

# 04

Eixos — d'Identitat

Guia de  
mentoria



Aquest document s'ha redactat agafant com a base el treball realitzat per Olaf Anguera, Irene Kopetz, David Ruiz i Arnau Tarberner dins el marc del programa Sapere Aude.

Data de publicació: Abril de 2019

Disseny de la publicació: Plataforma Educativa

Impressió: Format Digital

L'obra s'ofereix segons els termes de llicència pública de creative commons (d'ara endavant "ccpl" o "llicència"). L'obra està protegida per la llei espanyola de propietat intel·lectual o qualsevol altra norma aplicable. Queda prohibit qualsevol ús de l'obra diferent del que autoritzi aquesta llicència o disposin les lleis de propietat intel·lectual. L'exercici de qualsevol dret sobre l'obra comporta que accepteu les limitacions i obligacions d'aquesta llicència i hi consentiu. El llicenciador us cedeix els drets continguts en aquesta llicència, sempre que n'accepteu les condicions que hi són presents.



*La gent jove necessita  
models, no crítiques.*

*John  
Wooden*





|          |  |    |
|----------|--|----|
| <b>1</b> | <b>Marc teòric de la mentoria social</b> .....   | 6  |
| <b>2</b> | <b>Com desenvolupar un procés de mentoria</b> .....  | 10 |
| 2.1      | Elements clau dels processos de mentoria (segons el<br>recollit de la coordinadora de mentoria social) |    |
| 2.2      | Agents indispensables  |    |
| 2.3      | Cronograma i creació del programa de mentoria  |    |
| 2.4      | Selecció i matching  |    |
| 2.5      | Formació   |    |
| 2.6      | Supervisió i avaluació   |    |
| <b>3</b> | <b>Impacte dels processos de mentoria</b> .....  | 20 |
| <b>4</b> | <b>Una experiència de mentoria d'èxit,<br/>el projecte Sapere Aude</b> .....                           | 22 |
| 4.1      | Com es va desenvolupar el projecte Sapere AUDE   |    |
| <b>5</b> | <b>Bibliografia</b> .....  | 36 |

# Marc teòric de la Mentoria social

## **a** Definició

La mentoria esdevé una eina d'intervenció social que promou la relació entre persones que voluntàriament s'ofereixen per a proporcionar un suport individual a una altra persona que es troba en una situació de risc d'exclusió. Aquesta relació és motivada i tutoritzada per un o una professional que la supervisa i hi dóna suport per a garantir-ne la viabilitat.

## **b** Context

Durant les darreres dècades, els programes de mentoria que tenen per objectiu donar suport a col·lectius en risc d'exclusió social han anat creixent exponencialment no només en els països anglosaxons sinó també en altres contextos (Blakeslee & Keller, 2012).

Un dels programes existents amb més recorregut i participants és, Big Brothers and Big Sisters of America (BBBSA a partir d'ara), va néixer el 1904 i compta actualment amb unes 100.000 parelles als Estats Units, essent, en l'actualitat la majoria dels programes de mentoria d'aquesta tipologia (youth mentoring). En aquest sentit el nombre de programes existents ha experimentat el major creixement de la seva història en els últims vint anys. Per exemple, a principis dels noranta s'estimava que 300.000 joves en risc d'exclusió participaven d'un programa de mentoria formal mentre que aquesta xifra puja a 4,5 milions en l'actualitat (MENTOR the National Mentoring Partnership, 2015).



En el context europeu, els programes de mentoria social també estan creixent considerablement: S'estima que n'hi hagi al voltant d'un miler, la majoria creats recentment (Petrovic, 2015). De fet, algunes investigacions rellevants a Europa obren la inclusió social d'alguns col·lectius vulnerables, com la població migrada, ressalten la necessitat de promoure la mentoria social com a part complementària o integral del sistema educatiu (Crul & Schneider, 2014) i així ho fan programes innovadors a nivell europeu com el programa Nightingale Senior desenvolupat a Malmö (Suecia) i que uneix a persones grans de més de setanta anys amb alumnat universitari per a donar-se suport emocional i relacional o a Dinamarca, el programa Mentor netværket de l'organització Kvinno que connecta unes dues mil dones de mitjana edat migrades o refugiades amb dones natives amb l'objectiu d'ajudar-les a trobar feina i incorporar-se en noves xarxes d'amistat en la societat danesa, per citar-ne dos exemples.

En el context nacional trobem bons exemples de programes de mentoria social d'èxit com per exemple:

- ◇ **Projecte Coach.** És un projecte de mentoria adreçat a joves d'entorns vulnerables, l'objectiu del qual és oferir-los un primer contacte real amb el món del treball. El projecte Coach el porta a terme la Fundació Èxit des de l'any 2008 i forma part d'un conjunt de tres actuacions que pretenen la inserció de joves en risc d'exclusió social en el mercat laboral. Aquesta inserció es pretén fer-la a partir de projectes formatius i innovadors que aportin un valor afegit tant a la joventut com a les empreses. Una de les peculiaritats d'aquest projecte és que el mentor o mentora és un alt càrrec de direcció d'una gran empresa.



- ◇ **Programa Referents.** L'objectiu principal del programa Referents és donar eines a joventut tutelada i extutelada, entre 18 i 23 anys, que la puguin ajudar en el seu procés d'emancipació. Per aconseguir-ho, des del 1999 s'ofereix a joves que són objecte del programa l'oportunitat de participar en un projecte de mentoria per rebre suport, orientació i acompanyament d'una persona adulta voluntària (major de 25 anys).
  
- ◇ **Projecte Rossinyol.** Aquest projecte, iniciat l'any 2006, es basa en l'acció voluntària d'alumnat universitari de la Universitat de Girona (universitat introductora del programa tant a Catalunya com a Espanya), Universitat Pompeu Fabra, Universitat Politècnica de Catalunya i Universitat de Barcelona. El seu objectiu és afavorir la inclusió social, cultural i lingüística d'alumnat d'origen estranger (mentorat) d'escoles i instituts de secundària, i afavorir les seves aspiracions i expectatives educatives.

