

## Ενότητα IV - Πώς οι συντονιστές οργανισμοί μπορούν να διαχειριστούν τη διαδικασία καθοδήγησης

### Περιγραφή της ενότητας

Αυτή η ενότητα εστιάζει στις απαιτήσεις για μια επιτυχημένη διαχείριση της διαδικασίας καθοδήγησης, η οποία περιλαμβάνει τις φάσεις σχεδιασμού, υλοποίησης και επίβλεψης. Έτσι, η ενότητα θα τονίσει την ανάγκη για ένα λεπτομερές σχέδιο, καλή στρατηγική και σαφείς στόχους για έναν οργανισμό ώστε να διασφαλίσει μια διαδικασία καθοδήγησης υψηλής ποιότητας.

### Μαθησιακοί στόχοι

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας θα είστε σε θέση να:

- Κατανοήσετε και διακρίνετε τον ρόλο, τα όρια και τις ευθύνες των παραγόντων που εμπλέκονται στο πρόγραμμα καθοδήγησης
- Κατανοήσετε σε βάθος τα υπάρχοντα βήματα στο σχεδιασμό και την οργάνωση ενός προγράμματος καθοδήγησης
- Να είστε σε θέση να κατανοήσετε και να παραδώσετε ένα προσχέδιο ενός προγράμματος καθοδήγησης
- Να είστε σε θέση να προσαρμόσετε ένα πρόγραμμα καθοδήγησης σε μια διαδικτυακή μεθοδολογία

### Θεωρητικό και εννοιολογικό υπόβαθρο

Η καθοδήγηση είναι μια διαδικασία που βασίζεται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που συνδυάζουν διαδικασίες υποστήριξης, συμβουλευτικής και εκπαίδευσης και η οποία έχει αποδειχθεί επιτυχημένη όσον αφορά την κοινωνική ένταξη κοινωνικά περιθωριοποιημένων ομάδων. Είναι μια χρονικά περιορισμένη σχέση μεταξύ ενός/μιας «φίλου/ης» /“buddy” (μέντορα) που έχει μεγαλύτερη εμπειρία ή γνώση, και ενός/μιας καθοδηγούμενου/ης που στις περισσότερες περιπτώσεις, βρίσκεται σε ευάλωτη κατάσταση (Finnegan, et al. 2010· Tolan et al., 2008) . Επομένως, το πρόγραμμα καθοδήγησης απαιτεί ένα προσαρμοσμένο σχέδιο που εξυπηρετεί αμοιβαία επωφελείς σχέσεις μεταξύ ατόμων διαφορετικού φύλου, σεξουαλικού προσανατολισμού, εθνικότητας, θρησκείας, κοινωνικοοικονομικής κατάστασης, πολιτισμικού υπόβαθρου ή ιθαγένειας, όπως συμβαίνει με μετανάστες/ριες ή πρόσφυγες. Κατά

συνέπεια, ο οργανισμός πρέπει να προσαρμόσει το Σύστημα Φίλων στην πραγματικότητα της χώρας (MPATH, 2017).

### Περιεχόμενο/Θεματικές

Αυτή η ενότητα θα συζητήσει τις ακόλουθες θεματικές:

- Οι ρόλοι που περιλαμβάνονται στην καθοδήγηση: συντονιστής, μέντορας και καθοδηγούμενος/η
- Σχεδιασμός ενός μοντέλου καθοδήγησης
- Χάρτης της διαδικασίας, πρόσληψη/εγγραφή και αντιστοίχιση
- Επίβλεψη της διαδικασίας καθοδήγησης
- Διαδικτυακή καθοδήγηση (E-Mentoring)

**Υποστηρικτικό υλικό – Επιπρόσθετες πηγές**

<b>Τίτλος</b>	<b>Περιγραφή</b>	<b>Σύνδεσμος</b>
<b>Πώς να δημιουργήσετε ένα πιλοτικό πρόγραμμα καθοδήγησης</b>	Επιλογή συντονιστή και δημιουργία του προγράμματος	<a href="http://cdn2.hubspot.net/hub/41809/file-309835781-pdf/docs/how_to_create_a_pilot_mentoring_program.pdf?t=1479416786784">http://cdn2.hubspot.net/hub/41809/file-309835781-pdf/docs/how_to_create_a_pilot_mentoring_program.pdf?t=1479416786784</a>
<b>7 Βήματα για τη δημιουργία ενός Προγράμματος Καθοδήγησης</b>	Βασικά βήματα για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου προγράμματος καθοδήγησης	<a href="#">7 Steps to Creating a Mentoring Program - YouTube</a>
<b>Η δύναμη της καθοδήγησης</b>	Μια ιστορία σχετικά με την καθοδήγηση	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=Atme26C0I5E">https://www.youtube.com/watch?v=Atme26C0I5E</a>
<b>Οργάνωση ενός προγράμματος καθοδήγησης</b>	Προκλήσεις που μπορούν να ανακύψουν κατά τη δημιουργία ενός προγράμματος καθοδήγησης	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=RUBmqoTn-tQ">https://www.youtube.com/watch?v=RUBmqoTn-tQ</a>
<b>Εργαλειοθήκη για μια Εκπαίδευση Διαπολιτισμικής Καθοδήγησης</b>	Εργαλειοθήκη για την υλοποίηση μιας διαπολιτισμικής εκπαίδευσης για μέντορες	<a href="http://interculturalmentoring.eu/images/Toolkits/TOOLKIT_FOR_INTERCULTURAL_MENTOR_TRAINING.pdf">http://interculturalmentoring.eu/images/Toolkits/TOOLKIT_FOR_INTERCULTURAL_MENTOR_TRAINING.pdf</a>
<b>Ειδικές για το Φύλο Προσεγγίσεις στην Καθοδήγηση</b>	Οδηγίες για μια προσέγγιση με ευαίσθητο ως προς το φύλο στην καθοδήγηση	<a href="https://educationnorthwest.org/sites/default/files/resources/factsheet16.pdf">https://educationnorthwest.org/sites/default/files/resources/factsheet16.pdf</a>

