

2017-06

þÿ Á ç Ë À ç , - Ñ µ<sup>1</sup> Â ± À ç Ä µ » µ Ñ ¼ ± Ä<sup>1</sup> ©  
þÿ ¼ µ ½ Ä ç Á<sup>1 0</sup> ® Â Ñ Ç - Ñ · Â

Athanasoula-Reppa, Anastasia

þÿ " µ<sup>1</sup> µ<sup>1</sup> , Á ½ Ñ · " µ Ä µ Á ç<sup>2</sup> , ¼<sup>1</sup> ± Â • ° Ä ± ' µ Ä Ñ · Â ! , 1<sup>1</sup> Ä<sup>1</sup> ' ± Â

---

<http://hdl.handle.net/11728/11520>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



# European Conference

## “Mentoring between teachers in secondary and high schools”

22 Ιουνίου 2017, Λαμία  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ

Publisher : ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ

Κύπρου 85, 35101, Λαμία  
22313-52800  
[mail@dide.fth.sch.gr](mailto:mail@dide.fth.sch.gr)  
[www.didefth.gr](http://www.didefth.gr)

ISBN : 978-618-83247-1-8

Διοργανωτής:

**Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας  
Εκπαίδευσης Φθιώτιδας**  
*Directorate of Secondary Education  
of Fthiotida Prefecture*



**Ευρωπαϊκό Συνέδριο:**  
*European Conference:*

Project No. 2014-1-PL01-KA200-003335



# Mentoring Impacts on professional development of teachers

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

**22/6/2017**

**Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Λαμία, ώρα έναρξης 8:30 π.μ.**  
*University of Thessaly, Lamia, Greece*

Συνδιοργανωτής/Co-organizer:



στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Προγράμματος



Χορηγός Επικοινωνίας:  
Media Sponsor:



## Πρόλογος

Η Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Φθιώτιδας συμμετείχε στη στρατηγική σύμπραξη ERASMUS+ με τίτλο “**MENTOR - Mentoring between teachers in secondary and high schools**”. Στη σύμπραξη συμμετείχαν πέντε ακόμη εκπαιδευτικοί οργανισμοί:

1. **KCZIA**, Ιδιωτικό Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Καινοτομίας – Κρακοβία, Πολωνία **ως συντονιστές**
2. **INVELAN**, Ιδιωτικό ερευνητικό Κέντρο – Μπιλμπάο, Ισπανία
3. **ISCTE-IUL**, Κρατικό Πανεπιστήμιο – Λισαβόνα, Πορτογαλία
4. **ULB di SIBIU**, Ιδιωτικό Πανεπιστήμιο – Ρουμανία
5. **KUTAHYA MEM**, Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης – Τουρκία

Στόχος του προγράμματος ήταν η ενημέρωση των Διευθυντών και εκπαιδευτικών των Γυμνασίων και Λυκείων σχετικά με το θεσμό του «MENTORA», η αναζήτηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών ενός καλού «MENTORA» και η πιλοτική εφαρμογή του θεσμού σε Γυμνάσια και Λύκεια του Νομού Φθιώτιδας. Η σύμπραξη ξεκίνησε το Σεπτέμβριο του 2014 και ολοκληρώθηκε τον Ιούλιο του 2017. Με την ολοκλήρωση του προγράμματος πραγματοποιήθηκε στην πόλη της Λαμίας Ευρωπαϊκό συνέδριο με θέμα “**MENTOR - Mentoring between teachers in secondary and high schools**” όπου και παρουσιάστηκαν οι κάτωθι σχετικές εργασίες.

Η Οργανωτική και Επιστημονική Επιτροπή  
Λαμία, Ιούνιος 2017

**Επιστημονική Επιτροπή:**

**Prof. Carmen Duse**, *“Lucian Blaga” University of Sibiu, Romania*

**Prof. Georgios Stamoulis**, *University of Thessaly, Greece*

**Dr. Manolis Koutouzis**, *Hellenic Open University, School of Humanities (Faculty Member)*

**Dr. Aggeliki Lazaridou**, *University of Thessaly, Greece (Faculty Member)*

**Dr. Anastasia Athanassoula-Reppa**, *Hellenic Open University, Greece, (Faculty Member)*

**Dr. Kafenia Botsoglou**, *University of Thessaly, Greece (Faculty Member)*

**Dr. Sofia Anastasiou**, *Technical Institute of Sterea Ellada, Greece (Faculty Member)*

**Dr. Nikolaos Vasilakis**, *Panteion University, Greece (Faculty Member)*

**Dr. Glykeria Reppa**, *National & Kapodistrian University of Athens*

**Mr. Spyros Pilitzidis**, *Director of the Secondary Education Department of Fthiotida, M.Sc., M.Ed.*

**Mrs. Vasiliki Polymeropoulou**, *University of Thessaly, Greece (PhD candidate), Head of Educational Affairs in Secondary Education Directorate (S.E.D.) of Fthiotida*

**Mr. Ioannis Dimos**, *Head of ICT Education Directorate of Fthiotida Department (PhD candidate)*

**Mrs. Georgia Pantidou**, *University of Thessaly, Greece (PhD candidate)*

**Οργανωτική Επιτροπή:**

**Mr. Spyros Pilitzidis**, *Director of the Secondary Education Department of Fthiotida, M.Sc., M.Ed.*

**Mrs. Vasiliki Polymeropoulou**, *University of Thessaly, Greece (PhD candidate), Head of Educational Affairs in Secondary Education Directorate (S.E.D.) of Fthiotida*