Els tres projectes mostren que la mentoria aporta al jovent mentorat tot un conjunt de beneficis comuns com els següents:

- » **Millores en l'educació.** Tots tres programes de mentoria coincideixen a aportar al jovent mentorat un augment de les seves aspiracions i expectatives educatives. En els diferents projectes es pot observar la millora de la percepció que té el jovent mentorat sobre si mateix i sobre el que consideren que les altres persones esperen d'ell en relació amb les seves trajectòries educatives.
  
- » **Reformulació de les expectatives ocupacionals.** Trobem una coincidència entre els tres programes en com fomenten una





revalorització de la formació i de la importància dels estudis per a l'obtenció d'un bon treball.

- » **Augment del capital social.** La persona mentorada, a través de la relació de mentoria, sol augmentar el seu capital social, no només directament, a través de la seva persona mentora, sinó també a través de les xarxes socials que aquesta li proporciona. En aquest sentit, la mentoria afavoreix l'accés a oportunitats i nous recursos.
- » **Millora del desenvolupament emocional.** Un dels principals elements coincidents en els tres programes, dins de l'àmbit emocional, és que la persona mentora es converteix en transmissora de valors i d'una moral importants, que causen un impacte efectiu i positiu en el mentorat.

Tots tres programes de mentoria parteixen del treball amb nois i noies adolescents i joves que es troben en una situació de vulnerabilitat, risc o exclusió social. Les dades sociològiques que es tenen d'aquest perfil de població no són esperançadores i mostren la necessitat de promoure intervencions socials que aportin resiliència per sortir de la situació en què gran part es troben. Algunes dades reveladores d'aquesta situació de fragilitat són, per exemple, que el 41% de l'alumnat d'origen estranger no es gradua de l'ESO (aquesta mateixa taxa és del 13,4 % en l'alumnat no estranger), que el 47 % de joves entre 20 i 24 anys no té feina, que el 33 % de joves d'origen estranger d'entre 16 i 24 anys ni treballen ni estudien (Martínez i Albaigés, 2012), o que la no repetició de curs en infància i adolescència tutelada és del 18% –quan la mitjana és del 60%– (Montserrat, Casas, Malo i Bertran, 2011).

# Com desenvolupar un procés de mentoria?

## 2.1 ELEMENTS CLAU DELS PROCESSOS DE MENTORIA (SEGONS EL RECOLLIT PER LA COORDINADORA DE MENTORIA SOCIAL)

### ◇ Sempre 2 + 1

Els processos de mentoria compten sempre amb tres elements: persona mentora, mentorada i tècnica de mentoria (que dóna suport, supervisa i avalua).

### ◇ Procés voluntari

El gran impacte que la relació té per al jovent mentorat és, en part, perquè la persona mentora ho és sense esperar res a canvi, en aquest sentit la relació de voluntarietat aporta:

#### » **Confiança i respecte**

Sense respecte ni confiança no hi ha vincle possible i és des del vincle que es pot promoure el desenvolupament conjunt.

#### » **Benefici mutu**

Tothom guanya en l'intercanvi d'experiències.

#### » **La persona mentorada és protagonista**

La persona mentora acompanya i orienta però qui lidera el procés és la mentorada.

#### » **Compromís**

El compromís de les parts s'estableix a priori.

### ◇ Formació del voluntariat

La formació del voluntariat és condició necessària.



## 2.2 AGENTS INDISPENSABLES

Els elements imprescindibles d'un procés de mentoria són la persona mentora, la mentorada i qui supervisa o observa el procés.

### ◇ Persona mentora.

El seu paper és el d'esdevenir referent per a la persona mentorada, guiar en funció del tipus de mentoria, pot tenir un focus específic (desenvolupar les competències acadèmiques de la mentorada, assessorar laboralment, suport emocional, etc.) però que, invariablement tindrà les següents característiques comunes:

- » Ha de ser voluntària.
- » Ha d'estar disposada a rebre formació per a acomplir el seu rol.
- » Ha d'estar disposada a adaptar-se i ésser flexible per a establir una relació de creixement mutu amb la mentorada.
- » Ha de ser conscient de les limitacions del seu paper podent marcar els límits amb la mentorada.
- » El seu rol ha d'estar marcadament diferenciat dels rols que ja envolten a la mentorada, una persona mentora no esdevé en cap cas una figura substitutiva de professorat, educadors i educadores o familiars.

### ◇ Persona mentorada.

La mentorada, malgrat el que en aparença pugui semblar, no té un rol passiu ni és un mera receptora de la guia de la mentora. En la mentoria sempre s'estableix una relació d'iguals en la que mentora i mentorada s'enriqueixen mútuament amb les seves experiències i, si bé la mentora esdevé guia, el vincle entre ambdues construeix una relació d'igualtat en la que s'estableix un guany conjunt.



De la mateixa manera que la mentora, una mentorada ha d'acomplir una sèrie de característiques que li permetin participar en una experiència de mentoria:

- » Ha de ser voluntària.
- » Ha d'estar disposada a ésser receptiva i col·laboradora en el procés.
- » Ha de ser conscient dels límits que la seva relació amb la mentora pot tenir, vigilat les expectatives.
- » Ha d'adquirir un compromís amb el procés de mentoria.

#### ◇ Persona supervisora.

La supervisora és una figura clau que pot esdevenir una sola persona o un grup. El seu rol és el d'oferir formació i suport en la relació a la mentora i a la mentorada, delimitant l'objectiu de la mentoria i oferint recursos per a portar-la a terme amb èxit, així mateix estableix uns mecanismes de control per tal d'avaluar el procés i detectar les necessitats que puguin sorgir per tal d'oferir recursos per a solucionar-los (parlarem amb més deteniment d'aquests recursos així com els mecanismes de control en propers apartats d'aquesta guia).

