



**Programa de Mentoria, Ferramentas e
Guia para Professores e Mentores**

Output intelectual 5



Parceria do Inn2Diversity

City College Peterborough (Coordenador do projeto), Reino Unido

Amadora Inovation em Unipessoal LDA, Portugal

Aproximar, Cooperativa de Solidariedade Social, CRL, Portugal

Asociația Centrul de Cercetare și Formare a Universității de Nord, Roménia

Asociația European Association for Social Innovation, Roménia

Cooperativa Sociale CEIS Formazione, Itália

Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy, Finlândia

Fondatsiya Obrazovatelno Satrudnichestvo, Bulgária

San Giuseppe Onlus, Itália

Autores

San Giuseppe Onlus
City College of Peterborough

Data de Publicação

Agosto 2022

Índice

1. Introdução à Iniciativa Inn2Diversity.....	4
2. Descrição Genérica do Modelo: enquadramento teórico, pressupostos, integridade e coerência: objetivos, grupo-alvo, resultados esperados.	6
3. Requisitos mínimos para a implementação e Indicadores chave de desempenho (para piloto e lançamento do programa)	7
4. Processo e Fases do Processo	8
5. Atores e papéis.....	9
6. Perfil, recrutamento e emparelhamento	11
7. Ferramenta de <i>profiling</i>	13
8. Estratégias de Mentoria	13
9. Suporte, formação e supervisão de mentores	14
10. Avaliação.....	15
11. Ferramentas da Mentoria: planos de sessão e conteúdos, materiais necessários e atividades	15

I. Introdução à Iniciativa Inn2Diversity

A iniciativa Inn2Diversity procura contribuir para a criação de um sistema de mentoria para apoiar os professores na gestão de realidades complexas em sala de aula e, assim, melhorar os resultados de aprendizagem dos alunos e a satisfação dos professores. O projeto prevê a criação de uma ferramenta de perfis, programa de mentoria, guia de mentoria e kit de ferramentas de capacitação de professores.

A iniciativa Inn2Diversity foca-se em:

- Preparar os professores para a diversidade e fortalecer relações saudáveis, proporcionando aos professores um novo processo não formal que estimule o seu envolvimento ativo no desenvolvimento de competências ao longo da carreira.
- Diminuir a aplicação de medidas/políticas como a suspensão, uma vez que as taxas de suspensão são preditivas das taxas de abandono.

Por um lado, as salas de aula europeias estão a tornar-se cada vez mais diversificadas mas, por outro lado, a profissão de professor continua a ser essencialmente homogénea; e os professores carecem de experiência em vários ambientes escolares. É facto corroborado que os professores têm dificuldades em gerir as salas de aula. Estas dificuldades têm não só um impacto direto no seu nível de satisfação (afetando negativamente a qualidade da educação oferecida), mas também têm impacto na realização educativa dos alunos (que, a longo prazo, resulta no ESL, na associação escola-prisão e na alienação da sociedade).

O projeto Inn2Diversity centra-se na preparação dos professores para a diversidade e no fortalecimento das relações saudáveis, proporcionando aos professores um novo processo não formal que estimule o seu envolvimento ativo no desenvolvimento de competências ao longo da carreira e diminua a

aplicação de medidas/políticas como a suspensão, uma vez que as próprias taxas de suspensão são preditivas de taxas de abandono.

Os principais objetivos do INN2DIVERSITY são:

- 1) Desenvolver, transferir e implementar através da cooperação transnacional um currículo de formação inovador sobre a diversidade e a gestão dos comportamentos disruptivos em sala de aula.
- 2) Identificar o perfil e as competências pessoais adequadas para gerir os alunos com comportamentos disruptivos.
- 3) Aumentar a motivação dos professores e satisfação dos alunos em termos de trabalho diário na escola contribuindo assim para o aumento da qualidade de ensino e introduzindo um ciclo virtuoso entre a realização escolar dos alunos e a satisfação do trabalho dos professores.
- 4) Conceber um modelo de mentoria para capacitar professores e escolas com os métodos adequados, competências para lidar com as dificuldades diárias no trabalho e para gerir os alunos com comportamentos disruptivos.
- 5) Avaliar a eficácia de mentoria dos pares como um serviço focado apenas no desenvolvimento profissional para promover relações positivas entre professores e competências disruptivas dos alunos.

