείτε να γράψετε τις παρατηρήσεις και τις σκέψεις σας. Εάν έχετε επισημάνει ορισμένες από τις δηλώσεις με «Δ», εάν θέλετε, μπορείτε να επισημάνετε εδώ μια πιθανή κατάσταση, εάν είναι εντός των δυνατοτήτων σας. Να θυμάστε, και πάλι, ότι **οι μέντορες στο ρόλο τους ως μέντορες δεν μπορούν να αντιμετωπίζουν μόνοι τους όλες τις δυσκολίες**. Μπορείτε να δώσετε το συμπληρωμένο κατάλογο ελέγχου στο διευθυντή του σχολείου σας και να δείτε αν υπάρχει κάποιος τομέας προς βελτίωση στο πλαίσιο των δηλώσεων που θεωρείτε κρίσιμες για την ανάπτυξή σας ως μέντορας.



### Δραστηριότητα 3: Προσδοκίες από τον μεντορευόμενο μου | 65 λεπτά

Καθώς η μεντορική σχέση είναι σχέση αμφίδρομη εξαρτώμενη τόσο από τις ενέργειες και τη στάση του μεντορευόμενου εκπαιδευτικού, όσο και από τις ενέργειες και τη στάση του μέντορα, είναι μια σχέση που μπορεί να πληγεί ευκολότερα από λανθασμένη διαχείριση των προσδοκιών. Αυτό μπορεί να προκύψει από διάφορους παράγοντες, όπως η κακή επικοινωνία που οδηγεί σε διαφορές στην προσέγγιση, την εκτίμηση και τους στόχους. Είναι σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι τα προσδοκώμενα αποτελέσματα του μεντορισμού μπορεί να είναι διαφορετικά για τους μέντορες και διαφορετικά για τους μεντορευόμενους. Οι προσεγγίσεις για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων μπορεί να ποικίλλουν, καθώς ορισμένοι άνθρωποι θα πιέσουν τον εαυτό τους, τους άλλους, ακόμη και το περιβάλλον τους, για να επιτύχουν αυτά τα αποτελέσματα το συντομότερο δυνατό. Ο καθένας εργάζεται με διαφορετικό ρυθμό. Κάποιοι άνθρωποι μπορούν και θα βασιστούν σε αυτά που έχουν ήδη μάθει, ενώ κάποιοι άλλοι μόλις ξεκινούν το μαθησιακό τους ταξίδι από την αρχή. Αναπτύξτε μαζί στόχους λογικούς και εφικτούς. Αυτοί οι στόχοι μπορούν στη συνέχεια να χρησιμεύσουν ως κίνητρα, καθώς και ως ευγενική υπενθύμιση ότι η μάθηση απαιτεί χρόνο. Προβλήματα στη μεντορική σχέση μπορεί να προκύψουν εάν ο μέντορας ή ο μεντορευόμενος θέσουν ο ένας στον άλλον υπερβολικά υψηλούς ή χαμηλούς στόχους. Συζητήστε τις προσδοκίες σας και τη σχέση στο σύνολό της στην αρχή του ταξιδιού σας ως μέντορας με ειλικρίνεια και διαφάνεια. Στη συνέχεια, μπορείτε να καταρτίσετε έναν κατάλογο προσδοκιών που θα χρησιμεύσει ως θεμέλιος λίθος της συνεργασίας σας.

#### *Άσκηση 1 – Ποιες είναι οι πρακτικές που εμποδίζουν την αποτελεσματική μεντορική σχέση; | 10 λεπτά*

Αναλογιστείτε ποιες πρακτικές εμποδίζουν την αποτελεσματική μεντορική σχέση. Ποιες είναι οι περιπτώσεις που θα μπορούσαν να αποτελέσουν αφορμή για παρεξηγήσεις και παρερμηνείες των προσδοκιών; Ορισμένες δηλώσεις που βασίζονται σε εμπειρίες με έμπειρους μέντορες μπορούν να συμβάλουν στην επανεκτίμηση των αρχικών αντιλήψεων αναφορικά με τις προσδοκίες από μια διαδικασία μεντορισμού (καταγράψτε τις σκέψεις σας στο [Παράρτημα 6](#)).