Tenint en compte el seu rol de suport i avaluació la supervisora ha de comptar amb una sèrie de característiques:

- » Ha de ser experta o comptar amb coneixements avançats en els processos de mentoria o les relacions interpersonals (essent les titulacions socials relatives les que usualment compleixen aquest requisits, encara que no forçosament: educació social, treball social, psicologia, pedagogia...).
- » Ha d'estar disposada a rebre formació complementària sobre processos de mentoria.



- » Ha de disposar de materials i recursos específics per a dotar de suport a la mentora i a la mentorada.
- » Ha de poder establir mecanismes de control (reunions, tests, etc.) que avaluin les necessitats del procés per atendre-les efectivament.

### 2.3 CRONOGRAMA I CREACIÓ DEL PROGRAMA DE MENTORIA

Un criteri transversal que cal tenir en compte en l'establiment de relacions de mentoria és el temps. Algunes investigacions destaquen que el mínim perquè es pugui gestar una relació de confiança que deixi empremta és de sis mesos (Grossman & Rhodes, 2002).

En aquest sentit quan es projecta la creació d'una acció basada en la mentoria cal sempre tenir en compte aquesta variable temporal, ja que les relacions de mentoria tenen com a particularitat que tenen sempre una durada determinada, davant l'objectiu que plantegin (millorar el rendiment acadèmic, augmentar les competències laborals, intercanvi lingüístic, etc) aquesta pot ser major o menor però mai inferior a aquests 6 mesos que descrivíem.

De la mateixa manera cal perfilar molt bé aquesta durada ja que planteja un teló de fons que permet organitzar els objectius del procés i determina els rols de qui hi participa emplaçant a treballar conjuntament durant un temps determinat.

També s'ha demostrat que com més llarga i de més confiança sigui la relació de mentoria majors seran els efectes que tindrà en qui hi participa (Rhodes et al., 2014), d'aquesta manera, sovint, les experiències de mentoria social tendeixen a replicar-se quan han tingut èxit, podent repetir fins i tot les mateixes parelles si s'escau.



Tenint en compte aquesta cronologia cal tenir clar quines activitats son necessàries de realitzar per a portar a terme l'objectiu de la relació de mentoria.

A un nivell essencial les trobades entre persones mentores i mentorades són l'activitat principal de tot procés de mentoria i s'ha de marcar la periodicitat d'aquestes com un element més de la planificació, essent el mínim habitual d'una trobada setmanal d'unes dues hores de duració.

Aquestes trobades han de tenir unes normes acordades en funció de l'objectiu del procés de mentoria podent ésser més lliures (trobades en diferents espais a conveniència de la persona mentora i mentorada) o més pautades (trobades al mateix lloc, amb un objectiu marcat per trobada i unes tasques a complir).

Cal perfilar també les activitats addicionals amb les que comptarà el procés (trobades grupals, formacions conjuntes, sessions inicials supervisades amb activitats per a trencar el gel, sessions de cloenda, etc.)

Un cop marcades totes aquestes directrius del projecte (durada, nombre d'activitats i naturalesa de les mateixes) s'aconsella començar el procés de selecció amb alguns mesos de marge sobre la data de començament de les trobades ja que aquest tendeix a allargar-se donant-se habitualment algunes baixes entre candidatures abans de començar que cal reemplaçar, donarem un exemple d'aquesta qüestió durant l'anàlisi del projecte Sapere Aude.



## 2.4 SELECCIÓ I MATCHING

El matching o “aparellament” és un concepte clau en qualsevol procés de mentoria i descriu el procés mitjançant el qual es valoren els perfils de persones mentores i mentorades per a crear les parelles de treball.

Si bé és cert que en alguns casos els processos de mentoria no funcionen en parelles sinó que una sola mentora compta amb diferents mentorades, mentoria en grup, en aquesta guia ens centrarem en les relacions de mentoria 1-1, és a dir les que es formen entre una sola mentora i una mentorada per ser les seves condicions extrapolables a gairebé qualsevol tipus de mentoria.

El matching o aparellament es converteix en un dels moments claus de qualsevol procés de mentoria ja que, en ser processos basats en el vincle, la selecció de perfils que puguin desenvolupar afinitat entre ells permetrà obtenir majors possibilitats d'èxit en el projecte.

En aquest sentit els processos de mentoria compten amb una selecció de perfils tant per les mentores com per a les mentorades, ja que no totes les persones reuneixen les condicions de participar en qualsevol procés de mentoria. Algunes de les condicions necessàries ja les hem citat en l'apartat d'agents claus, mentre que d'altres dependran del tipus de procés de mentoria que es vulgui emprendre, essent però obligatòries les entrevistes individuals a les candidatures ja que dotaran a l'equip supervisor de la millor informació possible sobre la motivació, interès i aptituds d'aquestes.

Continuant amb aquesta selecció, cal esmentar que gran part de l'efectivitat del procés de mentoria recau doncs en la capacitat



---

d'aparellar perfils de persones afins que tinguin una bona base d'interessos compartits per a la construcció d'un vincle.

En aquest sentit la persona o equip encarregats del Matching, habitualment qui supervisa o supervisen el procés, han de disposar dels perfils de les possibles persones participants, mitjançant entrevistes, tests, historials i tots els instruments pertinents que els permetin conèixer en profunditat les candidatures, sobre les quals establiran una selecció en funció de les necessitats i objectiu del procés de mentoria a emprendre.

Un cop seleccionades les persones mentores i les mentorades s'han de perfilar les "parelles" de treball que, entre d'altres condicions en funció del tipus de mentoria hauran d'acomplir les següents:

- » Disposar d'interessos en comú
- » Maneres de fer i de caràcter similars (compartir valors vitals)
- » Disponibilitat temporal i geogràfica (per a garantir les trobades)
- » Compromís amb el projecte
- » Capacitat d'adaptació i tolerància vers els interessos d'altres

---

## 2.5 FORMACIÓ

Tal i com ja s'ha esmentat en anteriors apartats per a desenvolupar un procés de mentoria son necessàries tres figures: persona mentora, mentorada i supervisora.