O Consórcio do Projeto Inn2Diversity, composto por **9 organizações** de **6 países europeus**, consciente dos desafios que os professores enfrentam em ambientes diversos em sala de aula, pretende contribuir para a implementação de uma nova metodologia – baseada na mentoria – como uma abordagem ao nível do sistema para capacitar os professores quanto à gestão da diversidade em sala de aula, para lidar com comportamentos disruptivos e dotá-los de ferramentas para melhor envolver os alunos e transformar o ensino numa profissão saudável.

A iniciativa INN2DIVERSITY começou em setembro de 2019 e termina em Agosto de 2022.

II. Descrição Genérica do Modelo: enquadramento teórico, pressupostos, integridade e coerência: objetivos, grupo-alvo, resultados esperados.

É necessário uma nova metodologia – neste caso, a mentoria – enquanto abordagem ao nível do sistema para capacitar os professores com a gestão da diversidade em sala de aula. Considerando a necessidade de uma metodologia atualizada, ferramentas e modelos para o ensino num ambiente de sala de aula diversificado, o projeto Inn2Diversity estabeleceu dois objetivos primários.

O primeiro objetivo é reforçar as competências dos professores para lidar com realidades complexas em sala de aula para gerir melhor a diversidade e manter os alunos com comportamentos e envolvimento académico disruptivos mais tempo em sala de aula (competências baseadas no Quadro de competências dos professores para o envolvimento com a diversidade promovida pela Comissão Europeia em 2017). É fundamental melhorar as relações entre professores e alunos, sobretudo os que têm comportamentos mais desafiadores. Inclui "áreas como o conhecimento pedagógico sobre estas matérias, as competências de avaliação, as capacidades de trabalho em equipa, as competências sociais e interpessoais necessárias ao ensino, a sensibilização para as questões da diversidade, as competências de investigação, (...) bem como competências organizacionais e de liderança." (Comissão Europeia/EACEA/ Eurídice, 2013: 35).

O segundo objetivo é criar um modelo de mentoria para apoiar as escolas a transferir e a replicar as boas práticas de gestão da diversidade e das salas de aula complexas, oferecendo-lhes uma ferramenta adicional para melhorar os níveis de satisfação dos professores na sala de aula, reduzindo ainda as disparidades na aprendizagem.

Para fazer face a este desafio relativamente à necessidade de uma metodologia, ferramentas e modelos atualizados para o ensino num ambiente de sala de aula diversificado, o Consórcio de 9 organizações de 6 países

(Reino Unido, Bulgária, Finlândia, Itália, Portugal, Roménia) uniu esforços para a implementação do projeto Inn2Diversity. Todos os parceiros trabalharam em conjunto para:

- Aumentar a consciencialização das escolas sobre a necessidade de apostar na qualificação dos seus professores;
- Contribuir para a adaptação da profissão docente a um ambiente educativo em constante mudança;
- Manter os professores mais motivados e satisfeitos graças ao investimento nas suas necessidades;
- Conceber uma nova e personalizada ferramenta que permita aos professores autoavaliarem-se;
- Gerar consciência sobre as necessidades de autodesenvolvimento, flexibilidade e adaptação a novas realidades;
- Conceber um processo de mentoria que possa ser ajustado individualmente a mentores e mentorandos;
- Envolver os alunos no ambiente de sala de aula, valorizando-os pela sua diversidade.

III. Requisitos mínimos para a implementação e Indicadores chave de desempenho (para piloto e lançamento do programa)

O Programa de Mentoria Inn2Diversity pretende incluir os dados para o processo de mentoria que beneficiam os mentorandos. As escolas podem replicar o processo de mentoria, inserindo-o nas suas práticas habituais. Os mentorandos (professores com dificuldades na gestão da aprendizagem e do ensino) terão a oportunidade de partilhar os seus desafios e ter uma pessoa mais experiente disponível para os apoiar no processo de ensino, aumentando não só a satisfação com o emprego, mas melhorando também o envolvimento dos alunos em maior vulnerabilidade, o sucesso da educação

e o ambiente inclusivo.

