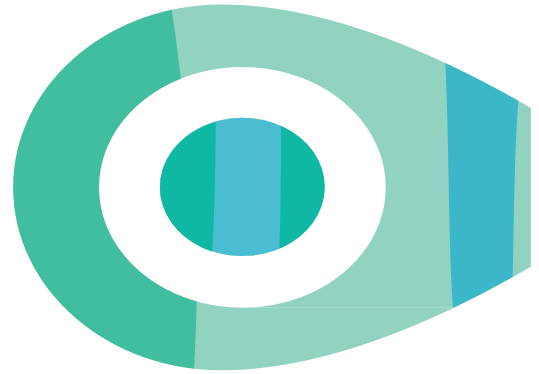
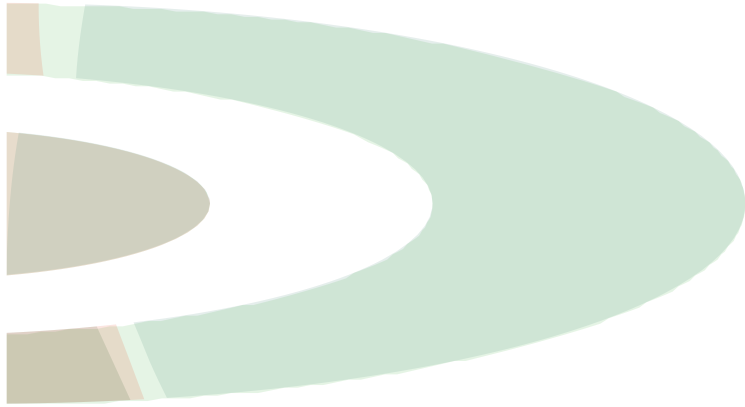




Est. 2006

IME GSEVEE

Small Enterprises Institute
of GSEVEE



TourX



Funded by
the European Union

Δράση 3.4.2.1

Ανάπτυξη ενός μηχανισμού
κατάρτισης για την
καθοδήγηση από ομοτίμους
μέσω της χρήσης εργαλείων ηλεκτρονικής μάθησης

Table of Contents Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	4
Εισαγωγή – Στόχοι του προγράμματος Tour-X	5
Μέρος Α: Η έννοια της καθοδήγησης	7
1. Ετυμολογία.....	7
2. Ορισμοί – Τι είναι η καθοδήγηση:.....	7
3. Ο ρόλος του μέντορα	8
4. Μέντορινγκ – Κόουτσινγκ – Συμβουλευτική: ομοιότητες και διαφορές	8
5. Τομείς εφαρμογής και βασικές προϋποθέσεις.....	9
6. Η καθοδήγηση ως μορφή εκπαιδευτικής συμβουλευτικής σε προγράμματα δια βίου μάθησης και κατάρτισης.....	9
7. Εκπαιδευτές στην εκπαιδευτική καθοδήγηση.....	10
8. Τα πλεονεκτήματα της εκπαιδευτικής καθοδήγησης.....	11
9. Τύποι και μορφές καθοδήγησης	11
Μέρος Β: Το πλαίσιο της καθοδήγησης σύμφωνα με την περιγραφή και τις απαιτήσεις του WP 3.4.2	13
10. Αντικείμενο της καθοδήγησης στο Tour-X – τομείς και δεξιότητες:	13
11. Τύπος καθοδήγησης στο Tour-X:.....	15
12. Εμπλεκόμενα μέρη – ρόλοι – αλληλεπιδράσεις:.....	15
12.1 Ο εργοδότης.....	15
12.2 Ο μέντορας	16
12.3 Ο εργαζόμενος – ο καθοδηγούμενος	16
13. Τα μέσα / τα εργαλεία / το υλικό	17
14. Οι διαδικασίες	18
14.1 Ευαισθητοποίηση, ενημερωτικό υλικό και επικοινωνία:.....	19
14.1.1 Ευαισθητοποίηση σχετικά με το έργο.....	19
14.1.2 Πληροφορίες σχετικά με τα εργαλεία.....	19
14.2 Η επιλογή του μέντορα	19
14.2.1 Κριτήρια επιλογής του μέντορα	20
14.2.1.1 Ειδικά χαρακτηριστικά	20
14.2.1.2 Γενικά χαρακτηριστικά του μέντορα.....	20
14.2.1.3 Πρόσθετα κριτήρια – Αξιολόγηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων του μέντορα	21

Μέρος Γ: Κατευθυντήριες γραμμές για την εκπαιδευτική καθοδήγηση από ομοτίμους 22

15. Η εκπαίδευση του μέντορα:	22
15.1 Εκπαίδευση σχετικά με τα εργαλεία	22
15.2 Εκπαίδευση στη μεθοδολογία της καθοδήγησης	22
15.2.1 Ο ρόλος του μέντορα	23
15.2.2 Αρχές διεξαγωγής ατομικών συνεδριών εκπαιδευτικής συμβουλευτικής-καθοδήγησης	24
15.2.2.1 Συμβουλές για παραγωγικές συναντήσεις	24
15.2.2.2 Η πρώτη συνάντηση	24
15.2.3 Η σχέση μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου	26
15.2.3.1 Τα στάδια της σχέσης καθοδήγησης	27
15.2.3.2 Εμπόδια – Τι πρέπει να αποφύγετε	28
15.2.4 Η «συμφωνία συνεργατικής εκπαίδευσης»	30
15.2.5 Η σημασία της «ενεργητικής ακρόασης» κατά τη διάρκεια των ατομικών συνεδριών	30
15.2.6 Αρχές για τη διατύπωση αποτελεσματικών ερωτήσεων	30
15.2.7 Άλλα χρήσιμα εργαλεία για τους μέντορες	32
15.2.7.1 Ο Κώδικας Δεοντολογίας για τους μέντορες	32
15.2.7.2 Το εργαλείο αυτοαξιολόγησης για μέντορες	32
15.2.7.3 Πρότυπα παρακολούθησης και αναφοράς	32

Το παρόν παραδοτέο αφορά την ΕΑCΕΑ.Α – Πρόγραμμα
Erasmus+ «CoVEs για τον τουριστικό κλάδο - TOUR-X»,

Δράση 3.4.2, και έχει αναπτυχθεί από τον εταίρο

INSTITUTO MIKRON EPICHIRISEON GENIKIS SYNOMOSPONDIAS EPAGGELMATION BIOTECHNON
EMPORON ELLADOS (IMEGSEVEE),

σύμφωνα με τους όρους και τις απαιτήσεις της Συμφωνίας Χρηματοδότησης του Έργου
αριθ. 101056184.

Αθήνα, Φεβρουάριος 2025

WP3.4.2 Ανάπτυξη μηχανισμού κατάρτισης για την καθοδήγηση από ομοτίμους μέσω της χρήσης εργαλείων ηλεκτρονικής μάθησης.

Περίληψη

Το παραδοτέο **«Ανάπτυξη μηχανισμού κατάρτισης με βάση την καθοδήγηση από ομοτίμους μέσω της χρήσης εργαλείων ηλεκτρονικής μάθησης»** αποτελεί το κύριο Εγχειρίδιο Κατάρτισης του **«WP3 - Σχεδιασμός ενός ToolBox "Hospitality Labs" του TourX για την Αριστεία»**, και συγκεκριμένα του **«T3.4 - Κουτί υποστήριξης για τις MME του τουρισμού στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, μέσω εξατομικευμένης αναβάθμισης και επανεκπαίδευσης του ανθρώπινου κεφαλαίου»** και αφορά τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός ενδοοργανωσιακού συστήματος υποστήριξης για την ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων εντός του οργανισμού, το οποίο υλοποιείται από τους εταίρους του IME GSEVEE μαζί με τις AKMI SA, ITALCHAMBER, SIAY, VRTD, ASOFER, EHE, DEHOGA, AVT, CEA-PME και CHENGDU. Ορισμένοι εργαζόμενοι-μέντορες, αφού ολοκληρώσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, θα έχουν την ευκαιρία να υποστηρίξουν και να καθοδηγήσουν τους συναδέλφους τους, ώστε να βελτιώσουν το επίπεδο των ψηφιακών, πράσινων και διαπολιτισμικών δεξιοτήτων τους.

Εισαγωγή – Πρόγραμμα Tour-X Στόχοι

Σύμφωνα με την πρόταση, «ο γενικός στόχος του έργου είναι η ανάπτυξη μιας προσέγγισης από τη βάση προς την κορυφή για την αριστεία στον τομέα του τουρισμού, όπου οι συνεργαζόμενοι εκπαιδευτικοί φορείς (επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης) ενισχύουν την ικανότητά τους να προσαρμόζουν ταχέως την παροχή δεξιοτήτων στις μεταβαλλόμενες οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες. Προκειμένου να επιτευχθούν οι ειδικοί στόχοι του, και ιδίως η αύξηση: α) της πρόβλεψης των δεξιοτήτων στον τουριστικό κλάδο και της τομεακής απασχολησιμότητας και β) των επενδύσεων σε ανθρώπινο δυναμικό που σχετίζεται με τον τουρισμό, πρέπει, μεταξύ άλλων δραστηριοτήτων, να υλοποιηθεί ο σχεδιασμός ενός «εργαλείου» Tour-X «Hospitality Labs».

Το πρόγραμμα υποστήριξης για τις ΜΜΕ του τουριστικού τομέα περιλαμβάνει τον σχεδιασμό ενός αυτόνομου εργαλείου αυτοαξιολόγησης για τον εντοπισμό κενών δεξιοτήτων, καθώς και **την ανάπτυξη ενός μηχανισμού κατάρτισης μέσω καθοδήγησης από ομοτίμους.**

Σύμφωνα με αυτό, ένας εργαζόμενος θα καταρτιστεί ώστε να είναι σε θέση να εντοπίζει πιθανά κενά όσον αφορά τις δεξιότητες και τις ικανότητες των άλλων εργαζομένων μέσω του προαναφερθέντος ερωτηματολογίου (εργαλείο αυτοαξιολόγησης). Στη συνέχεια, θα προχωρήσει στην εκπαίδευση των συναδέλφων του, καθοδηγώντας και υποστηρίζοντάς τους στη χρήση ηλεκτρονικών εργαλείων με στόχο την αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο μηχανισμός αυτομάθησης θα χρησιμοποιηθεί από έναν εργαζόμενο προκειμένου να καλύψει τις προσωπικές του ανάγκες όσον αφορά τις δεξιότητες και τις ικανότητές του. Με αυτόν τον τρόπο, το άτομο θα έχει πρόσβαση στα ηλεκτρονικά εργαλεία του Tour-X, προκειμένου να καλύψει μόνο του/της τις ανάγκες που έχουν εντοπιστεί μέσω του ερωτηματολογίου. Αυτό θα οδηγήσει στη δημιουργία ενός εξατομικευμένου πακέτου σύμφωνα με τις ανάγκες κάθε υπαλλήλου εντός της τουριστικής επιχείρησης, με στόχο την τελική κάλυψη τόσο των προσωπικών όσο και των τομεακών αναγκών του/της. Το αποτέλεσμα του ερωτηματολογίου θα είναι ο εντοπισμός του κενού δεξιοτήτων σε επίπεδο μικροεπιχειρήσεων και ΜΜΕ, παρέχοντας ένα σαφές σύνολο μαθησιακών αποτελεσμάτων για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων της εταιρείας.

Με αυτόν τον τρόπο, θα εφαρμοστεί εντός της επιχείρησης ένας μηχανισμός κατάρτισης μέσω καθοδήγησης από ομοτίμους, ο οποίος θα μειώσει το κόστος και θα αυξήσει την αποδοτικότητα της.