**Mr. Ioannis Dimos**, *Head of ICT Education Directorate of Fthiotida Department*

**Mrs. Papagianopoulou Polyxeni**, *Responsible for School Activities of the Directorate of Secondary Education of Fthiotida Prefecture*

**Mrs. Arvaniti Vasiliki**, *Teacher of the English language and literature of the Directorate of Secondary Education of Fthiotida Prefecture*

## Περιεχόμενα

|  |    |
|--|----|
| Προϋποθέσεις αποτελεσματικής μεντορικής σχέσης .....   | 9  |
| Δρ. Αναστασία Αθανασούλα – Ρέππα .....   | 9  |
| Η σημασία ενός προγράμματος μεντορισμού για διευθυντές σχολείων .....  | 19 |
| Δρ. Αγγελική Λαζαρίδου .....   | 19 |
| Η αναγκαιότητα της καθοδήγησης στη σχολική ηγεσία.....   | 28 |
| Πιλιτζίδης Σπύρος.....   | 28 |
| ΠΡΚΤΙΚΕΣ ΜΕΝΤΟΡΙΣΜΟΥ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ<br>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: Η ΑΡΧΗ ΜΙΑΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ.....  | 35 |
| Πολυμεροπούλου Βασιλική .....  | 35 |
| Το mentoring στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εκπαιδευτικών<br>προσχολικής αγωγής για την αξιολόγηση των νηπίων. ....                                       | 47 |
| Ε. Μπεαζίδου, Κ. Μπότσογλου, Ε. Κουγιουμτζίδου .....   | 47 |
| Η πιλοτική εφαρμογή του προγράμματος «MENTOR - Mentoring between teachers<br>in secondary and high schools» σε σχολεία της Φθιώτιδας στη Δευτεροβάθμια<br>Εκπαίδευση ..... | 66 |
| Δήμος Ιωάννης, MSc <sup>1</sup> , Παπαγιαννοπούλου Πολυξένη <sup>2</sup> .....   | 66 |
| Χαρτογράφηση και Ανάλυση Σύγκρουσης –μεταξύ Μεντορευόμενου και σχολικής<br>κοινότητας μέσω βιωματικών τεχνικών του Μέντορα .....   | 72 |
| Δρ. Γλυκερία Π. Ρέππα <sup>1</sup> , Δρ. Νικόλαος Βασιλάκης <sup>2</sup> .....   | 72 |
| The Meaning of Mentoring between teachers. Thoughts at the project’s final .....   | 88 |
| Carmen Sonia Duse, Dan Maniu Duse .....  | 88 |

## Πρόγραμμα Συνεδρίου

- 8:30-09:00 Εγγραφές
- 09:00-09:30 Χαιρετισμοί
- 09:30-11:00 **1η Θεματική Ενότητα "Καθοδήγηση μεταξύ εκπαιδευτικών"**  
**Παρουσίαση: "MENTOR Καθοδήγηση μεταξύ εκπαιδευτικών Β/θμιας Εκπαίδευσης "Το πρόγραμμα και τα αποτελέσματά του"**  
Maria Karkowska and Katarzyna Krukowska, The Cracow Centre of the Improvement of Educational Personnel Skills  
**Παρουσίαση: Η έννοια της καθοδήγησης μεταξύ των εκπαιδευτικών**, prof. Carmen Duse, Lucian Blaga University of Sibiu  
**Μελέτη περίπτωσης από τα συμμετέχοντα σχολεία στην πιλοτική εφαρμογή του προγράμματος<sup>1</sup>**
- 11:00-11:30 Διάλειμμα καφέ
- 11:30-13:00 **2<sup>η</sup> Θεματική Ενότητα**  
**1<sup>η</sup> Εργασία: "Ο θεσμός του mentoring: Αναζητώντας τη δημιουργία κουλτούρας εμπιστοσύνης στα ελληνικά σχολεία"**  
Κουτούζης Εμμανουήλ, Αναπληρωτής καθηγητής Εκπαιδευτικής, Διοίκησης στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο  
**2<sup>η</sup> Εργασία: " Η σημασία ενός προγράμματος μεντορισμού για διευθυντές σχολείων "**  
Dr. Λαζαρίδου Αγγελική, Επίκουρη καθηγήτρια Εκπαιδευτικής Διοίκησης Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και ΣΕΠ/ΕΑΠ.  
**3<sup>η</sup> Εργασία: "Η αναγκαιότητα της καθοδήγησης στη σχολική ηγεσία"**  
Πιτζιτζίδης Σπύρος, Διευθυντής Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Φθιώτιδας  
**4<sup>η</sup> Εργασία: "Πρακτικές καθοδήγησης στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση Φθιώτιδας"**  
Πολυμεροπούλου Βασιλική, Προϊσταμένη Εκπαιδευτικών Θεμάτων, Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Νομού Φθιώτιδας
- 13:00-13:45 Διάλειμμα
- 13:45-15:00 **3<sup>η</sup> Θεματική Ενότητα – " Επαγγελματική καθοδήγηση "**  
**1<sup>η</sup> Εργασία: " Το mentoring στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής για την αξιολόγηση των νηπίων "**  
Μπότσογλου Καφενεΐα, Καθηγήτρια Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.  
**2<sup>η</sup> Εργασία: "Η συμβολή της καθοδήγησης στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στην εκπαίδευση"**  
Αναστασίου Σ., Αναπληρωτής Καθηγήτρια- TEI Στερεάς Ελλάδας  
**3<sup>η</sup> Εργασία " Προϋποθέσεις αποτελεσματικής μεντορικής σχέσης "**  
Dr. Αναστασία Αθανασούλα-Ρέππα, καθηγήτρια Εκπαιδευτικής Διοίκησης στην ΑΣΠΑΙΤΕ και ΣΕΠ/ ΕΑΠ  
**4<sup>η</sup> Εργασία " Η πιλοτική εφαρμογή του προγράμματος «MENTOR - Mentoring between teachers in secondary and high schools»σε σχολεία της Φθιώτιδας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση"** Παπαγιαννοπούλου Πολυξένη, Υπεύθυνη Σχολικών Δραστηριοτήτων Δ.Δ.Ε. Φθιώτιδας & Δήμος Ιωάννης Υπεύθυνος ΚΕΠΑΗNET Δ.Δ.Ε. Φθιώτιδας  
**Εργαστήριο: "Χαρτογράφηση και Ανάλυση Σύγκρουσης –μεταξύ Μεντορούμενου και σχολικής κοινότητας μέσω βιοματικών τεχνικών του Μέντορα "**  
Γλυκερία Ρέππα, PhD Ψυχολογία στην Εκπαίδευση-ΕΚΠΑ



