



Σύνοψη Πολιτικής του έργου LOOP για τις πιλοτικές δοκιμές: ο αντίκτυπος ενός προγράμματος εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς και ενός προγράμματος επιμόρφωσης μεντόρων στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού

WP4 – ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΣΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΕ
ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4.3 – ΣΥΝΟΨΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ 3

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

© Copyright 2023 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.

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
2. ΣΤΟΧΟΙ	6
3. ΠΛΑΙΣΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ LOOP	7
4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	13
4.1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	13
4.2. ΚΥΡΙΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	13
4.3. ΥΣΤΕΡΟΓΡΑΦΟ	19
5. ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ	20

**ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ, ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΕΣΩ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΣΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ**

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το έργο «LOOP - Ενίσχυση της συνεχούς προσωπικής, επαγγελματικής και κοινωνικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών μέσω καινοτόμων προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα» έχει ως στόχο την υλοποίηση μιας συστημικής δράσης, η οποία θα διασφαλίζει την εισαγωγή των νέων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα μέσω προγραμμάτων καθοδήγησης με βάση τον θεσμό του μέντορα, επιδιώκοντας την πολιτική νομιμοποίησή της, ιδίως διά του καθορισμού ενός νομικού πλαισίου κατάλληλου για τα εθνικά πλαίσια των χωρών της σύμπραξης LOOP (Πορτογαλία, Ισπανία, Κροατία, Σλοβενία, Ελλάδα και Ιταλία).

Οι εργασίες που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο του προγράμματος τα τελευταία δύο χρόνια κατέληξαν στη δημοσίευση δύο Συνόψεων Πολιτικής, με επιστέγασμα την εκπόνηση της παρούσας Έκθεσης Πολιτικής 3 με τίτλο: «Ο αντίκτυπος ενός προγράμματος εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς και ενός προγράμματος επιμόρφωσης μεντόρων στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού, με βάση τις πιλοτικές δοκιμές». Η παρούσα έκθεση είναι αποτέλεσμα του Πακέτου εργασιών (ΠΕ) υπ' αριθ. 4 «Ανάπτυξη συστάσεων πολιτικής με βάση την πιλοτική εφαρμογή» του προγράμματος LOOP.

Η πρώτη έκθεση, για την τρέχουσα κατάσταση των εκπαιδευτικών συστημάτων: προκλήσεις και ευκαιρίες για μια νέα προσέγγιση στην επαγγελματική σταδιοδρομία των εκπαιδευτικών, βασίζεται σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε διάφορα εθνικά πλαίσια, λαμβάνοντας υπόψη την υλοποίηση τυπικών προγραμμάτων εισαγωγής των νέων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα, την εφαρμογή άτυπων πρακτικών εισαγωγής στο επάγγελμα, καθώς και προγραμμάτων επιμόρφωσης των μεντόρων.

Η δεύτερη έκθεση, με τίτλο *Νέα πολιτικά μέσα - Ένα μοντέλο εισαγωγής των νέων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα και επαγγελματικής σταδιοδρομίας*¹, η οποία αποτελεί επίσης παραδοτέο του προγράμματος LOOP, πραγματεύεται την εισαγωγή των νέων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα ως μια πολυδιάστατη διαδικασία με στόχο την υποστήριξη των εκπαιδευτικών μέσω της καθοδήγησης, υπό την επίβλεψη αναγνωρισμένων μεντόρων. Το μοντέλο αυτό συνιστά εργαλείο για την υποστήριξη των νέων εκπαιδευτικών κατά την προσαρμογή τους στην κουλτούρα του εργασιακού χώρου, διασφαλίζοντας έτσι ότι θα αναγνωρίσουν την αξία του επαγγέλματός τους, θα βελτιωθεί η ευημερία τους και θα τους δοθούν κίνητρα, ενώ παράλληλα προσφέρει μια προοπτική για τις λειτουργίες και τους ρόλους των διαφόρων φορέων που εμπλέκονται σε αυτήν τη διαδικασία, με ιδιαίτερη έμφαση στην επιμόρφωση των μεντόρων.

Η Έκθεση Πολιτικής 3, η οποία απευθύνεται στο ίδιο κοινό με τις δύο προηγούμενες εκθέσεις, έχει ως στόχο να γνωστοποιήσει τον αντίκτυπο του προγράμματος εισαγωγής των νέων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα και του προγράμματος επιμόρφωσης των μεντόρων. Επισημαίνει τις προκλήσεις που αντιμετώπιστηκαν κατά την υλοποίησή τους, παραθέτει τα κύρια συμπεράσματα που εξήχθησαν από την εμπειρία αυτή (συγκεκριμένα όσον αφορά τις αλλαγές στις ευκαιρίες σταδιοδρομίας, τα κίνητρα των έμπειρων εκπαιδευτικών και των διευθυντών/-ριών σχολείων, καθώς και την επαγγελματική ανάπτυξη και τα κίνητρα των νέων εκπαιδευτικών) και διατυπώνει συστάσεις που θεωρούνται πολύ σημαντικές για τη λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο του μελλοντικού καθορισμού και της υλοποίησης αυτών των προγραμμάτων.

Για να γίνει καλύτερα κατανοητός ο τρόπος που εξελίχθηκε η υλοποίηση του έργου LOOP, κρίθηκε σκόπιμο να διαρθρώσουμε τις πληροφορίες σε τρία επίπεδα: μακροεπίπεδο, μεσοεπίπεδο και μικροεπίπεδο.

¹ Πρόγραμμα Εισαγωγής στο Επάγγελμα για Νέους Εκπαιδευτικούς LOOP και Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Μεντόρων.

Το μακροεπίπεδο, **ΥΠΟ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ**, αποσκοπεί, πρωτίστως, στην τυποποίηση των εννοιών της εισαγωγής στο επάγγελμα και της καθοδήγησης (όπως αυτές έχουν ήδη παρουσιαστεί στις Συνόψεις Πολιτικής 1 και 2). Στο παρόν έγγραφο, είναι σημαντικό να προχωρήσουμε σε αυτήν την **εννοιολογική αποσαφήνιση**, καθώς έτσι θα υποστηριχθεί η μετέπειτα **κατάρτιση των κανονισμών**.

Το μεσοεπίπεδο, δηλαδή τα **ΠΛΑΙΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ**, ξεκινά από τον καθορισμό των εννοιών και την κατάρτιση των κανονισμών και επικεντρώνεται στις σχολικές δραστηριότητες, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη ενός **σχεδίου δράσης** και μιας **στρατηγικής για την υλοποίησή του**. Αυτό το επίπεδο περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας ομάδας εργασίας, την παρουσίαση του προγράμματος εισαγωγής στην κοινότητα, τον καθορισμό των κριτηρίων για την επιλογή των μεντόρων και των μεντορευόμενων και το κατάλληλο προφίλ μέντορα.

Αποσαφηνίζει, επίσης, τον ρόλο της σχολικής ηγεσίας και των θεσμών που σχετίζονται με την κατάρτιση, ως αρμόδιων διαχειριστικών δομών για τον καθορισμό, την οργάνωση και την παροχή των απαραίτητων πόρων για την επιτυχία των προγραμμάτων εισαγωγής των μεντορευόμενων² στο επάγγελμα, καθώς και των προγραμμάτων επιμόρφωσης των μεντόρων. Στόχος είναι να διασφαλιστεί, αφενός, ότι το σχέδιο μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν τα σχολεία και, αφετέρου, ότι οι εκπαιδευτικοί υποστηρίζονται, εκπαιδεύονται και ενσωματώνονται στη σχολική κουλτούρα. Ως εκ τούτου, κρίνεται απαραίτητο να καθοριστούν ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές για την οργάνωση, την υλοποίηση και την παρακολούθηση των προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα που υποστηρίζονται από καθοδήγηση μέσω του θεσμού του μέντορα, καθώς και των προγραμμάτων επιμόρφωσης των μεντόρων (εν είδει μηχανισμών ένταξης και εισαγωγής στο επάγγελμα), προκειμένου να δοθεί στους εκπαιδευτικούς η δυνατότητα πρόσβασης σε αυτά τα προγράμματα και να διασφαλιστεί η διαθεσιμότητα πόρων και δραστηριοτήτων που θα προάγουν την ανάπτυξη των μεντόρων και των μεντορευόμενων στις διάφορες διαστάσεις των επαγγελματικών τους δραστηριοτήτων.

Το μικροεπίπεδο, δηλαδή αυτό που αντιστοιχεί στους **ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ**, επικεντρώνεται στην επαγγελματική ανάπτυξη και ένταξη των εκπαιδευτικών, τόσο εκείνων που θα επωφεληθούν από τη διαδικασία επιμόρφωσης των μεντόρων, όσο και εκείνων που θα εισαχθούν στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού. Εδώ επιβεβαιώνονται οι δεξιότητες και οι γνώσεις που πρόκειται να αναπτυχθούν μέσω ενδεδειγμένης και συντονισμένης ανάλυσης των προγραμμάτων εισαγωγής των νέων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα (δραστηριότητες και στρατηγικές). Με τον τρόπο αυτόν διασφαλίζεται ότι, μέσω μιας πολυεπίπεδης προσέγγισης, τα προγράμματα αυτά προσανατολίζονται στις ανάγκες, τις δυνατότητες και τα ενδιαφέροντα των μεντορευόμενων, συμβάλλοντας στην ένταξή τους στην εκπαιδευτική κοινότητα, καθιστώντας το επάγγελμα του εκπαιδευτικού ελκυστικότερο και προετοιμάζοντας καλύτερα τους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκριθούν στις τρέχουσες προκλήσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τα τρία προαναφερθέντα επίπεδα ανάλυσης, στα οποία διαρθρώνεται το παρόν έγγραφο, οι συστάσεις που περιλαμβάνονται σε αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικές, δεδομένου ότι προκύπτουν από την εμπειρία που αποκομίστηκε κατά τη δημιουργία και την υλοποίηση του προγράμματος LOOP και, ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικές και χρήσιμες για τον καθορισμό μελλοντικών δράσεων.

² Νέοι εκπαιδευτικοί που βρίσκονται στην αρχή της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας ή πρόκειται να αντιμετωπίσουν μια νέα επαγγελματική πρόκληση.

2. ΣΤΟΧΟΙ

Οι στόχοι της παρούσας έκθεσης συνάδουν με εκείνους του προγράμματος LOOP, καθώς αποσκοπούν στην ανάπτυξη της υλοποίησης των επίσημων προγραμμάτων εισαγωγής των νέων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα και των άτυπων πρακτικών, καθώς και των προγραμμάτων επιμόρφωσης των μεντόρων. Τα προγράμματα αυτά διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο τόσο όσον αφορά την ευκολότερη πρόσβαση των νέων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα όσο και για τη διατήρηση της ποιότητας κατά την άσκηση του επαγγέλματός τους. Είναι επίσης απαραίτητο να καλυφθούν τυχόν κενά στην αρχική εκπαίδευση των εκπαιδευτικών και να βελτιωθεί η σχέση μεταξύ θεωρίας και πράξης, προσφέροντας νέες ευκαιρίες μάθησης. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα έκθεση συγκεκριμένα έχει ως στόχο:

- Να συμβάλει στη χάραξη ολοκληρωμένης πολιτικής για το επάγγελμα του εκπαιδευτικού σε όλα τα στάδια της σταδιοδρομίας.
- Να ενισχύσει και να φέρει καινοτομίες στα προσφερόμενα προγράμματα κατάρτισης σε εθνικό επίπεδο για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.
- Να προωθήσει τα προγράμματα εισαγωγής στο επάγγελμα και μεντορισμού ως δραστηριότητες επιμόρφωσης υψηλής απόδοσης.
- Να προβάλλει τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την πιλοτική υλοποίηση των προγραμμάτων στο πλαίσιο του προγράμματος LOOP.
- Να ενισχύσει τις πορείες σταδιοδρομίας και τις ευκαιρίες εκπαίδευσης με την εφαρμογή και τη βελτίωση των διαδικασιών εισαγωγής στο επάγγελμα μέσω δραστηριοτήτων μεντορισμού για την υποστήριξη των αρχάριων εκπαιδευτικών.
- Να διευρύνει τις επιλογές επαγγελματικής εξέλιξης για τους έμπειρους εκπαιδευτικούς παρέχοντάς τους πρόσβαση σε ένα επίσημο πρόγραμμα επιμόρφωσης μεντόρων.
- Να ενσωματώσει τις αρχές της μάθησης από έμπειρους εκπαιδευτικούς και της κατάρτισης βάσει στοιχείων στα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης των νέων εκπαιδευτικών, συμβάλλοντας στη διαχείριση της γνώσης και ενισχύοντας τη διαγενεακή μάθηση στα σχολεία.
- Να βελτιώσει την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών που παρέχονται στα σχολεία.
- Να παράσχει πολύτιμες συστάσεις για την υλοποίηση μελλοντικών δράσεων με βάση την εμπειρία που αποκομίστηκε κατά την υλοποίηση των προγραμμάτων.

3. ΠΛΑΙΣΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ LOOP

Το πρόγραμμα LOOP βασίζεται στην ιδέα ενός μοντέλου εισαγωγής στο επάγγελμα και επαγγελματικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών, το οποίο χρησιμεύει ως σημείο αναφοράς για την υλοποίηση προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα με βάση τον θεσμό του μέντορα. Τα προγράμματα αυτά, τα οποία είναι σχεδιασμένα για υλοποίηση εντός του σχολείου, αποτελούν σημαντικά εκπαιδευτικά εργαλεία για την υποστήριξη των αρχάριων εκπαιδευτικών και των μεντόρων τους, συμβάλλοντας στην επαγγελματική τους ανάπτυξη σε επιστημονικές, παιδαγωγικές, διοικητικές, γραφειοκρατικές, κοινωνικοπολιτισμικές και συναισθηματικές διαστάσεις. Η διάρκεια, οι συμμετέχοντες και οι αντίστοιχες αρμοδιότητές τους καθορίζονται επίσης στο πλαίσιο αυτού του μοντέλου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το πρόγραμμα LOOP υλοποιήθηκε σε τρεις φάσεις, κάθε μία από τις οποίες είχε διαφορετικούς πλην όμως συμπληρωματικούς στόχους, οι οποίοι καθορίστηκαν με τρόπο ημι-πειραματικό (quasi-experimental). Το έργο είχε ως στόχο να εξετάσει τις παραδοχές με βάση τους παρακάτω άξονες δράσης και τις αντίστοιχες προϋποθέσεις τους:

ΠΑΡΑΔΟΧΗ 1: Η επίσημη κατάρτιση των προγραμμάτων επιμόρφωσης των μεντόρων που υλοποιούνται για την υποστήριξη των έμπειρων εκπαιδευτικών συμβάλλει στην ανάπτυξη αποτελεσματικών και επίσημων προγραμμάτων εισαγωγής των νέων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα σε επίπεδο σχολείου.

ΠΑΡΑΔΟΧΗ 2: Η δυνατότητα διαφοροποίησης των επιλογών σταδιοδρομίας που προσφέρεται στους έμπειρους εκπαιδευτικούς και ο ρόλος τους ως μεντόρων των νέων συναδέλφων τους, διασφαλίζει την κινητροδότησή τους και την παραμονή τους στο επάγγελμα.

ΠΑΡΑΔΟΧΗ 3: Τα προγράμματα εισαγωγής των νέων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα, που αναπτύσσονται από έμπειρους συναδέλφους τους και βασίζονται σε δραστηριότητες μεντορισμού, υποστηρίζουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών που ξεκινούν τη σταδιοδρομία τους και συμβάλλουν στη διατήρηση των νεότερων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα.

ΠΑΡΑΔΟΧΗ 4: Τα επίσημα προγράμματα εισαγωγής των νέων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα, που εφαρμόζονται σε σχολικό επίπεδο, συμβάλλουν στην κοινωνική και πολιτιστική ένταξη και ανάπτυξη των νεότερων εκπαιδευτικών.

ΠΑΡΑΔΟΧΗ 5: Τα δομημένα προγράμματα μεντορισμού, που προσαρμόζονται στο εκάστοτε πλαίσιο, ενισχύουν το ενδιαφέρον και την πρόοδο των συμμετεχόντων.

ΠΑΡΑΔΟΧΗ 6 - Η επιμόρφωση των μεντόρων διευκολύνει την υλοποίηση των προγραμμάτων εισαγωγής των νέων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα.

ΠΑΡΑΔΟΧΗ 7: Η έλλειψη πόρων και καθοδήγησης είναι οι λόγοι για τη μη υλοποίηση προγραμμάτων εισαγωγής στα σχολεία.

Οι φάσεις υλοποίησης του προγράμματος περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω και η περιγραφή τους έχει ως στόχο να πλαisiώσει τα συμπεράσματα και τις συστάσεις που παρουσιάζονται, οι οποίες αποτελούν τον πρωταρχικό στόχο της παρούσας έκθεσης.

▶ **1^η ΦΑΣΗ: ΠΡΟΛΕΙΑΙΝΟΝΤΑΣ ΤΟ ΕΔΑΦΟΣ**

Οι δραστηριότητες του προγράμματος LOOP ξεκίνησαν με την ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης των διαδικασιών εισαγωγής των νέων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα στις διάφορες χώρες της σύμπραξης. Πραγματοποιήθηκε έρευνα σχετικά με τα υφιστάμενα προγράμματα επιμόρφωσης μεντόρων ή/και τις βέλτιστες πρακτικές, επίσημες και ανεπίσημες, καθώς και τα προγράμματα εισαγωγής των νέων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα, υποστηριζόμενα από δραστηριότητες μεντορισμού. Κατά τον ίδιο τρόπο, τα μέσα πολιτικής που αναγνωρίζουν αυτά τα προγράμματα, τα άρθρα και οι μελέτες αναλύθηκαν μέσω έρευνας, συνεντεύξεων και ομάδων εστίασης, αναδεικνύοντας την ανάγκη για:

- Επανεξέταση του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού, με σαφή προσανατολισμό στην αναγνώρισή του, ενισχύοντας την ελκυστικότητά του κατά τα διάφορα στάδια της σταδιοδρομίας ενός εκπαιδευτικού, εξασφαλίζοντας:
 - Ευρύτερη αναγνώριση των παιδαγωγικών ρόλων/θέσεων, συμπεριλαμβανομένου του μεντορισμού, με οφέλη όπως η εξέλιξη της σταδιοδρομίας.
 - Αποτελεσματική υποστήριξη των εκπαιδευτικών στην αρχή της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας μέσω της υλοποίησης ενός δομημένου προγράμματος εισαγωγής στο επάγγελμα, με την υποστήριξη έμπειρων συναδέλφων που μπορούν να συνδυάσουν τους νέους αυτούς ρόλους με τα διδακτικά τους καθήκοντα.
- Βελτίωση των πρακτικών επίβλεψης, ιδίως κατά την εφαρμογή του προγράμματος εισαγωγής στο επάγγελμα, με περαιτέρω επαγγελματική ανάπτυξη με:
 - Παροχή πρακτικών εισαγωγής στο επάγγελμα όχι μόνο σε αρχάριους εκπαιδευτικούς αλλά και σε εκπαιδευτικούς με συμβάσεις ορισμένου χρόνου.
 - Αλλαγή της προοπτικής αξιολόγησης των προγραμμάτων εισαγωγής, στο επάγγελμα, ώστε να γίνουν πιο διαμορφωτικά.
 - Έμφαση στα προγράμματα μεντορισμού, τα οποία υλοποιούνται από έμπειρους εκπαιδευτικούς από το ίδιο σχολείο ή με το ίδιο γνωστικό αντικείμενο, οι οποίοι είναι καταρτισμένοι για να λειτουργούν ως μέντορες και δύνανται να υιοθετήσουν μια συνεργατική και εποικοδομητική στάση.
 - Δημιουργία νέων ευκαιριών σταδιοδρομίας για τους έμπειρους εκπαιδευτικούς, επιτρέποντάς τους να αναλάβουν το ρόλο του μέντορα για τους συναδέλφους τους, συμβάλλοντας έτσι στη βελτίωση των εκπαιδευτικών συστημάτων.
 - Αναβάθμιση του ρόλου των μεντόρων με τη χορήγηση πιστοποίησης και την επαγγελματική αναγνώριση της ιδιότητας αυτής.
 - Ανάπτυξη ενός προγράμματος επιμόρφωσης των μεντόρων με έμφαση στον σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων που υποστηρίζουν αποτελεσματικά τους εκπαιδευτικούς κατά την επαγγελματική τους αφομοίωση.
 - Καθιέρωση ενός συστήματος αξιολόγησης των επιπτώσεων για τα προγράμματα επιμόρφωσης των μεντόρων στην ένταξη των εκπαιδευτικών.

► 2^η ΦΑΣΗ: ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΥΡΙΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Η φάση αυτή αφορά την ανάπτυξη προγραμμάτων εισαγωγής των νέων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα και επιμόρφωσης των μεντόρων, τα οποία περιλαμβάνουν την παροχή ευρέος φάσματος δραστηριοτήτων και πόρων. Τα προγράμματα αυτά σχεδιάστηκαν για να καλύψουν τα κενά που εντοπίστηκαν στα υφιστάμενα προγράμματα στις χώρες που συμμετέχουν στη σύμπραξη LOOP, διασφαλίζοντας ότι ανταποκρίνονται στις ανάγκες που αναφέρουν οι αρχάριοι εκπαιδευτικοί, οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 20 ετών και οι διευθυντές/-ριες σχολείων.

Συνεπώς, πραγματοποιήθηκε μια διαδικασία συνδιαμόρφωσης των προγραμμάτων σε όλες τις χώρες που συμμετείχαν στο πρόγραμμα LOOP, με αποτέλεσμα να προκύψουν δύο προγράμματα: ένα για την εισαγωγή των νέων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα και ένα για την επιμόρφωση των μεντόρων.

Η Έκθεση Πολιτικής 2 παρουσιάζει λεπτομερώς αυτά τα δύο προγράμματα στο πλαίσιο του προγράμματος LOOP. Ωστόσο, δεδομένης της σημασίας τους στο πλαίσιο της παρούσας έκθεσης, κρίθηκε σκόπιμο να συνοψιστούν οι βασικές πτυχές που χαρακτηρίζουν καθένα από αυτά, ως εξής.

▪ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΣΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΓΙΑ ΝΕΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ LOOP

Το πρόγραμμα αποτελείται από 14 ενότητες, οι οποίες καλύπτουν τις παιδαγωγικές, επιστημονικές, γραφειοκρατικές, διοικητικές, συναισθηματικές, κοινωνικές και πολιτιστικές διαστάσεις του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού και περιλαμβάνει μια σειρά δραστηριοτήτων που έχουν ως στόχο την υποστήριξη των αρχάριων εκπαιδευτικών μέσω καθοδήγησης με βάση τον θεσμό του μέντορα. Το πρόγραμμα αυτό είναι ευέλικτο και προσαρμόσιμο, ώστε να είναι κατάλληλο για τις εκάστοτε νέες ανάγκες συγκεκριμένων πλαισίων και μεντορευόμενων, και έχει προβλεπόμενη διάρκεια έξι μηνών, η οποία μπορεί να παραταθεί, αν χρειαστεί.

Οι στόχοι αυτού του προγράμματος είναι οι εξής:

- Παροχή ευκαιριών εισαγωγής στο επάγγελμα για τους αρχάριους εκπαιδευτικούς.
- Παροχή ενός προγράμματος εισαγωγής στο επάγγελμα υψηλής ποιότητας.
- Μείωση του άγχους που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί.
- Ενίσχυση των εκπαιδευτικών με τις απαραίτητες γνώσεις, ώστε να επιτελούν αποτελεσματικά τους ρόλους τους, να συνεργάζονται δημιουργικά με τους συναδέλφους τους και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού και του πλαισίου του.
- Διευκόλυνση της συνολικής μετάβασης από την αρχική εκπαίδευση στην ενεργό επαγγελματική ζωή και κατάλληλη ενσωμάτωση στη σχολική ομάδα.
- Ενίσχυση των κινήτρων των εκπαιδευτικών για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και, κατά συνέπεια, ενίσχυση των ποσοστών διατήρησής τους στο επάγγελμα.

▪ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΜΕΝΤΟΡΩΝ

Το πρόγραμμα αυτό αποτελείται από τρεις διαδοχικούς, αλληλένδετους, συμπληρωματικούς και διακριτούς κύκλους που διαχωρίζονται με βάση το θεωρητικό τους περιεχόμενο. Η ελάχιστη διάρκειά του είναι 35 ώρες και παρέχεται κατά βάση διά ζώσης, ενώ απευθύνεται σε έμπειρους εκπαιδευτικούς και διευθυντές/-ριες σχολείων.

Οι στόχοι αυτού του προγράμματος είναι οι εξής:

- Κατανόηση των καθηκόντων, των ευθυνών και των προσδοκιών που συνεπάγεται ο κάθε ρόλος.

- Προσδιορισμός των προτεραιοτήτων, των δράσεων και των σχετικών ικανοτήτων για την εκπλήρωση του ρόλου του μέντορα.
- Ανάπτυξη προτύπων και πρωτοκόλλων για την καθοδήγηση των δράσεων μεντορισμού.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων στις διάφορες διαστάσεις του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού, όπως: επιστημονική/παιδαγωγική, τεχνική/κανονιστική, διαπροσωπική και ηθική/κοινωνική.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων για την υποστήριξη παρεμβάσεων στο πλαίσιο της επαγγελματικής απόδοσης.