#### *Άσκηση 2 – Συζήτηση για 4 βασικά σημεία | 25 λεπτά*

Δεν πρέπει να ξεχνάτε ότι είναι πολύ δύσκολο να επιτύχετε στόχους που δεν γνωρίζετε καν ότι υπάρχουν, αν οι προσδοκίες δεν είναι σαφώς διατυπωμένες. Η απογοήτευση, οι χαμένες ευκαιρίες και οι προβληματικές συζητήσεις που βασίζονται σε εικασίες είναι τα μοναδικά αποτελέσματα της έλλειψης διαφάνειας ως προς τις προσδοκίες. Οι προσδοκίες πρέπει να είναι ακριβείς, σύντομες και προφανείς. Αφιερώστε λίγο χρόνο με τον μεντορευόμενο σας και συζητήστε τα βασικά σημεία της σχέσης σας και πώς μπορεί να γίνει πιο διαφανής. Μπορείτε να γράψετε τα συμπεράσματά σας στο [Παράρτημα 7](#). Εντοπίσαμε τέσσερα βασικά σημεία που θα πρέπει να συζητήσετε με τον μεντορευόμενο σας για να εναρμονίσετε τις προσδοκίες σας και να αποφύγετε πιθανές παρεξηγήσεις. Μιλήστε με τον μεντορευόμενο σας ξεκάθαρα και ανοιχτά και επιτρέψτε του να εκφράσει και αυτός τις απόψεις του.



### *Άσκηση 3 – Αναθεώρηση σεναρίων και προσδοκιών (Portner, 2008) | 30 λεπτά*

---

Η παρακάτω άσκηση σας δίνει την ευκαιρία να προβλέψετε τις ενέργειες για υποθετικά, αλλά και πολύ πιθανά, επαγγελματικά σενάρια. Στο [Παράρτημα 8](#), θα δείτε την περιγραφή τεσσάρων κατηγοριών σεναρίων που συνήθως αποτελούν πρόκληση για τους μεντορευόμενους εκπαιδευτικούς. Σε κάθε κατηγορία περιγράφεται μια συγκεκριμένη κατάσταση και δίνεται ένα παράδειγμα μιας συγκεκριμένης ανάγκης, που σχετίζεται με την εν λόγω κατηγορία. Η ανάγκη υποδεικνύει τι πρέπει να κάνει ο μεντορευόμενος. Η άσκηση αφορά το να δώσετε ένα παράδειγμα για κάθε κατηγορία και ένα παράδειγμα ανάγκης. Μπορείτε, επίσης, να προτείνετε μια λύση ως πρόσθετη άσκηση.



# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ



Alderman, M. K. (1990, September). *Motivation for at-risk students*. *Educational Leadership*, 48, 27-29.

Allen, D. W. (1967). *Microteaching. A description*. San Francisco: Stanford University Press

Azevedo, J. (2003). *Cartas aos directores das escolas*. Porto: Asa.

Barnett, B. G. et al. 2004. *Reflective practice: The cornerstone for school improvement*. Hawker Brownlow Education.

Brueggeman, Amanda (2022). *Student-Centered Mentoring. Keeping Students at the Heart of New Teachers' Learning*. California: Corwin.

Campus Compact. (1994, March). *Resource manual for campus-based youth mentoring programs*. (Available from Campus Compact, P.O. Box 1975, Brown University, Providence, Rhode Island 02912, (401) 863-1119. Please make checks payable to "The Education Commission of the States")

Carrington, Jody (2019). *Kids these days. A game plan for (re)connecting with those we teach, lead, & love*. Altona: FriesenPress.

Coppock, M. L. (1995, April). *Mentoring at-risk Hispanic students in self-esteem, academic growth, and citizenship awareness*. *Equity & Excellence in Education*, 28, 36-43.

Cunha, P. O. (1996). *Ética e educação*. Lisboa: Universidade Católica.

Dorrell, L. D. (1989, January). *At-risk students need our commitment*. *NASSP Bulletin*, 73, 81-82.

Dubois, D. L., & Neville, H. A. (1997). *Youth mentoring: Investigation of relationship characteristics and perceived benefits*. *Journal of Community Psychology*, 25, 227-234.

Goodson, I. (2001). *Conhecimento e vida profissional. Estudos sobre educação e mudança*. Porto: Porto Editora.

Hadley, Wynton H., & Hadley, R. T. (1991, Summer). *Motivational strategies for at risk students*. *Education*, 111, 573-575.

Holland, S. H. (1996, Summer). *PROJECT 2000: An educational mentoring and academic support model for inner-city African American boys*. *Journal of Negro Education*, 65, 315-321.

Ion, G. & Brown, C. (2020). "Networks between schools for educational improvement: what practices are the most effective?". *What works in education?*, 19. Barcelona: Ivalua/Fundació Jaume Bofill.