- 15:00-15:30 Βασιλάκης Νικόλαος, PhD Διαπολιτισμική Εκπαίδευση.  
**4<sup>η</sup> Θεματική Ενότητα – “Προγράμματα Καθοδήγησης (Mentoring)”**  
**1<sup>η</sup> Εργασία: “ISCTE-IUL’s Mentoring Program-a case study”**  
Mariana Mendonca, Rita Valinhas, Marina Ventura, ISCTE Instituto  
Universitario De Lisboa  
**2<sup>η</sup> Εργασία: “Πώς να κάνετε την καθοδήγηση επιθυμητή”**  
Latinka Karapeeva, Lucas Language School  
**3<sup>η</sup> Εργασία: “Σύστημα Κατάρτισης Εκπαιδευτικών στην Πορτογαλία και  
το Σχέδιο Mentor”**  
Olga Morouço, School Association Training Centre LeiriMar Manager
- 15:30-15:45 Κλείσιμο Συνεδρίου - Τραγούδια από το Μουσικό Σχολείο της Λαμίας.

**Tutors:** Δήμος Ιωάννης, Παπαγιαννοπούλου Πολυξένη

## Προϋποθέσεις αποτελεσματικής μεντορικής σχέσης

**Δρ. Αναστασία Αθανασούλα – Ρέππα**

*Καθηγήτρια Εκπαιδευτικής Διοίκησης και Οργανωσιακής Συμπεριφοράς*

*Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου/Κύπρος*

### **1. Εισαγωγή**

Στο τομέα της εκπαίδευσης ο μέντορας αναλαμβάνει την «ανατροφή» του νεοδιόριστου, λειτουργεί ως πρότυπο, προσφέρει φροντίδα, στήριξη και ενθάρρυνση, διδάσκει, συμβουλεύει και είναι φιλικός μαζί του. Κατά τον Daloz (1983), ο μέντορας καθοδηγεί τον νέο εκπαιδευτικό στην πορεία προς την επαγγελματική εξέλιξη δείχνοντας το δρόμο, στηρίζοντάς τον και προσκαλώντας τον σε προκλήσεις για υψηλότερου επιπέδου επαγγελματική καταξίωση.

Στην εν λόγω σχέση μεταξύ αυτών που μετρούν είναι η θετική συμπεριφορά και έκφραση συναισθημάτων. Θετική Συμπεριφορά σημαίνει να διεκδικούμε τα δικαιώματά μας αναγνωρίζοντας συγχρόνως ότι το άλλο άτομο έχει επίσης δικαιώματα στη συγκεκριμένη περίπτωση. Είναι συμπεριφορά που προάγει την ειλικρινή και ανοικτή επικοινωνία. Και αυτά είναι τα στοιχεία που οικοδομούν την εμπιστοσύνη για επιτυχημένη μεντορική σχέση, με την οποία ασχολείται η παρούσα εργασία.

### **2. Σκοπός της εργασίας**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να καταγραφούν οι προϋποθέσεις επιτυχίας του mentoring με έμφαση στη διαπροσωπική συμπεριφορά και τα συναισθήματα. Επίσης να διερευνηθούν οι διαφορές ανάμεσα στις τρεις πιο συνηθισμένες μορφές διαπροσωπικής συμπεριφοράς και να αναφερθούν τα πλεονεκτήματα της θετικής συμπεριφοράς στη διαπροσωπική επικοινωνία, μέντορα – μεντορευόμενου μέσω κυρίως της μη λεκτικής συμπεριφοράς και των συναισθημάτων.