▶ **3^η ΦΑΣΗ: ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ ΜΕΣΩ ΠΙΛΟΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑ**

Τα εργαλεία που αναπτύχθηκαν προηγουμένως χρησιμοποιήθηκαν σε αυτήν τη φάση για τον έλεγχο και την επαλήθευση των υποθέσεων για τη διαμόρφωση νέων μέτρων πολιτικής για τη στήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Το Πρόγραμμα Εισαγωγής στο Επάγγελμα για Νέους Εκπαιδευτικούς και το Πρόγραμμα Επιμόρφωσης των Μεντόρων αντανακλούν τις αρχές, τη δομή, τους στόχους και τις προϋποθέσεις στις οποίες βασίζεται ο σκοπός του προγράμματος LOOP. Και τα δύο προγράμματα εφαρμόστηκαν πιλοτικά σε σχολεία σε όλες τις χώρες της σύμπραξης, σύμφωνα με την ακόλουθη στρατηγική και τα παρακάτω επιχειρησιακά κριτήρια:

■ **ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ**

- Φάση επιλογής και πρόσκλησης: επιλογή σχολείων, μεντόρων και μεντορευόμενων. Συγκρότηση ομάδων ελέγχου και πειραματισμού.
- Φάση ενημέρωσης και επιμόρφωσης: επιμόρφωση για τους μέντορες της ομάδας πειραματισμού, εργαστήρια για τους μεντορευόμενους της ομάδας πειραματισμού και ενημερωτικές συνεδρίες για τους μέντορες και τους μεντορευόμενους της ομάδας ελέγχου.
- Φάση παρακολούθησης: συνεδρίες διά ζώσης και εξ αποστάσεως παρακολούθησης και για τις δύο ομάδες, αλλά κυρίως για την ομάδα πειραματισμού.

■ **ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ**

- Τα σχολεία προσκλήθηκαν από τους εταίρους να ενταχθούν στο δίκτυο LOOP για να συμμετάσχουν σε αυτό το πρόγραμμα.
- Παράλληλα, εστάλησαν προσκλήσεις σε σχολεία με τα οποία οι εταίροι διατηρούν επαφές και διοργανώθηκαν ενημερωτικές συναντήσεις με τους/τις διευθυντές/-ριές τους.

■ **ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΜΕΝΤΟΡΕΥΟΜΕΝΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ** (πρέπει να πληρούν υποχρεωτικά **ένα** από τα ακόλουθα κριτήρια επιλογής):

- Να έχουν έως και 8 έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.
- Να έχουν έως και 8 έτη προϋπηρεσίας επί του γνωστικού αντικείμενου.
- Να έχουν έως και 8 έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.
- Να μην έχουν αναλάβει θέση διδασκαλίας για τουλάχιστον 10 έτη.

▪ **ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΜΕΝΤΟΡΩΝ** (πρέπει να πληρούν υποχρεωτικά **ένα** από τα ακόλουθα κριτήρια επιλογής):

- Να έχουν πολυετή διδακτική εμπειρία στο σχολείο στο οποίο εργάζονται.
- Να είναι εκπαιδευτικοί της τάξης.
- Να επιδεικνύουν αφοσίωση στο επάγγελμα.
- Να είναι αναγνωρισμένοι από τους συναδέλφους τους ως επαγγελματίες με υπευθυνότητα και αποδοτικότητα.

▪ **ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΣΜΟΥ**

Η ομάδα πειραματισμού και η ομάδα ελέγχου αποτελούνταν από σχολεία με παρόμοια χαρακτηριστικά, λαμβάνοντας υπόψη τους εξής δύο παράγοντες: τη βαθμίδα εκπαίδευσης (προσχολική, πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση) και την τοποθεσία (αστικές και αγροτικές περιοχές). Όσον αφορά τα κριτήρια που εφαρμόστηκαν για τη συγκρότηση της ομάδας ελέγχου και της ομάδας πειραματισμού, πρέπει να τονιστεί ότι κατά τη φάση της υλοποίησης:

- Η διαφορά μεταξύ των δύο ομάδων ήταν ότι οι έμπειροι εκπαιδευτικοί της ομάδας πειραματισμού έλαβαν επιμόρφωση για να αναλάβουν τον ρόλο του μέντορα, ενώ οι έμπειροι εκπαιδευτικοί της ομάδας ελέγχου απλώς ενημερώθηκαν και για τα δύο προγράμματα.
- Οι αρχάριοι εκπαιδευτικοί της ομάδας πειραματισμού είχαν πρόσβαση σε ένα ολοκληρωμένο εργαστήριο επιμόρφωσης, ενώ εκείνοι της ομάδας ελέγχου συμμετείχαν σε μια ενημερωτική συνεδρία.
- Η ομάδα πειραματισμού έλαβε συστηματική υποστήριξη κατά τη διάρκεια των πιλοτικών δοκιμών, ενώ η ομάδα ελέγχου δεν έλαβε καμία σχετική υποστήριξη.
- Τα μέλη της ομάδας ελέγχου υλοποίησαν το Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών χωρίς καμία υποστήριξη από τους εταίρους, βασιζόμενοι μόνο στο υλικό που τους δόθηκε κατά τη διάρκεια των ενημερωτικών συνεδριών.
- Τα ζευγάρια μέντορα/μεντορευόμενου σχηματίστηκαν με βάση τις ακόλουθες προϋποθέσεις, όποτε αυτό ήταν δυνατό:
 - Ένας έμπειρος εκπαιδευτικός (μέντορας) αντιστοιχίστηκε με έναν ή δύο μεντορευόμενους.
 - Όταν ο μέντορας και ο μεντορευόμενος ήταν από διαφορετικά σχολεία, παρέχονταν τεχνολογικοί πόροι.
 - Οι μέντορες και οι μεντορευόμενοι προέρχονταν από τον ίδιο γνωστικό αντικείμενο, όποτε αυτό ήταν δυνατό.

▪ **ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ**

Η υλοποίηση του προγράμματος LOOP διήρκεσε αρκετούς³ μήνες και περιλάμβανε συναντήσεις με τους/τις διευθυντές/-ριες των σχολείων, επιμόρφωση των μεντόρων, ενημερωτικές συνεδρίες για τους/τις μεντορευόμενους/-ες εκπαιδευτικούς και υλοποίηση του προγράμματος εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς.

³ 6 μήνες στην Ελλάδα και την Ισπανία, 8 μήνες στην Πορτογαλία.

Η δημιουργία της παρούσας δημοσίευσης συγχρηματοδοτήθηκε από το πρόγραμμα επιχορηγήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο πλαίσιο της επιχορήγησης υπ' αριθ. 626148-ERP-1- 2020-2-PT-ERPKA3-PI-POLICY. Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις των συντακτών. Ούτε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ούτε ο εθνικός οργανισμός χρηματοδότησης του έργου φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για το περιεχόμενο ή για τυχόν απώλειες ή ζημιές που ενδέχεται να προκληθούν από τη χρήση της παρούσας δημοσίευσης.

Η παρακολούθηση⁴ και η υποστήριξη παρέχονταν μέσω εξ αποστάσεως⁵ και διά ζώσης συναντήσεων, στις οποίες συμμετείχαν μέντορες, μεντορευόμενοι και διευθυντές/-ριες σχολείων. Οι συναντήσεις αυτές είχαν ως στόχο την αποσαφήνιση τυχόν αμφιβολιών, την αναλυτική παρουσίαση του προγράμματος, την υποστήριξη της σχέσης μέντορα-μεντορευόμενου, την παρακολούθηση της υλοποίησης του προγράμματος, τον καθορισμό των δραστηριοτήτων και τη διασφάλιση της ευθυγράμμισής τους με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μεντόρων και των μεντορευόμενων, καθώς και με το σχολικό πλαίσιο.

⁴ Στην Ιταλία, κατά την υλοποίηση υιοθετήθηκε μια ξεχωριστή προσέγγιση, η οποία διέφερε από τις πρακτικές που υιοθετήθηκαν σε άλλες συμμετέχουσες χώρες. Η απόκλιση αυτή οφείλεται κυρίως στο ότι η Ιταλία είναι η μοναδική χώρα της σύμπραξης που έχει επίσημα θεσπισμένο πρόγραμμα εισαγωγής στο επάγγελμα για τους αρχάριους εκπαιδευτικούς, το οποίο βασίζεται κατά βάση σε ένα πλαίσιο μεντορισμού. Λαμβάνοντας υπόψη αυτό το καθοριστικό πλαίσιο, η ομάδα της Ιταλίας κατεύθυνε στρατηγικά την υλοποίηση του Προγράμματος Επιμόρφωσης Μεντόρων (Mentoring Capacitation Programme - MCP) προς έμπειρους εκπαιδευτικούς, προσαρμόζοντάς το στο ήδη υπάρχον πρόγραμμα εισαγωγής στο επάγγελμα.

⁵ Στην Κροατία, οι εκπαιδευτικοί (μέντορες και μεντορευόμενοι) από τις διάφορες ομάδες είχαν πρόσβαση σε έναν διαδικτυακό χώρο για να συνεργάζονται μεταξύ τους σε διάφορες δραστηριότητες.

Η δημιουργία της παρούσας δημοσίευσης συγχρηματοδοτήθηκε από το πρόγραμμα επιχορηγήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο πλαίσιο της επιχορήγησης υπ' αριθ. 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις των συντακτών. Ούτε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ούτε ο εθνικός οργανισμός χρηματοδότησης του έργου φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για το περιεχόμενο ή για τυχόν απώλειες ή ζημίες που ενδέχεται να προκληθούν από τη χρήση της παρούσας δημοσίευσης.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Τα πρώτα χρόνια της διδασκαλίας αποτελούν κρίσιμη περίοδο για την επαγγελματικοποίηση των εκπαιδευτικών, η οποία θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ως μια σταδιακή διαδικασία προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, η οποία περιλαμβάνει την αρχική εκπαίδευση, την εισαγωγή στο επάγγελμα και τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη. Η ομαλή μετάβαση των νεοεισερχόμενων εκπαιδευτικών στην επαγγελματική ζωή θεωρείται ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση του προβλήματος της πρόωρης εγκατάλειψης του επαγγέλματος. Κατά συνέπεια, όλες οι δράσεις εισαγωγής θα πρέπει να παρέχουν στους αρχάριους εκπαιδευτικούς συνεχή προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική υποστήριξη για να αντιμετωπίσουν το «αρχικό σοκ στην πρώτη εμπειρία της σχολικής πραγματικότητας».

Η υλοποίηση ενός προγράμματος εισαγωγής των νέων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα, υποστηριζόμενου από ένα πρόγραμμα μεντορισμού, συνεπάγεται μια σχολαστική προσέγγιση σε διάφορα επίπεδα δράσης. Επομένως, τα συμπεράσματα, καθώς και οι συστάσεις, διαρθρώνονται σύμφωνα με αυτήν τη στρατηγική σε **μακροεπίπεδο, μεσοεπίπεδο και μικροεπίπεδο**. Τα τρία αυτά επίπεδα υιοθετούν διαφορετικές προοπτικές δράσεων και, φυσικά, περιλαμβάνουν διαφορετικούς αποδέκτες και ευθύνες, αν και καθοδηγούνται από τον κοινό στόχο της υλοποίησης ή της επικαιροποίησης της εισαγωγής των εκπαιδευτικών στο επάγγελμα.

4.2. ΚΥΡΙΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

► **ΜΑΚΡΟΕΠΙΠΕΔΟ: ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ**

- Η υλοποίηση του προγράμματος LOOP, με την εφαρμογή προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς και προγραμμάτων επιμόρφωσης μεντόρων, καθιέρωσε έναν νέο ρόλο που εκτιμήθηκε ιδιαίτερα από τους μέντορες και, ως εκ τούτου, θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως μια **νέα ευκαιρία σταδιοδρομίας**⁶, όπως αναφέρεται στη Σύνοψη Πολιτικής 2 και στις Εθνικές Εκθέσεις. Κατά συνέπεια, είναι απαραίτητο να αναλάβουμε συντονισμένη πολιτική δράση για να διασφαλίσουμε τη δημιουργία ενός άρτιου ρυθμιστικού πλαισίου και να καθορίσουμε ένα σύνολο μηχανισμών που θα καθιστούν δυνατή την εφαρμογή του, σε κλίμα συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων επιπέδων λήψης αποφάσεων, των επαγγελματικών οργανώσεων των εκπαιδευτικών, των πανεπιστημίων, των κέντρων επιμόρφωσης, των ερευνητών και των εθνικών εκπαιδευτικών αρχών.
- Οι έννοιες του μεντορισμού και της εισαγωγής στο επάγγελμα συζητήθηκαν μεταξύ των ομάδων των διαφόρων χωρών της σύμπραξης και παρατηρήθηκε ότι υπάρχουν κανονιστικά πλαίσια με διαφορετικές εννοιολογικές προσεγγίσεις. Ως εκ τούτου, ήταν απαραίτητο να υιοθετηθεί ένας κοινός ορισμός. Ακολουθεί μια σύντομη αναφορά στις έννοιες που υιοθετήθηκαν στο πλαίσιο του προγράμματος LOOP:
 - Το πρόγραμμα εισαγωγής στο επάγγελμα είναι μια προγραμματισμένη και συστηματική διαδικασία που δίνει έμφαση στη συνεργατική και τη διαμορφωτική διάσταση, αντανακλώντας τις ανάγκες κάθε πλαισίου και κάθε εκπαιδευτικού. Υποστηρίζει την επαγγελματική ανάπτυξη και κατάρτιση σε διάφορες διαστάσεις του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού, συμπεριλαμβανομένων των επιστημονικών, παιδαγωγικών, διεπιστημονικών, γραφειοκρατικών, διοικητικών, συναισθηματικών, κοινωνικών και πολιτιστικών πτυχών. Αυτό συντελείται κατά την κρίσιμη φάση της (επαν)ένταξης σε

⁶ Παραδοχή 2 του προγράμματος LOOP.

