

Η καθοδήγηση στην στοματική και γναθοπροσωπική χειρουργική ως μέθοδος επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης των ηγετικών δεξιοτήτων των ειδικευομένων Η ελληνική πραγματικότητα

Κυριακή Χρ. ΜΑΡΤΗ¹

Τμήμα Στοματικής και Γναθοπροσωπικής Χειρουργικής/Νοσοκομειακής Οδοντιατρικής, Οδοντιατρική Σχολή Πανεπιστημίου Michigan (Δ/ντής: Αναπλ. Καθηγητής Brent Ward, DDS, MD, FACS)

Mentoring in oral and maxillofacial surgery as a pathway to residents' professional growth and leadership. The Greek reality

Kyriaki C. MARTI

Department of Oral and Maxillofacial Surgery/Hospital Dentistry, University of Michigan School of Dentistry (Chair: Assoc. Prof. Brent Ward, DDS, MD, FACS)

Βιβλιογραφική ανασκόπηση
Literature review

ΠΕΡΙΛΗΨΗ: Η καθοδήγηση (mentorship) στις επιστήμες υγείας αποτελεί ένα σπουδαίο παράγοντα της εκπαίδευσης των ειδικευομένων και παίζει σπουδαίο ρόλο στην προαγωγή του διδακτικού ερευνητικού προσωπικού (ΔΕΠ). Όλα τα μεγάλα πανεπιστήμια στις ΗΠΑ έχουν αναπτύξει οργανωμένα προγράμματα καθοδήγησης σε προπτυχιακό επίπεδο και κατά την εξειδίκευση.

Στην εργασία μας παρουσιάζουμε τις παρούσες ευκαιρίες για τους στοματικούς και γναθοπροσωπικούς χειρουργούς να συμμετέχουν σε οργανωμένα προγράμματα καθοδήγησης (mentorship) στις ΗΠΑ, υπό την αιγίδα των επαγγελματικών φορέων. Επίσης διερευνήσαμε την Ελληνική πραγματικότητα σχετικά με την καθοδήγηση των ειδικευομένων.

Σύμφωνα με την μελέτη της βιβλιογραφίας δεν αναφέρονται να υπάρχουν οργανωμένα προγράμματα καθοδήγησης για τους ειδικευομένους και τους νεώτερους ακαδημαϊκούς γναθοχειρουργούς στον Ελληνικό χώρο. Συμπερασματικά, υπάρχει πλέον τρέχουσα ανάγκη για την ανάπτυξη οργανωμένων προγραμμάτων για τους ειδικευομένους στοματικούς και γναθοπροσωπικούς χειρουργούς, με στόχο την επαγγελματική τους εξέλιξη και την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: καθοδήγηση, στοματική και γναθοπροσωπική χειρουργική, ηγεσία, εκπαίδευση ειδικευομένων

SUMMARY: Mentoring in Health Professions Education is an important pillar of student learning and plays an essential role in faculty development. All major universities in the USA have developed mentoring programs in health professions, as well as in residency programs.

In this paper we present current existing opportunities for oral and maxillofacial surgeons to participate in structured mentoring programs in the USA supported by professional associations. We also examined potential existing mentoring opportunities in Greece.

Based on the literature review, no structured mentoring opportunities were found for Oral and Maxillofacial Surgery residents and junior faculty members in Greece.

Therefore there is an existing need for development of structured mentoring programs for residents in Greece, as a pathway to professional growth and leadership.

KEY WORDS: mentorship, oral and maxillofacial surgery, leadership, residents' education

¹DMD, MD, MHPe, PhD, FEBOMFS, Κλινική Επίκουρη Καθηγήτρια

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η καθοδήγηση (mentoring) εμφανίστηκε στην εκπαίδευση εδώ και χιλιάδες χρόνια. Σύμφωνα με τον Όμηρο (στο δεύτερο βιβλίο της Οδύσσειας), ο Οδυσσεύς εμπιστεύτηκε τον νεαρό γιό του Τηλέμαχο στον έμπιστο φίλο του Μέντορα, για να τον διδάξει, να τον προστατεύσει και να τον υποστηρίξει κατά την απουσία του ιδίου στον Τρωικό Πόλεμο. Ο Μέντορας προστάτευσε, δίδαξε και υποστήριξε τον μαθητή του, και τελικά συνόδευσε τον νεαρό Τηλέμαχο στην αναζήτησή του για τον πατέρα του (στην πραγματικότητα η θεά Αθηνά πήρε την μορφή του Μέντορα και βοήθησε τον Τηλέμαχο).

Η καθοδήγηση στις Επιστήμες Υγείας αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα στην εκπαίδευση των φοιτητών και παίζει έναν σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη των μελών ΔΕΠ. Τα περισσότερα σημαντικά Πανεπιστημιακά Ιδρύματα των ΗΠΑ έχουν διαμορφώσει οργανωμένα προγράμματα καθοδήγησης στις Σχολές Επιστημών Υγείας, καθώς και στα προγράμματα ειδικοτήτων. Η Σχολή Μεταπτυχιακών Σπουδών Rackham Graduate School στο Πανεπιστήμιο του Michigan (Ann Arbor) προσφέρει σημαντικές ενημερωτικές πηγές σχετικά με την καθοδήγηση (<http://www.rackham.umich.edu>).

Η καθοδήγηση των φοιτητών της Οδοντιατρικής είναι μια σημαντική πτυχή του προγράμματος σπουδών της Οδοντιατρικής Σχολής του Πανεπιστημίου του Michigan (<http://www.dent.umich.edu>). Επιπλέον, η Ιατρική Σχολή του Πανεπιστημίου του Michigan έχει συμπεριλάβει στο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών την καθοδήγηση (Gruppen και συν. 2016). Οι Sambunjak και συν. σε εργασία τους, ανέφεραν ότι η καθοδήγηση φαίνεται να «προωθεί την επιτυχία στην κλινική πράξη, διευκολύνει την επιλογή καριέρας και βελτιώνει την παραγωγικότητα στην έρευνα» (Sambunjak και συν. 2006). Οι Stenfors-Hayes και συν. έδειξαν ότι η συνεισφορά των μεντόρων σε φοιτητές οδοντιατρικής ως μέρος ενός δομημένου προγράμματος είναι ικανοποιητική με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένων της «αυξημένης κατανόησης του επιπέδου των σπουδαστών και της επαγγελματικής εξέλιξής τους ως καθηγητών» (Stenfors-Hayes και συν. 2011a).

Σε μια συντακτική του εργασία ο Precious συζήτησε τη σημασία της καθοδήγησης (mentoring) στην στοματική και γναθοπροσωπική χειρουργική, ως «μιας εταιρικής σχέσης στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη... σημαντική στην ακαδημαϊκή Στοματική και Γναθοπροσωπική Χειρουργική» (Precious 2014).

Αν και πολλές προσπάθειες καθοδήγησης παραμένουν ανεπίσημες και αόρατες (αδήλωτες) (Bligh 1999), είναι μέσω των δομημένων προγραμμάτων καθοδήγησης που οι ειδικευόμενοι και οι νεώτεροι ακαδημαϊκοί μπορούν να επωφεληθούν ως επί το πλείστον.