Οι παραπάνω δραστηριότητες θα συνιστούν έναν μηχανισμό αυτομάθησης για τις ΜΜΕ. Σύμφωνα με αυτό, το παρόν παραδοτέο αποτελείται από τα εξής:

- ✓ τον ορισμό, τα διάφορα είδη και τις μορφές της καθοδήγησης,
- ✓ τους στόχους της καθοδήγησης,

- ✓ τη σχέση της με σχετικούς επιστημονικούς τομείς,
- ✓ ο ρόλος του μέντορα,
- ✓ το σύστημα καθοδήγησης που θα ακολουθηθεί, όπως η οργάνωση ατομικών συνεδριών σχετικά με τα αντίστοιχα εργαλεία.
- ✓ η εφαρμογή του στο συγκεκριμένο πρόγραμμα Tour-X και η περιγραφή των διαδικασιών εφαρμογής του,

Το έργο **«Ανάπτυξη μηχανισμού κατάρτισης στην καθοδήγηση από ομοτίμους μέσω της χρήσης εργαλείων ηλεκτρονικής μάθησης»** χωρίζεται σε τρία μέρη:

Το *πρώτο μέρος* αποτελεί μια σύντομη επισκόπηση της εξέλιξης της καθοδήγησης στις σύγχρονες κοινωνίες, των διαφόρων ορισμών της, του ρόλου του μέντορα και των κύριων χαρακτηριστικών ενός καλού μέντορα. Επίσης, καταβάλλεται προσπάθεια για τον προσδιορισμό των ομοιοτήτων και των διαφορών μεταξύ της καθοδήγησης, του coaching και της συμβουλευτικής, καθώς και για τη διευκρίνιση της λειτουργίας της καθοδήγησης ως μορφής εκπαιδευτικής συμβουλευτικής.

Το *δεύτερο μέρος* επικεντρώνεται στη μεθοδολογία και τα στάδια εφαρμογής του μηχανισμού κατάρτισης στην καθοδήγηση από ομοτίμους στο πλαίσιο του έργου Tour-X. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την περιγραφή του πλαισίου εφαρμογής, των εμπλεκόμενων μερών, των εργαλείων/μέσων και των διαδικασιών.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος θα παρουσιάσουμε τον **Οδηγό για τους Μέντορες του Προγράμματος Εκπαίδευσης από Ομοτίμους**. Αυτός περιλαμβάνει τις βασικές αρχές διεξαγωγής των συνεδριών, όπως τα διάφορα στάδια με εκτενείς λεπτομέρειες, συμβουλές και τεχνικές σχετικά με την προσέγγιση, με σκοπό να βοηθήσει τους μέντορες-ομοτίμους σε μια σειρά πρακτικών θεμάτων όσον αφορά την οργάνωση και την υλοποίηση του προγράμματος.

υποστήριξη της ανάπτυξης και της εξέλιξης του καθοδηγούμενου. Ο μέντορας γίνεται πηγή σοφίας, διδασκαλίας και υποστήριξης, αλλά όχι κάποιος που παρατηρεί και δίνει συμβουλές σχετικά με συγκεκριμένες ενέργειες ή αλλαγές στη συμπεριφορά στην καθημερινή εργασία.

Τι **ΔΕΝ** είναι η καθοδήγηση

Ωστόσο, η καθοδήγηση **δεν είναι** μια φιλική σχέση που επικεντρώνεται στην προσωπική ανάπτυξη του ενός ή του άλλου μέρους ανάλογα με τις περιστάσεις, **ούτε είναι** μια σχέση εκπαιδευτή-εκπαιδευόμενου που στοχεύει στην ανάπτυξη διδακτικών δεξιοτήτων και τεχνικών, **όπου ο μέντορας έχει τον έλεγχο της διαδικασίας.**

- Ο καθοδηγούμενος έχει πάντα τον έλεγχο της δικής του μαθησιακής διαδικασίας.
- Η καθοδήγηση δεν επιβάλλει απόψεις ή λύσεις. Προσδιορίζει και προτείνει σε συνεργασία!
- Η καθοδήγηση δεν αξιολογεί, δεν συγκρίνει και δεν διδάσκει.

3. Ο ρόλος του μέντορα ως « »

Η καθοδήγηση φαίνεται να συμβάλλει στη βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου, ενώ ο ρόλος του μέντορα είναι κρίσιμης σημασίας. Οι περισσότερες προσεγγίσεις φαίνεται να αποδέχονται ότι ο μέντορας είναι ένα «αξιόπιστο και σοφό» άτομο που παρέχει συμβουλές, πρόθυμο να βοηθήσει ουσιαστικά και να αποτρέψει καταστροφικά λάθη. Ο μέντορας δεν είναι επαγγελματίας σύμβουλος, αλλά μάλλον ένα άτομο με εμπειρία και ακεραιότητα, γνωστό για την προθυμία του να μοιράζεται δεξιότητες και γνώσεις. Για τον λόγο αυτό, ο μέντορας πρέπει να δημιουργήσει μια σχέση εμπιστοσύνης και συνεργασίας, επιτρέποντας πάντα στον καθοδηγούμενο να «λαμβάνει την τελική απόφαση».

Από τα παραπάνω, είναι σαφές ότι η καθοδήγηση περιλαμβάνει πολλές λειτουργίες, όπως:

- Διδασκαλία
- Παροχή συμβουλών
- Εποπτεία
- Καθοδήγηση

Ωστόσο, πρόκειται πρωτίστως για μια μαθησιακή διαδικασία στην οποία ο καθοδηγούμενος διαδραματίζει ενεργό ρόλο, ενώ ο μέντορας προσφέρει ουσιαστικά μια «διαφορετική οπτική γωνία στην παρατήρηση των προβλημάτων», «αναδιατύπωση των ζητημάτων» και «παροχή εποικοδομητικής ανατροφοδότησης».

4. Μέντορινγκ – Κόουτσινγκ – Συμβουλευτική: ομοιότητες και διαφορές

Είναι ζωτικής σημασίας για όλα τα μέρη που εμπλέκονται σε μια σχέση καθοδήγησης να αποσαφηνίσουν, από την αρχή ενός τέτοιου προγράμματος, τι δεν συνιστά σχέση καθοδήγησης. Διαφορετικά, υπάρχει κίνδυνος ασυμφωνίας στις προσδοκίες και τις δραστηριότητες, στις οποίες η σχέση καθοδήγησης δεν μπορεί, ουσιαστικά, να ανταποκριθεί. Μια βασική διάκριση που πρέπει να αποσαφηνιστεί είναι αυτή μεταξύ καθοδήγησης και coaching, καθώς και μεταξύ καθοδήγησης και παροχής συμβουλών.

Δεν υπάρχει επιστημονική συναίνεση σχετικά με τις διαφορές μεταξύ καθοδήγησης και προπόνησης. Συχνά υπάρχει σύγχυση μεταξύ των δύο. Αν και η καθοδήγηση και η προπόνηση συχνά θεωρούνται το ίδιο, φαίνεται ότι είναι επίσης ουσιαστικά διαφορετικές.

Γενικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι στο «coaching» υπάρχει ένα σαφές πλαίσιο με σαφώς

καθορισμένους στόχους και επιδιώξεις που ο εκπαιδευόμενος επιθυμεί ή/και πρέπει να επιτύχει.

Από την άλλη πλευρά, στην περίπτωση της καθοδήγησης, ακόμη και οι ίδιοι οι στόχοι υπόκεινται σε εξέταση και επαναπροσδιορισμό, ενώ η σχέση μεταξύ μέντορα και εκπαιδευόμενου αναδεικνύεται ως ο αιτιώδης παράγοντας αυτής της διαδικασίας.

Θα μπορούσε κανείς να φανταστεί τον προπονητή να περπατάει από πίσω, δίνοντας κίνητρα, ενώ ο σύμβουλος περπατάει μπροστά, τραβώντας. Ο μέντορας, ωστόσο, είναι κάποιος που περπατάει δίπλα στο άτομο που καθοδηγεί. Στον ρόλο του μέντορα, βρίσκεστε «δίπλα» στα μέλη της ομάδας σας. Συνεργάζεστε μαζί τους, τους καθοδηγείτε — όχι μόνο με λόγια. Πρόκειται για «πρακτική» καθοδήγηση. Συμμετέχετε μαζί τους στην εργασία. Δίνετε το παράδειγμα, δείχνοντας επιπλέον τρόπους για να πετύχουν. Οι μέντορες εμβαθύνουν, εμπλέκονται περισσότερο με το άτομο στο σύνολό του.

Όσον αφορά τη σχέση της Ψυχολογίας με τη Μέντορα, φαίνεται ότι η Μέντορα δεν αποτελεί πρόγραμμα ή υπηρεσία συμβουλευτικής, ούτε οι μέντορες είναι κοινωνικοί λειτουργοί. Οι μέντορες βοηθούν στη διασαφήνιση των αναγκών των καθοδηγούμενων, τους βοηθούν να επαναπροσδιορίσουν τους προσωπικούς τους στόχους· τους παρακινούν και τους ενθαρρύνουν προς αυτή την κατεύθυνση.

5. Πεδία Εφαρμογής και Κύρια Προϋπόθεση της « »:

Η καθοδήγηση μπορεί να περιγραφεί ως μια πρακτική επιστήμη, που διακρίνεται για τον διεπιστημονικό της χαρακτήρα, καθώς αντλεί την επιστημονική της βάση από τις αρχές και τις μεθόδους των επιστημών της Ψυχολογίας και της Συμβουλευτικής, της Διοίκησης, της Παιδαγωγικής, της Κοινωνιολογίας και της Κοινωνιογλωσσολογίας. Ωστόσο, διακρίνεται από αυτούς τους τομείς τόσο ως προς τους στόχους της όσο και ως προς τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή τους. Τα πεδία εφαρμογής της καθοδήγησης μπορούν να θεωρηθούν:

- Προσωπική ανάπτυξη και αξιοποίηση του δυναμικού.
- Αντιμετώπιση θετικών ή αρνητικών προκλήσεων στο προσωπικό ή εργασιακό περιβάλλον.
- Κατανόηση δυσλειτουργικών πεποιθήσεων.
- Μεθοδολογία για την εκπόνηση σχεδίων με στόχο την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- Διαχείριση καταστάσεων που προκαλούν φόβο ή άγχος.
- Διαχείριση του χρόνου σε προσωπικό ή επαγγελματικό επίπεδο.
- Αναδιαμόρφωση προοπτικών και διατήρηση μιας θετικής προσέγγισης για δράση.
- Συνεργασία για την αξιοποίηση επιχειρηματικών λύσεων και πρακτικών.

6. Η καθοδήγηση ως μορφή εκπαιδευτικής συμβουλευτικής για προγράμματα δια βίου μάθησης και κατάρτισης

Στον τομέα της εκπαίδευσης, η καθοδήγηση (Mentoring) εφαρμόζεται σε διάφορους τομείς: στην αρχική κατάρτιση των εκπαιδευτικών, στην καθοδήγηση των φοιτητών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, στην επαγγελματική συμβουλευτική, καθώς και στην εκπαιδευτική

συμβουλευτική στο πλαίσιο της εκπαίδευσης ενηλίκων. Ειδικά στον τελευταίο αυτό τομέα, η καθοδήγηση φαίνεται να μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της διαβίου μάθησης και κατάρτισης

, καθώς αποτελεί μια εκπαιδευτική και μαθησιακή πρακτική, προσανατολισμένη στην εξερεύνηση συγκεκριμένων απαιτήσεων, στην ανάπτυξη ατομικών δεξιοτήτων και στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών των ενηλίκων.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, ο σκοπός της καθοδήγησης είναι να βοηθήσει άτομα ή/και ομάδες να διαχειριστούν τις προσωπικές τους γνώσεις, προκειμένου να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις προοπτικές και τις ευκαιρίες που τους προσφέρονται, να αναπτύξουν και να εξελίσουν τις δεξιότητές τους και να βελτιώσουν τις ικανότητές τους. Πρόκειται για μια «εκπαιδευτική συνεργασία» μεταξύ ενός ατόμου με μεγάλη εμπειρία και ενός ατόμου που επιθυμεί να μάθει από αυτή την εμπειρία.