Isidori, E. 2003. *La formazione degli insegnanti principianti. Problemi e strategie*. Perugia: Morlacchi Editore

Lieberman, A. (1994). Teacher development: commitment and challenge Em P. Grimmett e J. Neufeld (Eds.), *Teacher development and struggle for authenticity: professional growth and restructuring in the context of change*. New York: Teachers College Press.

Maia, C. F. (2011). *Elementos de ética e deontologia profissional* (3.<sup>a</sup> ed.). Chaves: SNPL.

Minor, C. (2019). *We Got This: Equity, Access, and the Quest to Be Who Our Students Need Us to Be*. Heinemann Educational Books: November 2018.

Nóvoa, A. (2009). *Para uma formação de professores construída dentro da profissão*. Revista Educacion, 350, 203-218. Consultado em 2022, setembro, 29, em: [http://www.ince.mec.es/revistaeducacion/re350/re350\\_09por.pdf](http://www.ince.mec.es/revistaeducacion/re350/re350_09por.pdf)

OECD (2018). “Responsive School Systems: Connecting Facilities, Sectors and Programmes for Student Success”, *OECD Reviews of School Resources*. Paris: OECD Publishing.

OECD, Teachers Ready Platform. *Case study: Professional learning communities and master teacher networks: Building collective responsibility for the profession and for supporting new teachers*. [\[link\]](#)

Pedone, F. and Ferrara, G. (2014). La formazione iniziale degli insegnanti attraverso la pratica del microteaching. In *Italian Journal of Educational Research*, (13), 85-98.

Peterson, R. W. (1989, August). *Mentor teacher handbook [8 sections]*. Available online: <http://www.gse.uci.edu/doehome/edresource/publications/mentorteacher/contents.html>

Portner, H. (2008). *Mentoring new teachers*. California: Corwin press.

Révai, Nóra (2020). “What difference do networks make to teachers’ knowledge? Literature review and case descriptions”. *OECD Education Working Papers*, 215. Paris: OECD Publishing.

Schulman, L. 2003. *No Drive-by Teachers*. Carnegie foundation archive.

Seiça, A. B. (2003). *A docência como praxis ética e deontológica*. Um estudo empírico. Lisboa: Departamento de Educação Básica.

Sliwka, A. (2003). “Networking for Educational Innovation: A Comparative Analysis”, In OECD (Hrsg.), *Networks of Innovation – Towards New Models for Managing Schools and Systems*, pp. 49-65. Paris: OECD Publishing.

Sparks, W. G. (1993, February). *Promoting self-responsibility and decision making with at-risk students*. *Journal of Physical Education and Recreational Development*, 62, 74-78.



Stone, Douglas in Sheila Heen (2014). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. Penguin Group.

Sweeney, Diane in Leanna Harris (2020). *The essential guide to student-centered coaching: What every K-12 coach and school leader needs to know*. Corwin.

The Education State (2019). *Mentoring Capability Framework*. State of Victoria: Department of Education and Training.

Turner, S., & Scherman, A. (1996, Winter). *Big brothers: Impact on little brothers' self-concepts and behaviors*. *Adolescence*, 31, 875-881.

Volusia County School Board. (1993). *VIPS youth motivator handbook*. (Available from Volusia County Schools, P.O. Box 2410, Daytona Beach, Florida 32115-2410).

### Online References

Allen, Brian and et al in Siguccs Mentor Guide. <https://www.educause.edu/-/media/files/wiki-import/2014infosecurityguide/mentoring-toolkit/siguccsmentorguidepdf> (retrieved Sep 27, 2022).

Teaching degree in Professional Networking in Teaching. <https://www.teachingdegree.org/resources/professional-networking/> (retrieved Aug 8, 2022).

Cherry, Kendra (2020). What is negativity bias? From <https://www.verywellmind.com/negative-bias-4589618> (retrieved Jun 9, 2022).

European project . [www.unigrowthminds.eu](http://www.unigrowthminds.eu)

García, Emma in Elaine Weiss (2019). *U.S. schools struggle to hire and retain teachers. The second report in 'The Perfect Storm in the Teacher Labor Market' series*. 16. April. <https://www.epi.org/publication/u-s-schools-struggle-to-hire-and-retain-teachers-the-second-report-in-the-perfect-storm-in-the-teacher-labor-market-series/> (retrieved Jun 1, 2022).