INTRODUCTION

Mentoring has been present in education for thousands of years. According to Homer (Odyssey, Book II), Odysseus entrusted his young son Telemachus to his good friend Mentor, to educate, support and protect him, while Odysseus was away in the Trojan War. Mentor supervised, protected and educated his young mentee and he finally accompanied Telemachus in his quest for his father (it was actually the Goddess Athena, that assumed the role of Mentor, that helped the young Telemachus).

Mentoring in Health Professions Education is an important pillar of student learning and plays an essential role in faculty development. All major universities in the USA have developed mentoring programs in health professions, as well as in residency programs. The Rackham Graduate School at the University of Michigan in Ann Arbor (Michigan) offers great resources for mentoring (<http://www.rackham.umich.edu>). Mentoring dental students is an important aspect of the curriculum at the University of Michigan School of Dentistry (<http://www.dent.umich.edu>). In addition the University of Michigan Medical School has included in the graduate curriculum mentoring opportunities (Gruppen et al. 2016). Sambunjak et al. in their review paper reported that mentoring is shown to “promote success in clinical practice, facilitate career selection, and enhance research productivity” (Sambunjak et al. 2006). Stenfors-Hayes et al. showed that being a mentor to dental students as part of a structured program is rewarding in many different ways, including “an increased understanding of the students’ situation and some professional development as a teacher” (Stenfors-Hayes et al. 2011a).

In an editorial paper Precious discussed the importance of mentoring in oral and maxillofacial surgery, as “a partnership in personal and professional growth and development... central to academic oral and maxillofacial surgery (OMFS)” (Precious 2014).

Although most mentoring efforts remain informal and invisible (Bligh 1999), it is through structured mentoring programs that residents and junior faculty can benefit mostly.

ΕΘΝΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΗΠΑ

Τα περισσότερα προγράμματα καθοδήγησης (mentoring) σχετίζονται με την κλινική εκπαίδευση (όπως στις τρίμηνες κλινικές ασκήσεις των ιατρικών μαθημάτων του 1ου & 2ου εξαμήνου), ενώ άλλα προγράμματα, όπως το πρόγραμμα (Fellowship) για ακαδημαϊκή οδοντιατρική καριέρα (Academic Dental Careers Fellowship Program) της American Dental Education Association (ADEA) προσφέρει μια δομημένη ευκαιρία καθοδήγησης, με σκοπό να ενεργήσει ως ένας ακαδημαϊκός αγωγός, για τους φοιτητές οδοντιατρικής (προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς) σε εθνικό επίπεδο (Palatta 2016). Αυτού του είδους η σχέση μέντορα-καθοδηγούμενου στο πρόγραμμα μπορεί να αυξήσει την επιρροή που έχουν οι μέντορες στους μαθητές τους, ώστε αυτοί να ακολουθήσουν ακαδημαϊκή καριέρα. Σύμφωνα με τους Hunt και συν. οι μέντορες μπορούν να επηρεάσουν προς μια εναλλακτική σταδιοδρομία τους μαθητές τους (παρά το γεγονός ότι οι μαθητές τείνουν να κρατήσουν τις επιλογές σταδιοδρομίας τους) (Hunt και συν. 1995).

Πρόγραμμα Καθοδήγησης στη Στοματική και Γναθοπροσωπική Χειρουργική της Αμερικανικής Εταιρείας Στοματικών και Γναθοπροσωπικών Χειρουργών (American Association of Oral and Maxillofacial Surgeons-AAOMS)

Ένα δομημένο πρόγραμμα ανακοινώθηκε πρόσφατα από την Αμερικανική Εταιρεία Στοματικών και Γναθοπροσωπικών Χειρουργών (AAOMS): «το πρόγραμμα καθοδήγησης έχει σχεδιαστεί για τη διευκόλυνση ενός νέου μέλους στην μετάβαση σε πλήρη απασχόληση, επιτρέποντάς του να αξιοποιήσει την εμπειρία ενός καθιερωμένου στοματικού και γναθοπροσωπικού χειρουργού» (AAOMS.org). Τα μέλη της Εταιρείας καλούνται να συμμετέχουν ως μέντορες σε εθελοντική βάση.

Προγράμματα καθοδήγησης στο Αμερικανικό Κολλέγιο Χειρουργών (American College of Surgeons-ACS)

Η Εταιρεία των Διευθυντών Χειρουργικής (Society of Surgical Chairs) συζήτησε πρόσφατα σχετικά με τα προγράμματα καθοδήγησης κατά τη διάρκεια των κλινικών χειρουργικών συνεδρίων το 2014, 2015 και το 2016. Σημαντικοί τομείς του προγράμματος ήταν οι: «συνεργασία και σύμπραξη, ανθρωπισμός και καθοδήγηση και επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα» (Rosengart και συν. 2016). Οι προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για το πρόγραμμα αυτό είναι βασισμένες: 1. στην προσέγγιση «αντίστροφη πυραμίδα ακαδημαϊκής καθοδήγησης», δηλαδή οι πλέον έμπειροι χειρουργοί να γίνουν μέντορες σε συναδέλφους τους που μόλις αρχίζουν την καριέρα τους στην χειρουργική (και ειδικευόμενους χειρουργούς) (Economopoulos και συν. 2014), 2. το μοντέλο «μωσαϊκό καθοδήγησης», όπου οι μέντορες αναλαμβάνουν διάφο-

NATIONAL MENTORING PROGRAMS IN THE USA

Most mentoring programs are associated with clinical mentorship (as in medical clerkships), while other programs, such as the Academic Dental Career Fellowship Program (ADCFP) of the American Dental Education Association (ADEA) offers a structured mentoring opportunity aiming to act as an academic pipeline for dental students (predoctoral and graduate) at a national level (Palatta 2016). This type of mentor-mentee relationship in the program may increase the mentors' influence on the students towards following an academic career. According to Hunt et al. mentors may influence alternative careers for students (although students tend to keep their career choices) (Hunt 1995).

American Association of Oral and Maxillofacial Surgeons mentoring program

In oral surgery, a structured program has been recently announced by the American Association of Oral and Maxillofacial Surgeons (AAOMS): "The Mentor Program is designed to facilitate a member's transition into full-time practice by allowing them to tap into the experience and resources of a well-established OMS" (AAOMS.org). Members of AAOMS are invited to participate as mentors in a voluntary basis.

American College of Surgeons (ACS) mentoring programs

The Society of Surgical Chairs recently discussed about the mentorship programs during the 2014, 2015 and 2016 Clinical Congresses. Major domains of the program were "collaboration and cooperativity, humanism and mentorship and operational efficiency" (Rosengart et al. 2016). The approaches used for this program were based: 1. in the "reverse academic mentoring pyramid" approach, i.e. the most experienced surgeons become mentors to those individuals who are just beginning their surgical career (residents and junior surgeons)(Economopoulos et al. 2014), 2. on the "mosaic mentoring" model, where mentors fill different roles, such as "resident mentors, administrative/business mentors, clinical specialist mentors, research mentors, and so on, based on their specific interests and abilities" and 3. on the approach that "takes advantage of innovations in technology and uses the simulation lab as a place where mentor and mentee can develop a relationship"(Economopoulos et al. 2014, Rombeau et al. 2010).