Com a procés que construeix aprenentatge mitjançant el vincle entre aquestes tres figures cal que aquestes disposin dels instruments i coneixements necessaris per a consolidar aquest vincle i adaptar-lo a les necessitats de l'objectiu de la mentoria.

En aquest sentit cal una figura experta (qui supervisa) que disposi





d'aquests coneixements per a poder transmetre'ls i adaptar-los al procés, qualsevol entitat o organisme que pretengui portar a terme un procés de mentoria necessita disposar d'un o una professional d'aquestes característiques o capacitar a algú de la plantilla per a fer-ho.

Les formacions inicials a persones mentores han de comptar amb una explicació clara de l'objectiu de la mentoria, la seva durada i instruments i tècniques que els ofereixin un suport per a treballar el vincle amb la persona mentorada.

En funció de l'objectiu en el que s'emmarqui la mentoria s'hauran d'oferir formacions també a les mentorades, i, malgrat en alguns casos no siguin necessàries formacions específiques, sempre caldrà informar prèviament de tot el procés a aquestes.

Habitualment caldran entre una i dues formacions inicials per a dotar a qui participa dels coneixements necessaris per a començar el procés tals com: el perquè de la mentoria com una eina per a la inclusió social, el paper de les persones mentores en un projecte de mentoria social i el treball competencial que s'ha de desenvolupar-se amb el jovent mentorat, entre d'altres, podent-se ampliar en cas que es necessitin coneixements específics, per exemple en el cas de mentories en poblacions amb elevat risc social.

A partir d'aquestes formacions inicials es podrà desenvolupar el procés que serà supervisat per l'equip o persones coordinadores que haurà de valorar si durant el procés es fan necessàries formacions específiques addicionals a tot el grup.



## 2.6 SUPERVISIÓ I AVALUACIÓ

El procés de supervisió és cabdal en qualsevol experiència de mentoria ja que permet establir el control i coordinació dels equips de mentoria.

Qui supervisa ha d'establir amb quina freqüència es portaran a terme les reunions amb les persones mentores podent comptar amb espais de seguiment per a comentar les trobades que mentores fan amb la seva persona mentorada, buscant les formules més confortables per a les primeres, fins i tot formats no presencials com trobades per videoconferència, e-mails o trucades.

Tot i així sempre son necessàries les trobades de seguiment general que poden ser individuals o en grup (totes les mentores o una subdivisió de les mateixes) ja que aquestes permeten espai de confidencialitat, confiança i de seguretat per poder parlar de les pors, de les expectatives, de l'evolució de la relació i (en el cas de les grupals) de compartir dubtes amb la resta de mentores i de qui supervisa.

A més d'aquests dos formats, cal que qui supervisa es trobi amb les persones mentores per oferir el suport que requereixin, o acompanyar-les i guiar-les en la seva tasca sempre que ho necessitin doncs el principal paper de qui supervisa és acompanyar-les en el procés per a oferir el seu suport perquè la relació de mentoria prosperi.

La segona tasca de qui supervisa és avaluar el grau d'acompliment dels objectius del projecte o, el que és el mateix, establir un sistema d'avaluació que permeti comprovar que aquestes metes proposades es porten a terme.



El sistema d'avaluació pot anar des de les respostes obtingudes en les entrevistes mostrant el desenvolupament de la relació de mentoria fins a un sistema d'avaluació més complex en funció dels objectius de la mentoria (tests, estudis competencials, enquestes a persones mentores i mentorades, etc.)

Si l'avaluació s'ha portat a terme de manera contínua durant l'execució del programa, al final del projecte es poden determinar punts de millora sobre els que treballar per a poder replicar el projecte i en aquesta mateixa línia resulta d'interès de treballar tant amb dades quantitatives com qualitatives (principalment les opinions de mentores i mentorades sobre el procés).

# Impacte dels processos de mentoria

La mentoria social és una eina destinada al desenvolupament integral de la persona, basada en la transmissió de coneixements i en l'aprenentatge a través de l'experiència, a través d'un procés intuïtiu en què s'estableix una relació personal i de confiança entre una persona mentora que acompanya, orienta, reforça i encoratja a una altra perquè doni el millor de si a nivell personal, social, emocional i/o professional.

Es tracta d'implicar a persones alienes a l'entorn de la mentoria per proporcionar-los una visió externa i promoure conductes o competències positives, que ofereixin oportunitats d'ampliar la seva xarxa social, crear vincles diferents als habituals o que aportin una major autoconfiança i un augment de l'autoestima afavorint la inserció social i laboral, en funció de l'objectiu del procés de mentoria que es plantegi.

L'ajuda proporcionada pel mentor o mentora pot prendre direccions diferents en funció del tipus de mentoria i àmbit sobre el qual pretén actuar: pot emfatitzar l'adquisició de coneixements i destreses, dirigir-se cap a l'adquisició d'habilitats o de tècniques o simplement consolidar el desenvolupament psicoafectiu entre d'altres.

En aquest sentit nombrosos projectes a nivell europeu han demostrat l'eficàcia dels processos de mentoria per a promocionar totes aquestes competències i aptituds comentades per la persona mentorada però, una de les més importants virtuts d'aquesta metodologia



és que aporta beneficis també a la resta d'agents implicats, Macías et al., (2004) afirmen que la mentoria, pels seus objectius i funcions, aporta beneficis (...) també a la persona mentora, ja que desenvolupa en ella competències que poden transferir a la seva vida personal i professional, així com genera beneficis a les institucions.