McKinley, Dianne in The Importance of Mentoring New Teachers. <https://incompassinged.com/2017/07/14/the-importance-of-mentoring-new-teachers/> (retrieved Jun 8, 2022)

Global level (Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications, 2010). <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/common-european-principles-teacher-competences-and-qualifications> (retrieved May 25, 2021).

Comparative report (2021), Comparative report. [https://empowering-teachers.eu/wp-content/uploads/2022/07/LOOP\\_WP1\\_D1.6-Comparative-Report\\_Final.pdf](https://empowering-teachers.eu/wp-content/uploads/2022/07/LOOP_WP1_D1.6-Comparative-Report_Final.pdf) (retrieved Jun 8, 2022).



Official Journal of the European Union, 2020/C 193/04, 9 June 2020.

[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0609\(04\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0609(04)) (retrieved Jun 9, 2022).

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ



### Παράρτημα 3 - Δραστηριότητα αυτοαναστοχασμού

Ο μέντορας μπορεί να σκεφτεί τις προσδοκίες του προς τον εαυτό του ως μέντορα και στη σχέση καθοδήγησης (μεντορική σχέση). Αφιερώστε λίγο χρόνο για να απαντήσετε στις επόμενες ερωτήσεις

- Τι σημαίνει να είναι κανείς καλός μέντορας;
- Θα θεωρήσω τον εαυτό μου καλό μέντορα αν...
- Οι στόχοι μου θα εκπληρωθούν όταν...

«Ποια είναι η στάση μου, σχετικά με...»

- ...το σκοπό της μεντορικής σχέσης;
- ...τη σχέση με το μεντορευόμενο μου;
- ...το ποιος ξέρει καλύτερα;
- ...το ποιος καθορίζει την ημερήσια διάταξη;
- ...το πώς θα αποφασίζεται καθετί;
- ...το ποιος μιλάει, ποιος ακούει και πότε;
- ...το ποιος έχει τον τελευταίο λόγο;
- ...το να μου τεθεί μια «χαζή ερώτηση»;
- ...το ποιος επιλέγει το θέμα εστίασης;
- ...το να είμαι προσιτός, προσβάσιμος και διαθέσιμος;
- ...το πώς, πότε και πού συνεργαζόμαστε;

#### ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΣ



## Παράρτημα 4 - Αντίθετα άκρα ενός φάσματος

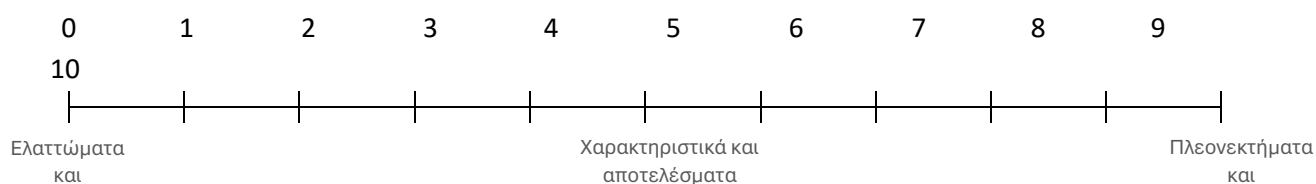
Οι παρακάτω ερωτήσεις παρουσιάζονται ως δύο ακραίες αντίθετες περιπτώσεις σε ένα φάσμα. Μπορεί να μην βρίσκεστε στα άκρα του φάσματος, αλλά μάλλον στο μέσο. Απαντήστε σκεπτόμενοι τι θα σήμαινε για εσάς να είστε μέντορας.

### Συνήθως:

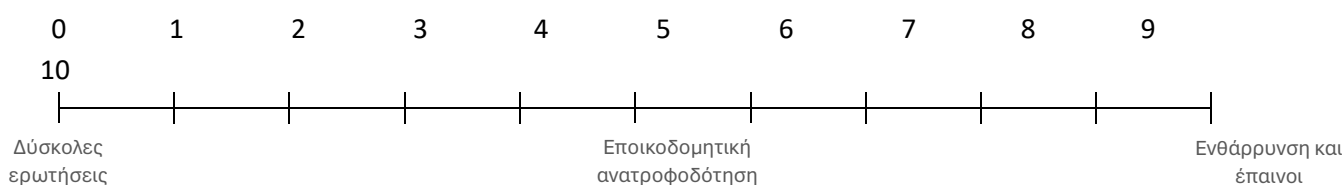
- εστιάζετε στα πιθανά πλεονεκτήματα και τις δυνατότητες ή εντοπίζετε τις δυσκολίες ή τα εμπόδια σε κάτι;