As far as women surgeons in concerned, a program for Mentorship for Women Surgeons in Transition to Practice was initiated in 2013, by the American College of Surgeons Women in Surgery Committee. The program

ρους ρόλους, όπως « μέντορες σε ειδικευόμενους, διοικητική/επιχειρησιακή καθοδήγηση, μέντορες κατά την κλινική ειδικότητα, μέντορες στην έρευνα και ούτω καθεξής, βάσει των ειδικών ενδιαφερόντων και των ικανοτήτων τους» και 3. σχετικά με την προσέγγιση που «εκμεταλλεύεται καινοτομίες στην τεχνολογία και χρησιμοποιεί το εργαστήριο προσομοίωσης ως ένα μέρος όπου ο μέντορας και ο καθοδηγούμενος θα αναπτύξουν συνεργασίες» (Economidou και συν. 2014, Rombeau και συν. 2010). Όσον αφορά τις γυναίκες χειρουργούς, ένα πρόγραμμα καθοδήγησης για «γυναίκες χειρουργούς κατά τη μετάβαση στην χειρουργική πράξη» ξεκίνησε το 2013, από το Αμερικανικό Κολέγιο Χειρουργών (Επιτροπή «Γυναίκες στην Χειρουργική»). Το πρόγραμμα είχε ανακοινωθεί ως: «ευκαιρία για τις γυναίκες χειρουργούς στα πρώτα βήματα της σταδιοδρομίας τους να αναπτύξουν σχέσεις καθοδήγησης με έμπειρους χειρουργούς σε όλες τις ειδικότητες που εκπροσωπούνται από το Αμερικανικό Κολέγιο Χειρουργών(ACS)» (www.aasurg.org/documents/2013WiSC_Mentorship_Applications.pdf). Ο Σύλλογος Γυναικών Χειρουργών (<https://www.womensurgeons.org>) προσφέρει επίσης παρόμοιες ευκαιρίες καθοδήγησης για φοιτήτριες και ειδικευόμενες στη Χειρουργική.

Πλαίσιο καθοδήγησης και προτεινόμενες θεωρίες στην εκπαίδευση που εφαρμόζονται στη διαδικασία καθοδήγησης

Οι Anderson και Funnell συζητήσαν ότι «το όραμα χρησιμεύει ως μέσο ένταξης της θεωρίας στην πράξη» και παρέχει στους εκπαιδευτικούς τα κριτήρια για τον εντοπισμό συμβατών θεωριών και εφαρμογής τους στην εκπαίδευση (Anderson και Funnell 1999). Υπάρχουν πολλές θεωρίες που σχετίζονται με την καθοδήγηση στην εκπαίδευση. Προτείνουμε την θεωρία του αυτοπροσδιορισμού, όπως παρουσιάστηκε από τους Ryan και Deci και συζητήθηκε από τους White και Gruppen και τον TenCate και συν. στην ιατρική εκπαίδευση, ως ένα πλαίσιο για την καθοδήγηση. Η θεωρία του αυτοπροσδιορισμού, ως μια σημαντική κινητήρια θεωρία, τονίζει τη σημασία της δημιουργίας συναισθημάτων επάρκειας, αυτονομίας και συνάφειας(ταυτότητας) με τους εκπαιδευόμενους. Οι White και Gruppen συζητήσαν την θεωρία αυτή και έδειξαν ότι «μαθητές παρακινούνται εγγενώς και κρίνουν την εκπαιδευτική δραστηριότητα ως αξιόλογη... ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα» (Ryan και Deci 2000, White και Gruppen 2010, TenCate και συν. 2011).

Σύμφωνα με τους White και Gruppen «στο Πανεπιστήμιο του Michigan η Ιατρική Σχολή χρησιμοποιεί μια παρόμοια δομημένη προσέγγιση για να εκπαιδεύσει τους φοιτητές με στόχο την αυτορρύθμιση των εκπαιδευόμενων που εφαρμόζεται σε έναν κύκλο τεσσάρων σταδίων: Σχεδιασμός – μάθηση – αξιολόγηση – προσαρμογή» και παρουσίασαν την Θεωρία του αυτοπροσδιορισμού ως βάση της προσέγγισής τους» (White και Gruppen 2010, White 2007).

was announced as: “an opportunity for early career female surgeons to develop a mentoring relationship with established surgeons practicing in all the specialties represented by ACS” (www.aasurg.org/documents/2013WiSC_Mentorship_Applications.pdf).

The Association of Women Surgeons (<https://www.womensurgeons.org>) offers similar mentorship opportunities for students and residents, as well.

Framework for mentoring and proposed education theories applied to the mentoring process

Anderson and Funnell discussed that “vision serves as a means of joining theory and practice”: it provides educators with criteria to identify compatible theories and apply them to education (Anderson and Funnell 1999). There are many theories that are related to mentoring in education. We propose the Self Determination Theory, as presented by Ryan and Deci and discussed by White and Gruppen and TenCate in medical education, as a framework for mentoring. Self Determination theory, as a major motivational theory, stresses the importance of creating feelings of competence, autonomy and relatedness in learners. White discussed Self Determination Theory and showed that “learners intrinsically motivated embrace learning as a valued activity ...regardless of outcomes” (Ryan and Deci 2000, White and Gruppen 2010, TenCate et al. 2011). According to White and Gruppen “the University of Michigan Medical School uses a similar structured approach to train students to become self-regulatory learners, applied in a four-stage cycle: planning–learning–assessment–adjustment” and presented Self Determination Theory as one foundation of their approach” (White and Gruppen 2010, White 2007). They present autonomy (in the planning phase), competence (in the assessment phase) and relatedness (working in a peer group) as Self Determination Theory related components of this approach (TenCate et al. 2011). Finally, Kusurkar and TenCate (2013) site that “mentoring...during residency training, can stimulate intrinsic motivation by supporting trainees feelings of relatedness” as an example of Self Determination Theory applied to medical education (Kusurkar and TenCate 2013).

In addition, there seems to be a need to put an emphasis on the development of leadership skills in our specialty, where the oral surgeon is practicing as a member of a healthcare team. We present the transformational leadership model, which is referring to a leader who is “aligning people, setting direction, motivating, inspiring, employing credibility, adopting a visionary position, anticipating change and coping with change.” This approach focuses on the abilities of the leader to inspire and motivate the team through “providing vision, inspiration, in-

Με την θεωρία του αυτοπροσδιορισμού σχετίζονται στοιχεία αυτής της προσέγγισης: παρουσιάζουν αυτονομία (στη φάση του σχεδιασμού), αρμοδιότητα (στο στάδιο της αξιολόγησης) και συνάφεια (εργάζονται σε μια ομάδα ομοτίμων) (TenCate και συν. 2011). Στο τέλος, οι Kusurkar και TenCate (2013) παρουσίασαν ότι «η καθοδήγηση... κατά τη διάρκεια της ειδικότητας, μπορεί να τονώσει τα εγγενή κίνητρα υποστηρίζοντας τα συναισθήματα της συνάφειας των εκπαιδευόμενων», προσφέροντας ένα παράδειγμα της θεωρίας αυτοπροσδιορισμού όπως εφαρμόζεται στην ιατρική εκπαίδευση (Kusurkar και TenCate 2013).