Per tant qui es beneficia en un procés de mentoria són tots els agents implicats i la mateixa institució que la desenvolupa i aquests dependran dels objectius marcats, de l'àmbit al qual vagi dirigit i del tipus de mentoria que apliquem. D'aquesta manera, si repassem els objectius generals de la mentoria i específics de la mentoria social podem veure com aquests van directament relacionats amb els beneficis esperats.

# 4 Una experiència de mentoria d'èxit, el projecte Sapere Aude

En aquest darrer apartat mostrem aplicats en una experiència de mentoria social d'èxit: el projecte Sapere Aude portat a terme per la Fundació Plataforma Educativa. Tots els apartats d'aquesta guia s'exemplifiquen en aquest tot cercant oferir un exemple pràctic d'aplicació que, esperem, pugui servir i encoratjar a totes les entitats interessades en desenvolupar un procés de mentoria per a ajudar-los en la complexa, però molt gratificant, tasca de dur-lo a terme.

## Context Sapere Aude

El projecte Sapere Aude va ser un projecte de mentoria social ideat al 2015 i que es va desenvolupar durant dos anys (2016-2018) a nivell europeu amb la participació de 6 entitats de 5 països (França, Àustria, Alemanya, Croàcia i Espanya).

Les entitats que el portaren a terme eren un grup d'especialistes amb tres entitats amb centres residencials de infants i joves tutelats (Fur Soziales, BTG – Federal Association of Therapeutic Communities i Fundació Plataforma Educativa), dues entitats expertes en mentoria Social (Parrains par Mille i Play Association) i una entitat experta en investigació acadèmica (Universitat de Girona).

L'objectiu del projecte era mostrar els efectes de la mentoria social com a instrument per a millorar el rendiment acadèmic de joventut tutelada a nivell transnacional i estava finançat per el programa europeu Erasmus +.



El projecte va comptar amb la participació de 75 joves (entre 12 i 18 anys) i persones mentores dels 5 països que van treballar en parelles conjuntament durant el curs escolar 2017-2018, finalitzant tot el procés inclosa l'avaluació de resultats aproximadament 60 joves.

De la col·laboració de les 6 entitats en el projecte en van sorgir dos productes intel·lectuals: una guia de formació per a persones mentores i una guia per al desenvolupament de processos de mentoria social, productes que es troben disponibles per a l'ús sense reserves de qualsevol entitat o persona que els vulgui consultar per tal d'emprendre un procés de mentoria.

Però el més destacable del projecte van ser les conclusions de l'estudi que es van portar a terme amb la guia de la Universitat de Girona que va mostrar, entre d'altres, com la mentoria social era, efectivament, una metodologia eficient per la millora del rendiment acadèmic de joves tutelats i tutelades, així com permetia desenvolupar a més d'altres competències i aptituds com l'autoconfiança, la integració, la puntualitat o la capacitat de fixar-se metes a mig i llarg termini més realistes.

Podeu consultar les dues guies i l'estudi a: <http://sapereaude-project.com/products/>

Seguidament mostrarem com el Sapere Aude es va desenvolupar a Catalunya a través de la Fundació Plataforma Educativa seguint els apartats d'aquesta breu guia.



---

## 4.1 COM ES VA DESENVOLUPAR EL PROJECTE SAPERE AUDE?

---

### **a** Agents Implicats

El projecte Sapere Aude va comptar amb la participació de 16 persones mentores voluntàries que van donar suport a un total de 16 joves tutelats i tutelades de centres residencials de la província de Girona.

La selecció, suport i supervisió de joves i de persones mentores va ser portada a terme per un equip tècnic de la Fundació Plataforma Educativa incloent una persona de coordinació, una tècnica d'inter-nacional (per ser aquest un projecte pilot que s'aplicava a 5 països al mateix temps associat a un programa europeu) i dues tècniques de selecció i supervisió (una educadora social i un psicòleg).

Com ja hem mostrat al llarg de la guia el rol de supervisió pot ser portat a terme per una sola persona o entitat, en el cas d'aquest projecte aquest rol es va acomplir per un equip de 4 persones amb diferents funcions.

---

### **b** Cronologia i creació del programa de mentoria

En el cas del Sapere Aude la metodologia utilitzada va ser acordada per les 6 entitats membres que elaboraven el projecte europeu basant-se en els estudis previs que mostraven les metodologies d'èxit de mentoria social.

Es va acordar, a partir de l'experiència de les persones sòcies que ja havien desenvolupat altres programes de mentoria social, calia que les trobades entre mentores i mentorades fossin prou constants com per a establir vincle però sense ser excessives per a no forçar la relació més enllà del que el compromís del voluntariat podia permetre.





En aquest sentit es va acordar que les reunions entre mentores i mentorades es portarien a terme de forma setmanal, disposant de trobades de dues hores “lliures”, marcant com a objectiu el suport cap a la millora del rendiment acadèmic dels i les joves, però no centrant aquestes trobades en el repàs dels deures o els dubtes de classe exclusivament sinó permetent que mentores i mentorades poguessin decidir lliurement com desenvolupar les trobades.

Aquesta opció es va prendre per tal de facilitar el vincle, instant a supervisió de cada país a ajudar a mentores i mentorades a no perdre el focus en el desenvolupament acadèmic però ajudant a que les activitats entre mentora i mentorada fossin interessants i variades per tal que la relació no es centrés únicament en aspectes de millora acadèmica ja que, com ja s’ha comentat durant la guia, la construcció del vincle és el que permet a la persona mentora tenir una incidència positiva en la mentorada.

El procés acordat doncs, va ser que les mentores rebrien dues formacions en iniciar el procés (centrades en informar dels beneficis de la mentoria social i dotar-los d’instruments per a treballar amb joventut tutelada).

---

## Selecció i matching

### **Persones mentores**

Per tal d’engegar el projecte a nivell nacional, l’estudi seguia el procés propi dels projectes europeus generant el contingut de formació anteriorment descrit, les dues persones tècniques de supervisió van rebre una formació a Àustria de 4 dies centrada en com seleccionar els perfils de mentores i com aparellar-les, així com donar suport a les mentores per a formar-les en mentoria social.



