



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# Обучителна програма за координатори на ментори и ментори

Интелектуален продукт 4



## ИНФОРМАЦИЯ ЗА ПРОЕКТА

**INN2DIVERSITY - Иновативни инструменти за управление на етническото и културно многообразие в контекста на класната стая.**

### ПАРТНЬОРИ

City College Peterborough (координатор на проекта), Великобритания

Amadora Inovation em Unipessoal LDA, Португалия

Aproximar, Cooperativa de Solidariedade Social, CRL, Португалия

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

Asociația European Association for Social Innovation, Румъния

Cooperativa Sociale CEIS Formazione, Италия

Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy, Финландия

Фондация „Образователно сътрудничество“, България

San Giuseppe Onlus, Италия

### АВТОРИ

Anastasia Sirbu

Teresa Sousa

Tiago Leitão

APROXIMAR, Cooperativa de Solidariedade Social, CRL

### БЛАГОДАРНОСТИ

Бихме искали да благодарим на всички партньори за усилията, положени за осъществяването на пилотното обучение във всяка страна партньор и за националните им доклади.

### Дата на публикуване

Март 2022

## Index

За проекта Inn2Diveristy	5
<b>Подход на консорциума</b> .....	<b>5</b>
<b>Обучителна програма за координати на ментори и ментори</b> .....	<b>6</b>
<b>Дефиниции и основни термини</b> .....	<b>6</b>
Обучителни модули	8
<b>Модул I – Основи на менторството</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1. Процес на менторство</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2. Роли на менторите, наставяваните и координаторите</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3. Етапи в процеса на менторство</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4. Менторски процес между равнопоставени в училищния контекст</b> .....	<b>13</b>
1.4.1. Ползи от менторския процес между равнопоставени	13
<b>1.5. I2D менторски модел</b> .....	<b>14</b>
1.6. Карта на I2D процеса	15
1.6.1. I2D Насоки за всеки етап	16
<b>Модул II - Комуникация</b>	18
<b>2.1. Процес на комуникация</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2. Стиллове на комуникация и асертивна комуникация</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3. Вербална и невербална комуникация</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4. Бариери пред ефективната комуникация</b> .....	<b>20</b>
<b>2.5. Подобряване на ефективността на комуникацията: комуникационни умения</b> ....	<b>21</b>
<b>2.6. Осъзнаване на културното многообразие</b> .....	<b>22</b>
<b>Модул III – Емоционална интелигентност (EI)</b>	25
<b>3.1. Основни аспекти на EI</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2. Проблеми и предизвикателства при равнопоставени ментори (между колеги)</b> ..	<b>27</b>
<b>3.3. Mentoring Skills</b> .....	<b>29</b>
3.3.1. Shared skills	29
3.3.2. Skills for mentors	30
3.3.3. Skills for mentees	31
<b>Модул IV - Управление на конфликти и устойчивост</b>	32
<b>4.1. Произход и нива, на които може да възникне конфликт</b> .....	<b>32</b>
4.1.1. Модел на ескалация на Glasl	32
4.1.2. Позитивен vs. негативен конфликт	34
<b>4.2. Умения за управление на стреса и управление на конфликти</b> .....	<b>35</b>
<b>4.3. Strategies to deal with conflicts</b> .....	<b>36</b>
<b>4.4. Internal and external Locus of Control</b> .....	<b>37</b>
<b>4.5. The importance of self-care and positive coping strategies</b> .....	<b>38</b>

✓ Mental health and well-being. Finding time for self-care activities is beneficial to relief stress and avoid mental exhaustion: connecting with others, daily exercise (releases chemicals like endorphins and serotonin that enhance your mood, helps you think more clearly and improves your memory), mindfulness, hobbies. **Error! Bookmark not defined.**