**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ/ΑΣΚΗΣΕΙΣ/ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ/ΤΕΣΤ**

## **Δραστηριότητα 1 – Προσδιορίστε και σχεδιάστε έναν/ μια μέντορα για την Μελίσα.**

### **Οδηγίες:**

Σύμφωνα με το παρακάτω προφίλ της καθοδηγούμενης Μελίσα, φανταστείτε έναν ασφαλή και κατάλληλο μέντορα για αυτήν – αναγνωρίστε τα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει – και σχεδιάστε τον/την. Στη συνέχεια, κάθε συμμετέχων/ουσα μοιράζεται την περιγραφή του/της και εξηγεί στην υπόλοιπη ομάδα την επιλογή.

### *Περιγραφή της καθοδηγούμενης Μελίσα*

Η Μελίσα είναι μια 28χρονη μετανάστρια από το Μαρόκο, με περιορισμένη υποστήριξη από την οικογένειά της. Ψάχνει για δουλειά. Ένα από τα σημαντικότερα ενδιαφέροντά της είναι η λογοτεχνία.

## **Δραστηριότητα 2 - Δυναμική για «τυφλή» κατασκευή ενός χάρτινου αεροπλάνου**

### **Οδηγίες:**

Η ομάδα των συμμετεχόντων χωρίζεται σε ομάδες των 3 ατόμων. Κάθε ομάδα πρέπει να προσδιορίσει έναν/μια μέντορα, έναν/μια καθοδηγούμενο/η και έναν/μια συντονιστή του μέντορα. Σε κάθε ομάδα δίνεται μια εικόνα ενός διαφορετικού αεροπλάνου.

Όποιος έχει ρόλο μέντορα θα πρέπει να προσπαθήσει να δώσει οδηγίες στον/ στην καθοδηγούμενο/η να κατασκευάσει το χάρτινο αεροπλάνο. Όποιος έχει ρόλο καθοδηγούμενου/ης θα πρέπει να προσπαθήσει να κατασκευάσει ένα χάρτινο αεροπλάνο ακολουθώντας τις οδηγίες του/της

μέντορα, επομένως, χωρίς να κοιτάξει την εικόνα του αεροπλάνου. Όποιος έχει το ρόλο συντονιστή του/της μέντορα, παρατηρεί την αλληλεπίδραση.

Στο τέλος, κάθε ομάδα μοιράζεται την εμπειρία και τις παρατηρήσεις της σχετικά με την αλληλεπίδραση συντονιστή, μέντορα και καθοδηγούμενου/ης.

### **Δραστηριότητα 3 – Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μετανάστες/ριες**

1. Δώστε σε κάθε συμμετέχοντα/ουσα 10 χαρτάκια για σημειώσεις. Ζητήστε από κάθε συμμετέχοντα/ουσα να γράψει 5 προκλήσεις (μία σε κάθε χαρτάκι) που πιστεύει ότι αντιμετωπίζουν οι μετανάστες/ριες κατά την άφιξή τους σε μια νέα χώρα (π.χ., να μιλάς διαφορετική γλώσσα, να έχεις διαφορετικές πολιτισμικές συνήθειες) και στα άλλα πέντε χαρτάκια ζητήστε τους να γράψουν τρόπους με τους οποίους ένα πρόγραμμα που βασίζεται στο Σύστημα Φίλων θα μπορούσε να βοηθήσει να ξεπεραστούν αυτές οι προκλήσεις.

2. Δημιουργήστε δύο στήλες (1. Προκλήσεις... – 2. Το Σύστημα Φίλων συμβάλλει με...) και ζητήστε από κάθε συμμετέχοντα/ουσα να τοποθετήσει το χαρτάκι στις δύο στήλες στον τοίχο (εάν γίνεται δια ζώσης) ή σε έναν πίνακα Jamboard (εάν γίνεται διαδικτυακά).

### **Δραστηριότητα 4 – Άσκηση σε ζευγάρια (ομαδική δραστηριότητα)**

#### **Οδηγίες:**

Παρουσιάστε στους/στις συμμετέχοντες/ουσες διαφορετικά ζευγάρια/χαρακτηριστικά σχέσεων (γονέας- παιδί | δάσκαλος/α-μαθητής/ρια | προπονητής/ρια-αθλητής/ρια | θεραπευτής/ρια-ασθενής | εκπαιδευτής/ρια-μαθητής/ρια | φίλος/η- φίλος/η). Ζητήστε από τους/τις συμμετέχοντες/ουσες

να γράψουν στο σημειωματάριο ποια είναι τα χαρακτηριστικά κάθε σχέσης και κάντε μια σύγκριση με τη σχέση μέντορα – καθοδηγούμενου/ης.