Επιπλέον, φαίνεται να υπάρχει μια ανάγκη να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη των ηγετικών δεξιοτήτων στην ειδικότητά μας, όπου ο γναθοχειρουργός είναι εν ενεργεία μέλος μιας ομάδας υγειονομικής περίθαλψης. Σας παρουσιάζουμε το μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία αναφέρεται στον ηγέτη ο οποίος «εναρμονίζει ανθρώπους, ρυθμίζει κατεύθυνσεις και κίνητρα, εμπνέοντας, εφαρμόζοντας αξιοπιστία, υιοθετώντας μια οραματική στάση, προβλέποντας την αλλαγή και αντιμετωπίζοντας επιτυχώς την αλλαγή». Αυτή η προσέγγιση εστιάζει στις ικανότητες του ηγέτη που εμπνέει και παρακινεί την ομάδα με το να «παρέχει όραμα, έμπνευση, πνευματική διέγερση και προσωπική προσέγγιση (προσωπικό ενδιαφέρον)» (Willcocks 2011).

Είναι πολύτιμο να παρουσιάσουμε ποια είναι τα ευνοϊκά προσωπικά χαρακτηριστικά τόσο των καθοδηγούμενων όσο και των μεντόρων.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΜΕΝΤΟΡΑ

Σύμφωνα με τους Morton-Cooper και Palmer (2000) «τα τρία χαρακτηριστικά του επιτυχημένου μέντορα είναι: Δεξιότητες/Ικανότητα, Αυτοπεποίθηση και Δέσμευση».

Η καθοδήγηση παρέχει μεγάλες δυνατότητες προσωπικής ηγεσίας. Οι Cho και συν. (2011) παρουσίασαν τις ικανότητες ενός αποτελεσματικού μέντορα, όπως το «να παρουσιάζει προσωπικά χαρακτηριστικά όπως ο ενθουσιασμός, η συμπόνια και η ανιδιοτέλεια, να ενεργεί τόσο ως οδηγός σταδιοδρομίας όσο και ως μοντέλο ρόλου, να δεσμεύεται για τακτικές και συχνές συναντήσεις με τους καθοδηγούμενους, να υποστηρίζει την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικών τους δραστηριοτήτων και να θέτει πανανθρώπινες προσδοκίες και πρότυπα για την καθοδήγηση». Στην εργασία των Morton-Cooper και Palmer παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου μέντορα (Morton-Cooper και Palmer 2000): ο μέντορας, μεταξύ άλλων, «πρέπει να έχει γνώση και εμπειρία για να είναι αποτελεσματικός μέσα στον οργανισμό, να έχει καλή επικοινωνία και να παρέχει καθοδήγηση, να έχει την ικανότητα να προκαλεί το σεβασμό, να παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση, να παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες και να προάγει την ορθή κρί-

σησιακή διέγερση και ατομική προσοχή» (Willcocks 2011).

It is valuable to present what the favorable personal characteristics of both successful mentees and mentors could be.

CHARACTERISTICS OF A SUCCESSFUL MENTOR

According to Morton-Cooper and Palmer (2000) "The three Cs of the successful mentor are: Competence, Confidence, Commitment."

Mentorship has a great potential for personal leadership. Cho et al. (2011) presented the qualities of an effective mentor, such as to "exhibit personal characteristics as enthusiasm, compassion and selflessness, to act both as a career guide and a role-model, to make strong time commitments with regular and frequent meetings with mentees, to support their personal and professional balance, and to set global expectations and standards for mentorship". In clinical mentorship, Morton-Cooper and Palmer present the characteristics of a successful mentor (Morton-Cooper and Palmer 2000): the mentor, among other things, "should have knowledge and experience to be effective within the organization, have great communicating and coaching skills, have the ability to command respect, offer constructive feedback, provide reliable information and promote good judgment, demonstrate initiative and be creative, seek new challenges, lead and offer clear directions, and share credit for achievements. It is also important to allow the mentee to develop within his or her own term" (Morton-Cooper and Palmer 2000).

In dental education, Schrubbe identified characteristics of successful mentors and mentees: the mentor amongst other things "provides a safe, secure culture in which protégés can develop ideas/innovations, ensuring they receive the recognition that their efforts deserve" (Schrubbe 2004). In summary, various skills of mentors and mentees seem to be important, since there is evidence that factors, such as the mentor-student relationship and the mentor's knowledge, competencies, attitude and communication skills play an important role in students' learning (Wright 1990, Campbell et al. 1994, Andrews and Chilton 2000, Andrews and Roberts 2003, Pellatt 2006).

A future mentor may be aided by identifying his/her mentoring characteristics with the use of a personal leadership characteristics tool (such as the StrengthsFinder) (Rath 2007) or by participating in a leadership development program. The mentor can develop a culture of appreciation mentorship, by acknowledging the achievements of his/her mentees (Elton and Gostick 2012).

Finally, according to Stenfors-Haynes et al. (2011), a mentor is an educator who listens carefully and stimu-

ση, να επιδεικνύει πρωτοβουλία και να είναι δημιουργικός, να αναζητά νέες προκλήσεις, να καθοδηγεί και να προσφέρει σαφείς οδηγίες και να μοιράζεται την επιβράβευση για τα επιτεύγματα. Είναι επίσης σημαντικό να επιτρέπεται στον καθοδηγούμενο να αναπτύσσεται υπό τους δικούς του όρους» (Morton-Cooper και Palmer 2000). Στην οδοντιατρική εκπαίδευση, ο Schrubbe προσδιόρισε τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων μεντόρων και μεσολαβητών: ο μέντορας, μεταξύ άλλων, «παρέχει μια ασφαλή κουλτούρα κατά την οποία οι καθοδηγούμενοι μπορούν να αναπτύξουν νέες ιδέες εξασφαλίζοντας ότι θα λάβουν την αναγνώριση για τις προσπάθειές τους» (Schrubbe 2004). Συνοπτικά, οι διάφορες ικανότητες των μεντόρων και των εκπαιδευομένων φαίνεται να είναι σημαντικές, καθώς υπάρχουν στοιχεία ότι παράγοντες όπως η σχέση μέντορα-καθοδηγούμενου και οι γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και επικοινωνιακές ικανότητες του μέντορα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη μάθηση των μαθητών (Wright 1990, Campbell και συν. 1994, Andrews και Chilton 2000, Andrews και Roberts 2003, Pellatt 2006). Ένας μελλοντικός μέντορας μπορεί να προσδιορίσει τα προσωπικά χαρακτηριστικά καθοδήγησής του με τη χρήση ενός διαγνωστικού εργαλείου προσωπικών χαρακτηριστικών ηγεσίας (όπως το StrengthsFinder) (Rath 2007) ή με τη συμμετοχή σε ένα πρόγραμμα ανάπτυξης ηγετών. Ο/η μέντορας μπορεί να αναπτύξει μια νοοτροπία εκτίμησης, αναγνωρίζοντας τα επιτεύγματα των καθοδηγούμενων του / της (Elton και Gostick 2012). Τέλος, σύμφωνα με τους Stenfors-Haynes και συν. (2011), ο μέντορας είναι ένας εκπαιδευτικός ο οποίος ακούει προσεκτικά, που διεγείρει τον προβληματισμό, ο οποίος μπορεί να απαντήσει σε ερωτήσεις και να δώσει συμβουλές και ο οποίος αποτελεί ένα μοντέλο ρόλου και μοιράζεται τις επαγγελματικές του εμπειρίες (Stenfors-Haynes 2011b). Επιπλέον, οι μέντορες πρέπει να είναι ειλικρινείς στις αλληλεπιδράσεις τους με τους καθοδηγούμενους και να μπορούν να ακούν ενεργά και να παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση (Sambunjak και συν. 2006, Schrubbe 2004).