4.5.1. Strategies to help others finding positive thoughts 39

Module V - Group Management\* 41

**5.1. The role of Mentor Managers in a group ..... 41**

**5.2. Benefits and challenges of working with groups..... 41**

5.2.1. Bennefits **Error! Bookmark not defined.**

5.2.2. Challenges **Error! Bookmark not defined.**

**5.3. How to keep a group motivated: strategies and group dynamics ..... 43**

**5.4. Transformational leadership..... 46**

Module VI - Mentoring Delivery & Implementation 48

**6.1. Ecological/systemic approach: interactions between people and different contexts**  
Error! Bookmark not defined.

**6.2. Evaluation and assessment methods .....Error! Bookmark not defined.**

6.2.1. The self-assessment **Error! Bookmark not defined.**

6.2.2. Scoring system **Error! Bookmark not defined.**

6.2.3. Evaluation of self-improvement **Error! Bookmark not defined.**

6.2.4. Match **Error! Bookmark not defined.**

**6.3. Boundaries and confidentiality..... 53**

**6.4. Success factors.....Error! Bookmark not defined.**

Referencies **Error! Bookmark not defined.**

Annexes **Error! Bookmark not defined.**

**Annex 1 – Mentoring Registration Form..... 60**

**Annex 2 – Self Assessment Tool for MENTORS ..... 62**

**Annex 3 – Self Assessment Tool for MENTEES..... 68**

**Annex 4 – Self Assessment Tool for COORDINATORS ..... 73**

SELF-ASSESSMENT TOOL FOR MENTORING COORDINATORS **Error! Bookmark not defined.**

**Annex 5 – Mentoring Meeting Record..... 79**

**Annex 6 – Mentoring Agreement ..... 80**

**Annex 7 – Mentoring Progress Report (Mentor)..... 81**

**Annex 8 – Mentoring Progress Report (Mentee)..... 83**

**Annex 9 – Supervision Meeting Record..... 84**

**Annex 10 – Mentoring Final Report ..... 85**

## За проекта Inn2Diveristy

Консорциумът на проекта Inn2Diversity, съставен от 9 организации от 6 европейски страни, като отчита предизвикателствата, с които учителите се сблъскват в многообразната училищна среда, си поставя за цел създаването и прилагането на нова методология – базирана на менторство – като подход на системно ниво, който помага на учителите да управляват многообразната класна стая, да се справят с проблемното поведение и да имат инструменти за по-добро ангажиране на учениците и превръщане на учителството в удовлетворяваща професия.

За да постигнат тази цел, партньорите от Inn2Diversity, в рамките на 3 години (2019-2022), съдействат със своите знания и опит за разработване на набор от интелектуални продукти (ИП), а именно:

- ИП1 - Доклад за мерки и програми, които развиват умения за справяне с многообразие и проблемно поведение в класната стая, като част от продължаващото професионално обучение на учителите
- ИП2 - Обучителна програма за управление на многообразието и справяне с проблемно поведение в класната стая
- ИП3 - Координатори на ментори и профил на ментори
- ИП4 - Учебна програма на курсове за координатори и ментори
- ИП5 - Менторска програма за ефективно приобщаване

Проектът Inn2Diversity се фокусира върху подготовката на учителите за управление на многообразието и установяване на удовлетворяващи взаимоотношения в класната стая и превенция на отпадането от училище, като им предлага един нов, неформален подход, който предполага тяхното активно участие в дългосрочното развитие на професионалните им компетентности..

Проектът е базиран на следните **цели**:

1. да развие, разпространи и приложи чрез транснационално сътрудничество иновативна обучителна програма, свързана с многообразието и справянето с проблемно поведение в класната стая;
2. да определи подходящите профилни и лични умения за справяне с ученици с проблемно поведение;
3. да повиши учителската мотивация и удовлетворение от работата на учениците в училище, като по този начин допринесе за повишаване обучителната стойност на учителите в името на утвърждаване постиженията на учениците в училище и професионалното удовлетворение на учителите;
4. да разработи менторски модел, който предоставя на учители и училища подходящи методи и компетентности за справяне с ежедневните трудности в работата с деца с проблемно поведение;
5. да оцени ефективността на менторския модел на ниво учения и да установи в каква степен той съдейства за установяване на ползотворни взаимоотношения между учители и ученици с проблемно поведение.

## Подход на консорциума

За да отговори на предизвикателството да разработи подобрена и съвременна методология, инструменти и модели за преподаване в многообразната културно-етническа среда на класната стая, консорциумът от 9 организации от 6 страни (Великобритания, България, Финландия, Италия, Португалия, Румъния) обединява усилия за реализацията на проект Inn2Diversity.