### **Προκλήσεις και συμβουλές για μια επιτυχημένη διαδικασία καθοδήγησης**

Είναι θεμελιώδες να:

- Βεβαιωθείτε ότι τα προγράμματα καθοδήγησης σχεδιάζονται λαμβάνοντας υπόψη τα πρότυπα ποιότητας και τα ευρήματα της έρευνας σχετικά με το πρόγραμμα καθοδήγησης
- Να εξετάζετε πάντα την ανάγκη να ταιριάζουν μέντορες και καθοδηγούμενοι/ες με βάση το υπόβαθρο και τα ενδιαφέροντά τους
- Προσδιορίσετε και παρακολουθείτε τα αποτελέσματα της καθοδήγησης
- Βεβαιωθείτε ότι υπάρχει θετικό όφελος από τη συμμετοχή σε προγράμματα καθοδήγησης τόσο για τον/την μέντορα όσο και για τον/την καθοδηγούμενο/η
- Εξερευνήσετε καινοτομίες, συμπεριλαμβανομένης της ομαδικής καθοδήγησης και των δυνατοτήτων που παρέχει η τεχνολογία
- Χρησιμοποιείτε μεθόδους αξιολόγησης που θα αντιμετωπίσουν τα τρέχοντα ερευνητικά κενά στη διαδικασία καθοδήγησης
- Προσδιορίσετε σε ποιες περιπτώσεις απαιτείται πρόσθετη εκπαίδευση
- Ξέρετε πώς να συνδέεστε με άτομα από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο και πώς να σέβεστε τη διαφορετικότητα
- Προσδιορίσετε τους στόχους των καθοδηγούμενων
- Καθορίστε τα κανάλια επικοινωνίας, την περιοδικότητα και τη διάρκεια των συναντήσεων
- Παρουσιάσετε την πρόοδο και τις εκθέσεις στην Ομάδα Συντονισμού, που είναι υπεύθυνη για τη λήψη αποφάσεων
- Είστε διαθέσιμοι/ες και ανοικτοί/ες στη διαμόρφωση διαδικασιών και αλληλεπιδράσεων

### **Διάρκεια**

Η διάρκεια αυτής της ενότητας είναι περίπου 5 ώρες: 2 ώρες διαδικτυακά (ασύγχρονη) & 3 ώρες δια ζώσης (σύγχρονη)

## Κουίζ/Δραστηριότητα αυτό-αξιολόγησης

### Ο σκοπός της καθοδήγησης:

- Είναι να διδάξει σε ένα άτομο τα βήματα που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση μιας εργασίας
- Είναι να εξασφαλίσει τη μεταφορά της γνώσης από γενιά σε γενιά
- Είναι να προσφέρει κάτι στην κοινότητα, τον οργανισμό και την κοινωνία
- Είναι να διευκολύνει την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη ενός ατόμου ✓

### Τι πρέπει να κάνει ένας/μια μέντορας;

- Κάνει τον/την «δικηγόρο» όταν ο/η καθοδηγούμενος/η κάνει ένα λάθος
- Αποκτά πόρους για την καθοδήγηση
- Λειτουργεί ως πρότυπο που πρέπει να ακολουθήσει ο/η καθοδηγούμενος/η ✓
- Αποφασίζει τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ο/η μέντορας

### Ποιοι ρόλοι υπάρχουν σε ένα πρόγραμμα καθοδήγησης;

- Μέντορας - Οργανισμός καθοδήγησης
- Συντονιστής καθοδήγησης
- Συντονιστικός Οργανισμός- Συντονιστής - Μέντορας και Οργανισμός Καθοδήγησης ✓

### Η διαπολιτισμική αντιστοίχιση μέντορα και καθοδηγούμενου/ης:

- Επιτρέπει την ενίσχυση των διαφορών μεταξύ των ατόμων
- Παρέχει την ευκαιρία για αλληλεπίδραση με ανθρώπους διαφορετικών πολιτισμών ✓
- Λειτουργεί μόνο αν έχει μορφή φιλίας

- Είναι αποτελεσματικό αλλά όχι σε μορφή ηλεκτρονικής μάθησης

### Πηγές

Aproximar & SCMA. (2011). *Mentoring Programme. Models of Mentoring for Inclusion and Employment (MOMIE) project.*

Aproximar & ASSOC. (2017). *Mentoring Pathways Towards Employment - Low Skilled and Long Term Unemployed Mentoring Model - MPATH project.*

Bridgeford, L. C. (2007). Mentoring programs still have a place in the 21st century. *Employee Benefit News*, pp. 21(10), 16-16.

Finnegan, L., Whitehurst, D. and Deaton, S. (2010), *Models of mentoring for inclusion and employment - Thematic review of existing evidence on mentoring and peer mentoring.* London: Centre for Economic and Social Inclusion

Foster, S, and Finnegan, L (2014). *Atualização da Investigação do Programa de Mentorização: Revisão da literatura para o projeto MEGAN (Mentoring for Excluded Groups and Networks).*

Gonçalves, M. & Farcas, D. (2016). *Revisão de provas sobre as medidas de retenção do mercado de trabalho e dos postos de trabalho.* Projeto MPATH.