- εστιάζετε περισσότερο στα ελαττώματα και τα προβλήματα παρά στα πλεονεκτήματα και τα επιτεύγματα;



- θέτετε συχνότερα δύσκολες ερωτήσεις παρά αναγνωρίζετε επιτυχίες ή προσφέρετε ενθάρρυνση και επαίνους;



- τείνετε να είστε επικριτικοί απέναντι στα λάθη των άλλων ή τείνετε να είστε πιο συγκαταβατικοί και επιεικείς;



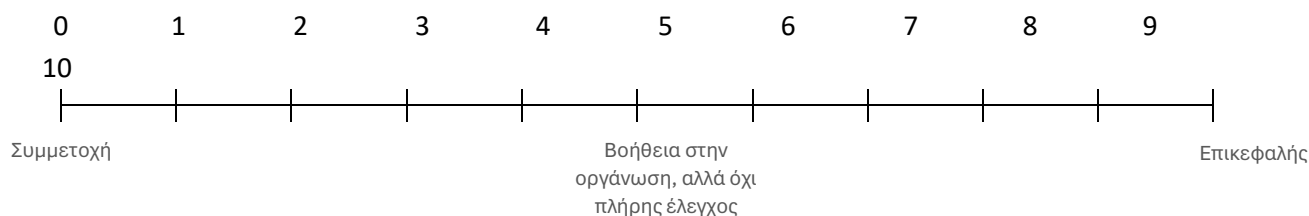




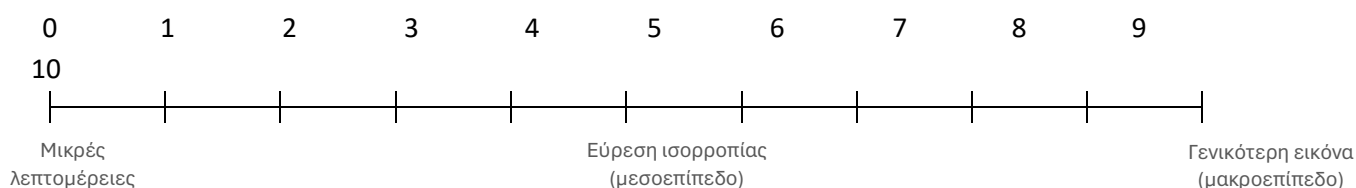
- προτιμάτε τη δομή και την τάξη ή προτιμάτε να αφήνετε τα πράγματα να εξελίσσονται φυσικά;



- προτιμάτε να είστε επικεφαλής σε κάτι ή απλώς να συμμετέχετε σε αυτό;



- εστιάζετε περισσότερο στις μικρές λεπτομέρειες παρά στη γενικότερη εικόνα;



- θεωρείτε κάθε λεπτό σημαντικό και πολύτιμο και πιστεύετε ότι δεν υπάρχει ποτέ στιγμή για χάσιμο, ή μήπως τείνετε να είστε πιο χαλαροί και αδιαφορείτε για τη διαχείριση του χρόνου;





## Παράρτημα 5 - Κατάλογος ελέγχου περιβάλλοντος

Τι βοηθά το έργο μου και τι με εμποδίζει στο επαγγελματικό περιβάλλον μου; Ο κατάλογος ελέγχου θα σας προσφέρει μια σειρά αξιολογήσεων πιθανής υποστήριξης από πλευράς των δομών του σχολείου σας. Αντί να επιλέγετε απλώς τα πλαίσια, μπορείτε να υποδείξετε την ποιότητα της υποστήριξης με τα γράμματα «Δ» (εάν μια δομή παρουσιάζει δύναμη στο σχολείο σας), «Μ» (μέτρια υποστηρικτική) ή «Α» (αδύναμη/ανύπαρκτη). Στον κατάλογο ελέγχου, θα βρείτε επίσης δύο ακόμα ενότητες που μπορείτε να εξετάσετε για κάθε δήλωση: «Μπορεί αυτό να επιλυθεί;» (Ναι/Όχι) και «Ποιος μπορεί να το επιλύσει;» (Επικεφαλής σχολείου/Προϊστάμενος Διοικητικές Αρχές/Συνάδελφοι). Στην τελευταία ενότητα στον κατάλογο ελέγχου, με τίτλο «Σχόλια», μπορείτε να γράψετε τις παρατηρήσεις και τις σκέψεις σας. Εάν έχετε επισημάνει ορισμένες από τις δηλώσεις με «Δ», εάν θέλετε, μπορείτε να επισημάνετε εδώ μια πιθανή κατάσταση, εάν είναι εντός των δυνατοτήτων σας. Να θυμάστε, και πάλι, ότι **οι έμπειροι εκπαιδευτικοί στο ρόλο τους ως μέντορες δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν μόνοι τους όλες τις δυσκολίες**. Μπορείτε να δώσετε το συμπληρωμένο κατάλογο ελέγχου στο διευθυντή του σχολείου σας και να δείτε αν υπάρχει κάποιος τομέας προς βελτίωση στο πλαίσιο των δηλώσεων που θεωρείτε κρίσιμες για την ανάπτυξή σας ως μέντορα.