Всички партньори работят заедно, за да:

- повишат съзнанието на училищата за необходимостта от инвестиране в повишаване квалификацията на учителите;
- адаптират учителската професия към непрекъснато променящата се образователна среда;
- мотивират и удовлетворяват учителите чрез подкрепа, съобразена с техните нужди;

- съставят нов, специално разработен инструмент, с който учителите да могат да се самооценяват;
- повишат осъзнатостта сред учителите за нуждата от развитие, гъвкавост и приспособяване към новите реалности;
- разработят менторски процес, който може да се адаптира индивидуално към наставници и наставявани;
- развият у учениците в училищна среда чувството, че са ценени заради техните различия.

## Обучителна програма за координати на ментори и ментори

Въз основа на заключенията от ИП2 и ИП3 беше създадена учебна програма за координатори и ментори, която да бъде разпространена от заинтересованите страни и партньорите по проекта. Този продукт включва резултатите от процесите на пилотиране, включително процесите на набиране, подбор и съчетаване, прилагани за координаторите, менторите и наставяваните. Той въвежда нов процес за подпомагане на училищата и учителите, който подпомага справянето им и подпомагаето на преподаването в многообразна класна стая и при трудности с ученици с проблемно поведение. С този ИП училищата ще могат да възпроизведат процеса на наставничество и да го внедрят в училищното си ежедневие. Наставяваните (учители срещащи затруднения в управлението на ученето и преподаването) ще имат възможност да споделят трудностите си с опитен човек (учител, действащ в качеството на наставник), който ще им даде инструкции за повишаване на ефективността на преподаването, увеличавайки не само тяхната удовлетвореност от работата, но и увеличавайки броя на учениците в неравностойно положение, които се записват на училище; подобрявайки успеха в образованието и приобщаващата среда. Програмата на курса за обучение е разработена така, че да се предоставя както на координаторите, така и на наставниците. Състои се от общо 6 модула, един от които е насочен само към обучението на координатори:

Модули	Координатори	Ментори	Времетраене	
			F2F	Онлайн
1. Основи на менторството	x	x	3h00	1h30
2. Комуникация	x	x	2h30	1h00
3. Емоционална интелигентност (EI)	x	x	2h30	1h00
4. Управление на конфликти и устойчивост	x	x	2h30	1h00
5. Управление на групата	x	--	2h30	1h00
6. Предоставяне и прилагане на менторство	x	x	2h30	1h00

## Дефиниции и основни термини

По време на модулите ще бъдат използвани определени ключови термини, за да се обяснят инструментите и фазите на връзката ментор-наставник и процеса на менторство. Преди да наблегнете на ключовите термини и определения, уверете се, че термините са подбрани внимателно, така че темите, разглеждани по време на менторските сесии, да са познати на наставяваните и менторите, с примери, които надхвърлят собствения културен контекст на

обучителите или менторите. Важно е да се опитате да премахнете, доколкото е възможно, евроцентричните гледни точки по време на менторските сесии, за да избегнете потенциално неуважение към ситуацията, пътя и историята на наставявания. Някои ключови термини, използвани по време на модулите, включват:

- **Менториран (наставяван)** - всяко лице, което „получава“ наставничество и което желае и е мотивирано да посвети време и усилия, за да развие лични, социални и меки умения, за да подпомогне своя интеграционен процес в приемащата страна. Моля, обърнете внимание, че в този наръчник инструментите имат специален фокус върху наставяваните с миграционен или бежански произход.
- **Ментор** - е всяко лице, което е готово да използва опита си, за да моделира положително поведение по конструктивен начин и за предпочитане на доброволна основа за наставяван.
- **Координатор на ментори** - е човекът в организацията, който отговаря за координацията на наставниците и е отговорен за създаването и координирането на програмата за наставничество. Координаторът на наставниците може да организира процедурата, да отговаря на евентуални въпроси и да се увери, че и двете страни се чувстват комфортно при съчетаването им.
- **Процес на взаимоотношенията** – какво се случва във връзката. Например: колко често се среща двойката? Изградили ли са достатъчно доверие? Има ли ясно усещане за посока на връзката? Има ли наставникът или наставяваният притеснения относно собствения си принос или този на другия във взаимоотношенията?
- **Процес на програмата** – колко души участват в процеса? Доколко ефективни са дейностите, предвидени в програмата, за интегриране на наставявания? В някои случаи процесите на програмата ще включват и данни, получени чрез сумиране на измерванията от отделните взаимоотношения, за да се получи широка картина на това, което върви добре и не толкова добре.
- **Резултати от взаимоотношенията** – дали наставникът и наставяваният са постигнали целите, които са си поставили? Обърнете внимание, че може да са необходими някои корекции, за да се постигнат законни промени в целите в зависимост от развитието на обстоятелствата.
- **Резултати от програмата** – оценка на това дали програмата, например, е подобрила уменията на наставявания да се справя с конфликти в класната стая.