Ως εκ τούτου, η Εκπαιδευτική Συμβουλευτική – Μέντορινγκ αποτελεί μια δράση που ενδυναμώνει και αναπτύσσει την αίσθηση της αυτογνωσίας, ενισχύοντας έτσι τις εκπαιδευτικές και προσωπικές δεξιότητες του καθοδηγούμενου. Ως αποτέλεσμα, οι πρακτικές συμβουλές «αποδυναμώνουν» τις δυσκολίες και δημιουργούν τις προϋποθέσεις για ανάπτυξη και πρόοδο, επιτυγχάνοντας τον πολλαπλασιασμό των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων δια βίου μάθησης. Αν και το καθοριστικό στοιχείο της Εκπαιδευτικής Συμβουλευτικής είναι η σχέση μεταξύ Μέντορα και Καθοδηγούμενου, πρέπει να τονίσουμε ότι το Μέντορινγκ παραμένει μια μαθησιακή διαδικασία.

7. Εκπαιδευτές στην Εκπαιδευτική Συμβουλευτική και Καθοδήγηση ()

Η καθοδήγηση («σοφή καθοδήγηση») αποτελεί συνεργασία με στόχο την ανάπτυξη: ένα άτομο μοιράζεται γνώσεις, δεξιότητες, πληροφορίες και απόψεις προκειμένου να ενθαρρύνει την προσωπική, εκπαιδευτική και επαγγελματική ανάπτυξη κάποιου άλλου. Η καθοδήγηση απαιτεί τη συνεργασία του μέντορα και του καθοδηγούμενου για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, καθώς και την ανταλλαγή επαρκούς ανατροφοδότησης, ώστε να διασφαλιστεί η επίτευξη αυτών των στόχων. Μέσω αυτής της διαδικασίας μπορεί κανείς να ανοίξει ένα μονοπάτι στη γνώση, μοιράζοντας ιδέες, απόψεις και πληροφορίες.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω και σύμφωνα με τις επιστημονικές και μεθοδολογικές απαιτήσεις στα προγράμματα κατάρτισης ενηλίκων, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο εκπαιδευτής ενηλίκων αποτελεί ενδεχομένως την καλύτερη επιλογή ως μέντορας στο πλαίσιο του «Προγράμματος δια βίου μάθησης από τους κοινωνικούς εταίρους για την ανάπτυξη δεξιοτήτων», καθώς είναι αρκετά εξοικειωμένος με τις ανάγκες των δικαιούχων που έχουν συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα και μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτές τις απαιτήσεις. Συγκεκριμένα, διαθέτει σημαντική διδακτική εμπειρία στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα που έχει παρακολουθήσει ο δικαιούχος και είναι πρόσωπο με αναγνωρισμένο επιστημονικό και επαγγελματικό κύρος. Ταυτόχρονα, κατά τη διάρκεια του εν λόγω εκπαιδευτικού προγράμματος, έχει ήδη διαμορφωθεί μια σχέση μεταξύ του εκπαιδευτή και των δικαιούχων· αυτό μπορεί να λειτουργήσει ευνοϊκά στη διαμόρφωση μιας «σχέσης καθοδήγησης». Ως εκ τούτου, ο μέντορας είναι το καταλληλότερο πρόσωπο για την άσογη εφαρμογή της συγκεκριμένης διαδικασίας Εκπαιδευτικής Συμβουλευτικής/Καθοδήγησης.

8. Τα πλεονεκτήματα της Εκπαιδευτικής Συμβουλευτικής και Καθοδήγησης ()

Η εκπαιδευτική καθοδήγηση προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, τα οποία αφορούν και τους δύο εταίρους μιας «σχέσης καθοδήγησης», δηλαδή τους μέντορες και τους καθοδηγούμενους.

Τα οφέλη για τον μέντορα

Τα οφέλη για τον μέντορα μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- αναπτύσσει τις οργανωτικές και επικοινωνιακές του δεξιότητες
- ανακαλύπτει νέους τομείς ενδιαφέροντος μέσα από την οπτική γωνία των ωφελομένων
- αποκτά νέες οπτικές για διάφορες καταστάσεις μέσω της επικοινωνίας με τον καθοδηγούμενο
- αυξάνει την αυτοεκτίμησή του και την ικανοποίηση που αντλεί από την εργασία του
- βοηθά στην απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας σε νέους τομείς
- μοιράζεται τις γνώσεις και την εμπειρία του

Τα οφέλη για τον καθοδηγούμενο

Τα οφέλη για τον καθοδηγούμενο μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- αποκτά νέες γνώσεις και δεξιότητες
- αποσαφηνίζει, προσδιορίζει και ιεραρχεί τους στόχους και τις απαιτήσεις
- εντοπίζει με σαφήνεια τα εμπόδια που θα κληθεί να αντιμετωπίσει
- αναπτύσσει την αυτοεκτίμησή του και την αυτοπεποίθησή του
- αναπτύσσει τις επικοινωνιακές και κοινωνικές του δεξιότητες
- εξερευνά νέες προοπτικές
- διευρύνει τα κοινωνικά του δίκτυα

9. Τύποι και μορφές καθοδήγησης στο πλαίσιο του προγράμματος « »

Οι κύριοι τύποι και μορφές που μπορεί να πάρει η καθοδήγηση καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από το περιεχόμενο και τη δομή της. Οι πιο συνηθισμένες διακρίσεις είναι οι εξής:

- ✓ επίσημη και άτυπη καθοδήγηση,
- ✓ εσωτερική και εξωτερική καθοδήγηση,
- ✓ ατομική και ομαδική καθοδήγηση,
- ✓ καθοδήγηση δια ζώσης και διαδικτυακή καθοδήγηση,
- ✓ βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη καθοδήγηση, και
- ✓ μεικτή καθοδήγηση, η οποία συνδυάζει διαφορετικούς τύπους και μορφές.

Πιο συγκεκριμένα:

- i. **Η άτυπη καθοδήγηση** αναφέρεται σε μη δομημένες και μη αναγνωρισμένες σχέσεις καθοδήγησης εντός ενός οργανισμού, οι οποίες αναπτύσσονται αυθόρμητα και εξελίσσονται χωρίς εξωτερικές παρεμβάσεις ή συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Για παράδειγμα, αυτό μπορεί να αφορά άτομα που εργάζονται στο ίδιο επαγγελματικό περιβάλλον, όπου ο λιγότερο έμπειρος υπάλληλος ζητά τη συμβουλή ή την καθοδήγηση ενός πιο έμπειρου συναδέλφου. Από την άλλη πλευρά, **η επίσημη καθοδήγηση** αφορά σχέσεις που οργανώνονται, υποστηρίζονται και κατευθύνονται από έναν οργανισμό (επιχείρηση, εκπαιδευτικό ίδρυμα) με συγκεκριμένους στόχους (π.χ., σε επιχειρηματικό πλαίσιο, την προώθηση της εταιρικής κουλτούρας).
- ii. **Η εσωτερική καθοδήγηση** προϋποθέτει την παρουσία καθοδηγητών (εξειδικευμένων επαγγελματιών ή άτυπων συμβούλων) εντός του οργανισμού που οργανώνει τη διαδικασία αυτή. Παράλληλα, ο καθοδηγητής εργάζεται στον ίδιο οργανισμό με τον καθοδηγούμενο. Αντίθετα, **η εξωτερική καθοδήγηση** περιλαμβάνει είτε τη συνεργασία με εξωτερικούς εξειδικευμένους καθοδηγητές που προσλαμβάνονται από τον οργανισμό για το σκοπό αυτό, είτε την ανάθεση ολόκληρης της δραστηριότητας σε άλλον οργανισμό.
- iii. **Η ατομική καθοδήγηση** περιλαμβάνει μια εξατομικευμένη προσέγγιση των ερωτήσεων και των ανησυχιών του καθοδηγούμενου, βοηθώντας τον να τις επαναπροσδιορίσει και να αναπροσαρμόσει τους στόχους του. Εστιάζει στη δυναμική που αναπτύσσεται μεταξύ του μέντορα και του καθοδηγούμενου. Από την άλλη πλευρά, **η ομαδική καθοδήγηση** μπορεί να διεξαχθεί με μια ομάδα ατόμων (3 έως 4) που μοιράζονται κοινές ανησυχίες και στόχους. Ωστόσο, η δυναμική της ομάδας μπορεί να απαιτεί από τον μέντορα να διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις σε τομείς όπως η ομαδική ψυχολογία.
- iv. **Η διαδικτυακή καθοδήγηση** αναφέρεται στην ανάπτυξη μιας σχέσης καθοδήγησης μέσω του διαδικτύου. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν διάφοροι παράγοντες (γεωγραφικοί, κλιματολογικοί, ατομικοί παράγοντες όπως ασθένεια, αναπηρία κ.λπ.) εμποδίζουν την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία. Για τη διαδικτυακή καθοδήγηση ισχύουν οι ίδιοι κανόνες με αυτούς που ισχύουν για τις συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο (προκαθορισμένος χρόνος, διάρκεια και συχνότητα επικοινωνίας, συμφωνίες συνεργασίας κ.λπ.).
- v. **Η βραχυπρόθεσμη καθοδήγηση** αφορά εφαρμογές καθοδήγησης που υλοποιούνται για σύντομα χρονικά διαστήματα ή έχουν αυστηρά καθορισμένα χρονικά όρια. Αντίθετα, **η μακροπρόθεσμη καθοδήγηση** αναφέρεται στην καθοδήγηση που διαρκεί για παρατεταμένο χρονικό διάστημα ή συνεχίζεται σε μόνιμη βάση έως ότου επιτευχθούν οι καθορισμένοι στόχοι.
- vi. **Η μικτή καθοδήγηση** συνδυάζει πολλά από τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά.

Μέρος Β: Το πλαίσιο της καθοδήγησης σύμφωνα με το , την περιγραφή και τις απαιτήσεις του WP 3.4.2

10. Θέμα της καθοδήγησης στο Tour-X – τομείς και δεξιότητες :

Το έργο Tour-X απαιτούσε μια Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών (TNA). Έτσι, πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση, ακολουθούμενη από επιτόπια έρευνα, η οποία οδήγησε στη σύνταξη της TNA.