Principais Indicadores de Desempenho: Todos os países envolvidos na parceria realizaram pilotos para testar o modelo de mentoria. Para este piloto, foi criado um conjunto de indicadores para monitorizar e avaliar os resultados e efeitos do programa de mentoria e fornecer dados robustos para garantir conclusões exequíveis. Os principais indicadores de desempenho são:

- Número de coordenadores de mentoria em cada país;
- Número de mentores em cada país;
- Número de mentorandos em cada país;
- Número de formações para coordenadores de mentoria dinamizadas em cada país;
- Número de formações para mentores dinamizadas em cada país;
- Número de processos de mentoria em cada país;
- Satisfação global com o Programa (mentorandos, mentores)

IV. Processo e Fases do Processo

O processo de mentoria parte da identificação da necessidade de uma organização implementar estratégias para reter professores utilizando competências transversais. O primeiro passo é nomear um coordenador do processo responsável pela gestão do programa de mentoria. O coordenador do mentoria é também o responsável por desencadear o programa.

Para esta fase de experimentação, os coordenadores de mentoria são treinados para desempenhar este papel antes de se iniciar o programa de formação na organização. O primeiro passo do processo é que os parceiros participem como os desencadeadores do programa de mentoria. Assim, o programa de mentoria começa com a divulgação do programa, ou seja, o lançamento do programa junto de todas as partes interessadas, informando-as de está aberto. Os passos seguintes são:

- Recrutamento - pode ser feito de forma diferente e ajustada para

obter os mentores e mentores mais adequados.

- Auto-Avaliação - é feita junto de coordenadores de mentoria, mentores e mentorandos; é um passo obrigatório, pois fornece evidência sobre os efeitos do programa de mentoria em matéria de competências; é feita numa fase inicial, a meio do programa e aquando do seu término;
- *Matching* (emparelhamento) – é feito depois da formação de mentores; pode ser feito um pré-emparelhamento para identificar pares que trabalhariam bem juntos; o emparelhamento oficial acontece na sessão de início do programa;
- Sessões de Mentoria – são o núcleo do programa de mentoria, e o programa fornece algumas orientações e estratégias, nomeadamente o formato e as principais atividades que podem ser desenvolvidas (por exemplo, definição de objetivos);
- Supervisão – é a “mentoria para os mentores” e é da responsabilidade dos coordenadores de mentoria.

V. Atores e papéis

Os diferentes atores desempenham diferentes funções no programa de mentoria e têm níveis de responsabilidade diferenciados. Este guia fornece uma descrição básica destas funções, mas para o perfil de cada papel, deve ser considerado o "Intellectual Output 3 – Perfil de Coordenadores de Mentoria e Perfil de Mentores". A ferramenta de *Profiling*¹ é inovadora uma vez que permite a integração do processo de melhoria das competências pedagógicas: definir perfis, apoiar processos de recrutamento para a mentoria, seleção e emparelhamento (entre coordenadores, mentores e mentorandos), estabelecer competências de desenvolvimento e permitir a execução de programas de formação à medida, entre outros procedimentos.

¹ Ferramenta para a definição de perfis.

O impacto pode ser sentido na consciencialização dos professores, na sua motivação e autoconfiança, uma vez que introduz processos sustentáveis de autoaperfeiçoamento, utilizáveis a nível escolar; que permitem um foco maior em determinadas competências relacionadas com a satisfação dos professores e o sucesso e envolvimento dos alunos. O objetivo da ferramenta de *profiling* é permitir às direções das Escolas a identificação de competências e indicadores adequados para a realização de um programa de mentoria ajustado às necessidades dos professores: professores que regressam ao trabalho após uma longa ausência, 1º candidato a emprego ou outros professores que enfrentam dificuldades na manutenção do seu posto de trabalho.

- **Coordenador de Mentoria**

O coordenador de mentoria é um indivíduo que gere e supervisiona o processo de mentoria para garantir que corre como planeado e que os objetivos são alcançados. As responsabilidades do coordenador de mentoria são: recrutar, desenvolver e reter mentores e mentorandos, emparelhar mentores e mentorandos, ajudar os mentores a definir o propósito da mentoria e a supervisionar todo o processo, dando apoio organizacional ao desenvolvimento e à capacitação.