	Δυνατό/ Μέτριο/ Αδύναμο	Μπορεί αυτό να επιλυθεί;	Ποιος μπορεί να το λύσει;	Σχόλια
Στους μεντορευόμενους προσφέρεται ένα εισαγωγικό πλάνο και υποστηρικτικοί πόροι όταν αρχίζουν να εργάζονται σε αυτό το σχολείο.		N/O		
Η αντιστοίχιση έμπειρων και αρχάριων εκπαιδευτικών γίνεται προσεκτικά, όπως και ο βαθμός συμβατότητας του μέντορα και του μεντορευόμενου σε επαγγελματικό και διαπροσωπικό επίπεδο.		N/O		
Η υποστήριξη των αρχάριων εκπαιδευτικών παρέχεται από διάφορα άτομα, συστήματα και διαδικασίες στο σχολείο και δεν είναι μόνο δουλειά του μέντορα.		N/O		
Υπάρχει αρκετός χρόνος για τις συναντήσεις και τη συνεργασία μεταξύ του μέντορα και του μεντορευόμενου.		N/O		
Οι τακτικές συναντήσεις μεντορισμού μεταξύ του μέντορα και του μεντορευόμενου είναι προγραμματισμένες.		N/O		
Αναγνωρίζοντας την ανάγκη για την ύπαρξη χρόνου εκτός τάξης για συνεργασία, ο μέντορας και ο μεντορευόμενος μοιράζονται λιγότερες ώρες διά ζώσης διδασκαλίας στην τάξη.		N/O		
Υπάρχουν ευκαιρίες επιμόρφωσης για τον μέντορα και το μεντορευόμενο.		N/O		
Το πρόγραμμα διδασκαλίας και η ένταξη στην τάξη γίνονται σύμφωνα με την εμπειρία, τις ικανότητες και τις ανάγκες του μεντορευόμενου.		N/O		
Ο μέντορας και ο μεντορευόμενος μοιράζονται τον ίδιο χώρο εργασίας.		N/O		
Ο μέντορας και ο μεντορευόμενος διδάσκουν και οι δύο στην ίδια βαθμίδα τάξης ή το ίδιο μάθημα.		N/O		
Χρησιμοποιούνται συστήματα παρακολούθησης και συζήτησης της προόδου, του επιπέδου επαγγελματισμού και της αίσθησης αυτοαποτελεσματικότητας του μεντορευόμενου σε τακτά χρονικά διαστήματα.		N/O		
Τόσο ο αρχάριος όσο και ο μέντορας λαμβάνουν ενεργή, άμεση βοήθεια από τη διοίκηση του σχολείου.		N/O		
Οι έμπειροι εκπαιδευτικοί που αναλαμβάνουν το ρόλο του μέντορα έχουν πρόσβαση σε ένα δίκτυο συστημάτων υποστήριξης τόσο εντός όσο και εκτός του σχολείου.		N/O		
Όλοι υποστηρίζονται και συνεργάζονται μεταξύ τους στο πλαίσιο της συλλογικής προσέγγισης του σχολείου στη διδασκαλία και τη μάθηση.		N/O		
Οι μέντορες χαίρουν ιδιαίτερης αναγνώρισης και εκτίμησης για το έργο που επιτελούν ως μέντορες.		N/O		
Δίνεται προτεραιότητα στον μεντορισμό και θεωρείται ουσιαστικό στοιχείο για την ενίσχυση των μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών, την ανάπτυξη ικανοτήτων και την αναβάθμιση του σχολείου.		N/O		



Ένας επικεφαλής επιμόρφωσης ή εισαγωγής στο επάγγελμα υποστηρίζει τους μέντορες που αναλαμβάνουν το ρόλο των μεντόρων και το συντονισμό της μεντορικής σχέσης.