Η Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών (TNA) της TNA έχει επικεντρωθεί στους εξής:

ΤΟΜΕΙΣ του τουρισμού	ΟΜΑΔΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ
1. Εστιατόρια & Τροφοδοσία 2. Ξενοδοχεία και καταλύματα 3. Ταξιδιωτικά γραφεία	1. Ψηφιακές δεξιότητες 2. Πράσινες δεξιότητες 3. Διαπολιτισμικές δεξιότητες

Η επιτόπια έρευνα περιελάμβανε ομάδες εστίασης και συνεντεύξεις (ημιδομημένες και με χρήση σεναρίου συνέντευξης). Όλο το ποιοτικό υλικό που συγκεντρώθηκε μεταγράφηκε δεόντως και βασίστηκε στην υποβολή των ίδιων ερωτήσεων σε διαφορετικές χώρες, από διαφορετικούς εταίρους του έργου. Η εργασία είναι, επομένως, αρκετά μοναδική. Πραγματοποιήθηκε θεματική ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων που συγκεντρώθηκαν. Επιτεύχθηκε κορεσμός δεδομένων σε κάθε χώρα με τις συνεντεύξεις και τις ομάδες εστίασης, και σίγουρα όταν εξετάζουμε το σύνολο των δεδομένων. Αυτό σημαίνει ότι δεν ήταν πλέον απαραίτητοι περισσότεροι ερωτηθέντες, καθώς οι ερωτηθέντες άρχιζαν να επαναλαμβάνουν απόψεις που είχαν εκφράσει άλλοι – σε ένα συγκεκριμένο σημείο δεν προστέθηκε τίποτα νέο. Ως εκ τούτου, η συλλογή δεδομένων σταμάτησε.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται ανά χώρα. Συνολικά διεξήχθησαν 11 ομάδες εστίασης, με συνολικό αριθμό

107 συμμετέχοντες από την Κίνα, τη Γερμανία, την Ιταλία, την Πορτογαλία, την Ισπανία, καθώς και από «οργανώσεις-ομπρέλες». Τα επαγγέλματα των συμμετεχόντων ποικίλλουν, από ειδικούς του τουρισμού (όπως διευθυντές σχολών επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, διευθύνοντες συμβούλους εταιρειών, εκπροσώπους δημόσιων οργανισμών, μεταξύ άλλων), φοιτητές, εκπαιδευτές τουρισμού (καθηγητές) έως επαγγελματίες του τουρισμού (μαγείροι, υπάλληλοι ρεσεψιόν, μεταξύ άλλων). Οι αναλύσεις ανά χώρα παρουσιάζονται λεπτομερώς στις ενότητες για κάθε χώρα, ενώ παρέχεται και μια ολοκληρωμένη θεματική ανάλυση για κάθε χώρα.

Όσον αφορά τις συνεντεύξεις, πραγματοποιήθηκαν συνολικά 58 συνεντεύξεις – στην Κίνα, τη Γερμανία, την Ελλάδα, την Ισπανία, την Ιταλία, την Πορτογαλία, καθώς και σε

οργανώσεις-ομπρέλες.

Έτσι, ο παρακάτω κατάλογος περιλαμβάνει τις δεξιότητες που επισημαίνονται ή/και εξάγονται μετά από ενδελεχή εξέταση της Ανάλυσης Ταξινόμησης Δεξιοτήτων (TNA):

Εστιατόρια και υπηρεσίες

Δημιουργία ψηφιακών μενού
Διαχείριση πλατφόρμας τραπεζιών
POS και ανέπαφες πληρωμές

Χρήση τοπικών πρώτων υλών και οικολογικών χρήση προμηθευτών
Τεχνικές μαγειρικής
Φιλικές προς το περιβάλλον συσκευασίες
Εξοικονόμηση νερού

Ταξιδιωτικά γραφεία &

Ταμείο & Ανέπαφες πληρωμές

Εξοικονόμηση νερού

Επιλογή μέσων μετακίνησης και επιλογών χαμηλών

ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

1	Διαχείριση κοινωνικών δικτύων
2	Συστήματα CRM
3	Ανάλυση δεδομένων
4	Δημιουργία περιεχομένου & Ψηφιακό μάρκετινγκ
5	Ηλεκτρονικές κρατήσεις
6	Διαχείριση ιστοσελίδας και εφαρμογής
7	Εργαλεία ψηφιακής επικοινωνίας και συνεργασίας
8	Κυβερνοασφάλεια
9	Διαχείριση αποθεμάτων και εφοδιαστικής

ΠΡΑΣΙΝΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

1	Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση
2	Βιώσιμες πρακτικές
3	Διαχείριση αποβλήτων και ανακύκλωση
4	Ενεργειακή απόδοση
5	Εκπαίδευση και ευθύνη των πελατών για βιώσιμες μετακινήσεις
6	Οικολογική επικοινωνία και μάρκετινγκ
7	Αξιολόγηση κλιματικών κινδύνων

ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

1	Δεξιότητες επικοινωνίας
2	Ενσυναίσθηση
3	Προσαρμοστικότητα και ευελιξία
4	Επίλυση προβλημάτων
5	Ομαδική εργασία και συνεργασία
6	Γνώση ξένων γλωσσών
7	Πολιτισμική ευαισθησία και διαπολιτισμική επικοινωνία
8	Συναισθηματική νοημοσύνη και υπομονή
9	Προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση πελατών (εξατομίκευση της υπηρεσίας)
10	Διαχείριση χρόνου και οργανωτικές δεξιότητες
11	Φιλοξενία και θετική στάση
12	Αφήγηση ιστοριών

11. Τύπος καθοδήγησης στο πρόγραμμα Tour- X:

Έτσι, στην περίπτωση του έργου Tour-X, πρέπει να εφαρμόσουμε μια μικτή μορφή καθοδήγησης και πιο συγκεκριμένα: μια βραχυπρόθεσμη, άτυπη, ατομική, εσωτερική καθοδήγηση, η οποία εστιάζει σε συγκεκριμένους στόχους και μπορεί να πραγματοποιείται κυρίως δια ζώσης και περιστασιακά διαδικτυακά (ανάλογα με τις συνθήκες εργασίας και τις περιστάσεις) και θα εφαρμοστεί σε μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις του

12. Εμπλεκόμενα μέρη – ρόλοι – αλληλεπιδράσεις « »:

Κατά την υλοποίηση της καθοδήγησης από ομοτίμους του έργου Tour-X, τα εμπλεκόμενα μέρη είναι:

12.1 Ο εργοδότης:

Ο επιχειρηματίας των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων διαδραματίζει τον αρχικά καθοριστικό ρόλο, κυρίως επειδή θα αποφασίσει να εφαρμόσει το πρόγραμμα καθοδήγησης στην επιχείρησή του. Αφενός, ο εργοδότης πρέπει να είναι καλά ενημερωμένος και πεπεισμένος για την προστιθέμενη αξία ολόκληρης της πρωτοβουλίας, και αφετέρου, πρέπει να πληροί τα κριτήρια συμμετοχής. Πιο συγκεκριμένα, ο εργοδότης θα πρέπει να έχει μια σαφή και ρεαλιστική εικόνα της θέσης της επιχείρησής του στο ευρύτερο ανταγωνιστικό πλαίσιο του κλάδου. Πρέπει να κατανοεί τις μελλοντικές τάσεις του κλάδου και να διενεργεί μια αντικειμενική ανάλυση SWOT της επιχείρησής του, εστιάζοντας κυρίως στους κινδύνους που προκύπτουν από εσωτερικές αδυναμίες. Εάν αυτό αφορά χαμηλή απόδοση λόγω έλλειψης δεξιοτήτων των εργαζομένων, συνιστάται η εφαρμογή αυτών των εργαλείων. Ως εκ τούτου, ο εργοδότης θα πρέπει, κατά σειρά, να προχωρήσει στα εξής:

- ✓ Να ενημερωθεί για τους στόχους των προγραμμάτων, την πιθανή προστιθέμενη αξία και τη σειρά των δραστηριοτήτων.
- ✓ Να έχει σαφή εικόνα και ρεαλιστική αντίληψη της θέσης της επιχείρησής του στο επιχειρηματικό περιβάλλον του κλάδου, προκειμένου να αποφασίσει σχετικά με τη συμμετοχή του.
- ✓ Να προχωρήσει στην επιλογή του μέντορα μεταξύ των εργαζομένων, ακολουθώντας συγκεκριμένα κριτήρια
- ✓ Να παρακολουθεί ολόκληρη τη διαδικασία

12.2 Ο μέντορας

Ο μέντορας είναι ένας από τους υπαλλήλους της επιχείρησης που έχει επιλεγεί από τον εργοδότη με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που διαθέτει, τα οποία μπορεί να σχετίζονται με τις εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητές του, τη θέση εργασίας του και τη γενική αντίληψή του για την επιχείρηση, ή με την προσωπικότητά του και τις συγκεκριμένες διαπροσωπικές δεξιότητες που διαθέτει. Ο μέντορας έχει ενημερωθεί για τον σκοπό και τις διαδικασίες του προγράμματος, καθώς και για την αναμενόμενη προστιθέμενη αξία και τα οφέλη που θα προκύψουν για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένης της επιχείρησης. Βασική προϋπόθεση είναι να έχει συμφωνήσει με τον ρόλο που θα διαδραματίσει και τις απαιτήσεις αυτού του ρόλου, και να έχει κατανοήσει τις ευθύνες του έναντι του εργοδότη, του εαυτού του και των συναδέλφων του. Συνεπώς, ο μέντορας πρέπει:

- ✓ Να είναι ενήμερος για τους στόχους του προγράμματος και την ακολουθία των δραστηριοτήτων.
- ✓ Να έχει ενημερωθεί για τα καθήκοντά του/της και να τα έχει αποδεχτεί.
- ✓ Να έχει εκπαιδευτεί στη χρήση των εργαλείων.
- ✓ Να έχει εκπαιδευτεί στις αρχές και τις διαδικασίες της καθοδήγησης.
- ✓ Να ασκεί τη καθοδήγηση υποστηρίζοντας και καθοδηγώντας άλλους υπαλλήλους.
- ✓ Να υποβάλλει εκθέσεις στον εργοδότη."

12.3 Ο εργαζόμενος – καθοδηγούμενος

Ο εργαζόμενος αποτελεί τον αποδέκτη του προγράμματος. Η αναβάθμιση των δεξιοτήτων του και, κατά συνέπεια, των ικανοτήτων του, μπορεί να λειτουργήσει ως βασικό μέσο για τη βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης,

επιτρέποντάς της να αναλάβει έναν πιο ανταγωνιστικό ρόλο στην

την αγορά και να βελτιώσει τις επιδόσεις της. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η εθελοντική και ενεργή συμμετοχή του εργαζομένου σε αυτή την προσπάθεια. Αυτό θα συμβεί υπό την προϋπόθεση ότι:

- Οι εργαζόμενοι θεωρούν τον εαυτό τους αναπόσπαστο κρίκο της αλυσίδας αξίας εντός της επιχείρησης.
- Αξιολογούν ειλικρινά τον εαυτό τους και αναγνωρίζουν τυχόν ελλείψεις σε σχέση με το επίπεδο αναφοράς που απαιτεί η θέση τους.
- Αναγνωρίζουν ότι η διαδικασία βελτίωσης των δεξιοτήτων τους ωφελεί πρωτίστως τους ίδιους και, κατ' επέκταση, την επιχείρηση.
- Είναι πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε μια διαδικασία μάθησης, να αναλάβουν τον ρόλο του μαθητή-εκπαιδευόμενου και να συμμορφωθούν με μια διαδικασία που έχει διακριτούς ρόλους.

Επομένως, στο πλαίσιο αυτό, ο εργαζόμενος θα πρέπει:

- ✓ Να είναι ενημερωμένος σχετικά με το πρόγραμμα και τον σκοπό της συμμετοχής του, καθώς και για την ακολουθία των δραστηριοτήτων.
- ✓ Να αποδεχτεί οικειοθελώς τον ρόλο του εκπαιδευόμενου (το ρήμα «μαθαίνω» δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην προστακτική) και να συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις αυτού του ρόλου σε συνεργασία με τους άλλους συμμετέχοντες.
- ✓ Να αξιολογεί το επίπεδο των δεξιοτήτων του χρησιμοποιώντας το σχετικό εργαλείο, υπό την καθοδήγηση του μέντορα.
- ✓ Να συμμετέχει στη διαδικασία ηλεκτρονικής μάθησης στους τομείς και στο εκπαιδευτικό περιεχόμενο που υποδεικνύουν τα εργαλεία, υπό την καθοδήγηση του μέντορα.
- ✓ Να συμμετέχουν στην επανεκτίμηση του επιπέδου των δεξιοτήτων τους μετά την ολοκλήρωση αυτής της διαδικασίας.