- **Mentor**

Os mentores são responsáveis por participar numa relação de mentoria com o objetivo de apoiar uma outra pessoa, preparando, dinamizando e avaliando as sessões de acordo com o âmbito e finalidade do programa. Todos os passos decorrentes do processo de mentoria devem ser partilhados com o coordenador de mentoria. Um mentor deve ser experiente em matéria de conhecimentos organizacionais e deve encarar a mentoria como um mecanismo promotor de eficácia no trabalho, estando disponível para dedicar tempo aos outros.

- **Mentorando**

O mentorando é aquele que aprende, é apoiado e orientado no seu caminho para a aquisição de competências, conhecimentos e atitudes essenciais para o papel do professor e, sobretudo, para ser um professor eficaz. A análise das necessidades e objetivos dos mentorandos é orientadora para a definição dos critérios de seleção de mentores, em matéria de competências, conhecimentos e experiência que estes devem possuir.

VI. Perfil, recrutamento e emparelhamento

O programa de mentoria Inn2diversity define um processo de recrutamento e emparelhamento baseado no perfil do coordenador de mentoria, do mentor e do Mentorando. O objetivo primordial é colocar as pessoas certas nas funções certas

- **Perfil**

Os critérios de seleção para o coordenador de mentoria, mentor e mentorando são:

Coordenadores de mentoria: professores e mentores experientes dispostos a dinamizar e a gerir o processo e o programa de mentoria;

Mentores: professores experientes dispostos a partilhar a sua experiência e conhecimento, especialmente professores que experienciaram dificuldades semelhantes às que os mentorandos possam estar a vivenciar;

Mentorandos: professores que regressam ao trabalho após uma longa ausência, 1º candidato a emprego ou outros professores que enfrentam dificuldades em manter o seu posto de trabalho.

- **Recrutamento**

O recrutamento é precedido pela divulgação do programa de mentoria Inn2diversity. Esta divulgação pode ser feita por e-mail, reuniões ou pela combinação de ambas as estratégias.

O recrutamento é feito em conjugação com a necessidade de encaminhar

candidatos, que sinalizam os professores que preenchem os critérios e estão disponíveis para participar no programa (enquanto mentorandos). Os candidatos devem preencher um formulário (mentor e mentorando), identificando objetivos e motivações pessoais para participar no programa e fazer uma autoavaliação das suas competências - que permite estabelecer os seus pontos fortes e fracos. O processo de recrutamento pode ser feito através de candidatura (formulário e autoavaliação) ou de uma entrevista (especialmente para mentorandos). Isto permite avaliar a predisposição dos candidatos para se envolverem num processo de desenvolvimento.

- **Matching**

O processo de *matching* permite identificar o mentor adequado para as necessidades de um determinado mentorando. Os mentores apropriados são aqueles com interesse e disponibilidade para se envolverem numa relação que beneficia o mentorando.

Antes do *matching*, o coordenador de mentoria precisa de informação sobre os mentores disponíveis. Esta informação é obtida a partir de colaborações prévias (se houve uma), a partir do formulário de mentor ou da autoavaliação de competências. Inclui dados sobre o domínio da atividade e experiência profissional, passatempos; características de personalidade e estilo de comunicação. Para emparelhar as pessoas certas, o coordenador tem também de dispor de informação sobre o mentorando, as suas necessidades e expectativas. Pode obter estas informações a partir da ferramenta de autoavaliação de competências, incluindo o domínio profissional relativamente ao qual o mentorando demonstra especial interesse; características de personalidade, nível de autonomia, aspetos relacionados com o contexto de vida do mentorando; disponibilidade e horário; localização geográfica; preconceitos e estereótipos; passatempos; objetivos pessoais a curto e a longo prazo.

O coordenador de mentoria identifica o mentor mais adequado para cada mentorando de acordo com a informação disponível. A correspondência é feita no interesse do mentorando, de tal forma que todos os esforços são

reunidos para que o mentor seja capaz de manter e otimizar a motivação do mentorando para que ele passe a agir de forma independente e autônoma na prossecução dos seus próprios objetivos.

Fatores que influenciam positivamente a relação: interesses e passatempos semelhantes, particularidades relacionadas com a cultura, idade, género e religião.