MENTOR. (2005). *How to Build A Successful Mentoring Program Using the Elements of Effective Practice.* MENTOR

MPATH. (2017). *Modelo de Mentoria para Desempregados de Longa Duração com baixas competências.*

MPATH. (2016). *Perfil de competências do Mentor*

Mutti, V. et al. (2021). *MEET A compendium to design migrant mentoring programs.* Bergamo: CESVI

NESTA. (2015). *Peer Support: What is it and does it work?* Available at: <https://www.nationalvoices.org.uk/publications/our-publications/peer-support>

Rhodes, J. E. (2002). *Stand by Me: The Risks and Rewards of Mentoring Today's*

SOFIE. (2017). *IO5 Best Practice Guide for Buddying.* Verein Multikulturell



Tolan, P., Henry, D., Schoeny, M. and Bass, A. (2008) *Mentoring interventions to affect juvenile delinquency and associated problems*. Oslo: The Campbell Collaboration.

**Θεματική 1** - Οι ρόλοι που περιλαμβάνονται στην καθοδήγηση: συντονιστής, μέντορας και καθοδηγούμενος/η

**Περιγραφή της θεματικής:** Ο σκοπός αυτής της θεματικής είναι να αποσαφηνίσει τον ρόλο των παραγόντων που εμπλέκονται στη διαδικασία καθοδήγησης.

Σε μια διαδικασία καθοδήγησης εμπλέκονται: ο συντονιστής του μέντορα, ο/η μέντορας και ο/η καθοδηγούμενος/η. Καθένας από αυτούς τους φορείς εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα και έχει διαφορετικά επίπεδα ευθυνών.

Ο συντονιστής του μέντορα θα είναι υπεύθυνος για την έναρξη του προγράμματος καθοδήγησης και για τη συνολική διαχείριση. Ο συντονιστής του μέντορα είναι ένας έμπειρος μέντορας καθώς έχει τον ρόλο της διαχείρισης και της επίβλεψης της διαδικασίας καθοδήγησης. Ο συντονιστής στοχεύει να διασφαλίσει ότι η διαδικασία καθοδήγησης εφαρμόζεται όπως ορίστηκε αρχικά και ότι οι στόχοι και οι σκοποί επιτυγχάνονται. Ο συντονιστής πρέπει να αναγνωρίζει την οργανωτική κουλτούρα (Gonçalves and Farcas, 2016) και πρέπει να είναι παρών σε ορισμένες από τις κύριες συνεδρίες, όπως η παρουσίαση, η επιβεβαίωση της αντιστοίχισης και η ολοκλήρωση.

Οι αρμοδιότητες του συντονιστή του μέντορα είναι:

- Η πρόσληψη/ επιλογή των μεντόρων και των καθοδηγούμενων
- Η εκπαίδευση των μεντόρων
- Η επιτυχής αντιστοίχιση των διαθέσιμων μεντόρων και καθοδηγούμενων
- Η παροχή υποστήριξης προς τους μέντορες για τον καθορισμό του σκοπού της καθοδήγησης
- Η επίβλεψη όλης της διαδικασίας παρέχοντας οργανωτική υποστήριξη για την ανάπτυξή της (Aproximar & ASSOC., 2017)
- Η γνώση των αναγκών και των φιλοδοξιών του/της καθοδηγούμενου/ης, ώστε να μπορεί να παρακολουθεί τη διαδικασία από την αρχή. Εάν χρειαστεί, ο συντονιστής μπορεί να παρέμβει (MPATH, 2016).

Σύμφωνα με τον Rhodes (2002) υπάρχουν πέντε πρακτικές του προγράμματος που είναι απαραίτητες για την ύπαρξη ισχυρών και αποτελεσματικών σχέσεων καθοδήγησης:

- Η διεξαγωγή ενός αρκετά εντατικού προγράμματος.
- Ο έλεγχος των υποψήφιων μεντόρων.
- Η αντιστοίχιση μέντορα και καθοδηγούμενου/ης με βάση κοινά ενδιαφέροντα.
- Η παροχή περισσότερων από έξι ωρών εκπαίδευσης προς μέντορες.
- Η προσφορά εκπαίδευσης και υποστήριξης και μετά την αντιστοίχιση.

Ο/Η μέντορας είναι ένα άτομο που έχει ξεπεράσει μια συγκεκριμένη κατάσταση στην πορεία της ζωής του/της (επαγγελματικής, προσωπικής ή κοινωνικής) και έχει αποκτήσει δεξιότητες και γνώσεις που κατέστησαν δυνατή την επίτευξη μιας αναγνωρισμένης πορείας επιτυχίας. Ένας/μια μέντορας επιδεικνύει διαθεσιμότητα να μοιραστεί, οικειοθελώς, αυτή τη γνώση με άλλα άτομα που μπορεί να βρεθούν, σε μια συγκεκριμένη στιγμή, σε παρόμοια κατάσταση με αυτήν που είχε βρεθεί αρχικά ο/η μέντορας. Ως εκ τούτου, ένας/μια μέντορας πρέπει να είναι ένα έμπειρο άτομο με οργανωτικές γνώσεις και προθυμία να δεσμευτεί έναντι ενός άλλου ατόμου (Gonçalves & Farcas, 2016).