A partir d'aquesta formació es va portar a terme una campanya de captació de voluntariat interessat en la mentoria social.

La campanya va portar-se a terme a través de plataformes online de voluntariat així com amb l'ús de les webs de la Fundació, cartelleria i mailing.

La primera part de la selecció es va fer online cercant els perfils més interessants entre les candidatures presentades. Entre més de 200 participants es va fer una primera selecció de 40 perfils, als quals es va trucar informant-los del projecte per a confirmar o no el seu interès citant-los per a una primera entrevista de selecció a aquells que complissin els requisits establerts atenent a 4 criteris:

- » Disponibilitat horària i geogràfica per a fer una trobada setmanal de dues hores amb una mentorada durant un curs escolar.
- » Voluntat i compromís amb la participació en el projecte.
- » Experiència vital amb joves.
- » Formació en titulacions de caràcter social, relacional o educatiu (criteri opcional).

A més a més les possibles candidatures havien de tenir més de 18 anys i presentar els certificats necessaris per a poder participar com a voluntariat amb menors (certificat d'antecedents penals, compromís de confidencialitat, etc.)

Per a la primera entrevista van quedar un total de 20 participants seleccionats.

Les dues persones que havien rebut la formació van procedir a entrevistar les persones candidates dotant-les d'una major informació sobre les responsabilitats implicades en el projecte, descartant a



aquells perfils que no eren prou adequats per al treball amb menors en situació de risc com són els i les menors tutelades. Les entrevistes tenien una durada d'uns 45 minuts.

Aquells perfils que superaven aquesta primera entrevista eren citats per una segona de confirmació d'on van sortir les 16 persones candidates finalment seleccionades per al projecte.

Tot i aquesta selecció acurada, dues de les persones mentores seleccionades finalment van decidir no participar-hi. Aquestes variables són habituals d'aquest tipus de processos de selecció, motiu pel qual es va iniciar un nou procés, d'una setmana de duració per a entrevistar de nou a candidates que ja havien arribat a segona entrevista per tal d'escollir l'equip final.

Els principals criteris que es van tenir en compte a l'hora de valorar les candidatures durant les primeres entrevistes foren:

- » Puntualitat.
- » En cas de no arribar puntual, que hagi pogut avisar o faci menció al fet (que no ignori o deixi passar les pròpies responsabilitats).
- » Obertura i predisposició al que se li proposa (número d'entrevistes, respondre preguntes personals,...).
- » En cas que tingui dificultats o reticències en algun punt, que ho pugui expressar i argumentar obertament i de forma clara.
- » Actitud cordial i propera, senzillesa i honestedat.
- » Que interactuï amb qui l'entrevista, no limitant-se a respondre preguntes.
- » Que mostri interès en el projecte, el jovent, etc. més que no coneixements acadèmics o professionals.
- » És un bon factor que pugui fer preguntes i expressar dubtes i neguits.



» Tracte afable.

Mentre que a la segona entrevista es buscava aprofundir molt més en la personalitat i vivències de la possible persona mentora, destacant aspectes comunicatius, relacionals i personals que fossin facilitadors o disruptors per a establir un vincle adient amb les possibles persones mentores.

### **Persones mentorades**

Per a la selecció de les mentorades primer es va fer una convocatòria demanant quins centres tenien menors amb interès en participar en un procés de mentoria, presentant el projecte a diversos centres per tal de mostrar-los exactament com es desenvoluparia el procés es van establir tota una sèrie de coordinacions inicials amb els equips educatius que tutelaven a fi de d'assegurar una bona comunicació entre ambdós equips i col·laboració (aquest és un aspecte fonamental de qualsevol procés de mentoria social, la coordinació entre els agents relacionats amb la mentorada, prenent encara una major importància en el cas de menors i, com és el cas d'aquest projecte, en risc d'exclusió social).

Un cop establerts els mecanismes de coordinació amb els equips que tutelaven els i les menors candidates es va procedir a realitzar entrevistes individualitzades amb cada qual.

Les dades extretes durant les entrevistes es contrastaven amb entrevistes amb educadors i educadores i a l'entorn dels i les menors per tal de determinar la conveniència de la seva participació en el procés en tant li podia ésser profitós i tenir la preparació i la motivació per a participar-hi. Totes aquestes dades es prepararen en un buidatge final que va permetre de determinar aquell jovent que estava interessat a participar



del projecte seleccionant els perfils en funció de la disponibilitat de les persones mentores sempre cercant trobar un grup de més de 10 parelles participants.

### **Matching**

El procés de matching o aparellament es va desenvolupar a partir d'una primera reunió entre professionals implicats i implicades en la selecció de participants (un psicòleg i una educadora).

En aquesta primera reunió es van desgranar totes les dades extretes durant les entrevistes amb les persones mentores i mentorades que van passar la selecció, triant una sèrie de dades per tal de crear una sèrie de relacions que permetessin establir les parelles mentora-mentorada.

Els principals criteris usats per a la selecció foren:

- » Prioritzar les demandes i necessitats del jovent.
- » Tenir en compte les advertències i/o observacions dels equips educatius sobre el o la jove.
- » Minimitzar les dificultats en la relació (localització geogràfica, idioma, aspectes que s'hagin especificat com a problemàtics durant les entrevistes com el gènere o l'edat de la persona mentorada).
- » Intentar que comparteixin aficions. Si no la mateixa, que siguin afins (futbol i bàsquet, teatre i dansa,...).
- » No necessàriament han de tenir històries familiars o passats similars. Encara que poden facilitar sentir-se en compromís, també poden comportar fàcilment confusions i identificacions inadequades, en comptes de permetre al o la jove buscar el seu propi camí.
- » Tenir en compte el pla individual del o la jove (proposta d'acolliment, de família col·laboradora, procés d'emancipació, etc.) per



---

ajustar objectius i expectatives d'ambdues parts, evitar confusió de rols i propiciar relacions més duradores.