### **3. Στάδια ανάπτυξης του Mentoring**

Ο Abney (1991) και ο Gallacher (1997) αναφέρουν ότι η διαδικασία της μεντορικής σχέσης αποτελείται από 4 στάδια:

- α) σύνδεση μεταξύ του/της μέντορα (mentor) και του/της καθοδηγούμενου/νης (mentee),
- β) «ανατροφή» του/της καθοδηγούμενου από τον/την μέντορα,
- γ) προώθηση της σταδιοδρομίας του/της εκπαιδευόμενου από τον/την μέντορα,
- δ) το στάδιο διαχωρισμού όταν ο/η καθοδηγούμενος/η γίνεται πιο ανεξάρτητος

#### **4.Απαραίτητες προϋποθέσεις για αποτελεσματική μεντορική σχέση (Mentoring)**

1. Στήριξη θεσμού από το σχολείο.
2. Επιλογή του κατάλληλου, για τον κάθε εκπαιδευόμενο, μέντορα, ταίριασμα (“should not be a forced marriage”). Ο Ehrich et al. (2004) διαπίστωσαν στις έρευνές τους ότι «η επαγγελματική εμπειρία ή και αναντιστοιχία στην προσωπικότητα» ήταν ένα από τα αναφερόμενα συχνότερα προβλήματα στις μεντορικές σχέσεις.
3. Τα δύο μέλη είναι σημαντικό να δουλεύουν ως συνεργάτες ( ),
4. Η προθυμία του μέντορα να αναλάβει την επαγγελματική στήριξη και μύηση του νεοδιόριστου και η προσωπική επιθυμία του δευτέρου να καθοδηγηθεί (Hobson et all, 2009).
5. Στοχευμένες στρατηγικές mentoring.
6. Επιμόρφωση/κατάρτιση του/της μέντορα.

#### **5. Τα τρία είδη συμπεριφοράς και ο ρόλος τους στη μεντορική σχέση**

Η επιτυχία της μεντορικής σχέσης και το ταίριασμα μέντορα – μεντορευόμενου εξαρτάται εν πολλοίς και από τον τρόπο συμπεριφοράς των δύο μερών (Λασκαράκης, 2012, Αθανασούλα – Ρέππα 2014). Υπάρχουν τρία κύρια πρότυπα συμπεριφοράς: η υποχωρητική, η επιθετική, η θετική (Galanakis, Galanopoulou., & Stalikas, 2011).

**Υποχωρητική Συμπεριφορά** έχουμε όταν: Αποτυγχάνουμε να υπερασπιστούμε τα δικαιώματά μας ή το κάνουμε με τέτοιο τρόπο, που οι άλλοι μπορούν εύκολα να τα αγνοήσουν. Εκφράζουμε τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις πεποιθήσεις μας με απολογητικό επιφυλακτικό τρόπο ή ακόμη και με ταπεινοφροσύνη.

Αποτυγχάνουμε να εκφράσουμε τις απόψεις ή τα συναισθήματά μας γενικώς. Η Υποχωρητικότητα βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι δικές μας ανάγκες και απόψεις θα θεωρηθούν από τους άλλους λιγότερο σημαντικές από τις δικές τους. **Τυπικά γνωρίσματα της υποχωρητικής συμπεριφοράς είναι οι μακρές, απολογητικές εξηγήσεις που συχνά υποβιβάζουν τους εαυτούς μας, ενώ προσπαθούμε να προσαρμοστούμε στις ανάγκες και στις απόψεις των άλλων.**

Εκδηλώνουμε **επιθετική συμπεριφορά** όταν: Υπερασπιζόμαστε τα δικαιώματά μας με τέτοιο τρόπο που καταπατούμε τα δικαιώματα κάποιου άλλου ανθρώπου. Εκφράζουμε τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις πεποιθήσεις μας με ακατάλληλους και ανάρμοστους τρόπους.

Εκδηλώνουμε **θετική Συμπεριφορά** (Σταλίκας, & Μυτσκίδου, 2011) όταν: Υπερασπιζόμαστε τα δικαιώματά μας με τρόπο που δεν παραβιάζει τα δικαιώματα κάποιου άλλου ανθρώπου. Η Θετική Συμπεριφορά οδηγεί σε μια ειλικρινή, ανοιχτή και άμεση έκφραση της άποψης μας, και συγχρόνως δείχνει ότι κατανοούμε την τοποθέτηση των άλλων ανθρώπων. Η θετική συμπεριφορά θα λέγαμε ότι είναι το ζητούμενο για την ισότιμη σχέση μεντορευόμενου και μέντορα.

Η θετική συμπεριφορά βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι δικές μας ανάγκες και απόψεις είναι τουλάχιστον τόσο σημαντικές όσο εκείνες οποιουδήποτε άλλου. **Οι θετικοί άνθρωποι: δεν αποθαρρύνονται εύκολα, εκφράζουν τις προσωπικές τους απόψεις, δεν στεναχωρούν άλλους ανθρώπους, είναι βέβαιοι γι' αυτά που επιδιώκουν** (Feiman-Nemser, 2012).

#### 6. Δεξιότητες θετικής Συμπεριφοράς

Όπως όλες οι δεξιότητες, έτσι και αυτές μαθαίνονται (Simpson, Hastings, & Hill, 2007,). Το μόνο που χρειάζεται είναι η εξάσκηση. Ποια βήματα πρέπει, λοιπόν, να ακολουθήσουν μέντορας και μεντορευόμενος αν θέλουν να συμπεριφέρονται με θετικό τρόπο; (Σταλίκας, & Μυτσκίδου, 2011, Βασιλείου, & Κεχάογλου, 2015)

**1. Να γνωρίζουν τα δικαιώματά τους:** όταν μιλάμε για δικαιώματα σ' αυτό το κείμενο εννοούμε τα προσωπικά δικαιώματα που έχει κάποιος επειδή είναι άνθρωπος, εν αντιθέσει με τα αστικά δικαιώματα. Το παρακάτω είναι παραδείγματα προσωπικών δικαιωμάτων:

- το δικαίωμα να έχουμε απόψεις και το δικαίωμα να τις εκφράζουμε
- το δικαίωμα να εισακουόμαστε
- το δικαίωμα να λέμε όχι
- το δικαίωμα να μας συμπεριφέρονται με σεβασμό
- το δικαίωμα να ζητάμε αυτό που θέλουμε

**2. Να ξέρουν τι θέλουν να πούν:** θα πρέπει να δώσουν την εντύπωση ότι έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό σας, αν είναι σίγουροι γι' αυτό που θέλουν. Μπορεί να δημιουργηθεί πρόβλημα στην μεταξύ τους επικοινωνία, αν ζητήσουν κάτι και τελικά συνειδητοποιήσουν ότι δεν είναι αυτό που θέλουν.