Έτσι, ο/η μέντορας είναι υπεύθυνος/η να:

- συμμετάσχει στη σχέση καθοδήγησης, συγκεκριμένα στην υποστήριξη του/της καθοδηγούμενου/ης για την επίτευξη των στόχων του/της.
- προετοιμάζει, διεξάγει και αξιολογεί τις συνεδρίες καθοδήγησης σύμφωνα με τον στόχο και το σκοπό του προγράμματος.
- κοινοποιεί στον συντονιστή του όλα τα βήματα που πρέπει να γίνουν στη διαδικασία καθοδήγησης (Gonçalves & Farcas, 2016).

Ως εκ τούτου, η εκπαίδευση των μεντόρων έχει σκοπό να τους/τις προετοιμάσει για να διαδραματίσουν με επιτυχία τον ρόλο τους, αλλά και να τους/τις παρέχει εργαλεία, στρατηγικές και υλικά για να χρησιμοποιήσουν στις συνεδρίες καθοδήγησης. Οι μέντορες μπορούν να οργανώσουν τα δικά τους μονοπάτια και υλικά (εάν είναι απαραίτητο) για να αναπτύξουν αυτές τις θεματικές με τους/ τις καθοδηγούμενους/ες, λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο εκπαίδευσης και τους τομείς ενδιαφέροντος αυτών, το στυλ μάθησης, την

προσωπική, γνωστική και κοινωνική λειτουργικότητα και τους πόρους που διαθέτουν (MPATH, 2017).

Ο/η καθοδηγούμενος/η είναι το άτομο που λαμβάνει καθοδήγηση και είναι πρόθυμο και παρακινημένο να αναπτύξει δεξιότητες (δηλαδή προσωπικές, κοινωνικές, επαγγελματικές ή άλλες) για να πετύχει τον στόχο του. Ο/η καθοδηγούμενος/η πρέπει να είναι ευέλικτος, να ενδιαφέρεται να μάθει, να απορροφά και να αναλύει τις πληροφορίες που μεταδίδονται από τον/την μέντορα, δημιουργώντας έτσι το δικό του μονοπάτι για την επίτευξη αυτών των στόχων. Είναι επίσης σημαντικό ο/η καθοδηγούμενος/η να έχει υπόψη του τους κανόνες της διαδικασίας καθοδήγησης (δομή, στόχοι, κώδικας συμπεριφοράς) (Aproximar & ASSOC., 2017).

## Θεματική 2 - Σχεδιασμός ενός μοντέλου καθοδήγησης

**Περιγραφή της θεματικής:** Ο σκοπός αυτής της θεματικής είναι να καταστήσει κατανοητή την δομή (δηλαδή τα βήματα) ενός προγράμματος καθοδήγησης, ξεκινώντας από την φάση πριν την εφαρμογή μέχρι την τελική αξιολόγηση του προγράμματος.

Η οργάνωση του μοντέλου της καθοδήγησης είναι θεμελιώδης για ένα επιτυχημένο πρόγραμμα. Το πρώτο βήμα είναι να εντοπιστούν μία ή περισσότερες ανάγκες των καθοδηγούμενων, έτσι ώστε οι στόχοι του προγράμματος καθοδήγησης να μπορούν να καθοριστούν σωστά και τα μέρη να εργαστούν για την ικανοποίησή τους.

Παρακάτω αναφέρονται δέκα παράμετροι που πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός για να σχεδιάσει με επιτυχία ένα πρόγραμμα καθοδήγησης:

**1. Καθορίστε την ομάδα-στόχο που θα εξυπηρετηθεί από το πρόγραμμα καθοδήγησης.** Με βάση τα αποτελέσματα των αναγκών αξιολόγησης που διεξήγατε, είναι σημαντικό να προσδιορίσετε ορισμένα χαρακτηριστικά της ομάδας στόχου στο πρόγραμμα (π.χ. ηλικία, φύλο, ανάγκες, επιθυμίες και φιλοδοξίες, κοινά χαρακτηριστικά).

**2. Προσδιορίστε τους τύπους ατόμων που θα προσληφθούν ως μέντορες.** Η πρόσληψη/ εγγραφή και η αντιστοίχιση θα πρέπει να βασίζονται στα προφίλ καθοδηγούμενων και μεντόρων.

**3. Καθορίστε τον τύπο του προγράμματος καθοδήγησης που θα προσφερθεί.** Δεν υπάρχει λύση που να ταιριάζει σε όλες τις περιπτώσεις. Μπορεί η δομή και το χρονοδιάγραμμα να είναι περισσότερο ή λιγότερο ευέλικτα, η καθοδήγηση να διεξάγεται από ομοτίμους ή μη, να υιοθετηθεί μοντέλο ανοικτού τύπου ή προσανατολισμένο στον στόχο, η καθοδήγηση να γίνεται ένας προς έναν ή να είναι ομαδική, η καθοδήγηση να ορίζεται αυτόνομα ή κατά περίπτωση. Συνεπώς, υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί τρόποι υλοποίησης του προγράμματος καθοδήγησης, όπως:

- Παραδοσιακή καθοδήγηση (ένας προς έναν).
- Ομαδική καθοδήγηση (ένας/μια μέντορας σε έως τέσσερις καθοδηγούμενους/ες).
- Καθοδήγηση ομάδας (πολλοί μέντορες που εργάζονται με μικρές ομάδες καθοδηγούμενων).
- Καθοδήγηση από ομοτίμους (για παράδειγμα, καθοδήγηση νέων από άλλους νέους).
- Διαδικτυακή καθοδήγηση (E-Mentoring) (καθοδήγηση μέσω e-mail και διαδικτύου).