13. Τα μέσα / εργαλεία / υλικό :

- ✓ Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και ο τελικός κατάλογος των δεξιοτήτων.
- ✓ Τα κριτήρια επιλογής του μέντορα
- ✓ Το ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης
- ✓ Το εκπαιδευτικό υλικό για την καθοδήγηση, όπως περιγραφή, πλαίσιο και περιορισμοί, αρχές, κώδικας δεοντολογίας, παράγοντες, παράμετροι και μεθοδολογία του μέντορα.
- ✓ Τα προγράμματα σπουδών και το εκπαιδευτικό υλικό ηλεκτρονικής μάθησης
- ✓ Το επικοινωνιακό υλικό.

- ✓ Ο κατάλογος βέλτιστων πρακτικών, όσον αφορά τα οφέλη της αναβάθμισης δεξιοτήτων στις συγκεκριμένες δεξιότητες και τομείς.

14. Οι διαδικασίες του μηχανισμού καθοδήγησης από ομοτίμους ()

ΦΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΠΑΡΟΧΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΑΠΟ ΟΜΟΤΙΜΟΥΣ		
ΦΑΣΗ Α: ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ	Ενημέρωση των εμπλεκόμενων μερών	Παρουσίαση του μηχανισμού καθοδήγησης από ομοτίμους στους εργοδότες Οι εργοδότες που εκδηλώνουν ενδιαφέρον να συμμετάσχουν στη δράση διαπιστώνουν το ενδιαφέρον εκ μέρους των υποψήφιων μεντόρων
	Έναρξη και προετοιμασία	Οι εργοδότες προχωρούν στην επιλογή των ομοτίμων μεντόρων
		Οι μέντορες εκπαιδεύονται ως σύμβουλοι-μέντορες. Το παρόν έγγραφο, μαζί με το συνοδευτικό υλικό, αποτελεί το κύριο εγχειρίδιο εκπαίδευσης.
		Ο εργοδότης, σε συνεργασία με τον μέντορα, συμφωνούν σε ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης όσον αφορά το χρονοδιάγραμμα.
		Παρουσίαση της δράσης «Mentoring από ομοτίμους» στους εργαζόμενους/εκπαιδευόμενους της επιχείρησης
ΦΑΣΗ Β: ΕΦΑΡΜΟΓΗ	Υλοποίηση της διαδικασίας	Σύνδεση του μέντορα με τους εργαζόμενους
	Αρχική επαφή	Ο μέντορας και ο καθοδηγούμενος προγραμματίζουν την πρώτη ατομική συνεδρία τους με κάθε έναν από τους εκπαιδευόμενους-υπαλλήλους. Καθορισμός του πλαισίου συνεργασίας μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου· απάντηση σε ερωτήσεις
	1η ατομική συνεδρία	Ο υπάλληλος-καθοδηγούμενος, υπό την καθοδήγηση και τη βοήθεια του μέντορα, συμπληρώνει το Ερωτηματολόγιο Αυτοαξιολόγησης
		Συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες του εκπαιδευόμενου· εξατομίκευση της μεθοδολογίας προσέγγισης σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του - Πρόσβαση στην πλατφόρμα εκπαίδευσης και στο εξατομικευμένο εκπαιδευτικό υλικό.
	2η ατομική συνεδρία	Συζήτηση σχετικά με τις παρατηρήσεις που έχει συγκεντρώσει ο καθοδηγούμενος
		Ο μέντορας παρέχει συμβουλές και παρουσιάζει συμπεράσματα σχετικά με τις εκπαιδευτικές και επαγγελματικές ανάγκες του καθοδηγούμενου
	Υλοποίηση της διαδικασίας	Ενέργειες του καθοδηγούμενου - Έναρξη της διαδικασίας ηλεκτρονικής μάθησης με τη βοήθεια/υποστήριξη του μέντορα - Πρόσβαση στο εξατομικευμένο εκπαιδευτικό υλικό
	3η/4η ατομική συνεδρία (ανάλογα με τις ανάγκες και την πρόοδο κάθε υπαλλήλου/καθοδηγούμενου/εκπαιδευόμενου)	Ο μέντορας ενημερώνεται και παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με τις ενέργειες που πραγματοποίησε ο καθοδηγούμενος μεταξύ των συναντήσεων
		Ο μέντορας παρακολουθεί όλους τους εργαζόμενους και υποβάλλει (ενδιάμεση) αναφορά στον εργοδότη.
		Ο μέντορας παρέχει συμβουλές και παρουσιάζει συμπεράσματα σχετικά με τις εκπαιδευτικές και επαγγελματικές ανάγκες του καθοδηγούμενου
		Η σχέση με τον μέντορα και η συνεργασία που δημιουργήθηκε λήγουν

	Ολοκλήρωση της δράσης	Σύνταξη και υποβολή της Τελικής Έκθεσης – Εκθέσεις του μέντορα προς τον εργοδότη

14.1 Ευαισθητοποίηση, ενημερωτικό υλικό και επικοινωνία:

14.1.1 Ευαισθητοποίηση σχετικά με το έργο

Οι πληροφορίες που παρέχονται στους συμμετέχοντες σχετικά με το πρόγραμμα πρέπει να είναι, στο μέτρο του δυνατού, σαφείς και συνοπτικές. Λόγω των διαφορετικών ρόλων, πρέπει να συνταχθούν τρία ξεχωριστά κείμενα (WP6), το καθένα από τα οποία να απευθύνεται στους τρεις ρόλους που αναφέρονται παραπάνω. Κάθε ενημερωτικό κείμενο ή εργαλείο θα πρέπει να επικεντρώνεται στον συγκεκριμένο ρόλο (εργοδότης – μέντορας – εργαζόμενος), να χρησιμοποιεί βασικούς όρους, να παρέχει κίνητρα για τη συμμετοχή κάθε ατόμου, να τονίζει το συνολικό όφελος και να περιγράφει με σαφήνεια τις υποχρεώσεις κάθε ρόλου και την ακολουθία των απαιτούμενων ενεργειών.

Όπως έχει τονιστεί, πρόκειται για μια εκπαιδευτική-μαθησιακή διαδικασία με ένα ορισμένο επίπεδο πολυπλοκότητας. Αυτοί οι δύο παράγοντες απαιτούν την εθελοντική δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων μερών, γεγονός που οδηγεί στην ανάγκη για ένα σαφές και ευθύ μήνυμα, το οποίο θα διασφαλίζει ότι όλα τα μέρη κατανοούν εξ αρχής τι κάνουν και γιατί.

14.1.2 Πληροφορίες σχετικά με τα εργαλεία

Η χρήση διαφόρων εργαλείων απαιτεί την προετοιμασία συνοδευτικών εγχειριδίων – οδηγιών χρήσης, τα οποία θα εξηγούν τη λειτουργικότητα και την ακολουθία των διαδοχικών ενεργειών. Πρέπει να συνταχθούν εγχειρίδια χρήστη για την πλατφόρμα και το σχετικό εκπαιδευτικό υλικό.

14.2 Η επιλογή του μέντορα:

Η σχέση μεταξύ του μέντορα και του καθοδηγούμενου αποτελεί μια εκπαιδευτική συνεργασία, η οποία αποσκοπεί στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων για την εκπαιδευτική και επαγγελματική ανάπτυξη του καθοδηγούμενου και μπορεί να διαρκέσει αρκετές εβδομάδες ή μήνες, ή ίσως και μόνο μία συνεδρία. Κατά κύριο λόγο, ο καθοδηγούμενος αντλεί από τις εμπειρίες του μέντορα. Έτσι, «είτε το ταξίδι είναι μακρύ είτε σύντομο, ο στόχος παραμένει ο ίδιος: να βοηθήσουμε κάποιον να επιτύχει την αλλαγή που εκτιμά και αναμένει».

Η βιβλιογραφία σχετικά με την καθοδήγηση δείχνει ότι οι αποτελεσματικοί μέντορες διαθέτουν προσωπικά χαρακτηριστικά που ευνοούν τις διαπροσωπικές σχέσεις. Διακρίνονται για την προθυμία τους να προσφέρουν, την ενσυναίσθηση, τη θετική στάση, το χιούμορ, την ευελιξία, την υποστηρικτικότητα και την προθυμία να

ενθαρρύνουν. Όλοι αυτοί οι παράγοντες υποδηλώνουν ότι ο ιδανικός μέντορας διαθέτει αυξημένη «συναισθηματική νοημοσύνη».

Ωστόσο, πέρα από τα γενικά χαρακτηριστικά που αναφέρονται στη βιβλιογραφία, τα οποία ιδανικά θα πρέπει να υπάρχουν στο πλαίσιο της εφαρμογής της Καθοδήγησης από Ομοτίμους στο έργο Tour-X, θα πρέπει επίσης να υπάρχουν πιο συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που να συνάδουν με τη φύση του έργου. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό αν ληφθεί υπόψη ότι η επιλογή του μέντορα-συμβούλου θα γίνει από μια περιορισμένη ομάδα ατόμων, συγκεκριμένα από υπαλλήλους της εταιρείας.

14.2.1 Κριτήρια επιλογής του μέντορα

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ο εργοδότης πρέπει να αποφασίσει σχετικά με την επιλογή του υπαλλήλου που θα αναλάβει το ρόλο του μέντορα για τους άλλους υπαλλήλους εντός του οργανισμού. Επομένως, αφού διαμορφώσει άποψη και καθοδηγούμενος από το περιεχόμενο που περιγράφεται στις παραγράφους 3 (ο ρόλος του μέντορα) και 7 (Εκπαιδευτές στην Εκπαιδευτική Συμβουλευτική-Μέντορινγκ), ο εργοδότης θα πρέπει να λάβει υπόψη τα κύρια χαρακτηριστικά ενός μέντορα ως εξής:

14.2.1.1 Ειδικά χαρακτηριστικά

- ✓ Διαθέτει επαρκείς ψηφιακές δεξιότητες, σε επίπεδο που του επιτρέπει όχι μόνο να χρησιμοποιεί και να πλοηγείται στο εργαλείο αυτοδιάγνωσης και στις πλατφόρμες εκπαιδευτικού υλικού, αλλά και να καθοδηγεί άλλους υπαλλήλους στη χρήση τους.

Το χαρακτηριστικό αυτό θεωρείται κριτήριο που καθορίζει την επιλογή του/της.

- ✓ Έχει μια συνολική εικόνα και μια ολοκληρωμένη κατανόηση της εταιρείας, που του/της επιτρέπει να αντιλαμβάνεται τη διασύνδεση μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και, κατά συνέπεια, των διαφόρων θέσεων εργασίας.

Αυτό το χαρακτηριστικό είναι επιθυμητό.