Η δημιουργία της παρούσας δημοσίευσης συγχρηματοδοτήθηκε από το πρόγραμμα επιχορηγήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο πλαίσιο της επιχορήγησης υπ' αριθ. 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις των συντακτών. Ούτε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ούτε ο εθνικός οργανισμός χρηματοδότησης του έργου φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για το περιεχόμενο ή για τυχόν απώλειες ή ζημιές που ενδέχεται να προκληθούν από τη χρήση της παρούσας δημοσίευσης.

ένα σχολείο μετά την ολοκλήρωση της αρχικής εκπαίδευσης. Οι αποδέκτες, σε γενικές γραμμές, έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: i) περιορισμένη διδακτική εμπειρία, ii) πρόσφατη μετακίνηση σε ένα σχολείο, iii) αλλαγή εκπαιδευτικής βαθμίδας ή ομάδας κατάταξης (ειδική εκπαίδευση, επαγγελματική εκπαίδευση κ.λπ.), iv) δεν έχουν διδάξει πάνω από 10 έτη, v) βρίσκονται σε περίοδο υπηρεσίας ως δόκιμοι εκπαιδευτικοί ή vi) είναι αναπληρωτές⁷.

- Η καθοδήγηση με βάση τον θεσμό του μέντορα θεωρείται υποστηρικτική δραστηριότητα για την εισαγωγή των νέων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα, κατά την οποία διασφαλίζεται η εμπιστευτικότητα, η συνεργασία, η επαγγελματική, κοινωνική, πολιτιστική και συναισθηματική υποστήριξη, με βάση μια αμοιβαία διαδικασία μάθησης μεταξύ ενός επίσημα αναγνωρισμένου μέντορα και του/των αντίστοιχου/-ων μεντορευόμενου/-ων. Το μοντέλο μεντορισμού, στο οποίο βασίζεται το πρόγραμμα LOOP, δεν συνεπάγεται μόνο υποστήριξη για τους μεντορευόμενους, αλλά συμβάλλει επίσης στην επαγγελματική ανάπτυξη της εκπαιδευτικής κοινότητας στο σύνολό της. Ο μεντορισμός έχει ως στόχο την ευέλικτη και αποτελεσματική εισαγωγή των εκπαιδευτικών στο επάγγελμα στην αρχή της σταδιοδρομίας τους.
- Χρειάστηκε να καθοριστεί το **προφίλ του μέντορα** (όπως ήδη προτάθηκε στη Σύνοψη Πολιτικής 2), ιδίως για να διασφαλιστεί ότι θα διαθέτει:
 - Διδακτική εμπειρία, αναγνωρίζοντας ότι 10 ή 20 χρόνια υπηρεσίας συνεπάγονται συσσώρευση γνώσεων σε διάφορες διαστάσεις της διδακτικής δραστηριότητας.
 - Γνώσεις που έχουν αποκτηθεί από την άσκηση άλλων συναφών ρόλων, όπως η συμμετοχή σε καινοτόμα προγράμματα και η καθοδήγηση μαθητευόμενων συναδέλφων.
 - Ειδική κατάρτιση, ιδίως συμμετοχή στο πρόγραμμα επιμόρφωσης μεντόρων.
 - Αξιολογήσεις προηγούμενων επιδόσεων και κίνητρα για την ανάληψη του ρόλου.
 - Σχέση με τις «σχολές επιμόρφωσης⁸» και εκδήλωση ενδιαφέροντος για συμμετοχή.
 - Επίπεδο ανάπτυξης ορισμένων συγκεκριμένων δεξιοτήτων, που σχετίζονται με τις κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες.
- Για να καθοριστούν οι σκοποί αυτού του προγράμματος, ήταν σημαντικό να τεθούν **ρεαλιστικοί και συγκεκριμένοι στόχοι** για:
 - Συμβολή στη χάραξη εκπαιδευτικών πολιτικών, οι οποίες θα καλύπτουν όλες τις φάσεις της σταδιοδρομίας των εκπαιδευτικών.
 - Προώθηση των διαδικασιών μάθησης μεταξύ ομοτίμων ως μιας αποτελεσματικής στρατηγικής για να μειωθεί η πρόωρη εγκατάλειψη του επαγγέλματος, να δοθούν περισσότερα κίνητρα στους εκπαιδευτικούς και να βελτιώσουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες.
 - Ενίσχυση της υποστήριξης προς τους εκπαιδευτικούς με την υλοποίηση, τη βελτίωση και την ανανέωση των διαδικασιών εισαγωγής στο επάγγελμα στην αρχή της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας μέσω του μεντορισμού.
 - Διεύρυνση των επιλογών σταδιοδρομίας με την παροχή κατάρτισης σε έμπειρους εκπαιδευτικούς ώστε να γίνονται μέντορες και να αναγνωρίζεται και αυτός ο ρόλος τους.

⁷ Στην Πορτογαλία, η διαδικασία αυτή επαφίεται στην ευθύνη της διεύθυνσης του σχολείου.

⁸ Σχολεία με πρακτικές συνεργατικής επιμόρφωσης που θα καθιερωθούν και μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην επιμόρφωση των μεντόρων.

- Κατά την υλοποίηση των προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς, η **συμμετοχή πολλών και διαφορετικών ενδιαφερομένων** (εκπαιδευτικές αρχές, σχολικές διοικήσεις, μεσαίου επιπέδου δομές διοίκησης και άλλοι εκπαιδευτικοί, εκπαιδευτικοί φορείς, μέντορες και εκπαιδευόμενοι) θεωρήθηκε πολύ σημαντική.

Συνεπώς, όπως αναφέρθηκε στη Σύνοψη Πολιτικής 2:

- Ο ρόλος των **εκπαιδευτικών αρχών** είναι πολύ ουσιαστικός σε ό,τι αφορά την προώθηση δράσεων για την υποστήριξη της υλοποίησης αυτών των προγραμμάτων, τη θέσπιση μέτρων, τον καθορισμό ευθυνών, την παροχή πόρων, τη διευκόλυνση της πρόσβασης στα προγράμματα εισαγωγής στο επάγγελμα και την παροχή της δυνατότητας προσαρμογή τους στις ανάγκες κάθε πλαισίου και στους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς.
- Οι **διευθυντές/-ριες των σχολείων** θα πρέπει να συμμετέχουν και οι ίδιοι στα προγράμματα εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς, καθώς είναι υπεύθυνοι για τη διασφάλιση των απαραίτητων συνθηκών για την υλοποίηση, την τοπική προσαρμογή και την παρακολούθηση των προγραμμάτων εισαγωγής. Επιπλέον, συμβάλλουν στον καθορισμό των κριτηρίων για την επιλογή των μεντόρων και των μεντορευόμενων και στην παρακίνηση της σχολικής κοινότητας για την υποστήριξη της επιμόρφωσης των μεντόρων.
- Οι **δομές κεντρικής διοίκησης** και οι άλλοι εκπαιδευτικοί συμβάλλουν στη διατήρηση ενός περιβάλλοντος κατάλληλου για την ένταξη των μεντορευόμενων και στη δημιουργία ενός δικτύου συνεργασίας με τους διάφορους ενδιαφερόμενους, προάγοντας έτσι την επιτυχία των προγραμμάτων εισαγωγής καθώς και την πρόοδο των εκπαιδευτικών που συμμετέχουν σε αυτά.
- Οι **φορείς κατάρτισης**, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην αναγνώριση της σημασίας των προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς και της πιστοποίησής τους. Προωθούν, επίσης, τις δράσεις ενημέρωσης για μέντορες και μεντορευόμενους, αποσαφηνίζοντας τις εκάστοτε έννοιες και διευθετώντας τις όποιες σχετικές, οργανωτικές, σχετιζόμενες με την κατάρτιση, συναφείς πτυχές και ζητήματα που σχετίζονται με την παρακολούθηση της υλοποίησης του προγράμματος, την πιστοποίηση και τον αντίκτυπο στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας ή την εισαγωγή στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού.
- Οι **μέντορες και οι μεντορευόμενοι** καλούνται να αναπτύξουν προγράμματα εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς σε ένα αναστοχαστικό και συνεργατικό πλαίσιο, αναλαμβάνοντας αποτελεσματική δράση για την αντιμετώπιση τυχόν κινδύνων και προκλήσεων κάθε συγκεκριμένου πλαισίου.

► ΜΕΣΟΕΠΙΠΕΔΟ: ΠΛΑΙΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

- Η υλοποίηση του προγράμματος LOOP έχει συμβάλει σημαντικά στη **βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τα σχολεία**. Ένα άρτια καθορισμένο σχέδιο δράσης, υποστηριζόμενο από την εισαγωγή στο επάγγελμα (που παρέχεται από καταρτισμένους μέντορες) και τη συνεργασία μεταξύ ομοτίμων, κατέστησαν δυνατή την αποτελεσματική ένταξη των αρχάριων εκπαιδευτικών και την παροχή υποστήριξης προς αυτούς, δίνοντας την ευκαιρία για την ανάπτυξη της κοινότητάς τους.
- Είναι σημαντικό οι πόροι για την υλοποίηση αυτών των δράσεων να περιλαμβάνουν τη **δημιουργία μιας τεχνικής μονάδας (κεντρικής ή/και αποκεντρωμένης)**, η οποία θα αποτελείται από εκπροσώπους του Υπουργείου Παιδείας, των φορέων κατάρτισης και των σχολείων. Η μονάδα αυτή θα πρέπει να είναι αρμόδια

Η δημιουργία της παρούσας δημοσίευσης συγχρηματοδοτήθηκε από το πρόγραμμα επιχορηγήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο πλαίσιο της επιχορήγησης υπ' αριθ. 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις των συντακτών. Ούτε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ούτε ο εθνικός οργανισμός χρηματοδότησης του έργου φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για το περιεχόμενο ή για τυχόν απώλειες ή ζημίες που ενδέχεται να προκληθούν από τη χρήση της παρούσας δημοσίευσης.

για την υλοποίηση των προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα μέσω καθοδήγησης με βάση τον θεσμό του μέντορα και η σύστασή της αποτελεί μεγάλη πρόκληση, καθώς απαιτεί τη συνεπή και έγκαιρη ανάπτυξη της τεχνικής εμπειρογνομosύνης όλων των συμμετεχόντων.

- Η ομάδα εργασίας θεώρησε πολύ σημαντικό να **καθοριστούν με σαφήνεια οι βάσεις**, που θα δομούν το πλάνο υλοποίησης των προγραμμάτων, και συγκεκριμένα:
 - **Το προφίλ των μεντόρων:** Η επιλογή των εκπαιδευτικών που θα λειτουργήσουν ως μέντορες έγινε με βάση ένα σύνολο χαρακτηριστικών που αποδείχθηκαν σημαντικά για την επιτυχή υλοποίηση του προγράμματος. Αυτά τα χαρακτηριστικά αναφέρθηκαν συχνά από τους μεντορευόμενους και περιλαμβάνουν την άρτια εκμάθηση διδακτικών-παιδαγωγικών στρατηγικών, την επαγγελματική εμπειρία, τις κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες και το ενδιαφέρον για το πρόγραμμα.
 - Ο ορισμός των **κριτηρίων αντιστοίχισης μεντόρων και μεντορευόμενων** δεν γίνεται με αυστηρά κριτήρια, καθώς διαπιστώθηκε ότι ο συνδυασμός διαφόρων κριτηρίων μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη αντιστοίχιση. Είναι, επίσης, σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι οι σχέσεις μέντορα-μεντορευόμενου εξελίσσονται καθώς και ότι οι μέντορες είναι επαγγελματίες με ισχυρές ικανότητες δημιουργίας σχέσεων, ικανοί να προσαρμόζουν τις μεθόδους τους στο προφίλ του εκάστοτε μεντορευόμενου. Ως εκ τούτου, καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης του προγράμματος LOOP, διαπιστώθηκε ότι αυτός ο παράγοντας έχει χαμηλή επίδραση.