**4. Καθορίστε τους στόχους και τα αποτελέσματα του προγράμματος και κοινοποιήστε τα σωστά.** Κατά τη διάρθρωση των συνεδριών, λάβετε υπόψη τους στόχους και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα για το συνολικό πρόγραμμα και για όλους τους δρώντες: μέντορες, καθοδηγούμενους/ες και εμπλεκόμενους οργανισμούς.

**5. Καθορίστε πότε θα πραγματοποιηθεί η καθοδήγηση.** Ανάλογα με τον στόχο της καθοδήγησης, ο/η μέντορας και ο/η καθοδηγούμενος/η θα συμφωνήσουν ποιο είναι το καλύτερο μέρος για να διεξάγεται κάθε συνεδρία καθοδήγησης (MENTOR, 2005).

**6. Καθορίστε πόσο συχνά θα συναντώνται οι μέντορες και οι καθοδηγούμενοι/ες και πόσο θα διαρκέσουν τα ζευγάρια καθοδήγησης.** Βεβαιωθείτε ότι ο χρόνος που χρειάζεστε για τις συνεδρίες καθοδήγησης θα είναι επαρκής για να επιτύχετε τα καθορισμένα αποτελέσματα. Μπορεί να υπάρχει κάποια ευελιξία, επομένως, οι διαδικασίες καθοδήγησης μπορεί να διαρκέσουν από τρεις έως έξι μήνες, με τουλάχιστον 1 εβδομαδιαία συνεδρία ή δεκαπενθήμερες συνεδρίες (μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου/ης), διάρκειας 1 έως 2 ωρών η καθεμία. Ο συνολικός αριθμός των συνεδριών θα εξαρτηθεί από το σημείο εκκίνησης του/της καθοδηγούμενου/ης, πράγμα που σημαίνει ότι ο/η καθοδηγούμενος/η και ο/η μέντορας μπορούν να συμφωνήσουν να έχουν πιο έντονη συχνότητα συναντήσεων (MPATH, 2017).

**7. Αποφασίστε πού θα συναντώνται τα ζευγάρια καθοδήγησης.** Ο/Η μέντορας και ο/η καθοδηγούμενος/η μπορούν να χρησιμοποιήσουν οποιονδήποτε τύπο διαύλων επικοινωνίας για να βελτιώσουν τις συνεδρίες καθοδήγησης, είτε δια ζώσης είτε διαδικτυακά (για παράδειγμα, τηλέφωνο, email, skype...). Προτείνεται να υπάρχει τουλάχιστον 1 συνεδρία το μήνα όπου μέντορες και καθοδηγούμενοι/ες θα συναντώνται δια ζώσης (MPATH, 2017).

**8. Προσδιορίστε τα ενδιαφερόμενα μέρη για το πρόγραμμά σας και καθορίστε πώς θα το προωθήσετε.** Επικοινωνήστε σωστά το περιεχόμενο, τους στόχους και τις ομάδες-στόχους του προγράμματος. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να περιλαμβάνουν την ομάδα διαχείρισης, μέντορες, καθοδηγούμενους/ες, καθώς και άλλους οργανισμούς / ιδρύματα.

**9. Αποφασίστε πώς θα αξιολογήσετε την επιτυχία του προγράμματος.** Προσδιορίστε εργαλεία για να αξιολογήσετε εάν επιτεύχθηκαν οι αρχικοί σας σκοποί.

**10. Καθιερώστε ένα πρωτόκολλο διαχείρισης για να διασφαλίσετε ότι το προσωπικό/ ο συντονιστής του προγράμματος έχει τακτική επικοινωνία τόσο με τους/τις μέντορες όσο και με τους/τις καθοδηγούμενους/ες σχετικά με τη σχέση τους.** Προκειμένου οι σχέσεις καθοδήγησης να ευδοκιμήσουν και να έχουν διάρκεια, ο συντονιστής πρέπει να διατηρεί επαφή με τον/την μέντορα και τον καθοδηγούμενο/η σε τακτική βάση για να αξιολογεί πώς προχωρά η σχέση. Ο στόχος είναι να προσφέρεται καθοδήγηση και συμβουλές στην πορεία. Η τακτική επαφή μεταξύ του συντονιστή και των μεντόρων και των καθοδηγούμενων μπορεί να

βοηθήσει στην αποφυγή και τη διαχείριση τυχόν συγκρούσεων (MENTOR, 2005).

### Καθιέρωση Πολιτικών και Διαδικασιών

Εκτός από την επιλογή μιας ομάδας διαχείρισης, θα χρειαστεί να θεσπίσετε πολιτικές και διαδικασίες που αντικατοπτρίζουν τις αποφάσεις και τις πρακτικές του προγράμματος που θα ακολουθήσουν όλοι, όπως:

- Πού και πότε θα λαμβάνει χώρα η καθοδήγηση
- Πώς προσλαμβάνονται/ επιλέγονται, προσανατολίζονται, εκπαιδεύονται και ελέγχονται οι μέντορες
- Πώς αντιστοιχίζονται μέντορες και καθοδηγούμενοι/ες
- Ποιος επιβλέπει τα ζευγάρια καθοδήγησης
- Ποιος είναι ο σύνδεσμος όταν προκύπτουν προβλήματα/ ζητήματα/ ανησυχίες
- Πώς θα χειρίζεστε τα παράπονα
- Πώς θα επιλύετε προβλήματα στις σχέσεις (π.χ. κατάχρηση εξουσίας)
- Πώς θα ολοκληρώνονται οι σχέσεις καθοδήγησης
- Πώς θα αξιολογείτε την επιτυχία μιας σχέσης καθοδήγησης (MENTOR, 2005).