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΚΑΘΟΔΗΓΟΥΜΕΝΟΥ

Σύμφωνα με τους Morton-Cooper και Palmer, τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου καθοδηγούμενου περιλαμβάνουν: «i. Να διακρίνεται στο πλήθος ii. Να αποδεικνύει τις δυνατότητες επιτυχίας, να έχει εγγενή κίνητρα και να είναι φιλόδοξος και ευσυνείδητος iii. Να παρουσιάζει δεξιότητες, όπως θετική αυτοεκτίμηση, διαφωτισμό και ενθουσιασμό και το iv. Να επιδεικνύει δυναμικό ηγεσίας» (Morton-Cooper και Palmer 2000).

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία για την καθοδήγηση δείχνει

lates reflection, who can answer questions and give advice and who is a role-model and shares his/her professional experiences (Stenfors-Haynes et al. 2011b). Furthermore, mentors should be honest and sincere in their interactions with mentees and be able to listen actively and provide constructive feedback (Sambunjak et al. 2006, Schrubbe 2004).

CHARACTERISTICS OF A SUCCESSFUL MENTEE

According to Morton-Cooper and Palmer, the characteristics of a successful mentee include: "i. Standing out in the crowd ii. demonstrating the potential to succeed and being motivated, ambitious and conscientious, iii. presenting adult capabilities such as having positive self-esteem, and being enlightened and enthusiastic and iv. demonstrating leadership potential" (Morton-Cooper and Palmer 2000).

EVALUATION OF MENTORING PROGRAMS

Existing research on mentoring indicates that learners can evaluate the benefits of mentorship overall. Other research also identified contextual factors that should be included in eliciting mentee evaluations, such as the amount of time spent with the mentor. In clinical mentoring, various authors showed that the amount of time a mentor spends with a mentee is an important issue and it may be influenced by a number of factors, including workload (Mitchell 2003), staff shortages (Edmond 2001) and the staff-student ratio in the clinical area (Hutchings et al. 2005, Myall et al. 2008).

The effectiveness of mentoring programs needs to be continuously evaluated (Ramani et al. 2006). There are a few surveys as evaluation tools of mentorship abilities presented in the literature (Anderson et al. 2012, Berk et al. 2005, Kashiwagi et al. 2013). Berk et al. presented two "effective, comprehensive and standardized" tools (questionnaires) that measure mentor's effectiveness (Berk et al. 2005). Anderson et al. (2012) reported a six-component approach to mentoring evaluation that includes: "i. the assessment of mentee training and empowerment, ii. peer learning and mentor training, iii. scholar advocacy, iv. mentee-mentor expectations, v. mentor self-reflection, and vi. mentee evaluation of their mentor."

Limitations from the student feedback perspective reported by Anderson include that it may be difficult for trainees to offer negative feedback; this limitation can be mitigated with anonymous surveys, and by waiting to elicit feedback until after graduation of mentees. Although there is not a consensus in the literature about best practices in eliciting evaluation, it seems that a reflective paper may offer some perspective of a mentoring

ότι οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να αξιολογήσουν συνολικά τα οφέλη της καθοδήγησης. Άλλες έρευνες προσδιόρισαν επίσης τους σχετικούς παράγοντες που θα πρέπει να συμπεριληφθούν στα ερωτηματολόγια αξιολόγησης των μεντόρων από τους καθοδηγούμενους, όπως ο χρόνος που αφιερώθηκε στον καθοδηγούμενο. Στην καθοδήγηση κατά την κλινική πράξη, διάφοροι συγγραφείς έδειξαν ότι ο χρόνος που ένας μέντορας αφιερώνει σε έναν καθοδηγούμενο είναι ένα σημαντικό ζήτημα και μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένου του φόρτου εργασίας (Mitchell 2003) και την αναλογία προσωπικού και φοιτητών στην κλινική πράξη (Edmond 2001, Hutchings και συν. 2005, Myall και συν. 2008).

Η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων καθοδήγησης πρέπει να αξιολογείται συνεχώς (Ramani και συν. 2006). Υπάρχουν έρευνες στη βιβλιογραφία που παρουσιάζουν εργαλεία αξιολόγησης των δεξιοτήτων διδασκαλίας (Anderson και συν. 2012, Berk και συν. 2005, Kashiwagi και συν. 2013). Οι Berk και συν. παρουσίασαν δύο «αποτελεσματικά, ολοκληρωμένα και τυποποιημένα» εργαλεία (ερωτηματολόγια) τα οποία μετρούν την αποτελεσματικότητα του μέντορα (Berk και συν. 2005). Οι Anderson και συν. (2012) ανέφεραν μια προσέγγιση έξι συνιστωσών στην αξιολόγηση καθοδήγησης που περιλαμβάνει: «i. Την αξιολόγηση της κατάρτισης και της ενδυνάμωσης των καθοδηγούμενων, ii. Την εκπαίδευση από συναδέλφους και την εκπαίδευση του μέντορα, iii. Συμβουλή των μεντόρων iv. Προσδοκίες των μεντόρων-καθοδηγητών v. Τον αυτοπροβληματισμό του μέντορα, και vi. Αξιολόγηση του μέντορα από τους καθοδηγούμενους του».