A partir de la selecció de les dades es va crear un document aparellant candidatures de tal manera que en el moment de començar la formació a les persones mentores cadascuna disposava d'un breu perfil de la mentorada amb qui treballarien dotant-los d'algunes dades bàsiques com el centre on es trobava, edat i interessos generals.

### **Formació**

El projecte Sapere Aude va comptar amb una formació de 4 dies a professionals que posteriorment s'ocuparien de la selecció, matching i formació a les mentores i mentorades.

Aquesta formació es va realitzar a Àustria i va comptar amb especialistes en el camp de la mentoria social que van elaborar els continguts de la formació.

La formació com a tal inclouïa nocions per a la realització de les entrevistes i selecció de perfils així com d'instruments i mecanismes per a què poguessin realitzar formacions i seguiments a les persones mentores durant el procés.

Partint de la pròpia expertesa de les persones professionals, la formació va permetre augmentar els seus coneixements en relació als processos de mentoria, habilitant-les així mateix com a formadores per a futurs participants del projecte.

A partir d'aquesta formació cada equip nacional va decidir d'establir un criteri de formacions necessàries per a dotar a les mentores dels instruments necessaris per a participar del projecte.



En el cas del projecte Sapere Aude a Catalunya es va determinar que es realitzaria una formació inicial a les mentores (separada en dues jornades per a garantir que totes les candidatures hi poguessin participar).

Entre d'altres continguts la formació va incloure:

- » Presentació general del projecte Sapere Aude.
- » Presentació de l'equip de supervisió i suport a les mentores.
- » Presentació infància tutelada en el context escolar.
- » Explicació sobre el sistema de protecció infantil i juvenil a Catalunya.
- » Explicació sobre característiques generals de l'adolescència.
- » Explicació sobre el model i procés de mentoria. Què vol dir ser menor? Bones i males pràctiques.

### **Supervisió i avaluació**

El projecte Sapere Aude, per la seva naturalesa de projecte pilot internacional, va comptar amb una doble avaluació.

D'una banda l'avaluació basada en la realització del projecte europeu incloent la realització de les guies i el desenvolupament de les diferents activitats compreses en el projecte i una avaluació pròpia de qualsevol procés de mentoria en la que es valorava el grau d'èxit i desenvolupament del procés entenent aquest com el desenvolupament de la relació mentora-mentorada i el seu impacte en el rendiment acadèmic de la mentora.

Aquesta segona avaluació pròpia de qualsevol projecte de mentoria social es va portar a terme a partir de l'equip de supervisió i els informes que els agents participants (persones mentores, mentorades, entorn de tutela i educatiu de la mentorada i entitat supervisora) avaluant l'evolució de la relació mentora-mentorada, les activitats



realitzades, la coordinació entre els diferents agents participants en el projecte, les activitats i instruments de seguiment, i el suport i acompanyament per part dels educadors i educadores.

Per a garantir que es disposava de dades suficients per a fer una correcta avaluació, cada un dels agents implicats tenia assignats uns mecanismes o tasques per tal de mostrar el desenvolupament i valoració del procés tals com:

En el cas de les persones mentores:

- » Fulls de seguiment complimentats per cada mentora, entregats l'última setmana de cada mes a l'equip de coordinació.
- » Cita per via telefònica, l'última setmana de cada mes. En aquesta trucada es feien dues preguntes generals a les mentores que es complementaven amb les preguntes que es creguin pertinents per fer el seguiment de cada cas concret, en funció de la informació rebuda per altres canals.
- » Trobades grupals.
- » Entrevista individual presencial el darrer mes del procés per tal de saber quines expectatives tenia la mentora de cara a continuar el procés el curs següent, donar-li eines per encarar el procés de comiat, recollir la seva valoració de l'experiència.
- » Més cites presencials amb l'equip de suport si la mentora ho considerava necessari per a orientar-se i rebre suport.
- » Trobada mentora-educadora-mentorada per a recollir les valoracions de diferents agents implicats i les expectatives pel curs vinent en relació a la mentoria.

En el cas dels centres d'acollida de menors:

- » El seguiment es feia per la via informal, en converses entre educador o educadora social i tutor o tutora, ja fos presencialment





per correu electrònic o per telèfon.

- » I també per una via formal en base a les reunions de coordinació del projecte amb direcció i equips educatius incloent tres trobades de directors i directores repartides per trimestres.
- » També podien sol·licitar trobades a demanda si ho consideraven oportú.

En el cas dels professorat i educadors o educadores de la persona mentorada:

- » Es va realitzar una reunió uns dies abans de començar el procés per a l'elaboració del pla de mentoria entre persona professora o tutora del o la menor, la seva futura mentora, educadora, equip de coordinació SA i la mentorada per tal de concretar els objectius, metodologia i compromisos de tothom qui s'implica en la mentoria.
- » Una reunió d'avaluació del pla de mentoria el darrer mes, on participen la persona professora o tutora, mentora, educadora, equip de coordinació i mentorada i en la que es valorava la consecució dels objectius, la metodologia usada i el compliment dels compromisos adquirits per part de tothom qui s'implica en la mentoria.

Finalment els mecanismes de seguiment i avaluació de les mentores i mentorades eren:

- » Una trobada conjunta entre la mentorada, la mentora i l'educadora per tal de recollir les valoracions de l'experiència per part dels diferents agents implicats i les expectatives pel curs vinent en relació a la mentoria.
- » Una entrevista individual per tal de recollir la seva valoració de l'experiència i les expectatives



- 
- » Reunió a l'inici i al final del curs escolar: per tal de poder presentar el projecte, comptar amb el suport institucional requerit i avaluar el seu desenvolupament.