### Θεματική 3 - Επίβλεψη της διαδικασίας καθοδήγησης

**Περιγραφή της θεματικής:** Σκοπός αυτής της θεματικής είναι να παρουσιάσει δείκτες για την επίβλεψη της διαδικασίας καθοδήγησης.

Η εποπτεία γίνεται σε προγραμματισμένα σημεία για την ανασκόπηση της προόδου ολόκληρης της διαδικασίας καθοδήγησης, αλλά επίσης προωθεί τον προβληματισμό και την ανταλλαγή για τις δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν κατά την υλοποίηση του προγράμματος καθοδήγησης. Η εποπτεία υποστηρίζει τον/την μέντορα να αναλογιστεί σε βάθος τη δυναμική της σχέσης και τον τρόπο με τον οποίο αυτός/ή και ο/η καθοδηγούμενος/η

μπορούν να επιτύχουν, για παράδειγμα, την εμπιστοσύνη, την διαφάνεια και την αίσθηση της εργασίας για έναν σκοπό. Η εποπτεία αποσκοπεί στο να εξασφαλίσει την καλύτερη δυνατή καθοδήγηση στους/στις μέντορες.

Η εποπτεία στοχεύει:

- στην παροχή ευρείας υποστήριξης σε ολόκληρη τη διαδικασία καθοδήγησης
- στην εστίαση στη συνεχή μάθηση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων από τον/την μέντορα (σε καθοδήγηση ομότιμων ή μη)
- στην προώθηση των κινήτρων (MPATH, 2017).

Οι διαδικασίες εποπτείας μπορούν να εφαρμοστούν ως εξής:

- Γενική εποπτεία: θα πρέπει να περιλαμβάνει διαδικασίες εισόδου/αποχώρησης, παρακολούθηση δραστηριοτήτων παραίτησης και ανάληψης, παρακολούθηση των εγκαταστάσεων του προγράμματος και επίβλεψη των δραστηριοτήτων καθοδήγησης.
- Ειδική εποπτεία: θα πρέπει να περιλαμβάνει επίβλεψη συγκεκριμένων δραστηριοτήτων καθοδήγησης και παρακολούθηση των σχέσεων καθοδήγησης (MENTOR, 2005).

Σε τακτική βάση, τουλάχιστον μία φορά το μήνα, για 2 ώρες, ο συντονιστής θα επιβλέπει τη γενική περίοδο της διαδικασίας καθοδήγησης. Κατά τους πρώτους μήνες της διαδικασίας, ωστόσο, μπορεί να υπάρχει μια εβδομαδιαία εποπτική συνάντηση. Ο συντονιστής του μέντορα πρέπει να είναι διαθέσιμος/η για ερωτήσεις ή για να υποστηρίξει τυχόν δυσκολίες που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια των συνεδριών καθοδήγησης. Ο συντονιστής πρέπει επίσης να συναντά τακτικά τους/τις καθοδηγούμενους/ες, να τους/τις γνωρίζει, να κατανοεί τους στόχους και τις προσδοκίες τους και να υποστηρίζει το έργο των μεντόρων.

Διαφορετικές προσεγγίσεις στη διαδικασία καθοδήγησης μπορεί να περιλαμβάνουν: συναντήσεις ομάδας αναστοχασμού, ημερολόγιο προσωπικού προβληματισμού, προσαρμογή μετά από αιτήματα ανατροφοδότησης, δημιουργικές δραστηριότητες ή συναντήσεις με σκοπό την ενίσχυση των κινήτρων (MPATH, 2017) (MENTOR, 2005).

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την επίβλεψη και την παρακολούθηση, δείτε την Ενότητα 3 (συνεδρίες φίλων, βήματα 8-9).

## Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος είναι ζωτικής σημασίας. Τα σημεία αξιολόγησης θα πρέπει να ορίζονται σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα της διαδικασίας καθοδήγησης (π.χ. διμηνιαία ή τριμηνιαία), ενώ τα μέσα θα πρέπει να δημιουργούνται και να προσαρμόζονται (π.χ. αρχεία καταγραφής των αυτοαξιολογήσεων και των συναντήσεων). Στο τέλος του προγράμματος, ο συντονιστής του μέντορα μπορεί να καταρτίσει μια τελική έκθεση με τελικά δεδομένα σχετικά με το πρόγραμμα καθοδήγησης, για να την παρουσιάσει στον συντονιστή και τον οργανισμό που εφαρμόζει την καθοδήγηση (MPATH, 2017). Και θα ήταν επίσης χρήσιμο να υπάρχει ένας μηχανισμός παρακολούθησης για την αξιολόγηση της επίδρασης του προγράμματος καθοδήγησης στους στόχους ζωής του/της καθοδηγούμενου/ης (Foster and Finnegan, 2014). Για παράδειγμα, στην αρχή ο/η μέντορας και ο/η καθοδηγούμενος/η θέτουν τους στόχους της διαδικασίας καθοδήγησης, ωστόσο είναι χρήσιμο να υπάρχει ένας μηχανισμός παρακολούθησης, για να ελεγχθεί η βελτίωση των συνθηκών για τον/ την καθοδηγούμενος/η κάποιους μήνες μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος καθοδήγησης (Foster και Finnegan, 2014 ).