Κατά συνέπεια, συμπεραίνουμε ότι:

- **Οι συμμετέχοντες δεν ήταν κατηγορηματικοί ως προς το ότι οι μέντορες και οι μεντορευόμενοι πρέπει να έχουν το ίδιο γνωστικό αντικείμενο ή να ανήκουν σε συναφές επιστημονικό τομέα.** Αναφέρθηκαν διάφορες απόψεις, καθώς κάποιοι θεωρούν ότι η συνεργασία μεντόρων και μεντορευόμενων με διαφορετικό γνωστικό αντικείμενο ή από διαφορετικό επιστημονικό τομέα είχε θετικό αντίκτυπο, καθώς αυτή η ποικιλομορφία επέτρεψε μια ευρύτερη ανταλλαγή γνώσεων και ενθάρρυνε τη διεπιστημονική συνεργασία, έχοντας ως αποτέλεσμα την εμφάνιση νέων πρωτοβουλιών και δραστηριοτήτων.
- **Οι μέντορες και οι μεντορευόμενοι δεν χρειάζεται να ανήκουν στο ίδιο σχολείο.** Αφενός, θεωρήθηκε ότι η προϋπόθεση αυτή θα διευκόλυne την ανάπτυξη δραστηριοτήτων και την υλοποίηση του προγράμματος εισαγωγής στο επάγγελμα. Αφετέρου, διαπιστώθηκε ότι όταν οι μέντορες και οι μεντορευόμενοι ανήκαν σε διαφορετικά σχολεία, αυτό ενθάρρυνε τη δημιουργία νέων ιδεών και το άνοιγμα νέων προοπτικών, παρέχοντας στους μεντορευόμενους ένα πιο ασφαλές και εχέμυθο περιβάλλον. Επιπλέον, όταν οι μεντορευόμενοι περνούσαν από αξιολόγηση, το γεγονός ότι ανήκαν σε διαφορετικά σχολεία βοήθησε στο να αποφευχθούν οι αρνητικές εκτιμήσεις, οι περιορισμοί και οι επιπτώσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη διαδικασία αξιολόγησης.
- Ήταν σημαντικό να διασφαλιστεί ότι η αντιστοίχιση μέντορα και μεντορευόμενου θα μπορούσε να ανταποκριθεί στους στόχους της τοπικής εκπαιδευτικής ανάπτυξης, σχεδιάζοντας την εισαγωγή στο επάγγελμα με την υποστήριξη του μεντορισμού στο πλαίσιο μιας φιλοσοφίας συλλογικού και όχι ατομικού οφέλους. Η προσέγγιση αυτή συνέβαλε ώστε η υλοποίηση να έχει αντίκτυπο στην ανάπτυξη ευρύτερων πλαισίων και εργασιακής κουλτούρας στα σχολεία.

- Η αντιστοίχιση μέντορα-μεντορευόμενου θα μπορούσε να βασίζεται στο κριτήριο ότι ο μέντορας επιδεικνύει **υψηλό επίπεδο ανάπτυξης ικανοτήτων** σε έναν συγκεκριμένο τομέα που κρίνεται σημαντικό να ενισχυθεί σε όσο το δυνατόν περισσότερους μεντορευόμενους.
- Οι έμπειροι εκπαιδευτικοί που είχαν την ευκαιρία να **παρακολουθήσουν το πρόγραμμα επιμόρφωσης μεντόρων**⁹ δήλωσαν ότι, μετά το πρόγραμμα, ένιωθαν καλύτερα προετοιμασμένοι για την άσκηση αυτού του καθήκοντος, καθώς είχαν την ευκαιρία να ενημερωθούν, λεπτομερώς, για τα καθήκοντα και τα δικαιώματά τους ως μέντορες, καθώς και να αποκτήσουν ολοκληρωμένη εικόνα του συνολικού προγράμματος εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς.
- Ήταν απαραίτητη η **προσαρμογή των προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα και επιμόρφωσης μεντόρων στα εκπαιδευτικά πλαίσια όπου επρόκειτο να υλοποιηθούν**¹⁰, λαμβάνοντας υπόψη τα μοναδικά χαρακτηριστικά τους και προσεγγίζοντας αποτελεσματικά τις ανάγκες κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού.
- Η υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων επεκτάθηκε πέρα από την ατομική επαγγελματική ανάπτυξη των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, καθώς **προωθήθηκε, επίσης, η ανάπτυξη του οργανισμού**¹¹. Οι μέντορες, με το ιδιαίτερα ανεπτυγμένο προφίλ ικανοτήτων τους και με την αξία τους που αναγνωρίζεται μεταξύ των συναδέλφων τους, συνέβαλαν σημαντικά στην ανάπτυξη μιας ισχυρής κουλτούρας διδασκαλίας μεταξύ των εκπαιδευτικών. Το γεγονός αυτό δεν ενίσχυσε απλώς την ατομική επαγγελματική ανάπτυξη των μεντόρων, αλλά είχε επίσης θετική επίδραση στη συνολική ανάπτυξη κάθε σχολείου. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η υλοποίηση αυτού του προγράμματος κατέστησε δυνατή τη δημιουργία νέων ευκαιριών επιμόρφωσης, καθώς οι ανάγκες επιμόρφωσης δεν περιορίστηκαν σε έναν ή δύο εκπαιδευτικούς ανά σχολείο, αλλά επεκτάθηκαν σε μεγαλύτερο αριθμό εκπαιδευτικών.
- Ήταν ζωτικής σημασίας για τις σχολικές διοικήσεις, καθώς και για τις κεντρικές διοικητικές δομές τους, να αναγνωριστεί η αξία των προγραμμάτων και, ως εκ τούτου, να προωθηθεί η συμμετοχή σε αυτά και να παρέχονται στους συμμετέχοντες ευνοϊκές συνθήκες χώρου και χρόνου για την υλοποίηση των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων¹².
- Για να υποστηριχθεί η υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων και να διασφαλιστεί ότι οι δραστηριότητές τους διεξάγονται με την ανώτερη δυνατή ποιότητα, κρίθηκε απαραίτητη η καθιέρωση πρωτοκόλλων συνεργασίας μεταξύ σχολείων, κέντρων κατάρτισης και ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, τα οποία θα δημιουργούσαν τις απαραίτητες συνέργειες για την επιτυχία των προγραμμάτων αυτών¹³.
- Η υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων είχε, επίσης, ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της **δυνατότητας των σχολείων να συμβάλλουν ουσιαστικότερα στη βελτίωση της εκπαίδευσης και στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών τους**. Αυτό επιτεύχθηκε με την προώθηση της αλληλεπίδρασης, των δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών¹⁴.
- Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του προγράμματος LOOP, αναπτύχθηκε ένα **σχέδιο ελέγχου και παρακολούθησης της διαδικασίας εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς**. Το σχέδιο αυτό αποδείχθηκε καθοριστικό για την αποσαφήνιση των αποριών διαφόρων συμμετεχόντων και την άρση περιορισμών που προέκυψαν κατά τη διαδικασία. Επιπλέον, αποτέλεσε έναν πολύτιμο χώρο ανταλλαγής και

⁹ Παραδοχή 1 και Παραδοχή 6 του προγράμματος LOOP.

¹⁰ Παραδοχή 5 του προγράμματος LOOP.

¹¹ Παραδοχή 3 και Παραδοχή 4 του προγράμματος LOOP.

¹² Παραδοχή 7 του προγράμματος LOOP.

¹³ Παραδοχή 7 του προγράμματος LOOP.

¹⁴ Παραδοχή 3 και Παραδοχή 4 του προγράμματος LOOP.

Η δημιουργία της παρούσας δημοσίευσης συγχρηματοδοτήθηκε από το πρόγραμμα επιχορηγήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο πλαίσιο της επιχορήγησης υπ' αριθ. 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις των συντακτών. Ούτε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ούτε ο εθνικός οργανισμός χρηματοδότησης του έργου φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για το περιεχόμενο ή για τυχόν απώλειες ή ζημιές που ενδέχεται να προκληθούν από τη χρήση της παρούσας δημοσίευσης.

συνεργασίας μεταξύ εκπαιδευτικών από διαφορετικά σχολεία, μέσω της ανταλλαγής διαδικασιών και υλικών. Για παράδειγμα, ένα από τα συμμετέχοντα σχολεία δημιούργησε έναν Οδηγό υποδοχής για νέους εκπαιδευτικούς, ο οποίος θεωρήθηκε εξαιρετικά χρήσιμος και υιοθετήθηκε και από άλλα σχολεία, τα οποία τον προσαρμόσαν στο δικό τους εκπαιδευτικό πλαίσιο¹⁵.

► ΜΙΚΡΟΕΠΙΠΕΔΟ: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ

- Είναι απαραίτητο να **προωθηθεί η συμμετοχή των νέων εκπαιδευτικών σε προγράμματα εισαγωγής στο επάγγελμα**, δεδομένου ότι η υλοποίησή τους εξαρτάται από τη συμμετοχή τους. Ένας από τους περιορισμούς που παρατηρήθηκαν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου ήταν η δυσκολία εύρεσης σχολείων και εκπαιδευτικών, οι οποίοι να ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν στο έργο. Αυτό οδήγησε στην ανάγκη επαναπροσδιορισμού και απλούστευσης των κριτηρίων επιλογής που είχαν διατυπωθεί εξ αρχής και εντονότερης επικοινωνίας με τα σχολεία για να τονιστεί η σημασία της συμμετοχής τους.
- Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς, παρατηρήθηκε ότι **ο κοινός χρόνος εργασίας μεταξύ των μεντόρων και των μεντορευόμενων** διευκολύνει τη διαδικασία. Σε περιπτώσεις όπου η ανάγκη αυτή δεν είχε αρχικά ληφθεί υπόψη, χρειάστηκε να βρεθούν εναλλακτικές λύσεις, όπως η χρήση εργαλείων αλληλεπίδρασης εξ αποστάσεως και συναντήσεις μετά το πέρας του εργασιακού ωραρίου. Ωστόσο, αυτές οι συμπληρωματικές συνεδρίες ενδέχεται να επιβαρύνουν περαιτέρω τους συμμετέχοντες και θα πρέπει να αποφεύγονται.
- Κατά τη διάρκεια των συνεδριών ήταν εξαιρετικά σημαντικό να **παρουσιαστεί η ομάδα των μεντόρων στους μεντορευόμενους**, να δοθεί χρόνος για να συστηθούν (με την ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με το ακαδημαϊκό και επαγγελματικό τους υπόβαθρο) και να υπάρξει μια αλληλεπίδραση για να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας σχέσης με ενσυναίσθηση ανάμεσά τους. Ουσιαστικά, η εμπειρία αυτού του προγράμματος κατέδειξε ότι αν ο μεντορευόμενος δεν γνωρίζει τον μέντορα, έχει την τάση να αγχώνεται και να ανησυχεί, συναισθήματα που επηρεάζουν αρνητικά την υλοποίηση της διαδικασίας.
- Διαπιστώθηκε ότι είναι πολύ σημαντικό **να γίνονται μια σειρά από ενημερωτικές συνεδρίες και εργαστήρια** στην αρχή του σχολικού έτους, ώστε οι μεντορευόμενοι να γνωρίζουν εκ των προτέρων τους στόχους και το περιεχόμενο των προγραμμάτων, το πλαίσιο εντός του οποίου αναπτύσσονται, καθώς και τα καθήκοντα που συνεπάγεται για αυτούς η διαδικασία. Η συγκεκριμένη δράση θεωρείται ότι συνέβαλε στη λήψη πιο συνειδητών και κατασταλαγμένων αποφάσεων κατά την ένταξη στο πρόγραμμα, μειώνοντας έτσι τις πιθανότητες αποχώρησης από το πρόγραμμα.
- Καθόλη τη διάρκεια του έργου, ήταν ζωτικής σημασίας **να αναδειχθεί η σπουδαιότητα του ρόλου των μεντόρων**. Όπως είναι γνωστό, ο ρόλος αυτός είναι απαιτητικός, απαιτεί συνεχή επιμόρφωση, παρακολούθηση και διαθεσιμότητα, που συχνά δεν συμβαδίζει με τις προβλεπόμενες ώρες στο πρόγραμμα της άσκησης για τη θέση αυτή.

¹⁵ Παραδοχή 7 του προγράμματος LOOP.

Η δημιουργία της παρούσας δημοσίευσης συγχρηματοδοτήθηκε από το πρόγραμμα επιχορηγήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο πλαίσιο της επιχορήγησης υπ' αριθ. 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις των συντακτών. Ούτε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ούτε ο εθνικός οργανισμός χρηματοδότησης του έργου φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για το περιεχόμενο ή για τυχόν απώλειες ή ζημιές που ενδέχεται να προκληθούν από τη χρήση της παρούσας δημοσίευσης.