14.2.1.2 Γενικά χαρακτηριστικά του μέντορα

- ✓ Διαθέτει ξεκάθαρη προθυμία να μοιραστεί εμπειρίες, δεξιότητες και γνώσεις.
- ✓ Συμπεριφέρεται θετικά και λειτουργεί ως πρότυπο.
- ✓ Επιθυμεί συνεχώς να μαθαίνει περισσότερα και να βελτιώνει όσα ήδη γνωρίζει, ενθαρρύνοντας έτσι και τους άλλους να κάνουν το ίδιο.
- ✓ Ενεργεί με γνώμονα την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό.
- ✓ Επιδεικνύει ενθουσιασμό για τη «συνεργατική σχέση καθοδήγησης» («σχέση μέντορα»).
- ✓ Παρέχει καθοδήγηση και εποικοδομητική ανατροφοδότηση.

- ✓ Δεν θα κρίνει, δεν θα αξιολογήσει ούτε θα διδάξει.

- ✓ Εκτιμά τις απόψεις των άλλων και τις πρωτοβουλίες τους.
- ✓ Ακούει, κατανοεί και προτείνει πρακτικές και ρεαλιστικές λύσεις με βάση την εμπειρία του.

Τα παραπάνω γενικά χαρακτηριστικά είναι επιθυμητά στο μέτρο του δυνατού.

14.2.1.3 Πρόσθετα κριτήρια – Αξιολόγηση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του μέντορα

Δεδομένου ότι η όλη διαδικασία της καθοδήγησης από ομοτίμους πρόκειται να εφαρμοστεί σε μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, ο εργοδότης υποχρεούται να επιλέξει τον καθοδηγητή από έναν περιορισμένο αριθμό εργαζομένων, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα πλήρους ικανοποίησης των κριτηρίων επιλογής. Ωστόσο, σε περίπτωση που ο εργοδότης διαθέτει περισσότερους από έναν εργαζόμενους που πληρούν τα προαναφερθέντα κριτήρια, τότε μπορούν να εφαρμοστούν και πρόσθετα κριτήρια, όπως αυτά περιγράφονται στον πίνακα του εργαλείου αυτοαξιολόγησης των καθοδηγητών, το οποίο αποτελεί συνοδευτικό έγγραφο του παρόντος παραδοτέου. Ο πίνακας αυτός έχει αναπτυχθεί ώστε να λειτουργεί ως βαθμολογημένο εργαλείο αυτοαξιολόγησης για τους μέντορες. Η απόδοση (βαθμολογία) των υποψηφίων σε σχέση με τις απαιτήσεις του πίνακα μπορεί να χρησιμεύσει ως πρόσθετο κριτήριο επιλογής, υπό την προϋπόθεση ότι χρησιμοποιείται από τον εργοδότη ως εργαλείο αξιολόγησης (και όχι ως αυτοαξιολόγηση από τον μέντορα).

Με βάση όλες τις παραπάνω παραμέτρους, ο εργοδότης/διευθυντής της εταιρείας θα επιλέξει τον εργαζόμενο που θα αναλάβει το ρόλο του ομότιμου μέντορα εντός της εταιρείας, προς όφελος των λοιπών εργαζομένων.

Μέρος Γ: Κατευθυντήριες οδηγίες για την εκπαίδευση και καθοδήγηση από ομοτίμους ()

15. Η εκπαίδευση του μέντορα του προγράμματος « »:

Μόλις επιλεγούν οι μέντορες και αποδεχθούν τον ρόλο τους, πρέπει να παρακολουθήσουν μια εκπαίδευση, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι έχουν πλήρη επίγνωση των στόχων, του αντικειμένου και των μέσων/εργαλείων και ότι έχουν κατακτήσει τη μεθοδολογία, ώστε να καθοδηγούν και να υποστηρίζουν τους άλλους υπαλλήλους στη βελτίωση των ικανοτήτων τους, μέσω των συγκεκριμένων εργαλείων.

15.1 Εκπαίδευση σχετικά με τα εργαλεία

Σε σχέση με το πρώτο σημείο παραπάνω, είναι απαραίτητο ο μέντορας ομότιμος να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και να είναι σε θέση να πλοηγηθεί στο ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης και στην πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης με το εκπαιδευτικό υλικό. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της εις βάθος εξερεύνησης από τον μέντορα των συνοδευτικών εργαλείων – οδηγών και εγχειριδίων χρήσης που σχετίζονται με το εργαλείο αυτοαξιολόγησης, του οδηγού χρήσης της πλατφόρμας ηλεκτρονικής μάθησης και του οδηγού για το εκπαιδευτικό υλικό.

15.2 Εκπαίδευση στη μεθοδολογία της καθοδήγησης

Εκτός από την κατοχή των γνώσεων και/ή της εμπειρίας και των σχετικών τεχνικών δεξιοτήτων που αναφέρονται στο σημείο 15.1 παραπάνω, προκειμένου να υποστηρίξουν τους καθοδηγούμενους/υπαλλήλους, οι μέντορες πρέπει επίσης να είναι εξοικειωμένοι και να έχουν εκπαιδευτεί στις τεχνικές και τις προσεγγίσεις καθοδήγησης, ώστε να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες. Η εν λόγω εκπαίδευση στην καθοδήγηση επικεντρώνεται συνήθως στην ίδια τη διαδικασία και σε διάφορες πτυχές της καθοδήγησης, καθώς και σε άλλα θέματα που σχετίζονται με τις δεξιότητες. Έτσι, όσον αφορά το δεύτερο σημείο παραπάνω, ένα βασικό στάδιο στην προετοιμασία των Συμβούλων/Μεντόρων είναι η Εκπαίδευσή τους στη μεθοδολογία, η οποία περιλαμβάνει τη διευκρίνιση:

- των στόχων και των προσδοκιών της δραστηριότητας καθοδήγησης,
- του ρόλου και των ευθυνών τους,

- των ατομικών δεσμεύσεών τους (π.χ. όροι συμπεριφοράς, διάρκεια των ατομικών συναντήσεων, αμοιβή),
- του βαθμού προσωπικής εμπλοκής στη «σχέση καθοδήγησης»,
- την αντιμετώπιση προβλημάτων και δυσκολιών.

15.2.1 Ο ρόλος του μέντορα

Όσοι επιλέγονται ως μέντορες διακρίνονται για **την ακεραιότητά τους, τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες και τη σημαντική εκπαιδευτική και επαγγελματική τους εμπειρία**. Κρίνοντας από τα χαρακτηριστικά των μεντόρων, φαίνεται ότι οι περισσότεροι επιστήμονες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο μέντορας είναι ένα «σοφό και αξιόπιστο» πρόσωπο, το οποίο παρέχει συμβουλές με σκοπό να προσφέρει βοήθεια και να αποτρέψει καταστροφικά λάθη.

Ένας καλός μέντορας πρέπει:

- Να γνωρίζει τον εκπαιδευόμενο και να προσπαθεί να κατανοήσει την οπτική του.
- Να είναι θετικός, υπομονετικός, ειλικρινής και αυθεντικός.
- Να είναι συνεπής, αξιόπιστος, διακριτικός και ευθύς.
- Να προσεγγίζει τη συνάντηση προετοιμασμένος, αλλά και αρκετά ευέλικτος ώστε να προσαρμόζεται σε αλλαγές στα σχέδια.
- Να είναι ενεργός ακροατής.
- Χρησιμοποιήστε σαφή και κατανοητή γλώσσα.
- Σεβαστείτε το πολιτισμικό υπόβαθρο και την πολυμορφία του μαθητή.
- Να είστε ανοιχτοί στο να μαθαίνετε και από τον εκπαιδευόμενο.
- Τηρήστε τις δεσμεύσεις σας και τη «Συμφωνία Συνεργασίας».
- Ακούστε, κατανοήστε και προσφέρετε προτάσεις χωρίς να επιβάλλετε τη γνώμη σας.

Ένας καλός μέντορας ΔΕΝ πρέπει:

- Να κηρύττει, να δίνει διαλέξεις ή να κάνει ηθικολογίες.
- Να λέει στον εκπαιδευόμενο τι πρέπει να κάνει, αντί να τον ενθαρρύνει, να προτείνει και να διερευνά λύσεις μαζί του.
- Να αναφέρεται σε προσωπικά προβλήματα αντί να μοιράζεται απλώς τη δική του κατάσταση (π.χ. κόπωση).
- Να δίνει υποσχέσεις που δεν μπορεί να τηρήσει.

15.2.2 Αρχές διεξαγωγής ατομικών συνεδριών Εκπαιδευτικής Συμβουλευτικής-Καθοδήγησης

Οι αρχές για τη διεξαγωγή ατομικών συνεδριών Εκπαιδευτικής Συμβουλευτικής-Καθοδήγησης αφορούν, κυρίως, τη σχέση μεταξύ καθοδηγητή και καθοδηγούμενου, τη συμφωνία συνεργασίας, την οργάνωση των ατομικών συνεδριών, τη σημασία της ενεργητικής ακρόασης κατά τη διάρκεια αυτών, καθώς και τις αρχές της διατύπωσης αποτελεσματικών ερωτήσεων

15.2.2.1 Συμβουλές για παραγωγικές συναντήσεις

Ο παρακάτω πίνακας παρέχει μερικές συμβουλές που μπορείτε να ακολουθήσετε για να κάνετε τις συναντήσεις σας πιο παραγωγικές.

ΑΡΧΗ	ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΤΕΛΟΣ
Ποια είναι τα θέματα συζήτησης; (μέγιστο 3 ανά συνεδρία).	Επισκόπηση της κατάστασης.	Σύνοψη των όσων συζητήθηκαν – αποφάσεις και δράσεις.
Ο καθοδηγούμενος παρέχει πληροφορίες σχετικά με τα θέματα συζήτησης.	Ποια απόφαση επιδιώκεται; Ποιος στόχος επιδιώκεται;	Αν χρειάζεται κάτι για την επόμενη συνάντηση. Καθορισμός ώρας και τόπου.
Ανάλυση των πλεονεκτημάτων που σχετίζονται με το θέμα.	Ποια είναι τα εμπόδια; Ποιες είναι οι εναλλακτικές λύσεις που έχει ο καθοδηγούμενος;	Συμπλήρωση των εντύπων της συνάντησης.
Ρωτήστε για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο καθοδηγούμενος.	Γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις για την επίτευξη των στόχων	Ενημερώστε τον εργοδότη σε περίπτωση που προκύψουν εμπόδια.

15.2.2.2 Η πρώτη συνάντηση

Σκοπός της πρώτης συνάντησης είναι να ενισχυθούν περαιτέρω τα θεμέλια μιας αρμονικής, συνεργατικής σχέσης με τον καθοδηγούμενο, η οποία βασίζεται στην εμπιστοσύνη και την αμοιβαία ευθύνη, ως συνέχεια της πρώτης επικοινωνίας που είχατε μαζί του (είτε τηλεφωνικά είτε διαδικτυακά). Αποτελεί μια ευκαιρία να συμφωνήσετε σχετικά με τις πρακτικές λεπτομέρειες των συναντήσεών σας και να μοιραστείτε τις προσδοκίες που έχετε, τόσο ως μέντορας όσο και ως καθοδηγούμενος, από αυτή τη σχέση επαγγελματικής υποστήριξης και καθοδήγησης. Φροντίστε να νιώθετε άνετα. Δώστε στη σχέση σας την ευκαιρία να ξεκινήσει με ευχάριστο και χαλαρό τρόπο. Συζητήστε τον σκοπό της πρώτης συνάντησης. Γνωριστείτε μεταξύ σας. Μοιραστείτε κάτι για τον εαυτό σας, την προσωπική ή την επαγγελματική σας ζωή, και δώστε την ίδια ευκαιρία στον

καθοδηγούμενο. Προσπαθήστε να κατανοήσετε τι σκέφτεται και γιατί. Η οπτική γωνία του καθοδηγούμενου είναι εξαιρετικά

πολύτιμο, καθώς σηματοδοτεί την αρχή της σχέσης καθοδήγησης. Αν το παραβλέψετε χωρίς να το εκτιμήσετε, θα ξεκινήσετε και θα ολοκληρώσετε αυτό το ταξίδι μόνοι σας.