**3. Να το εκφράζουν:** να μη «μασούν τα λόγια σας». Να το εκφράζουν ευθέως. Αν είναι δυνατόν, να εξασκηθείτε σ' αυτά που πρόκειται να αναφέρετε προτού τα πείτε.

**4. Να είναι συγκεκριμένοι:** να λένε ακριβώς αυτό που θέλουν ή δε θέλουν, έτσι ώστε να μην μπορεί να δημιουργηθεί σύγχυση. Οι μακρές, φλύαρες εξηγήσεις ή δικαιοδοσίες, αποδυναμώνουν τη θέση τους.

**5. Να το λένε όσο το δυνατόν πιο σύντομα:** να μην αφήνουν να περάσει πολλή ώρα, γιατί αυτό βοηθάει να μεγαλώσει η ανησυχία. Από την άλλη μεριά, να μην το λένε πάνω στο αποκορύφωμα του θυμού τους αλλά να περιμένουν να περάσει ο θυμός.

**6. Να κοιτιούνται στα ματιά όταν μιλούν:** Έτσι θα αισθάνονται και οι δύο πιο άνετα.

**7. Να δείχνουν ήρεμοι:** Θα μεταδώσουν ανησυχία με το να μετακινούνται από το ένα πόδι στο άλλο ή με το να είναι υπερβολικά άκαμπτοι.

Αν εξασκηθούν στα παραπάνω (η τεχνική «παίξιμο ρόλων» είναι ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος εξάσκησης), θα αποκομίσουν οφέλη από τη θετική συμπεριφορά τους.

### **7. Πλεονεκτήματα της θετικής συμπεριφοράς στη διαπροσωπική επικοινωνία**

Όσοι εκφράζονται με θετική συμπεριφορά μπορούν να χαρούν πολλά από τα πλεονεκτήματά της. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και στη σχέση μέντορα – μεντορευόμενου. Μερικά από αυτά τα πλεονεκτήματα (Galanakis, Galanopoulou, & Stalikas, (2011) μπορεί να είναι:

**Στενές εργασιακές σχέσεις:** Η θετικότητα έχει την τάση να δημιουργεί θετικότητα, έτσι και ο μέντορας με τον μεντορευόμενο αλλά και με τους συνάδελφους τους θα εργάζονται πιο ευχάριστα όταν βρίσκονται στην πορεία του «μαζί» παρά του «εναντίον». Υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες τότε να πραγματοποιηθούν, οι στόχοι τους, ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχει διαφορετική άποψη.

**Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον εαυτό μας:** Με τη θετική συμπεριφορά αναπτύσσουμε μεγάλο σεβασμό για τους εαυτούς μας και ένα υψηλό βαθμό αυτοεκτίμησης, όταν μειώνουμε την επιθετικότητα και την υποχωρητικότητα. Αυτά το στοιχείο είναι πολύ σημαντικό και για τη μεντορική σχέση.

**Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στους άλλους:** Αναγνωρίζουμε με σωστό τρόπο τις ικανότητες και τα όρια των δυνατοτήτων των άλλων, αντί να τους θεωρούμε κατώτερους (επιθετικότητα) ή ανώτερους (υποχωρητικότητα). Έτσι η σχέση μέντορα μεντορευόμενου περνά σε ισότιμο πεδίο.

**Αυξημένη υπευθυνότητα:** Αναλαμβάνουμε την ευθύνη για μας, για τις επιθυμίες μας, τις απόψεις μας, τις ανάγκες μας, κτλ. αντί να κατηγορούμε τους άλλους (επιθετικότητα) ή να δικαιολογούμε τους εαυτούς μας (υποχωρητικότητα). Έτσι λοιπόν το ζεύγος μέντορας – μεντορευόμενος μπορεί να διευθετεί αποτελεσματικότερα τη σχέση τους όταν αναλαμβάνει την ευθύνη για τα θέλω του ο καθένας.

**Αυξημένος αυτο-έλεγχος:** Μπορούμε να ελέγχουμε τις σκέψεις και τα συναισθήματα μας για να δημιουργήσουμε τη συμπεριφορά που θέσαμε αντί να αγόμαστε από εξωτερικά γεγονότα, από άλλους ανθρώπους ή από εσωτερικά συναισθήματα. Αυτό είναι μια πολύ καλή τεχνική που κάνει το μέντορα και το μεντορευόμενο να δρουν αυτοδύναμα και χωρίς επηρεασμούς από τους συναδέλφους.