VII. Ferramenta de *profiling*

A ferramenta de *profiling* tem a seguinte estrutura: competências, *blueprint* de perfil (manual do utilizador da ferramenta) e ferramenta de *profiling* online. A ferramenta de *profiling* abrange as componentes previamente indicados para três grupos-alvo diferentes: coordenadores de mentoria (descrição de competências-chave, indicadores de correspondência e indicadores para gerir a progressão do programa de mentoria), mentores (descrição das competências-chave, indicadores de correspondência e indicadores para a elaboração de um processo de mentoria dirigido a mentorandos) e mentorandos (descrição das competências-chave direcionadas para o processo de mentoria e indicadores correspondentes para autoavaliação do progresso).

A partir dos perfis de competências, são desenhados 2 *blueprints*; que têm com objetivo conduzir a avaliação passo a passo, recrutar, combinar, formar e melhorar as competências de coordenadores e mentores. Após o trabalho de investigação e desenvolvimento do quadro de competências e dos projetos, é então criada a ferramenta de *profiling* online.

VIII. Estratégias de Mentoria

Pretende-se criar um programa estruturado e orientado para os objetivos e, ao mesmo tempo, aumentar a motivação, a frequência e os resultados do programa. As estratégias de mentoria podem ser categorizadas em três fases

seguindo o ciclo de relacionamento do processo de mentoria: construção da relação, intervenção e encerramento.

IX. Suporte, formação e supervisão de mentores

A supervisão é um momento de reflexão e partilha, que tem como objetivo apoiar todo o processo de mentoria; desencadeando a aprendizagem contínua e o desenvolvimento das competências do mentor (par ou não par), e também a motivação dos mentores. A supervisão cria a oportunidade de progressão e promove uma análise séria das dificuldades durante a implementação do Programa de Mentoria.

Através desta metodologia, é possível assegurar a melhor orientação possível aos mentores, promovendo a partilha de experiências e aprendizagens.

Assim, durante a mentoria, o coordenador assegura a supervisão do processo em sessões de cerca de 2 horas, pelo menos uma vez por mês. Além disto, o coordenador está disponível para todas as perguntas que os mentores ou mentorandos possam ter ou para apoiar quaisquer dificuldades durante as sessões de mentoria. O coordenador de mentoria deve ainda organizar reuniões com os mentorandos para os conhecer e compreender os seus objetivos e expectativas. O coordenador também deve estar presente em sessões-chave, como forma de reforçar as fases de apresentação, emparelhamento e o encerramento. Deve ainda definir um plano de supervisão para entregar aos mentores, com uma agenda e registo de atividades a desenvolver, independentemente de manter a flexibilidade para responder às necessidades dos mentores e para partilha de dificuldades. Todas as sessões de supervisão são registadas, com uma lista de presenças e tópicos abordados.

É importante que os mentores se sintam confortáveis para recorrer a outras formas de apoio, para além da supervisão formal. As diferentes abordagens para refletir sobre o processo de mentoria devem ser abordadas durante o curso de formação do mentor. Podem incluir: intravisão, reuniões de grupo

para reflexão, diário de reflexão pessoal, adaptação dos pedidos do *feedback*, atividades criativas ou reuniões para reforçar a motivação.

X. Avaliação

O coordenador de mentoria reúne informações sobre os registos das sessões e os relatórios de progresso dos mentores e mentorandos para monitorizar o progresso do Programa de Mentoria Inn2Diversity e implementar ações de melhoria, sempre que necessário.

Além disso, mentores e mentorandos preenchem a autoavaliação em matéria de competências, para que seja possível verificar as alterações e os efeitos do processo de mentoria (inicial, em curso e final). No final do programa, o coordenador elabora um relatório final sobre o programa de mentoria.

XI. Ferramentas da Mentoria: planos de sessão e conteúdos, materiais necessários e atividades

Este guia pretende contribuir para a replicação do processo de mentoria e incorporação na rotina escolar. O processo implica um compromisso que terá impacto na satisfação dos professores (coordenadores, mentores e mentorandos); mas também no comportamento dos alunos que se esperam mais empenhados no seu processo de aprendizagem. A implementação do processo de mentoria pode ser estruturada em etapas, conforme apresentado abaixo.