N/O



## Παράρτημα 6 - Ποιες είναι οι πρακτικές που εμποδίζουν την αποτελεσματική μεντορική σχέση;

Αναλογιστείτε ποιες πρακτικές εμποδίζουν την αποτελεσματική μεντορική σχέση.

- «Εάν ανάμεσα σε δύο άτομα υπάρχει μεγάλο χάσμα γνώσεων, εμπειρίας και εξειδίκευσης, τότε παρατηρείται ανάλογη ανισορροπία στη μεταξύ τους σχέση εξουσίας.»
- «Η σταδιακή εμβάθυνση μιας μεντορικής σχέσης, μέσω διαφόρων τύπων επαγγελματικού διαλόγου και συνεργασίας, είναι ζωτικής σημασίας για την εμβάθυνση της μάθησης που προσφέρουν αυτές οι σχέσεις.»
- «Ίσως μοιάζει τρομακτικό να συνομιλεί κανείς με κάποιον που έχει πολύ μεγαλύτερη εμπειρία και γνώση της διδασκαλίας και της μάθησης από τον ίδιο.»
- «Ορισμένα θέματα μπορεί κανείς να τα συζητήσει πιο άνετα ή ευκολότερα με κάποια άτομα παρά με άλλα.»
- «Μερικοί άνθρωποι είναι πιο καταρτισμένοι ή πιο ικανοί από ό,τι νομίζουμε.»

### ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΣ



## Παράρτημα 7 - Συζήτηση για 4 βασικά σημεία

Αφιερώστε λίγο χρόνο με το μεντορευόμενο σας και συζητήστε μαζί του τα βασικά σημεία της σχέσης σας και πώς μπορεί αυτή να γίνει πιο διαφανής. Μπορείτε να καταγράψετε τα συμπεράσματά σας. Εντοπίσαμε τέσσερα βασικά σημεία που θα πρέπει να συζητήσετε με το μεντορευόμενο για να εναρμονίσετε τις προσδοκίες σας και να αποφύγετε πιθανές παρεξηγήσεις.

- **Ορόσημα:** Στην πορεία της μεντορικής σχέσης, τι θα προσφέρω στο μεντορευόμενό μου; Τι περιμένει ο μεντορευόμενος να του προσφερθεί; Τι θα σήμαινε πρόοδο και για τους δύο και πώς θα μπορούσαμε να την παρακολουθούμε;
- **Διαχείριση χρόνου και δέσμευση:** Πόσο χρόνο πρέπει να αφιερώνει ένας έμπειρος εκπαιδευτικός στη μεντορική σχέση; Πόσο χρόνο χρειάζεται ο μεντορευόμενος;
- **Τύποι και συχνότητα επικοινωνίας:** Πώς θα επικοινωνούμε; Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να προσεγγίζουμε λεκτικά τη σχέση μας; Πόσο συχνά πρέπει να γίνεται αυτό;
- **Τελικοί στόχοι:** Τι θα χρειαστεί για να ολοκληρωθεί επιτυχώς η διαδικασία μεντορισμού; Τι θεωρεί ένας έμπειρος εκπαιδευτικός ως επιτυχημένη μεντορική σχέση; Τι θεωρεί ένας μεντορευόμενος ως επιτυχημένη μεντορική σχέση; Τι καταστάσεις θα μπορούσαν να προκύψουν που κάποιος από εσάς θα μπορούσε να εκλάβει ως αποτυχία της διαδικασίας;

### ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΣ



## Παράρτημα 8 - Αναθεώρηση σεναρίων και προσδοκώμενων αποτελεσμάτων (Portner, 2008)

Η παρακάτω άσκηση σας δίνει την ευκαιρία να προβλέψετε τις ενέργειες για υποθετικά, αλλά και πολύ πιθανά, επαγγελματικά σενάρια. Παρακάτω, θα δείτε την περιγραφή τεσσάρων κατηγοριών σεναρίων που συνήθως αποτελούν πρόκληση για τους μεντορευόμενους. Σε κάθε κατηγορία περιγράφεται μια συγκεκριμένη κατάσταση και δίνεται ένα παράδειγμα μιας συγκεκριμένης ανάγκης, που σχετίζεται με την εν λόγω κατηγορία. Η ανάγκη υποδεικνύει τι πρέπει να κάνει ο μεντορευόμενος. Η άσκηση αφορά το να δώσετε ένα παράδειγμα για κάθε κατηγορία και ένα παράδειγμα ανάγκης. Μπορείτε, επίσης, να προτείνετε μια λύση ως πρόσθετη άσκηση.