- Εξηγήστε γιατί επιλέξατε να συμμετάσχετε σε αυτό το πρόγραμμα καθοδήγησης και τι πιστεύετε ότι μπορείτε να επιτύχετε μαζί με τον καθοδηγούμενο. Ρωτήστε τον για τις προσδοκίες του. Είναι σημαντικό τόσο οι προσδοκίες του καθοδηγούμενου όσο και οι δικές σας να συνοδεύονται από αίσθηση σοβαρότητας και ρεαλισμού.
- Κάντε ό,τι λέτε ότι θα κάνετε. Χρησιμοποιήστε τις επικοινωνιακές σας δεξιότητες από την αρχή για να καταστήσετε σαφές στον καθοδηγούμενο ότι θέλετε να κατανοήσετε πλήρως τις ανάγκες του και να συντονιστείτε με τον τρόπο που τις βιώνει. Προσπαθήστε να επικοινωνείτε στη «γλώσσα» του καθοδηγούμενου, ώστε να διασφαλίσετε ότι σας καταλαβαίνει και αισθάνεται ότι είστε κάποιος που μπορεί να εμπιστευτεί.
- Συμφωνήστε και καταγράψτε τους στόχους σας. Προχωρήστε καθορίζοντας προτεραιότητες και καταγράφοντας τις ανάγκες και τα βήματα που θα ακολουθήσουν. Αρχίστε να κρατάτε σημειώσεις από την αρχή σχετικά με ό,τι έχει συμφωνηθεί και προτείνετε στον καθοδηγούμενο να κάνει το ίδιο. Είναι σημαντικό να συμφωνήσετε για τον τρόπο με τον οποίο θα παρακολουθείτε την πρόοδο όσον αφορά την επίτευξη των στόχων. Αυτό θα αυξήσει τις πιθανότητες διατήρησης της συνέχειας μεταξύ των συναντήσεων, καθώς και την αίσθηση της αμοιβαίας ευθύνης για την αναμενόμενη επιτυχία.
- Φροντίστε να διευκρινίζετε αμέσως τυχόν ζητήματα που προκύπτουν. Ζητήστε και δώστε ανατροφοδότηση. Μην φοβάστε να αμφισβητήσετε τις αντιλήψεις του καθοδηγούμενου. Εφ' όσον τον σέβεστε και παραμένετε ανοιχτοί στις απόψεις του, ο καθοδηγούμενος θα εκτιμήσει την ειλικρίνειά σας και τη διαφορετική σας οπτική. Σε τελική ανάλυση, είστε εκεί για να προσφέρετε έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης και συλλογισμού, ξεκινώντας από τις δικές του απόψεις.
- Φροντίστε να συμφωνήσετε από την αρχή για τις λεπτομέρειες των συναντήσεών σας. Πότε; Πού; Για πόσο χρόνο; Υπό ποιες προϋποθέσεις; Καθορίστε από κοινού τους κανόνες των συναντήσεών σας, ώστε να εξασφαλίσετε τη μέγιστη αποτελεσματικότητα. Για παράδειγμα, φροντίστε να μπορείτε να εργάζεστε χωρίς διακοπές, χωρίς εξωτερικές περισπασμούς (τηλεφωνήματα, «επείγουσες εργασίες» κ.λπ.). Συζητήστε τους τρόπους επικοινωνίας που θα χρησιμοποιείτε μεταξύ των συναντήσεων (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή/και τηλέφωνο) καθώς και τη συμφωνία εμπιστευτικότητας που

διασφαλίζει το απόρρητο της επικοινωνίας σας.

- Να θυμάστε: Αν δεν επιτύχετε τη σχέση που επιθυμείτε από την αρχή, μην πανικοβληθείτε. Η οικοδόμηση μιας συνεργατικής σχέσης βασισμένης στην εμπιστοσύνη, την αμοιβαία ευθύνη και την κινητοποίηση προς έναν κοινό στόχο απαιτεί χρόνο. Αν αισθάνεστε άγχος, μην

να επικοινωνήσετε με τον φορέα υλοποίησης και να συζητήσετε τις ανησυχίες σας με τον υπεύθυνο επόπτη.

15.2.3 Η σχέση μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου

Ο μέντορας και ο καθοδηγούμενος είναι οι βασικοί παράγοντες της σχέσης καθοδήγησης. Γι' αυτό είναι απαραίτητο η σχέση καθοδήγησης να χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια και εμπιστευτικότητα. Ο μέντορας δεν επιλύει προβλήματα· κυρίως είναι πρόθυμος να ακούει, να ενθαρρύνει και να κατευθύνει τις σκέψεις του καθοδηγούμενου προς νέες κατευθύνσεις.

Η σημασία της «σχέσης καθοδήγησης» έγκειται στο γεγονός ότι προσφέρει προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, όχι μόνο για τον καθοδηγούμενο, αλλά και για τον ίδιο τον μέντορα. Στο παρελθόν, οι μέντορες θεωρούνταν αυθεντίες. Αυτό δεν ισχύει πλέον. Η αλληλεπίδραση και το αμοιβαίο όφελος και για τις δύο πλευρές μπορούν να συμβάλουν στην εξέλιξη της σχέσης καθοδήγησης.

15.2.3.1 Στάδια της σχέσης καθοδήγησης

		ΜΕΝΤΟΡΑΣ	ΜΑΘΗΤΗΣ
ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ	Πριν συναντηθούν ο μέντορας και ο καθοδηγούμενος, και οι δύο έχουν προσδοκίες. Αυτές οι προσδοκίες διαμορφώνονται από τις ανάγκες τους και, ταυτόχρονα, επαναπροσδιορίζουν αυτές τις ανάγκες.	- Γνώσεις και περισσότερη εμπειρία στη καθοδήγηση - Πιθανές συνεργασίες και δικτύωση - Αίσθηση συνεισφοράς στις επαγγελματικές επιτυχίες του καθοδηγούμενου	- Επίτευξη στόχων - Επαγγελματική εξέλιξη, αλλαγή, οφέλη - Αίσθημα ασφάλειας χάρη στις νέες γνώσεις - Μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στις επιχειρηματικές αποφάσεις χάρη στην καθοδήγηση που έλαβε - Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής - Ανάπτυξη των συνεργατών - Δικτύωση - Ανάληψη κινδύνων
ΑΡΧΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ	- Γνωριμία μέντορα-καθοδηγούμενου - Επικοινωνία - Οικοδόμηση εμπιστοσύνης - Καθορισμός ρόλων - Καθορισμός προσδοκιών και στόχων - Καθορισμός του σκοπού/των προσδοκιών της σχέσης	- Βλέπει τον καθοδηγούμενο ως άτομο με δυνατότητες - Ενδιαφέρεται για την εξέλιξή του	- Θαυμάζει τις δεξιότητες του μέντορα - Σέβεται τον μέντορα για την υποστήριξή του και χρειάζεται ενθάρρυνση, χρήσιμες επιχειρηματικές συμβουλές και νέες ιδέες
ΜΕΣΑΙΟ ΣΤΑΔΙΟ	- Καθορισμός πιο συγκεκριμένων αναγκών και στόχων - Καθορισμός της μεθόδου συνεργασίας - Αναθεώρηση των στόχων - Ανατροφοδότηση - Αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων	- Παρέχει επαγγελματική καθοδήγηση και εστιάζει την προσοχή στους στόχους του καθοδηγούμενου - Υποστηρίζει τον καθοδηγούμενο - Ενθαρρύνει τον καθοδηγούμενο να συνεχίσει	- Να μαθαίνει από την εμπειρία του μέντορα - Εφαρμόζει νέες γνώσεις και δεξιότητες - Αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο βλέπει τα πράγματα και/ή διαχειρίζεται την επιχείρησή του - Αξιολογεί την πρόδοό του
ΤΕΛΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ	- Η επιτυχία της σχέσης κρίνεται από το αν ο μέντορας δεν είναι πλέον απαραίτητος - Ακόμη και αν ο καθοδηγούμενος δεν είναι πλήρως ανεξάρτητος, θα πρέπει να έχει εξελιχθεί σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο	- Ανησυχίες του μέντορα ότι ο καθοδηγούμενος δεν είναι ακόμη ανεξάρτητος - Αυτογνωσία σχετικά με τα οφέλη της εμπειρίας	- Ευκαιρία για ανεξάρτητη δράση και αξιοποίηση δεξιοτήτων και γνώσεων - Ανάπτυξη ταλέντων και δυνατοτήτων - Αυτογνωσία των οφελών της εμπειρίας - Θετική στάση

ΕΠΑΝΟΡΙΣΜΟΣ	• Τερματισμός της σχέσης • Συνεργασία • Φιλία	• Λιγότερη καθοδήγηση • Ενθάρρυνση	• Λιγότερη ανάγκη για καθοδήγηση • Περισσότερη αυτονομία και ανεξαρτησία • Αυξημένη αυτοπεποίθηση στην επίτευξη στόχων και στην ανάπτυξη της επιχείρησης
-------------	---	---	--

15.2.3.2 Εμπόδια – Τι πρέπει να αποφεύγεται

Ακολουθούν τα πιθανά εμπόδια για την επιτυχία μιας σχέσης καθοδήγησης, καθώς και 12 κακές πρακτικές που πρέπει να αποφεύγονται:

Οι περισσότερες δυσκολίες που μπορούν να εμποδίσουν την επιτυχία μιας σχέσης καθοδήγησης προέρχονται από:

- Κακή αντιστοίχιση μέντορα και καθοδηγούμενου
- Ζητήματα προσωπικότητας (εγωισμός, έλλειψη πειθαρχίας, ανειλικρίνεια)
- Έλλειψη συνειδητοποίησης του ρόλου τους στη σχέση
- Έλλειψη δέσμευσης και από τις δύο πλευρές
- Ασυνέπεια, απόμακρη συμπεριφορά, αρνητικές στάσεις και αντιλήψεις
- Δυσaráσκεια για τον τρόπο διεξαγωγής της διαδικασίας καθοδήγησης
- Μη ρεαλιστικές προσδοκίες (κυρίως από την πλευρά του καθοδηγούμενου) σχετικά με το τι μπορεί να επιτευχθεί μέσω της καθοδήγησης
- Έλλειψη ορίων στη σχέση μέντορα-καθοδηγούμενου
- Έλλειψη υποστήριξης εκ μέρους του εργοδότη

Υπάρχουν 12 λανθασμένες πρακτικές που ένας μέντορας πρέπει να αποφεύγει, προκειμένου να διαφυλάξει την αποτελεσματικότητα της σχέσης καθοδήγησης, η οποία αποτελεί τον πιο προβλέψιμο παράγοντα για την επιτυχία της, ανεξάρτητα από το βαθμό γνώσης του μέντορα σχετικά με τον επιχειρηματικό τομέα του καθοδηγούμενου:

1. Να πιστεύετε ότι, λόγω της μεγαλύτερης εμπειρίας σας, γνωρίζετε καλύτερα από τον καθοδηγούμενο τι είναι προς το επιχειρηματικό του συμφέρον.
2. Να του υπενθυμίζετε συχνά πόσα πολλά έχει ακόμα να μάθει.
3. Να αποφασίζετε για λογαριασμό του πότε και ποιο θέμα θα συζητήσετε.
4. Να μιλάτε περισσότερο από τον καθοδηγούμενο και να βεβαιώνετε συνεχώς ότι σας δίνει προσοχή.
5. Να επιβεβαιώνετε συχνά ότι ο καθοδηγούμενος καταλαβαίνει πόσο ασήμαντα είναι τα ζητήματα που θέτει, σε σύγκριση με τα πιο σημαντικά θέματα που θίγετε εσείς.
6. Να υπενθυμίζετε στον καθοδηγούμενο πόσο τυχερός είναι που έχει την αμέριστη προσοχή σας.
7. Να μην δείχνετε ούτε να αναγνωρίζετε καμία προσωπική αδυναμία. Να παρουσιάζετε τον εαυτό σας ως πρότυπο για όλες τις πτυχές της επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης του καθοδηγούμενου.
8. Να ρωτάτε σπάνια, ή ποτέ, τον καθοδηγούμενο ποιες προσδοκίες έχει από εσάς.