**Εξοικονόμηση χρόνου και ενέργειας:** Μπορούμε να παίρνουμε αποφάσεις πιο γρήγορα βασιζόμενοι στην προσωπική αξία των άλλων και να κερδίζουμε χρόνο όταν αντιμετωπίζουμε διαφωνίες. Σπαταλιέται πολύς χρόνος και ενέργεια με το να ανησυχούμε και να κάνουμε σχέδια. Αν δεν ανησυχούμε για το να μη στενοχωρούμε άλλους ανθρώπους (υποχωρητικότητα) ή αν δεν κάνουμε σχέδια για το πώς θα τους ξεπεράσουμε (επιθετικότητα), μπορούμε να μειώσουμε κατά πολύ το άγχος μας. Άρα λοιπόν αν δεν υπάρχει αντιπαλότητα μεταξύ μέντορα και μεντορευόμενου, ο χρόνος θα λειτουργεί υπέρ τους και αποτελεσματικά.

**Αυξημένη πιθανότητα να ωφεληθούν όλοι:** Η θετικότητα αυξάνει την πιθανότητα να ικανοποιήσουν όλοι τις ανάγκες τους, να ακουστούν και να ληφθούν υπόψη οι ιδέες και οι απόψεις τους και να χρησιμοποιηθούν σωστά οι ικανότητες τους. Τούτο είναι και το στοιχείο της πεμπτουσίας της σχέσης μέντορα μεντορευόμενου.

Πέρα όμως από αυτά τα στοιχεία της θετικής συμπεριφοράς σημαντικό ρόλο στη μεντορική σχέση παίζει και η σιωπή αλλά και η φωνή του μέντορα.

### **8. Η σιωπή του μέντορα κατά τη διαδικασία της μεντορικής σχέσης**

Η σιωπή του μέντορα κατά τη διαδικασία της μεντορικής σχέσης δεν σημαίνει έλλειψη επικοινωνίας, αλλά μπορεί να βοηθήσει τον μεντορευόμενο στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων. Κατά τη διάρκεια της σιωπής τα σήματα που εκπέμπει το σώμα του μέντορα γίνονται αμεσότερα αντιληπτά και

συγκεντρώνουν την προσοχή του μεντορευόμενου (Murray, & Owen, 1991, Ganser, 1996).

### 9. Η φωνή του μέντορα

Μέσω της φωνής στέλνονται μη λεκτικά σήματα, τα οποία συνδέονται άμεσα με τις λεκτικές διατυπώσεις. Από έρευνες προκύπτει ότι η ποιότητα της φωνής προδίδει την προσωπικότητα και τα συναισθήματα του υποκειμένου (μέντορα) και επηρεάζει τη στάση και τις διαθέσεις του ακροατή (μεντορευόμενου). Σημασία δεν έχει μόνο τι λέγεται αλλά πώς λέγεται: ρυθμός, ένταση, ύψος, Garza, Ramirez & Ovando, 2009, Ganser, T., (1996).

### 10. Ο ρόλος των συναισθημάτων στην μεντορική σχέση.

Στην μεντορική σχέση υπάρχει ένας δυνατός μηχανισμός έκφρασης εσωτερικού κόσμου που βοηθάει να εκφράζονται τα συναισθήματα των δύο μερών. Τα συναισθήματα όμως δεν εκφράζονται μόνο λεκτικά αλλά και Μη λεκτικά (μη λεκτική συμπεριφορά). Την αξία των συναισθημάτων την εξήραν: ο Όμηρος, Πλάτωνας, Αριστοτέλης, Πατέρες της Εκκλησίας και πολλοί άλλοι. Μορφές έκφρασης μη λεκτικής συμπεριφοράς μπορεί να είναι: Μέσω προσώπου, Μέσω ματιών, Μέσω κινήσεων χεριών και σώματος, Μέσω στάσης του σώματος.

**Συναισθήματα:** στη μεντορική αλλά και σε κάθε άλλη διαπροσωπική σχέση θα πρέπει να επιτρέπουμε στον άλλο να εκφράσει τα συναισθήματά του γι' αυτό που συμβαίνει και να προσπαθεί και ο άλλος να εκφράσει τα δικά του.

Ο μόνος που μπορεί να διαχειριστεί τα συναισθήματα είναι ο ίδιος ο φορέας τους (ο άνθρωπος που τα νιώθει): δεν μπορούμε να αναγκάσουμε έναν άνθρωπο να μη νιώθει ένα συναίσθημα. Αλλά μπορούμε να τον ακούμε, να δημιουργούμε χώρο για να το εκφράσει. Αυτό, πολλές φορές, βοηθά στην αποκλιμάκωση των συναισθημάτων και, στη συνέχεια, πιθανώς να είναι και οι δυο πιο ελεύθεροι να διαχειριστούν το θέμα. Συχνά, θεωρούμε τα συναισθήματα δευτερεύουσας σημασίας σε μια συνεργασία. Αυτά είναι, όμως, που διαμορφώνουν την ατμόσφαιρα της σχέσης και ορίζουν, σε μεγάλο βαθμό, την αποτελεσματικότητά της. Αν δεν τους δοθεί σημασία, αν δεν δημιουργηθεί χώρος για να εκφραστούν και να αναστοχαστούν και προβληματιστούν σε σχέση με αυτά, οι συμμετέχοντες στη μεντορική σχέση μπορεί να δημιουργηθούν δυσλειτουργίες και γιατί όχι και συγκρούσεις (Galanakis, Galanopoulou, & Stalikas, 2011).