4.3. ΥΣΤΕΡΟΓΡΑΦΟ

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, τα οποία προκύπτουν από την εμπειρία της διαδικασίας υλοποίησης αυτού του προγράμματος, επιβεβαιώνουμε τις ακόλουθες υποθέσεις:

- **Διαφοροποίηση των επιλογών σταδιοδρομίας:** Παρατηρείται ότι η επιτέλεση του ρόλου του μέντορα κινητροδοτεί τους έμπειρους εκπαιδευτικούς και συμβάλλει στη διατήρησή τους στο εκπαιδευτικό σύστημα.
- **Υποστήριξη της εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς μέσω δραστηριοτήτων μεντορισμού:**
 - Ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών στην αρχή της σταδιοδρομίας τους.
 - Συμβάλλει στη διατήρηση των εκπαιδευτικών που ξεκινούν τη σταδιοδρομία τους στο εκπαιδευτικό σύστημα.
 - Προωθεί την κοινωνική και πολιτιστική ένταξη των εκπαιδευτικών.
- **Πρόγραμμα επιμόρφωσης μεντόρων:** Ενισχύει το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών να συμμετάσχουν στην υλοποίηση των προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα, καθώς υποστηρίζει τις δράσεις τους.
- Οι πόροι και οι δράσεις εισαγωγής θα πρέπει να σχεδιάζονται, να διαφυλάσσονται και να προσαρμόζονται στις ανάγκες των επαγγελματικών πλαισίων και των ενδιαφερομένων τους.

5. ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

Με βάση τις εμπειρικές γνώσεις που αποκτήθηκαν μέσα από τη δημιουργία και την υλοποίηση προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς και προγραμμάτων επιμόρφωσης μεντόρων στις χώρες της σύμπραξης του προγράμματος, το παρόν κείμενο έχει ως στόχο να υποστηρίξει τον ορισμό μιας στρατηγικής επιχειρησιακής υλοποίησης σε εθνικό επίπεδο για προγράμματα εισαγωγής στο επάγγελμα που περιλαμβάνουν καθοδήγηση με βάση τον θεσμό του μέντορα.

Οι συστάσεις που διατυπώνονται έχουν ως στόχο την ενίσχυση αυτής της στρατηγικής και αντικατοπτρίζουν τα στοιχεία που προκύπτουν από τα αποτελέσματα της υλοποίησης, ιδίως όσον αφορά τις ικανότητες των μεντόρων, την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των αρχάριων εκπαιδευτικών και την επιτυχία των προγραμμάτων.

Από την άποψη αυτή, οι ακόλουθες συστάσεις δεν περιλαμβάνουν πρακτικές και επιχειρησιακές λεπτομέρειες (οι οποίες, κατά τις διαδικασίες υλοποίησης, θα πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά από τις τεχνικές ομάδες σε συνάρτηση με το πλαίσιο). Αντ' αυτού, υποδεικνύουν γραμμές δράσης που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον καθορισμό μελλοντικών δράσεων. Όπως και τα συμπεράσματα, οι συστάσεις είναι δομημένες με βάση μια πολυεπίπεδη προσέγγιση: μακροεπίπεδο, μεσοεπίπεδο και μικροεπίπεδο. Σημειωτέον ότι σε αυτήν τη διαδικασία, κάθε επίπεδο δρα καθοριστικά και είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τα υπόλοιπα, εξ ου και ο καθορισμός μιας σειράς συγκεκριμένων συστάσεων για καθένα από αυτά, μολονότι συνδέονται επαρκώς μεταξύ τους, ώστε να επιτυγχάνεται ένα άρτιο ρυθμιστικό πλαίσιο και να διασφαλίζεται η αποτελεσματική επαγγελματική ανάπτυξη των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών.

Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν και να καθοριστούν ορισμένα από τα βασικά στοιχεία που συνέβαλαν στην επιτυχία των προαναφερθέντων προγραμμάτων στο πλαίσιο του προγράμματος LOOP.

► ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Το επίπεδο αυτό αφορά τον ορισμό των εννοιών της εισαγωγής στο επάγγελμα και του μεντορισμού και τη διάρθρωση του μοντέλου μεντορισμού με ένα σύνολο βασικών κανόνων (συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων μεταξύ των ενδιαφερομένων), για τον σχεδιασμό απτών και συγκεκριμένων δράσεων. Σε αυτό το επίπεδο, η δράση περιλαμβάνει τον καθορισμό νομικών και κανονιστικών προτύπων, την παροχή πόρων και τη λήψη αποφάσεων επί της χρηματοδότησης και των δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή της στρατηγικής και την επίτευξη των γενικών και ειδικών στόχων των εν λόγω προγραμμάτων. Ως εκ τούτου, κρίνεται σκόπιμο:

- **ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΘΟΥΝ νέες ευκαιρίες σταδιοδρομίας μέσω της υποστήριξης της υλοποίησης των διαδικασιών εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς και των προγραμμάτων επιμόρφωσης των μεντόρων, καθώς και της επίσημης αναγνώρισης του ρόλου των καταλλήλως επιμορφωμένων μεντόρων.** Η σύσταση αυτή προϋποθέτει μια συντονισμένη πολιτική δράση για τη διασφάλιση της θέσπισης ενός νομοθετικού πλαισίου που θα καθορίζει το πεδίο εφαρμογής, τη φύση και τη δομή αυτών των προγραμμάτων, καθώς και τους αναγκαίους πόρους και μηχανισμούς για την υλοποίησή τους. Στο πλαίσιο αυτό, θα ήταν ζωτικής σημασίας να αναγνωριστεί επίσημα ο ρόλος του μέντορα και του νέου εκπαιδευτικού και να ανταμείβεται είτε με απαλλαγή ωρών διδασκαλίας είτε οικονομικά (ή με συνδυασμό και των δύο) καθώς και να υποστηρίζονται οι οργανισμοί διοργάνωσής τους με πόρους και ποιοτικά προγράμματα επιμόρφωσης.

- **ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΘΕΙ ο διάλογος μεταξύ των επαγγελματικών ενώσεων των εκπαιδευτικών, των πανεπιστημίων, των κέντρων κατάρτισης, των ερευνητών και των εθνικών εκπαιδευτικών αρχών.** Η υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων απαιτεί συμμετοχή και συντονισμένη δράση των διαφόρων επιπέδων λήψης αποφάσεων σε ένα κοινό πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ όλων.
- **ΝΑ ΣΥΜΦΩΝΗΘΕΙ ένας κοινός ορισμός των εννοιών της εισαγωγής στο επάγγελμα και του μεντορισμού.** Η ανάγκη αυτή πηγάζει από το γεγονός ότι τα κανονιστικά πλαίσια των χωρών-εταίρων διαφέρουν ως προς τον ορισμό των εν λόγω εννοιών, καθιστώντας έτσι αναγκαία μια κοινή εννοιολογική προσέγγιση¹⁶, από την οποία θα εξαρτηθεί η φύση όλων των δράσεων.
- **ΝΑ ΚΑΘΟΡΙΣΤΟΥΝ τα κριτήρια για την επιλογή των μεντόρων.** Η εμπειρία που αποκτήθηκε από την υλοποίηση του προγράμματος LOOP κατέδειξε ότι η μέθοδος επιλογής των μεντόρων είναι καθοριστική για τη διασφάλιση μιας επιτυχούς διαδικασίας εισαγωγής στο επάγγελμα. Κατά τον καθορισμό αυτών των κριτηρίων, είναι σημαντικό να διασφαλιστούν ιδίως τα εξής:
 - Διδακτική εμπειρία, αναγνωρίζοντας ότι 10 ή 20 χρόνια υπηρεσίας συνεπάγονται συσσώρευση γνώσεων σε διάφορες διαστάσεις της διδακτικής,
 - Γνώσεις που έχουν αποκτηθεί από την άσκηση άλλων συναφών ρόλων, όπως η συμμετοχή σε καινοτόμα προγράμματα και η καθοδήγηση μαθητευόμενων συναδέλφων,
 - Ειδική κατάρτιση, ιδίως συμμετοχή στο πρόγραμμα επιμόρφωσης μεντόρων,
 - Αξιολογήσεις προηγούμενων επιδόσεων και κίνητρα για την ανάληψη του ρόλου,
 - Σχέση με τις σχολές επιμόρφωσης¹⁷ και εκδήλωση ενδιαφέροντος για συμμετοχή.
- **ΝΑ ΚΑΘΟΡΙΣΤΟΥΝ συγκεκριμένοι και ακριβείς στόχοι ευθυγραμμισμένοι με τους σκοπούς της παρούσας δράσης.** Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να μεταφραστούν σε μέτρα εκπαιδευτικής πολιτικής που θα μπορούσαν:
 - Να συμβάλουν στη χάραξη εκπαιδευτικών πολιτικών, οι οποίες θα καλύπτουν όλες τις φάσεις της σταδιοδρομίας των εκπαιδευτικών.
 - Να προωθήσουν τις διαδικασίες μάθησης μεταξύ ομοτίμων ως μιας αποτελεσματικής στρατηγικής για να μειωθεί η πρόωρη εγκατάλειψη του επαγγέλματος, να δοθούν περισσότερα κίνητρα στους εκπαιδευτικούς και να βελτιώσουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες.
 - Να ενισχύσουν την υποστήριξη προς τους εκπαιδευτικούς με την υλοποίηση, τη βελτίωση και την ανανέωση των διαδικασιών εισαγωγής στο επάγγελμα στην αρχή της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας μέσω του μεντορισμού.
 - Να διευρύνουν τις επιλογές σταδιοδρομίας με την παροχή κατάρτισης σε έμπειρους εκπαιδευτικούς ώστε να γίνονται μέντορες και την αναγνώριση και αυτού του ρόλου τους.
- **ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΘΕΙ μια τεχνική μονάδα για την υποστήριξη της ανάπτυξης της δράσης.** Ο καθορισμός του κανονιστικού πλαισίου θα πρέπει να περιλαμβάνει τη διάθεση των αναγκαίων πόρων για την ανάπτυξη της δράσης. Ως εκ τούτου, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία μιας (αποκεντρωμένης) τεχνικής μονάδας (με μέλη από το Υπουργείο Παιδείας, τα ιδρύματα επιμόρφωσης και τα σχολεία), η οποία θα είναι αρμόδια για την υλοποίηση προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς με βάση τον μεντορισμό.

¹⁶ Βλ. ενότητα 4.1 της παρούσας έκθεσης, «Κύρια ευρήματα», για τους ορισμούς των εννοιών της *εισαγωγής στο επάγγελμα* και του *μεντορισμού*, που υιοθετήθηκαν στο πρόγραμμα LOOP.

¹⁷ Σχολεία με πρακτικές συνεργατικής επιμόρφωσης, που θα καθιερωθούν και μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην επιμόρφωση των μεντόρων.

Αποτελεί μεγάλη πρόκληση, καθώς απαιτεί συνεπή και έγκαιρη ανάπτυξη τεχνικής εμπειρογνωμοσύνης από όλους τους συμμετέχοντες.

- **ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΕΝΕΡΓΑ τα ενδιαφερόμενα μέρη στην επιχειρησιακή υλοποίηση των προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς και στα προγράμματα επιμόρφωσης μεντόρων.** Η εφαρμογή των προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς και επιμόρφωσης μεντόρων απαιτεί συντονισμένες προσπάθειες μεταξύ διαφόρων εταίρων, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών αρχών, των διοικητικών αρχών των σχολείων, των ενδιάμεσων διοικητικών δομών, των άλλων εκπαιδευτικών, των ιδρυμάτων κατάρτισης, των μεντόρων και των μεντορευόμενων. Η συμβολή καθενός από αυτούς τους ενδιαφερόμενους φορείς είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων των προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα και τη συνολική επιτυχία της δράσης. Υπό την έννοια αυτή, είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί η συμμετοχή:

- των **εκπαιδευτικών αρχών**, όσον αφορά την εμπλοκή τους για την προώθηση δράσεων για την υποστήριξη της υλοποίησης των προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα, τη θέσπιση μέτρων, τον καθορισμό ευθυνών, την παροχή πόρων, τη διευκόλυνση της πρόσβασης στα προγράμματα εισαγωγής στο επάγγελμα και την προσαρμογή τους στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε πλαισίου και στους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς.
- των **διοικητικών αρχών των σχολείων**, καθώς είναι αρμόδιες για την εξασφάλιση των απαραίτητων συνθηκών για την υλοποίηση, την τοπική προσαρμογή και την παρακολούθηση των προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα, την υποστήριξη του καθορισμού των κριτηρίων για την επιλογή και τον ορισμό των μεντόρων και των μεντορευόμενων και τη συμμετοχή της σχολικής κοινότητας στην υποστήριξη της επιμόρφωσης των μεντόρων.
- των **ενδιάμεσων διοικητικών δομών και των άλλων εκπαιδευτικών**, των οποίων η συμβολή είναι ουσιαστική ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για τη διευκόλυνση της ένταξης των μεντορευόμενων και για τη δημιουργία ενός δικτύου συνεργασίας με τη συμμετοχή διαφόρων ενδιαφερομένων. Οι δράσεις αυτές θεωρούνται πολύ σημαντικές για την επιτυχία του προγράμματος εισαγωγής στο επάγγελμα.
- των **ιδρυμάτων κατάρτισης**, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, με ηγετικό ρόλο στην αναγνώριση της σημασίας των προγραμμάτων εισαγωγής και της πιστοποίησής τους, στην προώθηση δραστηριοτήτων ενημέρωσης των μεντόρων και των μεντορευόμενων, οι οποίες είναι απαραίτητες για την εννοιολογική αποσαφήνιση και την περιγραφή του προγράμματος, καθώς και για την αντιμετώπιση πτυχών που αφορούν τις σχέσεις, την οργάνωση, την κατάρτιση, το πλαίσιο και την παρακολούθηση της υλοποίησης του προγράμματος, την πιστοποίηση και τον αντίκτυπο στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας ή/και την είσοδο στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού.
- των **μεντόρων και των μεντορευόμενων**, επιτρέποντάς τους να αναπτύξουν προγράμματα εισαγωγής στο επάγγελμα σε ένα αναστοχαστικό και συνεργατικό πλαίσιο και να δρουν αποτελεσματικά για την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση πιθανών κινδύνων και προκλήσεων.

► ΠΛΑΙΣΙΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σε αυτό το επίπεδο, στόχος είναι η ανάπτυξη ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου δράσης που θα διασφαλίζει την εφαρμογή των προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα με την υποστήριξη του μεντορισμού, έχοντας κατά νου τον απώτερο στόχο της βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν τα σχολεία και τη διασφάλιση ότι οι εκπαιδευτικοί τους νιώθουν ότι υποστηρίζονται και είναι ενταγμένοι. Ως εκ τούτου, η δράση προϋποθέτει τον καθορισμό μηχανισμών για την υποστήριξη της ανάπτυξης προγραμμάτων εισαγωγής και τη διασφάλιση της ποιότητας της όλης διαδικασίας.

Ως εκ τούτου, κρίνεται σκόπιμο:

- **ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΘΕΙ** μια ομάδα εργασίας για τον καθορισμό/την προσαρμογή των κατευθυντήριων γραμμών επιλογής των μεντόρων και των συμμετεχόντων νέων εκπαιδευτικών, καθώς και για τον προσδιορισμό των αναγκαίων πόρων, συμπεριλαμβανομένης της επιμόρφωσης, των δομών υλοποίησης, της παρακολούθησης και της διοικητικής υποστήριξης. Τα μέλη της ομάδας εργασίας που θα είναι αρμόδια για την υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων, θα πρέπει να συνεργαστούν για την προώθηση της συγκρότησης τοπικών δικτύων/κοινοτήτων (αυτό μπορεί να υποστηριχτεί από μια διαδικτυακή πλατφόρμα) μεταξύ μεντόρων από διαφορετικά σχολεία σε συνεργασία με διευθύνσεις σχολείων και εκπαιδευτικούς συμβούλους, για την ανταλλαγή καλών πρακτικών, όπως η δειγματική διδασκαλία και ο αναστοχασμός σχετικά με τις πρακτικές διδασκαλίας και τους καινοτόμους τρόπους διαμορφωτικής αξιολόγησης.
- **ΝΑ ΟΡΙΣΤΟΥΝ** οι προϋποθέσεις που είναι απαραίτητες για τη διάρθρωση του σχεδίου υλοποίησης των προγραμμάτων, όπως:
 - Ο καθορισμός του προφίλ του μέντορα, συνιστώντας να διασφαλίζεται ότι διαθέτει:
 - υψηλό επίπεδο γνώσεων διδακτικών-παιδαγωγικών στρατηγικών και πρακτικών,
 - γνώση του αντικείμενου για το οποίο παρέχει καθοδήγηση,
 - επαγγελματική εμπειρία σε τομείς διδασκαλίας και μάθησης,
 - ισχυρό πνεύμα οργάνωσης,
 - διαθεσιμότητα για την επένδυση χρόνου στην υποστήριξη των μεντορευόμενων,
 - ενδιαφέρον για την ανάληψη των καθηκόντων του μέντορα και την υποστήριξη των μεντορευόμενων,
 - ικανότητα ενεργητικής ακρόασης και αποτελεσματικής επικοινωνίας,
 - ικανότητα ανταλλαγής εμπειριών,
 - ικανότητα παροχής εποικοδομητικής ανατροφοδότησης.
 - Ο ορισμός των αντίστοιχων εννοιών μεταξύ του μέντορα και του/των μεντορευόμενου/-ων, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν αλάνθαστα κριτήρια, καθώς και το γεγονός ότι ο συνδυασμός πολλών διαφορετικών κριτηρίων μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη αντιστοιχία. Από την άποψη αυτή, είναι επίσης σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι οι σχέσεις μεταξύ μέντορα και μεντορευόμενου/-ων εξελίσσονται και ότι οι μέντορες είναι επαγγελματίες που διαθέτουν ισχυρές ικανότητες δημιουργίας σχέσεων και, ως εκ τούτου, είναι σε θέση να προσαρμόζουν τις ενέργειές τους σε διαφορετικά προφίλ. Στο πλαίσιο αυτό, είναι σημαντικό να εξεταστεί κατά πόσο:
 - ο μέντορας και ο/οι μεντορευόμενος/-οι **θα πρέπει να ανήκουν στο ίδιο ή σε συναφές επιστημονικό πεδίο** (ως προς αυτό το κριτήριο οι απόψεις των συμμετεχόντων δίστανται).

- ο μέντορας και ο/οι μεντορευόμενος/-οι **θα πρέπει να είναι από το ίδιο σχολείο**, γνωρίζοντας ότι αυτή η συνθήκη μπορεί, από τη μία πλευρά, να υποστηρίξει την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων και την υλοποίηση της ίδιας της εισαγωγής στο επάγγελμα. Ωστόσο, είναι, επίσης, σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι το να είναι από διαφορετικά σχολεία μπορεί να σταθεί αφορμή για τη δημιουργία νέων ιδεών και το άνοιγμα νέων προοπτικών καθώς και να αποτρέψει την ενδεχόμενη επίδραση στη διαδικασία αξιολόγησης του μεντορευόμενου. Ως εκ τούτου, οι ομάδες που λειτουργούν χωρίς περιορισμούς και είναι ετερογενείς μπορούν, επίσης, να αποδειχθούν επιτυχείς.
 - οι μέντορες θα πρέπει να έχουν ένα επίπεδο ανάπτυξης ικανοτήτων σε έναν συγκεκριμένο τομέα που να τους επιτρέπει **να ανταποκρίνονται στους στόχους της εκάστοτε τοπικής εκπαιδευτικής ανάπτυξης**, δεδομένου ότι μια βιώσιμη διαδικασία εισαγωγής στο επάγγελμα μέσω μεντορισμού δεν μπορεί να είναι ατομικό αλλά συλλογικό έργο, οπότε είναι σημαντικό οι ενέργειές τους να συμβάλλουν στην ανάπτυξη ευρύτερων πλαισίων και εργασιακών κουλτούρων εντός των σχολείων.
- **ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΘΕΙ η ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών που παρέχονται στα σχολεία.** Η διαμόρφωση ενός σχεδίου δράσης που περιλαμβάνει την εισαγωγή των αρχάριων εκπαιδευτικών στο επάγγελμα με την υποστήριξη καταρτισμένων μεντόρων θα πρέπει να διασφαλίζει **την παρακολούθηση και την ένταξη των αρχάριων εκπαιδευτικών σε ένα πλαίσιο εργασίας μεταξύ ομοτίμων**. Στόχος είναι να αποτελέσουν τα προγράμματα αυτά μια ευκαιρία για την ανάπτυξη της διδακτικής κοινότητας σε κάθε πλαίσιο.
 - **ΝΑ ΚΑΘΟΡΙΣΤΟΥΝ προγράμματα επιμόρφωσης μεντόρων για έμπειρους εκπαιδευτικούς, ώστε να τους βοηθήσουν να αποκτήσουν βαθύτερη γνώση αυτής της ιδιότητας, καθώς και να είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για την άσκηση αυτού του ρόλου.** Αυτή η επιμόρφωση έχει τους ακόλουθους στόχους:
 - πρόσβαση σε θεωρητικές γνώσεις (πόρους) για βαθύτερη κατανόηση της λειτουργίας του μέντορα.
 - κατανόηση των καθηκόντων και των ευθυνών του ρόλου του μέντορα και διαχείριση των προσδοκιών του.
 - προσδιορισμός προτεραιοτήτων και σχετικών δράσεων για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων μεντορισμού,
 - συνεργατικός καθορισμός κανόνων και πρωτοκόλλων καθοδήγησης για τον μεντορισμό,
 - ανάπτυξη ικανοτήτων σε διάφορους τομείς συναφείς με το πρόγραμμα εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς,
 - υποστήριξη της ανάγκης ύπαρξης φυσικών ιδιωτικών χώρων και χρόνου αφιερωμένου στην αλληλεπίδραση μέντορα-μεντορευόμενου,
 - πρόσβαση σε ασκήσεις, δραστηριότητες και εκπαιδευτικά υλικά.
 - **ΝΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΟΥΝ τα προγράμματα εισαγωγής στο επάγγελμα στα εκπαιδευτικά πλαίσια, εξασφαλίζοντας την ευθυγράμμίση τους με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού.** Διάφορες μελέτες¹⁸ αποκαλύπτουν ότι η επαγγελματική κουλτούρα των σχολείων, η σύνθεση αξιών, κανόνων και επαγγελματικών πρακτικών, έχουν ισχυρό αντίκτυπο στους αρχάριους εκπαιδευτικούς και στο έργο των μεντόρων. Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό **να προσαρμόζονται οι αρχές και οι πρακτικές οποιουδήποτε εθνικού ή/και διεθνούς σχεδίου επαγγελματικής ανάπτυξης στα τοπικά δεδομένα.**

¹⁸ Norman & Feiman-Nemser, 2005, σελ. 696.

Η δημιουργία της παρούσας δημοσίευσης συγχρηματοδοτήθηκε από το πρόγραμμα επιχορηγήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο πλαίσιο της επιχορήγησης υπ' αριθ. 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις των συντακτών. Ούτε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ούτε ο εθνικός οργανισμός χρηματοδότησης του έργου φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για το περιεχόμενο ή για τυχόν απώλειες ή ζημιές που ενδέχεται να προκληθούν από τη χρήση της παρούσας δημοσίευσης.

- **ΝΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΤΕΙ** ότι τα προγράμματα εισαγωγής στο επάγγελμα είναι μια ευκαιρία για τους αρχάριους εκπαιδευτικούς να:
 - βιώσουν την εμπειρία της ποιοτικής εισαγωγής στο επάγγελμα,
 - μειώσουν το άγχος που μπορεί να αισθάνονται ξεκινώντας σε μια νέα θέση σε έναν σχολικό οργανισμό,
 - έχουν ενισχυθεί με τις απαραίτητες γνώσεις, ώστε να επιτελούν αποτελεσματικά τους ρόλους τους, να συνεργάζονται δημιουργικά με τους συναδέλφους τους και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του σχολικού οργανισμού και του πλαισίου του,
 - έχουν πιο ομαλή μετάβαση από την αρχική εκπαίδευση στην επαγγελματική πράξη,
 - αισθάνονται καλύτερα ενταγμένοι στη σχολική κοινότητα,
 - κινητροδοτηθούν για τη διδασκαλία, αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα παραμονή τους στο επάγγελμα.
- **ΝΑ ΕΝΙΣΧΥΘΕΙ** η ανάπτυξη κάθε εκπαιδευτικού πλαισίου μέσω της υλοποίησης προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς. Τα προγράμματα εισαγωγής στο επάγγελμα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μια ευκαιρία μεταρρύθμισης και επικαιροποίησης της κουλτούρας των σχολείων και, κατά αυτόν τον τρόπο, περαιτέρω εμπλουτισμού και επαγγελματικής ανάπτυξης της εκπαιδευτικής κοινότητας μέσω της ανταλλαγής γνώσεων, πόρων και πρακτικών μεταξύ συναδέλφων. Στόχος είναι ο αντίκτυπος αυτών των δράσεων να υπερβαίνει την επαγγελματική ανάπτυξη κάθε συμμετέχοντος εκπαιδευτικού και να έχει θετική επίδραση στην οικοδόμηση μιας σταθερής εκπαιδευτικής κουλτούρας, στην ανάπτυξη του σχολείου συνολικά, οδηγώντας, κατά αυτόν τον τρόπο, στη βελτίωση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών σε κάθε πλαίσιο. Αυτό σημαίνει ότι τα διοικητικά όργανα των σχολείων, καθώς και οι ενδιάμεσες διοικητικές δομές τους, αναγνωρίζουν τα οφέλη αυτών των προγραμμάτων για τον οργανισμό και, με αυτόν τον τρόπο, προωθούν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών και διασφαλίζουν τις αναγκαίες συνθήκες χώρου και χρόνου για την υλοποίηση των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων.
- **ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΧΘΟΥΝ** πρωτόκολλα συνεργασίας μεταξύ σχολείων, κέντρων κατάρτισης και ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Όπως προαναφέρθηκε, η υλοποίηση των προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα για νέους εκπαιδευτικούς και των προγραμμάτων επιμόρφωσης μεντόρων προϋποθέτει τη συμμετοχή διαφόρων ενδιαφερομένων. Αυτό συνεπάγεται την ανάπτυξη πρωτοκόλλων με αυτούς, ώστε να επισημοποιηθεί η συμβολή κάθε φορέα στην υλοποίηση και την επιτυχία αυτών των προγραμμάτων.
- **ΝΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΤΕΙ** ένα σχέδιο για την παρακολούθηση και την υποστήριξη της διαδικασίας εισαγωγής στο επάγγελμα, το οποίο να επιτρέπει τη σταθερή αξιολόγηση και να είναι διαρθρωμένο σε ένα κατάλληλο μοντέλο ανάλογα με τη φύση του προγράμματος. Το σχέδιο αυτό θα πρέπει να καθορίζει τις μεθόδους εποπτείας των συμμετεχόντων, καθώς και να συμβάλλει στην κατανόηση της πολυπλοκότητας της παρέμβασης και να διασφαλίζει την αρτιότητα της δραστηριότητας, συμπεριλαμβανομένης της ανατροφοδότησης, της αξιολόγησης των αλληλεπιδράσεων, της μέτρησης των επιπέδων ικανοποίησης και της μαθησιακής προόδου. Από την άποψη αυτή, το Σχέδιο παρακολούθησης και υποστήριξης θα πρέπει να:
 - ορίζει την ομάδα παρακολούθησης που θα μπορεί να υποστηρίζει τους μέντορες και τους νέους εκπαιδευτικούς,
 - καθορίζει τους στόχους παρακολούθησης,
 - προσδιορίζει τα βασικά ορόσημα και τους κύριους στόχους,