Περιορισμοί της προοπτικής ανατροφοδότησης των καθοδηγούμενων, όπως ανέφερε ο Anderson, περιλαμβάνουν την δυσκολία για τους καθοδηγούμενους να προσφέρουν αρνητικά σχόλια. Αυτός ο περιορισμός μπορεί να μετριαστεί με ανώνυμες έρευνες και περιμένοντας να αντληθεί ανατροφοδότηση μετά την αποφοίτηση του καθοδηγούμενου από το πρόγραμμα. Παρόλο που δεν υπάρχει συναίνεση στη βιβλιογραφία σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές στην εκπόνηση της αξιολόγησης, φαίνεται ότι ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να προσφέρει την εμπειρία της καθοδήγησης όπως την αντιλαμβάνεται ο καθοδηγούμενος (Anderson και συν. 2012). Οι Kashiwagi και συν. ανέφεραν στην εργασία ανασκόπησης ότι η αξιολόγηση των προγραμμάτων καθοδήγησης βασίστηκε κυρίως σε έρευνες που συμπληρώθηκαν από τους καθοδηγούμενους (Kashiwagi και συν. 2013).

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Ένα καλά οργανωμένο σύστημα καθοδήγησης μπορεί να αποτελέσει ένα αποτελεσματικό μέσο για τη βελτίωση της εκπαίδευσης των ειδικευομένων και την ενίσχυση του ακαδημαϊκού τους χαρτοφυλακίου (Ogunyemi και συν. 2010). Συνολικά, τόσο οι καθοδηγούμενοι όσο και οι μέντορες είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι με την καθοδή-

experiences perceived by the mentee (Anderson et al. 2012). Kashiwagi et al. reported in their review paper that mentoring programs' evaluation was mostly based on surveys and gathered data originated mostly from mentees (Kashiwagi et al. 2013).

DISCUSSION

A well-organized mentoring system can be an effective means of improving resident learning and enhancing their academic portfolio (Ogunyemi et al. 2010). Overall, both mentees and mentors are highly satisfied with mentoring, while structured mentoring may offer benefits to the organization. Still care must be given to avoid poor implementation of mentoring and avoid problems such as role confusion between the mentoring and supervisory roles of the mentor, confidentiality issues and lack of "active listening." Other limitations would include time constraints for participants. Besides that, funding may be more demanding for a structured mentoring program, compared to informal mentoring (Taherian and Shekarchian 2008). On the other hand, informal mentoring is challenging to standardize and evaluate (Bligh 1999). Stenfors-Hayes et al. proposed ways to avoid mentorship problems: "awareness of one's own understanding" as a way to mitigate these issues and to "help avoid role confusion for mentors and conflicts regarding different expectations with mentees" (Stenfors-Hayes et al. 2011b).

Singletary showed that by providing senior surgeons with the training required to become effective mentors, will encourage them to participate in mentoring opportunities and help them "shape the surgeons of tomorrow" (Singletary 2005).

It is important to point out that as oral and maxillofacial surgeons we have been very fortunate to experience the influence and impact of important mentors in our professional life. Still, it is concerning that very limited opportunities for programmatic mentoring programs are currently offered to oral and maxillofacial surgery residents in Greece. It is interesting to indicate that, based on the literature search conducted for this paper, no publications were identified on development and implementation of structured mentoring programs in Greece, related to residents' training in oral and maxillofacial surgery or in general surgery. An assessment tool (Greek version of the Postgraduate Hospital Educational Environment Measure -PHEEM) was recently used for assessing an important aspect of medical education, which is the educational environment, in residency programs in Greek hospitals (Koutsogiannou et al. 2015). This paper showed that residents gave a "rather bad" rating to the quote "teachers have good mentoring skills" and also gave a "very bad" rating to "get regular feedback from seniors" (Koutsogiannou et al. 2015). In addition, in a paper by Msaouel et al. burnout and training dissatisfac-

γηση, ενώ η δομημένη καθοδήγηση μπορεί να προσφέρει οφέλη στον οργανισμό. Θα πρέπει να δοθεί ακόμη προσοχή ώστε να αποφευχθεί η κακή εφαρμογή της καθοδήγησης και να αποφευχθούν προβλήματα όπως η σύγκυση ρόλων μεταξύ του καθοδηγητικού και εποπτικού ρόλου του μέντορα, ζητήματα εμπιστευτικότητας και έλλειψης «ενεργού ακρόασης». Άλλοι περιορισμοί θα περιλάμβαναν χρονικούς περιορισμούς για τους συμμετέχοντες. Εκτός αυτού, η χρηματοδότηση μπορεί να είναι πιο απαιτητική για ένα δομημένο πρόγραμμα καθοδήγησης, σε σύγκριση με την άτυπη καθοδήγηση (Taherian και Shekarchian 2008). Από την άλλη πλευρά, η άτυπη καθοδήγηση είναι δύσκολο να τυποποιηθεί και να αξιολογηθεί (Bligh 1999). Οι Stenfors-Hayes και συν. προτείνουν τρόπους αποφυγής προβλημάτων καθοδήγησης: «συνειδητοποίηση της δικής μας κατανόησης» ως τρόπος μετριασμού αυτών των ζητημάτων και «συμβολή στην αποφυγή σύγκυσης ρόλων για μέντορες και αντιθέσεις σχετικές με τις διαφορετικές προσδοκίες μεταξύ των καθοδηγούμενων» (Stenfors-Hayes και συν. 2011b).

Ο Singletary έδειξε ότι παρέχοντας στους έμπειρους χειρουργούς την απαιτούμενη κατάρτιση για να γίνουν αποτελεσματικοί μέντορες θα τους ενθαρρύνει να συμμετάσχουν σε ευκαιρίες καθοδήγησης και θα τους βοηθήσει να «διαμορφώσουν τους χειρουργούς του αύριο» (Singletary 2005).

Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι οι Στοματικοί και Γναθοπροσωπικοί Χειρουργοί έχουμε βιώσει την επίδραση και την σημασία σημαντικών μεντόρων στην επαγγελματική μας ζωή. Ακόμη, τονίζεται η έλλειψη ευκαιριών για ανάπτυξη προγραμμάτων καθοδήγησης που να προσφέρονται σήμερα στους ειδικευόμενους. Είναι ενδιαφέρον να αναφερθεί ότι με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα που διεξήχθη για το παρόν έγγραφο δεν εντοπίστηκαν δημοσιεύσεις σχετικά με την ανάπτυξη και υλοποίηση δομημένων προγραμμάτων καθοδήγησης στην Ελλάδα, σχετικά με την κατάρτιση των ειδικευόμενων στην στοματική και γναθοπροσωπική χειρουργική ή στη γενική χειρουργική. Ένα εργαλείο αξιολόγησης (ελληνική έκδοση του PHEEM: Postgraduate Hospital Educational Environment Measure) χρησιμοποιήθηκε πρόσφατα για την αξιολόγηση μιας σημαντικής πτυχής της ιατρικής εκπαίδευσης, που είναι το εκπαιδευτικό περιβάλλον, στα προγράμματα ειδικότητας στα Ελληνικά νοσοκομεία (Koutsogiannou και συν. 2015). Αυτό το έγγραφο έδειξε ότι οι ειδικευόμενοι έδωσαν μια «μάλλον κακή» βαθμολογία στο σχολιασμό «οι δάσκαλοι έχουν καλές δεξιότητες καθοδήγησης» και επίσης έδωσαν μια «πολύ κακή» βαθμολογία για να «πάρουν τακτική ανατροφοδότηση από τους ειδικούς» (Koutsogiannou και συν. 2015). Επιπλέον, στην εργασία των Msaouel και συν. η επαγγελματική εξάντληση και η δυσαρέσκεια κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης ήταν κοινά στους Έλληνες ειδικευόμενους (Msaouel και συν. 2010).