Τα **αρνητικά συναισθήματα** επιδρούν στα αποτελέσματα μιας σχέσης. Μπορεί να εμποδίσουν την ομαλή λειτουργία της μεταφέροντας την εστίαση από το θέμα στα



συναισθήματα. Μπορεί να εμποδίσουν την πλήρη και ολοκληρωμένη έκφραση των δυο πλευρών. Μπορεί να οδηγήσουν σε αποφυγή της σύγκρουσης για να αποφευχθεί και η αμηχανία που δημιουργούν τα αρνητικά συναισθήματα. Δεν υπάρχει καλό ή κακό συναίσθημα, παρόλο ότι πολλοί διαχωρίζουν τα συναισθήματα με αυτόν τον τρόπο. Θεωρείται καλό συναίσθημα η αγάπη, κακό συναίσθημα ο θυμός. Το πώς θα αξιοποιήσουμε, όμως, το συναίσθημα είναι αυτό που επιδρά στο πώς θα εξελιχθεί η απόπειρά μας να επιλύσουμε ένα θέμα ή να κρατήσουμε μια ισότιμη σχέση. Με τον ίδιο τρόπο που ο ανεξέλεγκτος θυμός μπορεί να καταστρέψει μια σχέση, με τον ίδιο μπορεί και η αγάπη άνευ όρων να τη δυσκολέψει. Αυτό που κάνει ένα συναίσθημα βοηθητικό ή λιγότερο βοηθητικό είναι ο τρόπος που θα το αξιοποιούμε, είτε πρόκειται για θετικά, είτε για αρνητικά συναισθήματα (Σταλίκας & Π. Μυτσκίδου, 2011).

### **11. Εκφράζοντας δύσκολα συναισθήματα στη μεντορική σχέση.**

Υπάρχουν πολλοί τρόποι που εκφράζουμε ή διαχειριζόμαστε τα συναισθήματα που μας δυσκολεύουν. Μερικοί από αυτούς τους τρόπους είναι άμεσοι. Κουνάμε νευρικά τα πόδι μας, σπάμε ένα μολύβι, δαγκώνουμε τα χείλια μας, σχεδιάζουμε αφηρημένα σε ένα χαρτί, πίνουμε κάτι ή ανάβουμε ένα τσιγάρο. Άλλοι είναι πιο διαρκείς στο χρόνο. Αθλούμαστε για να βγάλουμε την ένταση από μέσα μας, κάνουμε διαλογισμό, κουβεντιάζουμε με έναν δικό μας άνθρωπο, ακούμε μουσική για να εκτονωθούμε (Σταλίκας & Π. Μυτσκίδο, 2011).

Αν δεν εκφράσουμε τα συναισθήματά μας, συχνά καταλήγουμε με εξασθενημένη υγεία, με ένταση, αδυναμία να διαχειριστούμε τις προκλήσεις, αδυναμία να χαρούμε. Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στην καταστολή και στον έλεγχο των συναισθημάτων. Όταν καταστέλλουμε τα συναισθήματά μας, καταλήγουμε να νιώθουμε ένταση και σφίξιμο. Η καταστολή προέρχεται από μαθημένες συμπεριφορές του παρελθόντος και από φόβο για το τι θα συμβεί, αν τα εκφράσουμε. Όταν συγκρατούμε (και με αυτή την έννοια ελέγχουμε) τα συναισθήματά μας, αφενός αποφορτίζουμε λίγη ένταση και μόνο από το γεγονός ότι αναγνωρίζουμε και ονοματίζουμε αυτό που νιώθουμε και αφετέρου, αποκτούμε μια αίσθηση δύναμης από την ικανότητα να επιλέξουμε τον κατάλληλο τρόπο, χώρο και χρόνο για να τα εκφράσουμε (Σταλίκας & Π. Μυτσκίδου, 2011).

Και όπως είναι φυσικό η έκφραση των συναισθημάτων έχει τις δικές της διαφοροποιήσεις. Αν γίνει με τρόπο εκρηκτικό, μπορεί να νιώσει είτε ο μέντορας είτε ο μεντορούμενος ότι χάνει τον έλεγχο, άρα μπορεί και να αποδυναμωθεί την



αμέσως επόμενη στιγμή. Μπορεί να νιώσουν ενοχή αργότερα ή μετάνοια. Αν τα εκφράσουν με κατάλληλο τρόπο, σε κατάλληλο χρόνο και χώρο, μπορεί να νιώσουν κάθαρση, να απαλλαγούν από την ένταση και να μπορέσουν να προχωρήσουν ομαλά τη σχέση τους (Wilmot, & Hocker, 2011).

## 12. Εμπιστοσύνη και Ενσυναίσθηση για την ενίσχυση της μεντορικής σχέσης

Το φάσμα των απαιτούμενων δεξιοτήτων για την λειτουργία της μεντορικής σχέσης εμφανίζει ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά σε όλα τα διαθέσιμα μοντέλα. Μπορούμε να τα συνοψίσουμε ως εξής:

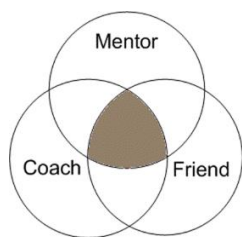
ικανότητα καθοδήγησης / ηγεσίας / παραίνεσης/ υποστήριξης,

προγύμνασης / εκπαίδευσης / ενδυνάμωσης,

οργάνωσης / διαχείρισης,

συμβουλευτικής / επικοινωνιακής ικανότητας

(βλ. π.χ. Fletcher, & Mullen, 2012, Marable, & Raimondi, 2007).