9. Να δείξετε πόσο σημαντικές είναι οι σχέσεις σας, αποκαλύπτοντας πληροφορίες που δεν χρειάζεται ή δεν θέλουν να γνωρίζουν.
10. Αποθαρρύνοντας οποιαδήποτε απόκλιση από την πορεία της συζήτησης. Δεν επιτρέπεται ποτέ καμία χαλαρότητα ή χιούμορ.
11. Ζητώντας από τον καθοδηγούμενο να καταγράφει τις περιπτώσεις στις οποίες δεν ακολούθησε τις συμβουλές σας.
12. Ποτέ, μα ποτέ, να μην αναγνωρίζετε ότι οι συναντήσεις με τον καθοδηγούμενο μπορούν επίσης να αποτελέσουν μια εμπειρία μάθησης και ανάπτυξης για εσάς.

Αυτά τα πιθανά εμπόδια και οι κακές πρακτικές πρέπει να αναγνωρίζονται και να αντιμετωπίζονται, ώστε να διασφαλίζεται μια παραγωγική και επωφελής σχέση καθοδήγησης.

Οι βασικές προϋποθέσεις που απαιτούνται για την επιτυχία μιας σχέσης καθοδήγησης είναι: Δέσμευση τόσο από τον μέντορα όσο και από τον καθοδηγούμενο

- Ισότιμη σχέση
- Σαφή όρια και ρόλοι
- Δυνατότητα για μακροπρόθεσμη σχέση
- Αμοιβαία δέσμευση και συνέπεια
- Σχέση εμπιστοσύνης
- Στάση χωρίς επικρίσεις
- Εκτίμηση της διαφορετικότητας και της μοναδικότητας
- Κοινή ευθύνη
- Αντικειμενικότητα
- Αμοιβαία συμμετοχή και επικοινωνία
- Κατανόηση των ικανοτήτων
- Σημαντικοί στόχοι
- Σεβασμός

Αυτά τα στοιχεία είναι θεμελιώδη για τη δημιουργία ενός παραγωγικού και αποτελεσματικού περιβάλλοντος καθοδήγησης, την προώθηση της ανάπτυξης και τη διασφάλιση μιας αμοιβαία επωφελούς σχέσης τόσο για τον καθοδηγητή όσο και για τον καθοδηγούμενο.

15.2.4 Η «συμφωνία συνεργατικής εκπαίδευσης»

Η «συμφωνία συνεργατικής εκπαίδευσης» αποτελεί ένα σημαντικό στάδιο στην ανάπτυξη και την ολοκλήρωση μιας σχέσης μέντορα-καθοδηγούμενου. Περιλαμβάνει μια εθελοντική «ηθική δέσμευση» σε αυτή τη συγκεκριμένη διαδικασία, μέσω της εμπιστευτικότητας, της κατανόησης και της αποδοχής.

Η «συμφωνία συνεργατικής εκπαίδευσης» αποτελεί το πρώτο θεμελιώδες βήμα της σχέσης μέντορα-καθοδηγούμενου. Είναι χρήσιμη για τον καθορισμό των ορίων της σχέσης και για τη διασφάλιση ότι ο μέντορας και ο καθοδηγούμενος έχουν περιγράψει με σαφήνεια τις προσδοκίες και τους στόχους τους για τη διάρκεια της περιόδου καθοδήγησης.

15.2.5 Η σημασία της «ενεργητικής ακρόασης» κατά τη διάρκεια των ατομικών συνεδριών

Κατά τη διάρκεια της συνεδρίας, το σημαντικό είναι ο μέντορας να «ανταποκρίνεται ενεργά» στις ερωτήσεις και τις ανησυχίες του καθοδηγούμενου· «η συμμετοχή είναι απαραίτητη για την κατανόηση». Έτσι, η «ικανότητα ακρόασης» αποδεικνύεται η πιο σημαντική αρετή, τόσο για την ανάπτυξη μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου, όσο και για τον εντοπισμό, την κατανόηση και την επίλυση των ζητημάτων και των ερωτήσεων των ωφελούμενων.

Η ενεργητική ακρόαση αποκτά ιδιαίτερη σημασία στην εδραίωση μιας σχέσης καθοδήγησης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου, καθώς συμβάλλει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης, επιτρέποντας στον καθοδηγούμενο να διαπιστώσει ότι ο μέντορας επιδεικνύει γνήσιο ενδιαφέρον.

Η ενεργητική ακρόαση μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια δυναμική και διαδραστική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία επικοινωνίας, όπως η προσοχή, η κατανόηση και η ταυτόχρονη αξιολόγηση της λεκτικής και της μη λεκτικής επικοινωνίας.

15.2.6 Αρχές της διατύπωσης αποτελεσματικών ερωτήσεων

Η «διατύπωση ερωτήσεων» είναι ιδιαίτερα σημαντική στη διαδικασία των ερωτήσεων και απαντήσεων· αποτελεί καθοριστικό στοιχείο στην εξέλιξη του διαλόγου.

Όσον αφορά τους τύπους των ερωτήσεων, η κύρια διάκριση είναι μεταξύ των «ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής» και των «ανοιχτών ερωτήσεων»· οι τελευταίες διευκολύνουν σε μεγαλύτερο βαθμό την επικοινωνία και την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών μιας «σχέσης καθοδήγησης», καθώς απαιτούν ενεργή παρατήρηση και συμμετοχή σε ό,τι λέγεται. Από την άλλη πλευρά, οι κλειστές

ερωτήσεις μπορούν, σε ορισμένες περιπτώσεις, να βοηθήσουν στη διευκρίνιση κρίσιμων θεμάτων, καθώς απαιτούν συγκεκριμένες απαντήσεις.

Παρακάτω παρατίθενται μερικές (ενδεικτικές) ερωτήσεις που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο μέντορας κατά τη διάρκεια της πρώτης συνάντησης:

- ✓ Γιατί επιλέξατε τον τομέα του τουρισμού στον οποίο δραστηριοποιείστε;
- ✓ Σε ποιους άλλους τομείς έχετε επαγγελματική εμπειρία;
- ✓ Κατά τη διάρκεια της καριέρας σας, έχετε κάνει κάποια επαγγελματική μετάβαση; Ήταν μια δύσκολη διαδικασία;
- ✓ Αν μπορούσες να γυρίσεις πίσω στο χρόνο, τι θα έκανες διαφορετικά;
- ✓ Αν είχες την ευκαιρία, θα επέλεγες άλλο πεδίο σπουδών, καριέρα ή επιχείρηση;
- ✓ Θα θέλατε να αλλάξετε κάτι στη δουλειά σας;
- ✓ Τι κάνετε για να ενημερώνεστε σχετικά με τον τομέα του τουρισμού;
- ✓ Ποιες θεωρείς ότι είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις για έναν εργαζόμενο σήμερα στον τομέα του τουρισμού;
- ✓ Ποιες δεξιότητες σας έχουν βοηθήσει περισσότερο στη δουλειά σας μέχρι τώρα;
- ✓ Ποιες είναι οι πιο σημαντικές πηγές καθοδήγησης/πληροφόρησης για τη δουλειά σας;
- ✓ Είχατε παρακολουθήσει κάποια σχετική εκπαίδευση πριν ξεκινήσετε την επιχείρησή σας;
- ✓ Πώς πιστεύετε ότι η καθοδήγηση θα βοηθήσει την επιχείρησή σας;

Αυτές οι ερωτήσεις έχουν σχεδιαστεί για να διευκολύνουν μια ουσιαστική και εποικοδομητική συζήτηση με τον καθοδηγούμενό σας, βοηθώντας σας να κατανοήσετε το υπόβαθρό του, τις εμπειρίες του και τις προσδοκίες του.

Επιπλέον, παρακάτω παρατίθενται μερικές άλλες εποικοδομητικές ερωτήσεις που απευθύνονται στον καθοδηγούμενο κατά τη διάρκεια των επόμενων συνεδριών.

- ✓ Τι περιμένετε (να αποκομίσετε) από τη σημερινή συνάντηση;
- ✓ Σε ποιο θέμα θα θέλατε να επικεντρωθούμε σήμερα;
- ✓ Τι σας απασχολεί; Τι σας προβληματίζει;
- ✓ Μπορείς να περιγράψεις λεπτομερώς την τρέχουσα κατάσταση που αντιμετωπίζεις;
- ✓ Τι πηγαίνει καλά;
- ✓ Τι σας κάνει να πιστεύετε ότι υπάρχει πρόβλημα;
- ✓ Τι μπορείτε να ελέγξετε;
- ✓ Πού θα θέλατε να βρίσκεστε σε ένα χρόνο από τώρα; Πώς μπορείτε να μετρήσετε την επιτυχία σας;
- ✓ Τι δεν γνωρίζετε για αυτό το έργο/σχέδιο; Πώς θα μπορούσατε να μάθετε περισσότερα γι' αυτό;

- ✓ Τι θα μπορούσε να μπορούσε να δική βελτίωση να φέρει στην τη απόδοση της εταιρείας; Τι θα σου πρόσφερε αυτό;
- ✓ Τι θα κάνατε αν ξέρατε ότι δεν θα αποτύχατε;
- ✓ Τι σας αρέσει να κάνετε στη δουλειά σας;
- ✓ Τι θα μπορούσατε να κάνετε διαφορετικά την επόμενη φορά;
- ✓ Τι κάνατε καλά;
- ✓ Τι θα κάνεις μετά;

15.2.7 Άλλα χρήσιμα εργαλεία για τους μέντορες

15.2.7.1 Ο Κώδικας Δεοντολογίας για τους μέντορες

Ο Κώδικας βασίζεται σε τέσσερις ηθικές αρχές, οι οποίες αντιπροσωπεύουν επίσης τους κύριους τομείς ευθύνης μέσω των οποίων εξετάζονται τα ηθικά και δεοντολογικά ζητήματα. Ο Κώδικας παρουσιάζεται ξεχωριστά, ως συνοδευτικό υλικό.

15.2.7.2 Το εργαλείο αυτοαξιολόγησης για μέντορες

Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο*, το οποίο έχει σχεδιαστεί για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων όσων ενδιαφέρονται να γίνουν μέντορες.

**Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του ευρωπαϊκού έργου mENTERing και θεωρείται πνευματική ιδιοκτησία.*

15.2.7.3 Πρότυπα παρακολούθησης και αναφοράς

Το εργαλείο αυτό αφορά μια σειρά προτύπων που θα βοηθήσουν τον μέντορα στην παρακολούθηση της προόδου της υποστήριξης του εργαζομένου και θα χρησιμεύσουν ως ενημερωτικό υλικό για την τεκμηρίωση ολόκληρης της δράσης, καθώς και για την υποβολή εκθέσεων στον εργοδότη.