Ο Kumar παρουσίασε ότι η καθοδήγηση των ειδικευο-

tion were also common among Greek residents (Msaouel et al. 2010).

Kumar discussed that mentoring of Oral and Maxillofacial Surgery trainees may keep them abreast of developments and help them stay focused within the specialty (Kumar 2002). Furthermore it is important to emphasize the small percentages of women residents that complete oral surgery programs (Marti et al. 2017), could potentially benefit from organized mentoring opportunities. Cho et al. showed that there is a possibility “that women faculty members were more appreciative of their mentors and more likely to nominate them because they experienced more difficulty finding supportive mentors” (Cho et al. 2011). Nkenke et al. reported that regarding authorship in Oral and Maxillofacial Surgery in the past 30-years, numbers of male authors were at least 3.8 times higher than those of their female colleagues (Nkenke et al. 2015). Mentorship is an important factor in scholarly productivity; according to Orandi et al. “mentorship in academic surgery is reflected in part by senior surgeon support of younger individuals” (Orandi et al. 2011).

It is important to all leaders of a specialty to leave a legacy of mentoring. According to Cho et al., the outstanding mentors that serve as role-models for their mentees “can gain satisfaction in knowing that their mentorship activities will not only affect their mentees but also affect future generations of health science academicians”. Finally “by encouraging mentors to affect the future of mentorship, the field becomes stronger” (Cho et al. 2011).

In conclusion, it is essential that the leaders in Oral and Maxillofacial Surgery in Greece envision and develop structured mentoring programs for residents, supported by the national professional associations and by the residency program directors as pathways to professional growth and leadership.

μένων της στοματικής και γναθοπροσωπικής χειρουργικής μπορεί να τους κρατήσει ενήμερους για τις εξελίξεις και να τους βοηθήσει να παραμείνουν επικεντρωμένοι στην ειδικότητά τους (Kumar 2002). Επιπλέον, είναι σημαντικό να υπογραμμίσουμε τα μικρά ποσοστά των ειδικευμένων γυναικών γναθοχειρουργών και ότι τα εκπαίδευτικά προγράμματα γναθοχειρουργικής (Marti και συν. 2017) θα μπορούσαν ενδεχομένως να επωφεληθούν από οργανωμένες ευκαιρίες καθοδήγησης. Οι Cho και συν. έδειξαν ότι υπάρχει η πιθανότητα "οι γυναίκες που υπηρετούν ως μέλη ΔΕΠ να εκτιμούσαν περισσότερο τους μέντορες τους και να μπορούσαν ευκολότερα να τους καθορίσουν επειδή αντιμετώπισαν περισσότερες δυσκολίες στην εξεύρεση μέντορων" (Cho και συν. 2011). Οι Nkenke και συν. ανέφεραν ότι, όσον αφορά τις δημοσιεύσεις στην στοματική και γναθοπροσωπική χειρουργική κατά τα τελευταία 30 χρόνια, ο αριθμός των ανδρών συγγραφέων ήταν τουλάχιστον 3,8 φορές υψηλότερος από εκείνους των γυναικών συναδέλφων τους (Nkenke και συν. 2015). Η καθοδήγηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την ακαδημαϊκή παραγωγικότητα. Σύμφωνα με τους Orandi και συν. «η καθοδήγηση στην ακαδημαϊκή χειρουργική αντικατοπτρίζεται εν μέρει από την υποστήριξη των νεότερων χειρουργών από τους μέντορές τους» (Orandi και συν. 2011). Είναι σημαντικό για όλους τους ηγέτες μιας ειδικότητας να αφήσουν μια κληρονομιά καθοδήγησης. Σύμφωνα με τους Cho και συν., οι εξαιρετικοί μέντορες που χρησιμεύουν ως πρότυπα ρόλων για τους μαθητές τους «μπορούν να κερδίσουν ικανοποίηση γνωρίζοντας ότι οι δραστηριότητες καθοδήγησης δεν θα επηρεάσουν μόνο τους ίδιους τους καθοδηγούμενους, αλλά θα επηρεάσουν και τις μελλοντικές γενιές των επιστημόνων στις Επιστήμες Υγείας». Τελικά «ενθαρρύνοντας τους μέντορες να επηρεάσουν το μέλλον της καθοδήγησης, ο τομέας μας γίνεται ισχυρότερος» (Cho και συν. 2011). Συμπερασματικά είναι απαραίτητο οι ηγέτες της Στοματικής και Γναθοπροσωπικής Χειρουργικής στην Ελλάδα να προδιαγράψουν και να αναπτύξουν δομημένα προγράμματα καθοδήγησης για τους ειδικευμένους, υποστηριζόμενα από τους εθνικούς επαγγελματικούς συλλόγους και τους διευθυντές των προγραμμάτων ειδικότητας, ως μέσον για την επαγγελματική τους εξέλιξη και την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ/REFERENCES