Οι Zimpher και Rieger (1988) καταδεικνύουν τη σημασία της επιλογής σαφών κριτηρίων, το επιλεκτικό ζευγάρι του μέντορα και του καθοδηγούμενου και αναγνωρίζουν ότι και οι ίδιοι οι μέντορες χρειάζονται μορφές στήριξης (mentoring).

## 13. Επίλογος

Όπως φάνηκε από την προηγούμενη ανάλυση η μεντορική σχέση είναι μια δυνατή διαπροσωπική σχέση που για να είναι αποτελεσματική χρειάζεται να εστιάζει μεταξύ των άλλων στη θετική συμπεριφορά και στην έκφραση των συναισθημάτων.

Ο μέντορας στην ουσία «μυεί» τον νεοδιοριζόμενο εκπαιδευτικό τόσο στον ευρύτερο επαγγελματικό χώρο που εντάσσεται όσο και στη συγκεκριμένη σχολική κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο εργάζεται (Κλάρα 2015). Άρα τον βοηθάει να «κοινωνικοποιηθεί» στο κομμάτι αυτό και να αποκτήσει επαγγελματική ταυτότητα (Θεοδώρου, & Πετρίδου., 2014). Έτσι ο νεοδιόριστος εκπαιδευτικός έχοντας μια υποστηρικτική σχέση, μια σχέση εμπιστοσύνης και ενσυναίσθησης μετακινείται από: την εξάρτηση στην ανεξαρτησία και γίνεται υπεύθυνος και έτοιμος να αναλάβει πρωτοβουλίες

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

Abney, R. (1991). Recruiting and mentoring sport leaders. *Journal of Physical Education, Recreation, and Dance*, 62(3), 48-50.

Daloz (1983) *Effective teaching and Mentoring* , San Francisco, CA: Jossey-Bass

Ehrich, L., Hansford, B., & Tennent, L. (2004). Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature. *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 518–540.

Feiman-Nemser, S. (2012). Beyond Solo Teaching. *Supporting Beginning Teachers*, 69(8), 10-16

Fletcher, S.J., & Mullen, C.A. (2012). *Handbook of Mentoring and Coaching in Education*. Sage Publication Inc. Thousand Oaks, California.

Gallacher, K. K. (1997). Supervision, mentoring, and coaching: Methods for supporting personnel development, in P. J. Winton, J. A. McCollum, & C. Catlett (Eds.), *Reforming personnel preparation in early intervention: Issues, models and practical strategies* (pp. 191-214). Baltimore: Brookes.

Galanakis M., Galanopoulou F., & Stalikas A. (2011). Do positive emotions help us cope with occupational stress? *Europe's Journal of Psychology*, 7(2), 221-240.

Ganser, T., (1996). What Do Mentors Say about Mentoring? *Journal of Staff Development*, 17(3), 36-40.

Garza, R., Ramirez, A. Ovando, M. (2009). Experienced Teachers' Voices: What Motivates Them to Mentor? *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 4 (4), 1-15.

Hobson, A., Ashby, P., Malderez, A., Tomlison, P. (2009). Mentoring beginning teachers: What we know and what we don't. *Teaching and Teacher Education*, 25(1), 207–216.

Marable, M., & Raimondi, S. (2007). Teachers' perceptions of what was most (and least) supportive during their first year of teaching. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 15(1), 25-37.

Murray, M., and Owen, M.A., (1991), *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring programme*, Jossey Bass, San Francisco, CA.

Simpson, T., Hastings, W., & Hill, B. (2007). ‘‘I knew that she was watching me’’: the professional benefits of mentoring. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 13(5), 481–498.

Wilmot, W. & Hocker, J. (2011) *Interpersonal Conflict*, 8th Ed. New York: McGraw Hill.

Zimpher, N., Rieger, S. (1988). Mentoring teachers: What are the issues? *Theory Into Practice*, 27(3), 175-182.

Αθανασούλα -Ρέππα, ( 2014 ) *Αξιοποίηση του mentoring στην εκπαίδευση ενηλίκων Σημειώσεις για το πρόγραμμα: «Εκπαιδύοντες εκπαιδευτές ενηλίκων-Ανάπτυξη διδακτικών ικανοτήτων»*. Εργαστήριο Πειραματικής Ψυχολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο /ΚΔΒΜ Παιδείας Λόγος([www.paideiaslogos.com](http://www.paideiaslogos.com))

Βασιλείου, Α. & Κεχάογλου, Ν. (2015) Διαχείριση Συγκρούσεων και Επικοινωνία, ΚΑΝΕΠ - ΓΣΕΕ /Αθήνα

Θεοδώρου, Π. ,Πετρίδου, Ε. (2014). Η συμβολή της καθοδήγησης (μέντορινγκ) στην επαγγελματική ταυτότητα του Μαθηματικού» *Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών–Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 1ο*, 141-161

Κλάρα, Β. (2015) Μέντορας και νεοδιόριστος εκπαιδευτικός: απόψεις γυναικών εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την μεντορική σχέση. Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Λασκαράκης, Γ.(2012) *Η συμβολή του θεσμού του μέντορα στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών: Διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Θεσσαλονίκης*. Διπλωματική εργασία Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Σταλίκας, Α. & Μυτσκίδου, Π. (2011).Η κατάρα της θετικής ψυχολογίας. Στο Α. Σταλίκας & Π. Μυτσκίδου (Επιμ.), *Εισαγωγή στη Θετική Ψυχολογία*. Εκδόσεις Τόπος