Em casa fase, é fornecido um conjunto de orientações para desenvolver o processo e o modelo de mentoria, assim como atividades possíveis. Neste sentido, cada escola ou par de mentoria pode adaptar as atividades sugeridas ao seu contexto específico seguindo as orientações abaixo apresentadas:

Lançamento do Programa	
O que fazer?	Que ferramentas utilizar?
<ul style="list-style-type: none"> ●Selecionar e treinar os coordenadores de mentoria e mentores ●Contactar escolas e outras organizações comunitárias para identificar pessoas que podem desempenhar o papel de mentores ●Contactar coordenadores de mentoria e outros profissionais que podem identificar possíveis mentorandos ●A comunicação direta pode ser útil para envolver mentores voluntários e mentorandos no processo 	<ul style="list-style-type: none"> ●Apresentação do programa ●Comunicação direta ●Panfletos ●Registo de Mentoria (Anexo 1-IO4)
Formação de Mentores	
O que fazer?	Que ferramentas utilizar?
<ul style="list-style-type: none"> ●Organizar a logística necessária – de acordo com o formato da formação: online ou presencial ●Pré-formação: ferramenta de autoavaliação para obter o perfil dos mentores ●Pós-formação: identificar quem emparelhar (correspondência administrativa) 	<ul style="list-style-type: none"> ●Materiais de projeto para mentores, incluindo atividades e dinâmicas de grupo ●Ferramenta de autoavaliação para Coordenadores Mentores e Mentorandos (Anexo 2, 3 and 4)
Lançamento da Mentoria	
O que fazer?	Que ferramentas utilizar?
<ul style="list-style-type: none"> ●Os coordenadores de mentoria devem fazer a primeira apresentação e acolher separadamente mentores e mentorandos (separadamente com cada par ou juntamente com todos os participantes) ●É o início oficial do processo de mentoria e a fase "get-to-know" (dura umas semanas, pois é preciso confirmar que o mentor e o mentorando trabalham bem uns com os outros – confirmando o <i>matching</i>) ●Os mentores completam o registo de sessões para cada uma das sessões 	<ul style="list-style-type: none"> ●Acordo de Mentoria (Anexo 6-IO4) ●Registo da Sessão de Mentoria (Anexo 5-IO4)

Processo de Mentoria	
O que fazer?	Que ferramentas utilizar?
<ul style="list-style-type: none"> • Mentores e mentorandos encontram-se regularmente • A frequência das sessões depende da intensidade do programa, mas também das necessidades e disponibilidade do mentorando e do mentor • A frequência mais comum é uma reunião semanal, embora possa ser menos • A duração de cada sessão varia de acordo com as necessidades do mentorando, mas a média é de 1 a 2 horas 	<ul style="list-style-type: none"> • Registo da Sessão de Mentoria (Anexo 5-IO4)
FOLLOW-UP & Apoio por parte do Coordenador de Mentoria	
O que fazer?	Que ferramentas utilizar?
<ul style="list-style-type: none"> • Nos primeiros dias: fazer contactos regulares com cada mentor • Durante todo o processo: agendar uma sessão fixa com o grupo de mentores para discutir os seus processos, casos, desafios e dificuldades, bem como as estratégias a utilizar (as reuniões podem ser mensais ou quinzenais) • As sessões também podem ser usadas para reforçar alguns conteúdos de formação (reciclagem) • A meio do processo: verificar o progresso do processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiais da formação • Discussão de casos • Dinâmicas de grupo • Registo do Processo de Mentoria – a ser preenchido por mentor e mentorando (Anexo 7 e 8-IO4) • Registo da Sessão de Mentoria (Anexo 5-IO4)
Avaliação da Mentoria	
What to do?	What tools to use?
<ul style="list-style-type: none"> • Coordenador de mentoria, mentor e mentorando devem criar um momento de encerramento – com uma atividade de grupo, uma autorreflexão • Medir os resultados e conclusões de cada processo de mentoria • Analisar os resultados gerais do programa implementado • Identificar as áreas para melhorar num próximo programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta de Autoavaliação para mentores, mentorandos e coordenadores (Anexo 2, 3 e 4-IO4) • Relatório Final de Mentoria (Anexo 10-IO4)

Referências

- Aproximar/SCMA (s.d.). Mentoring Programme. Models of Mentoring for Inclusion and Employment
- 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.
- Foster, S. and Finnegan, L. (2014), Evaluation of the Mentoring for Excluded Groups and Networks (MEGAN) European Project: Literature Review.
- MPATH (2016). Mentor's coordinators profile and competencies tool.
- MPATH (2016). Mentors' profile and competencies tool.
- MPATH (2016). Mentees' performance profile and competencies tool.



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.