- καθορίζει τα εργαλεία παρακολούθησης,
- καθορίζει το χρονοδιάγραμμα παρακολούθησης,
- καθορίζει τις αρμοδιότητες,
- συγκεντρώνει σχόλια ανατροφοδότησης και αξιολογήσεις,
- αναλύει τα δεδομένα και να εντοπίζει τους τομείς προς βελτίωση,
- κοινοποιεί τα αποτελέσματα,
- εφαρμόζει συνεχείς βελτιώσεις,
- αξιολογεί την πρόοδο της μάθησης.

► **ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ**

Το επίπεδο αυτό εστιάζει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών που συμμετέχουν στη διαδικασία εισαγωγής στο επάγγελμα, τόσο των μεντόρων όσο και των μεντορευόμενων. Σκοπός του είναι να γίνει κατανοητό αν οι δράσεις που υλοποιήθηκαν, σκοπός των οποίων είναι η αποτελεσματική ένταξη των αρχάριων εκπαιδευτικών, συνέβαλαν στην ενίσχυση των γνώσεων και των ικανοτήτων των συμμετεχόντων. Κατά συνέπεια, έχει σημασία να εξεταστεί η καταλληλότητα των διαδικασιών επιμόρφωσης, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο στόχος είναι η βελτίωση της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και ότι αυτό προϋποθέτει μια ολιστική ανάπτυξη, με προεκτάσεις στις θεμελιώδεις διαστάσεις για το επάγγελμα του εκπαιδευτικού ως εξής: «γνωρίζοντας», «γνωρίζοντας πώς» και «γνωρίζοντας πώς να είσαι». Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η επιμόρφωση για την προετοιμασία των μεντόρων για την άσκηση του ρόλου τους έχει ιδιαίτερη σημασία στο πλαίσιο αυτό, όχι μόνο λόγω του σημαντικού αντίκτυπού της στην επαγγελματική ικανότητα των διδασκόντων, αλλά και επειδή είναι ουσιαστικής σημασίας για την επιτυχία της διαδικασίας εισαγωγής στο επάγγελμα. Ως εκ τούτου, κρίνεται σκόπιμο:

- **ΝΑ ΠΡΩΘΕΙΤΑΙ η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην υλοποίηση των προγραμμάτων εισαγωγής στο επάγγελμα.** Χωρίς εκπαιδευτικούς, δεν υφίστανται προγράμματα εισαγωγής στο επάγγελμα. Εκείνοι είναι ο λόγος ύπαρξης αυτών των προγραμμάτων και η πρόσκληση για τη συμμετοχή τους βασίζεται σε ένα συντονισμένο σχέδιο δράσεων και παραγόντων. Από την άποψη αυτή, θεωρείται απαραίτητο:
 - να συσταθεί μια ομάδα εργασίας που θα καταρτιστεί ώστε να γνωρίζει σε βάθος τα προγράμματα εισαγωγής στο επάγγελμα και να αναγνωρίζει την αξία τους,
 - η ομάδα εργασίας, με την υποστήριξη μιας ομάδας επικοινωνίας, θα αναπτύξει ένα σχέδιο για τη διάδοση των προγραμμάτων σε διάφορες εθνικές δομές. Επιπλέον, το σχέδιο αυτό θα πρέπει να παρουσιαστεί σε διάφορα επίπεδα υλοποίησης, εθνικό, τοπικό και σχετικό με το πλαίσιο (σχολείο),
 - η διάδοση των προγραμμάτων θα πρέπει να περιλαμβάνει την παρουσίαση των προγραμμάτων μέσω μιας εννοιολογικής προσέγγισης, την επεξήγηση των στόχων και των πλεονεκτημάτων τους για τη σταδιοδρομία των εκπαιδευτικών, την παροχή πληροφοριών σχετικά με τη διάρκειά τους, τον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων και των απαραίτητων ανθρώπινων πόρων, μεταξύ άλλων σχετικών πτυχών,
 - τα προγράμματα δεν θα πρέπει να παρουσιάζονται μόνο στους δυνητικά ενδιαφερόμενους εκπαιδευτικούς, αλλά και στην επαγγελματική κοινότητα του σχολείου, έτσι ώστε και άλλοι εκπαιδευτικοί να παρακινούνται να συμμετάσχουν στις δραστηριότητές τους,

- στις συνεδρίες διάδοσης θα πρέπει να συμμετέχουν η σχολική διοίκηση και οι ενδιαμέσες διοικητικές δομές, ώστε να εξοικειωθούν με τα προγράμματα και να διευκολυνθεί η υποστήριξη της υλοποίησής τους, παρέχοντας κοινό χρόνο στο πρόγραμμα των εκπαιδευτικών, καθώς και χώρους που, αφενός, διασφαλίζουν την εμπιστευτικότητα και, αφετέρου, ευνοούν την απαραίτητη συλλογική εργασία μεταξύ μεντόρων και μεντορευόμενων.
- **ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ του διδακτικού χρόνου για τον ρόλο των μεντόρων και να διασφαλίζεται η σύμπτυξη του μη διδακτικού χρόνου για τη συλλογική εργασία μεταξύ μεντόρων και μεντορευόμενων.**
Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι μέντορες και οι μεντορευόμενοι **έχουν κοινούς χρόνους διδασκαλίας**, ώστε να μπορούν να δουλεύουν συνεργατικά στην τάξη. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να παρασχεθεί η απαραίτητη υποστήριξη στους αρχάριους εκπαιδευτικούς όσον αφορά τη *διαχείριση της τάξης*. Επιπλέον, αυτό διευκολύνει την εκπλήρωση μιας σημαντικής πτυχής του προγράμματος επιμόρφωσης των μεντόρων, η οποία αφορά την παρατήρηση στην τάξη και, ιδανικά, τη συμμετοχή σε πρωτοβουλίες στις τάξεις άλλων εκπαιδευτικών. Οι ευκαιρίες αυτές καθιστούν δυνατή την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των διαφόρων συμμετεχόντων, με συνέπεια η εισαγωγή να αποτελεί μια ακόμα πιο εποικοδομητική εμπειρία.
Θα πρέπει, επίσης, να προβλεφθεί κοινός μη διδακτικός χρόνος μεταξύ μεντόρων και μεντορευόμενων για κατ' ιδίαν και μαζικές συναντήσεις μεταξύ άλλων δραστηριοτήτων που θεωρούνται απαραίτητες για την επιτυχία της μεντορείας. Η εμπειρία από την υλοποίηση των προγραμμάτων εισαγωγής και μεντορισμού έχει αποδείξει ότι η παροχή χρόνου για συνεργατική εργασία αποτελεί *απαραίτητη προϋπόθεση* για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.
- **ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ της ομάδας των μεντόρων, δίνοντας τους χρόνο για να συστηθούν και ενθαρρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των μεντόρων και των μεντορευόμενων.** Όσο πιο γρήγορα γνωριστούν μεταξύ τους οι μέντορες και οι μεντορευόμενοι, τόσο πιο επιτυχής θα είναι και η καθοδήγηση. Είναι σημαντικό, συνεπώς, τα ζευγάρια να γνωρίζονται μεταξύ τους το συντομότερο δυνατό, βοηθώντας να ξεπεραστούν τυχόν αβεβαιότητες, φόβοι και αμφιβολίες που μπορεί φυσικά να υπάρχουν και από τις δύο πλευρές. Μια καλή πρωτοβουλία είναι να ενθαρρύνονται οι μέντορες να κάνουν την αρχή για τη δημιουργία αυτής της σχέσης, διατηρώντας φιλικό και προτρεπτικό ύφος. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να γίνει ευκολότερα αν οι πρώτες επαφές είχαν περισσότερο κοινωνικό παρά επαγγελματικό χαρακτήρα. Είναι, επίσης, πολύ σημαντικό οι μέντορες να διαθέτουν αποτελεσματικές δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας, να μπορούν να αναπτύξουν ενεργά σχέσεις εμπιστοσύνης και να είναι εχέμυθοι.
Κατά συνέπεια, θα ήταν προτιμότερο οι μέντορες να ενημερώνονται εκ των προτέρων για τον νέο τους ρόλο και τα νέα τους καθήκοντα, π.χ. πριν από το τέλος της σχολικής χρονιάς και πριν από την έναρξη της επόμενης σχολικής χρονιάς. Αυτό σημαίνει ότι οι μέντορες θα έχουν εκπαιδευτεί πριν από την πρώτη συνάντηση και θα είναι πλήρως εκπαιδευμένοι και προετοιμασμένοι για αυτήν πριν από την πραγματοποίησή της. Όσο πιο γρήγορα γνωριστούν μεταξύ τους οι μέντορες και οι μεντορευόμενοι, τόσο πιο επιτυχής θα είναι και η καθοδήγηση.
- **ΝΑ ΔΙΟΡΓΑΝΩΝΤΑΙ ενημερωτικές συνεδρίες για τους μεντορευόμενους**, με πρακτική μορφή (π.χ. εργαστήρια), προκειμένου οι μεντορευόμενοι να αποφασίσουν συνειδητά και τεκμηριωμένα ως προς τη συμμετοχή τους στη διαδικασία εισαγωγής στο επάγγελμα, αποτρέποντας έτσι το ενδεχόμενο να αποχωρήσουν από το πρόγραμμα.



- **ΝΑ ΔΙΝΕΤΑΙ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ στους μεντορευόμενους να είναι υπεύθυνοι για τη λήψη όλων των αποφάσεων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εισαγωγής και οι μέντορες να ενεργούν ως επόπτες της διαδικασίας.** Σε συνεννόηση με τους μέντορες, οι μεντορευόμενοι θα πρέπει να:
 - αποφασίζουν για τις διαστάσεις¹⁹, πάνω στις οποίες επιθυμούν να εργαστούν μετά την αξιολόγηση, καταρτίζοντας ένα σχέδιο εργασίας,
 - αποφασίζουν με ποιες δραστηριότητες θέλουν να ξεκινήσουν,
 - ζητούν υποστήριξη και καθοδήγηση όποτε χρειάζεται,
 - προσαρμόζουν το πρόγραμμα εισαγωγής στο δικό τους προφίλ, τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους,
 - ζητούν την εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών χώρου και χρόνου, καθώς και ατομική υποστήριξη για να διασφαλιστεί η επιτυχία της διαδικασίας εισαγωγής στο επάγγελμα.

¹⁹ Διδακτική-παιδαγωγική, επιστημονική, γραφειοκρατική/διοικητική, συναισθηματική, κοινωνική και πολιτιστική.

Η δημιουργία της παρούσας δημοσίευσης συγχρηματοδοτήθηκε από το πρόγραμμα επιχορηγήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο πλαίσιο της επιχορήγησης υπ' αριθ. 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Η παρούσα δημοσίευση αντανακλά μόνο τις απόψεις των συντακτών. Ούτε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ούτε ο εθνικός οργανισμός χρηματοδότησης του έργου φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για το περιεχόμενο ή για τυχόν απώλειες ή ζημίες που ενδέχεται να προκληθούν από τη χρήση της παρούσας δημοσίευσης.