D'altra banda els i les professionals de l'equip de supervisió de la mentoria portaven a terme:

- » Trobades informals per intercanviar impressions dins l'equip.
- » Cites via correus electrònics i/o telèfon per traspassar informació i prendre decisions per temes que necessitaven una resolució "urgent".
- » Reunions formals de coordinació i avaluació del procés: trimestrals, amb tot el personal implicat en el projecte.
- » Elaboració de memòries d'actuació.

---

## **d** Breu menció als resultats i conclusions finals

Tots aquests mecanismes de control van permetre d'establir una valoració del procés, donant com a resultat tota una serie de valoracions molt positives per part dels i les participants, més del 70% valoraven que voldrien continuar amb la mentoria el següent curs, mentre que totes les parelles de persona mentora i mentorada van valorar l'experiència com a positiva així com el suport rebut durant la relació.

Però l'objectiu principal del procés de mentoria social proposat per Sapere Aude era la millora dels resultats acadèmics i, en aquest sentit totes les mentorades van millorar tant en rendiment (notes) com en aspectes metaacadèmics com la puntualitat, l'organització, la consecució de plans d'acció, etc.

En aquest sentit les mentorades destacaven per mostrar, després de només un curs escolar tenint una mentora, que tenien una idea més clara de quins objectius vitals i professionals tenien, les mentores van



esdevenir qui van modificar la perspectiva de l'alumnat, molt del qual volia deixar els estudis un cop acabats els cursos obligatoris i que, després del procés afirmaven majoritàriament voler continuar els seus estudis acadèmics postobligatoris.

El vincle que s'estableix entre mentora i mentorada esdevé un instrument potent a l'hora de construir canvis positius, destacant, que és una relació que enriqueix a ambdues parts per igual.

En la nostra experiència quan les parts implicades tenen clars els objectius i un compromís de prendre-hi part, la supervisió es limita a donar suport a aquesta relació que comença, per tal d'ajudar-la a prosperar i orientar-la ja que un dels elements més poderosos de la mentoria és el seu caràcter voluntari. Finalment són dues persones amb la voluntat de donar-se suport, una mitjançant la expertesa i l'altra amb el vincle que es genera i, en aquesta informalitat, que s'allunya dels rols establerts habitualment (familiars, acadèmics, laborals,...) és on la mentoria permet a ambdues persones créixer plegades.

En aquest sentit encoratgem vivament a totes aquelles entitats o persones interessades en la mentoria a participar d'un procés d'aquestes característiques esperant que aquesta breu guia pugui ajudar-los a construir un procés a iniciar els seus projectes, ja que, davant les problemàtiques socials que vivim, la societat, entenent aquesta com el conjunt d'individus que la formem, tenim un paper clau a l'hora d'aforntar-los i la mentoria estableix una encoratjadora oportunitat per a fer-ho des de qualsevol nivell garantint, sempre amb supervisió i compromís, un pacte en el nostre entorn.

---

## 5 Bibliografia

- » Exemples extrets de Lledó, Eulàlia (2007). *De llengua, diferència i context*. Barcelona: Institut Català de les Dones, p. 47.
- » Crul, M., & Schneider, J. (2014). *Mentoring: What can support projects achieve that schools cannot? Report of the Sirius education migration network*. Brussels: European Commission. Consultado el 6 de junio de 2016 des de <http://www.sirius-migrationeducation.org/wp-content/uploads/2014/10/SIRIUS-Mentoring-FINAL.pdf>
- » Dubois, D.L., Portillo, N., Rhodes, J.E., Silverthorn, N., & Valentine, J.C. (2011). *How Effective are Mentoring Programs for Youth? A Systematic Assessment of the Evidence*. *Psychological Science in the Public Interest*, 12(2), 57-91.
- » Irby, B. (2012). Editor's Overview: *Mentoring, Tutoring and Coaching*. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 20(3), 297-301.
- » Herrera, C., Dubois, D.L. y Grossman, J.B. (2013). *The Role of Risk. Mentoring Experiences and Outcomes for Youth with Varying Risk Profiles*. New York: Public/Private Ventures.
- » Martínez, M; Albaigés, B (2012) *L'estat de l'educació a Catalunya*. Anuari 2011. Volum 1.
- » Petrovic, M. (2015). *Mentoring in Europe and North America: Strategies for improving immigrants' employment outcomes*. Brussels: Migration Policy Institute Europe.
- » Prieto-Flores, O, Feu, J., & Casademont, X. (2016). *Assessing Intercultural Competence as a Result of Internationalization at Home Efforts: A Case Study from the Nightingale Mentoring Program*. *Journal of Studies in International Education*, 20(5), 437-453.

- 
- » Prieto-Flores, O. & Feu, J.G (2017).
  - » Prieto-Flores, O y Feu Gelis, J. (2018). *¿Qué impacto pueden tener los programas de mentoría social en la sociedad?* Una exploración de las evaluaciones existentes y propuesta de marco analítico Revista Pedagogía Social, 31.
  - » Raposa, E.B., Rhodes, J.E. y Herrera, C. (2016). *The impact of youth risk on mentoring relationship quality: Do mentor characteristics matter?* American Journal of Community Psychology, 57(3-4), 320-329.
  - » Rhodes, J.E. (2002). *Stand By Me: The Risks and Rewards of Mentoring Today's Youth*. Cambridge: Harvard University.



Eixos d'Identitat és una col·lecció de Plataforma Educativa que posa en paper recursos i materials transversals i de referència de les entitats que componen la xarxa i que en són trets identitaris.

Títols publicats:

1. Codi Ètic / Codi Ètic 01.a
2. Guia del llenguatge no sexista
3. Política de les entitats
4. Guia de mentoria

"Si vols veure resultats  
diferents, atreueix-te a fer  
coses diferents"  
Toni Mascaró

"Comparteix les teves  
aspiracions amb aquells  
que et recolzaran, no amb  
aquells que respondran  
amb dubtes o manca  
d'interès"  
Steve Backley

# Eixos —•— d'Identitat