Κατηγορία: Διαχείριση τάξης			
Η σχολική τάξη θα πρέπει να είναι ένας χώρος, ο οποίος παρέχει στους μαθητές ένα ασφαλές και οργανωμένο περιβάλλον για την εκτέλεση των εργασιών τους.			
Παράδειγμα		Άσκηση	
<b>Η κατάσταση σας</b>	Ο μέντορας με τον οποίο συνεργάζεστε αφιερώνει υπερβολικά πολύ χρόνο μοιράζοντας και μαζεύοντας γραπτά και φροντίζοντας άλλες ρουτίνες της τάξης.	<b>Η κατάσταση σας</b>	
<b>Το δικό σας παράδειγμα ανάγκης</b>	Πώς να οργανώσετε την τάξη για να βελτιώσετε τη λειτουργικότητά της.	<b>Το δικό σας παράδειγμα ανάγκης</b>	

Κατηγορία: Σχολική πολιτική			
Οι ρουτίνες και οι διαδικασίες που συντονίζουν τις ενέργειες της σχολικής κοινότητας.			
Παράδειγμα		Άσκηση	
<b>Η κατάσταση σας</b>	Ο μεντορευόμενος έχει οργανώσει μια εκδρομή για τους μαθητές, αλλά δεν είναι σίγουρος για τις νομικές πτυχές που αφορούν την εκδρομή.	<b>Η κατάσταση σας</b>	
<b>Το δικό σας παράδειγμα ανάγκης</b>	Τι απαιτείται και ποιες είναι οι σχετικές διαδικασίες για την πραγματοποίηση μιας εκπαιδευτικής εκδρομής;	<b>Το δικό σας παράδειγμα ανάγκης</b>	



Κατηγορία: Γονείς και κοινότητα			
Η φύση και ο βαθμός συμμετοχής, ευθύνης και εξουσίας που έχουν οι γονείς και η κοινότητα όσον αφορά το σχολικό σύστημα.			
Παράδειγμα		Άσκηση	
<b>Η κατάσταση σας</b>	Ο μεντορευόμενος θα ήθελε να έχει την ευκαιρία να γνωρίσει τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών του	<b>Η κατάσταση σας</b>	
<b>Το δικό σας παράδειγμα ανάγκης</b>	Πώς να πείσετε περισσότερους γονείς να παρευρεθούν στην ετήσια εκδήλωση παρουσίασης του σχολείου στο κοινό (open day)...	<b>Το δικό σας παράδειγμα ανάγκης</b>	

Κατηγορία: Συναισθήματα			
Οι εντάσεις, τα συναισθήματα και οι συμπεριφορές που βιώνει κανείς κατά την άσκηση του επαγγέλματος.			
Παράδειγμα		Άσκηση	
<b>Η κατάσταση σας</b>	Ο μεντορευόμενος θα αξιολογηθεί επίσημα από έναν σύμβουλο εκπαίδευσης/συνάδελφο. Είναι αγχωμένος και ζητά την καθοδήγησή σας.	<b>Η κατάσταση σας</b>	
<b>Το δικό σας παράδειγμα ανάγκης</b>	Πώς να προετοιμαστείτε για μια αξιολόγηση από τον προϊστάμενό σας, να τη διαχειριστείτε και να ανακάμψετε από αυτήν.	<b>Το δικό σας παράδειγμα ανάγκης</b>	

# INOVA+

INOVA + Innovation Services SA



Ministry of Education and  
Science of Portugal



REPUBLIC OF SLOVENIA  
MINISTRY OF EDUCATION

Ministry of Education, Republic of  
Slovenia



Instituto Ekpedeftikis Politikis (Insti-  
tute of Educational Policy)



Casa do Professor



Institute of Education of the  
University of Lisbon



Univerza v Ljubljani

University of Ljubljana



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
UNIVERSITY of the PELOPONNESE

University of Peloponnese



IDEC SA



UNIVERSITAT DE VIC  
UNIVERSITAT CENTRAL  
DE CATALUNYA

Fundación Universitaria Balmes



Association Petit Philosophy



UNIVERSITÀ  
**LUM**  
*Jean Monnet*

Libera Università del  
Mediterraneo Jean Monnet

# LOOP

EMPOWERING TEACHERS PERSONAL, PROFESSIONAL AND SOCIAL

CONTINUOUS DEVELOPMENT THROUGH INNOVATIVE PEER - INDUCTION PROGRAMMES

<https://empowering-teachers.eu/>