- Anderson RM, Funnell MM: Theory is the cart, vision is the horse: reflections on research in diabetes patient education. *Diabetes Educ* 25(6 Suppl): 43-51, 1999
- Anderson L, Silet K, Fleming M: Evaluating and giving feedback to mentors: New evidence-based approaches. *Clin Transl Sci* 5(1): 71-77, 2012
- Andrews M, Chilton F: Student and mentor perceptions of mentoring effectiveness. *Nurse Education Today* 20(7): 555-562, 2000
- Andrews M, Roberts D: Supporting student nurses learning in and through clinical practice: the role of the clinical guide. *Nurse Education Today* 23 (7): 474-481, 2003
- Berk RA, Berg J, Mortimer R, Walton-Moss B, Yeo T.P: Measuring the effectiveness of faculty mentoring relationships. *Acad Med* 80: 66-71, 2005
- Bligh J: Mentoring: an invisible support network. *Med Educ* 33: 2-3, 1999
- Campbell IE, Larivee L, Field PA, Day RA, Reutter L: Learning to nurse in the clinical setting. *Journal of Advanced Nursing* 20 (6): 1125-1131, 1994
- Cho CS, Ramanan RA, Feldman MD: Defining the ideal qualities of mentorship: A qualitative analysis of the characteristics of outstanding mentors. *Am J Med* 124(5): 453-458, 2011
- Economopoulos KP, Sun R, Garvey E, Hogan J, Bazzarelli A: Coaching and mentoring modern surgeons. The American College of Surgeons is dedicated to improving the care of the surgical patient and to safeguarding standards of care in an optimal and ethical practice environment. Article in *Bulletin of the American College of Surgeons* 99(8): 30-5 · August 2014
- Edmond C: A new paradigm for practice education. *Nurse Education Today* 24: 251-259, 2001
- Elton C, Gostick A. All In: How The Best Managers Create a Culture of Belief and Drive Big Results". Simon and Schuster 2012, ISBN 978-1491511619
- Gruppen LD, Burkhardt JC, Fitzgerald JT, Funnell M, Haftel HM, Lyson ML, Mullan PB, Santen SA, Sheets KJ, Stalburg CM, Vasquez JA: Competency-based education: programme design and challenges to implementation. *Medical education* 50(5): 532-9, 2016
- Hutchings A, Williamson G, Humphreys A: Supporting learners in clinical practice: capacity issues. *Journal of Clinical Nursing* 14: 945-955. 2005
- Hunt DK, Badgett RG, Woodling AE, Pugh JA: Medical student career choice: do physical diagnosis preceptors influence decisions? *Am J Med Sci.* 310(1): 19-23, 1995
- Kashiwagi DT, Varkey P, Cook DA: Mentoring programs for physicians in academic medicine: a systematic review. *Acad Med.* 88(7): 1029-37, 2013
- Koutsogiannou P, Dimoliatis ID, Mavridis D, Bellos S, Karathanos V, Jelastopulu E: Validation of the Postgraduate Hospital Educational Environment Measure (PHEEM) in a sample of 731 Greek residents. *BMC research notes.* 8(1): 1, 2015
- Kumar M: Is there a need for mentoring for Oral and Maxillofacial Surgery trainees? *Br J Oral Maxillofac Surg* 40:177-178, 2002
- Kusurkar R, TenCate O: AM last page: education is not filling a bucket, but lighting a fire: self-determination theory and motivation in medical students. *Academic Medicine* 88(6): 904, 2013
- Marti KC, Lanzon J, Edwards SP, Inglehart MR: Career and Professional Satisfaction of Oral and Maxillofacial Surgery Residents, Academic Surgeons, and Private Practitioners: Does Gender Matter? *J Dent Educ* 81(1): 75-86, 2017
- Mitchell G: Nursing shortage or nursing famine: looking beyond the numbers. *Nursing Science Quarterly* 16:219-224, 2003
- Morton-Cooper A, Palmer A: Mentoring in practice. In: Morton-Cooper A, Palmer A, Eds. *Mentoring, preceptorship, and clinical supervision.* Oxford: Blackwell Science: pp. 59-62, 2000
- Msaouel P, Keramaris NC, Tasoulis A, Kolokythas D, Symos N, Pararas N, Thireos E, Lionis C: Burnout and training satisfaction of medical

- residents in Greece: will the European Work Time Directive make a difference?. *Human Resources for Health*. 8(1): 1, 2010
- Myall M, Levett-Jones T, Lathlean J: Mentorship in contemporary practice: the experiences of nursing students and practice mentors. *J Clin Nurs*. 17(14): 1834-42, 2008
- Nkenke E, Seemann R, Vairaktaris E, Schaller HG, Rohde M, Stelzle F, Knipfer C: Gender trends in authorship in oral and maxillofacial surgery literature: A 30-year analysis. *J Craniomaxillofac Surg*. 2015 Jul;43(6):913-7
- Ogunyemi D, Solnik MJ, Alexander C, Fong A, Azziz R: Promoting residents' professional development and academic productivity using a structured faculty mentoring program. *Teaching and learning in medicine* 22(2): 93-6, 2010
- Orandi BJ, Blackburn S, Henke PK: Surgical mentors and mentees productivity from 1993-2006. *Am J Surg* 201(2): 260-5, 2011
- Palatta A: From Pipeline to Mainstream: Increasing the Number of Dental Students and Residents Pursuing Academic Careers. *J Dent Educ* 80(5): 499-501, 2016
- Pellatt GC: The role of mentors in supporting pre-registration nursing students. *British Journal of Nursing* 15 (6): 336-340, 2006
- Precious DS: Academic oral and maxillofacial surgery. *Oral surgery, oral medicine, oral pathology and oral radiology* 118(4): 385-6, 2014 <http://www.rackham.umich.edu/faculty-staff/information-for-programs/academic-success/mentoring-advising>. Accessed March 31, 2016.
- Ramani S, Gruppen L, Kachur EK: Twelve tips for developing effective mentors. *Medical teacher*. 28(5): 404-8, 2006
- Rath T: *StrengthsFinder 2.0*. Gallup Press, New York, 2007
- Rombeau JL, Goldberg A, Loveland-Jones C: *Surgical Mentoring: Building Tomorrow's Leaders*. New York: Springer, 2010.
- Rosengart TK, Kent KC, Bland KI, Britt LD, Eberlein TJ, Gewertz BL, Hunter JG, Lillemoe KD, Pellegrini CA, Schulick RD, Stain, SC: Key Tenets of Effective Surgery Leadership: Perspectives From the Society of Surgical Chairs Mentorship Sessions. *JAMA surgery*, 2016
- Ryan RM, Deci EL: Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist* 55(1): 68, 2000
- Sambunjak D, Straus SE, Marušić A: Mentoring in academic medicine: a systematic review. *JAMA* 296(9): 1103-15, 2006
- Schrubbe KF: Mentorship: a critical component for professional growth and academic success. *J Dent Educ* 68(3): 324-8, 2004
- Singletary SE: Mentoring surgeons for the 21st century. *Annals of Surgical Oncology* 12(11): 848-860, 2005
- Stenfors-Hayes T, Lindgren LE, Tranæus S: Perspectives on being a mentor for undergraduate dental students. *Eur J Dent Educ* 15(3): 153-8, 2011a
- Stenfors-Hayes T, Hult H, Dahlgren LO: What does it mean to be a mentor in medical education? *Medical Teacher* 33(8): e423-8, 2011b
- Taherian K, Shekarchian M: Mentoring for doctors. Do its benefits outweigh its disadvantages? *Medical Teacher*. 2008 Jan 1; 30(4): e95-9.
- TenCate OT, Kusurkar RA, Williams GC: How self-determination theory can assist our understanding of the teaching and learning processes in medical education. *AMEE guide No. 59*. *Medical Teacher* 33(12): 961-73, 2011
- White CB: Smoothing out transitions: How pedagogy influences medical students' achievement of self-regulated learning goals. *Adv Health Sci Educ* 12: 279-297, 2007
- White CB, Gruppen LD: Self-regulated Learning in Medical education. In: *Understanding Medical Education*. Oxford, UK: John Wiley & Sons: pp. 271-82, 2010.
- Wright CM: An innovation in a diploma program: the future potential of mentorship in nursing. *Nurse Education Today* 10(5): 355-359, 1990
- Willcocks S: Leadership theory: implications for developing dental surgeons in primary care? *British Dental Journal* 210(3): 105-7, 2011

Διεύθυνση επικοινωνίας:

Μάρτη Χρ. Κυριακή

University of Michigan School of Dentistry,
1011 N. University Ave., Ann Arbor, Michigan 48109-1078,
Tel.: 001-734-647 7852,
E-mail: kyriaki@med.umich.edu

Address:

Marti C. Kyriaki

University of Michigan School of Dentistry,
1011 N. University Ave., Ann Arbor, Michigan 48109-1078,
Tel.: 001-734-647 7852,
E-mail: kyriaki@med.umich.edu