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την αξιολόγηση, δείτε την Ενότητα 3 (συνεδρίες φίλων, βήμα 10).

## Θεματική 4 – Διαδικτυακή Καθοδήγηση (E-mentoring)

**Περιγραφή της θεματικής:** Ο σκοπός αυτής της θεματικής είναι η επισκόπηση της διαδικτυακής καθοδήγησης.

Η διαδικτυακή καθοδήγηση αναφέρεται σε κάθε τύπο καθοδήγησης που περιλαμβάνει τη χρήση τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ). Λαμβάνοντας υπόψη τον αντίκτυπο του Covid στην καθημερινή ζωή των περισσότερων ατόμων, οι ΤΠΕ έχουν γίνει επίκαιρες, συμπεριλαμβανομένου του πεδίου των διαδικασιών καθοδήγησης. Επομένως, η χρήση ηλεκτρονικών μηνυμάτων και διαδικτυακών πλατφορμών για την επικοινωνία μεντόρων και καθοδηγούμενων έχει γίνει συνηθισμένη. Οι πολλαπλοί μηχανισμοί ΤΠΕ για επικοινωνία περιλαμβάνουν:



- ανταλλαγή email μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου/ης.
- αποστολή γραπτών μηνυμάτων ή συνομιλία χρησιμοποιώντας ένα πρόγραμμα άμεσων μηνυμάτων ή τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
- τηλεδιάσκεψη (Skype, Zoom, Google Meet κ.λπ.),
- ανάρτηση μηνυμάτων σε ψηφιακούς πίνακες ανακοινώσεων ή φόρουμ (Aproximar & SCMA, 2011).

Αυτή η μορφή καθοδήγησης συνιστάται τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα σε μια περίοδο έξι μηνών (MENTOR, 2019). Η διαδικτυακή καθοδήγηση έχει την ιδιαιτερότητα ότι είναι πολύ ευέλικτη και μπορεί να ενταχθεί σε προγράμματα καθοδήγησης που περιλαμβάνουν τόσο προσωπικές επαφές όσο και αλληλεπιδράσεις με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Η διαδικτυακή καθοδήγηση συνήθως αναφέρεται ως: ηλεκτρονική καθοδήγηση, ψηφιακή καθοδήγηση, online καθοδήγηση, εικονική καθοδήγηση ή καθοδήγηση με τη βοήθεια υπολογιστή. Μπορεί να υλοποιηθεί μέσω:

- Σύγχρονης ηλεκτρονικής καθοδήγησης: η αλληλεπίδραση μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου/ης πραγματοποιείται ταυτόχρονα μέσω βιντεοκλήσης ή προγράμματος συνομιλίας. Περιλαμβάνει τακτικά προγραμματισμένες συναντήσεις.
- Ασύγχρονης καθοδήγησης: μέσω email, φόρουμ, ειδικά σε λιγότερο δομημένα προγράμματα καθοδήγησης, με μεγαλύτερη ευελιξία στην επικοινωνία και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε καταστάσεις όπου υπάρχει κάποια χρονική καθυστέρηση μεταξύ των συμμετεχόντων/ουσών που στέλνουν και λαμβάνουν μηνύματα.
- Μεικτή τυπολογία: ένας συνδυασμός μεταξύ σύγχρονων και ασύγχρονων συνεδριών (Aproximar & SCMA, 2011).

### Στόχοι των προγραμμάτων διαδικτυακής καθοδήγησης

Τις περισσότερες φορές οι στόχοι της ηλεκτρονικής καθοδήγησης είναι οι ίδιοι με εκείνους της παραδοσιακής καθοδήγησης, αν και μπορούν να στοχεύουν συγκεκριμένες περιστάσεις και αποτελέσματα που μπορεί να μην αντιμετωπίζονται εύκολα μέσω προσωπικών επαφών (π.χ.

συμμετέχοντες/ουσες που μένουν μακριά ή συμμετέχοντες/ουσες που διαθέτουν προβλήματα μετακίνησης). Εκτός από αυτό, τα προγράμματα e-mentoring μπορούν επίσης να ενισχύσουν την διαδικτυακή επικοινωνία και να παρέχουν μέντορες σε άτομα γεωγραφικά ή κοινωνικά απομονωμένα, φέρνοντας έτσι κοντά μέντορες και καθοδηγούμενους/ες (MENTOR, 2005).

Με την τεχνολογία να διαδραματίζει ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο στη ζωή όλων, η σημασία και χρησιμότητα αυτών των σχέσεων και μοντέλων e-mentoring θα συνεχίσει να αυξάνεται. Η ηλεκτρονική καθοδήγηση θα είναι ο λιγότερο περιοριστικός τύπος καθοδήγησης όσον αφορά τη γεφύρωση γεωγραφικά απομονωμένων ατόμων, επειδή οι μέντορες και οι καθοδηγούμενοι/ες θα μπορούν να στείλουν ένα email 24 ώρες το 24ωρο, επτά ημέρες την εβδομάδα, ανεξάρτητα από το πού βρίσκονται, αρκεί να έχουν πρόσβαση στο internet (MENTOR, 2019).