## Обучителни модули

### Модул I – Основи на менторството

Според Лаи (2005 г., стр. 12) „наставничеството играе важна роля за подобряване на възможностите на начинаещите учители да се учат в контекста на преподаването“. Фейман-Немзер (2003 г., стр. 26) отбелязва, че "учителите трябва да се научат да преподават в определен контекст". Следователно ще се появи специфично наставничество, което зависи от контекстуалните обстоятелства (Хъдсън, 2004).

В контекста на образованието от наставяваното лице може да се изисква да изпълнява всички задачи, които изпълнява наставникът, което налага сложно планиране и организиране на наставническите отношения и процес (Хъдсън, 2004).

Традиционно в литературата за наставничеството наставниците са стереотипизирани като по-възрастни, по-мъдри и по-опитни лица, а наставяваните - като по-млади и по-малко опитни протежета. През последното десетилетие обаче се появява по-съвременен възглед за това кои са наставниците и наставяваните (Костович & Търн, 2006; Хигинс & Крам, 2001). Според Смит (2007) в днешно време наставник може да бъде колега или връстник, човек, който е равен по статус и възраст. Връстниците, които са ментори, могат да бъдат по-опитни от наставяваното лице или да са на същите нива на развитие.

#### 1.1. Процес на менторство

Наставничеството е метод, основан на развитието, който включва насоки, консултации и коучинг. Накратко, наставничеството има следните характеристики (Толан и сътр, 2008):

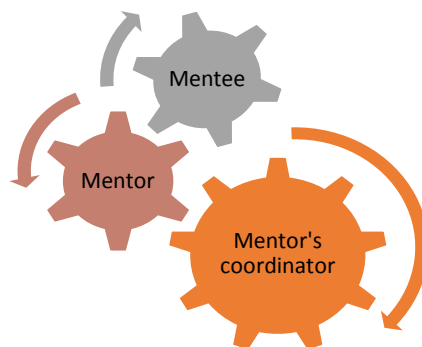
- ✓ Взаимодействие между двама души за продължителен период от време;
- ✓ Неравнопоставеност на опита, уменията или знанията между наставника и наставяваното лице, като наставникът притежава по-голяма част от тях;
- ✓ Наставяваният е в състояние да се възползва от знанията, уменията или опита на наставника.

Наставничеството се счита за успешен метод за насърчване на социалното приобщаване на уязвими групи, което има положителни резултати. Част от тях са например промяна в нагласите, когнитивните или мотивационните умения, включително положителни промени в уменията за справяне и други психологически умения, подобрения в нагласите и моделите на мислене, по-добро психично здраве, академични, социални, поведенчески и емоционални положителни резултати, междуличностни отношения и академични постижения (Дюбоа и др, 2011). По дефиниция наставникът е експерт с опит, който помага на по-малко опитни колеги в по-нататъшното развитие на техните компетенции (Указания за наставничество и проследяване на индивидуалната работа на учениците, 2017 г.). Целият процес предполага наличието на партньорство между ментора и наставяваното лице. В този процес и в рамките на образователния контекст учителят-наставник се опитва да подобри уменията на учителя-наставник, умения, които вече са развити при самия наставник. Ролята на учителя - ментор е чрез отделяне на време, даване на обратна връзка, предаване на добри практики и водене на разговори, придобиване на професионален опит, но и изграждане на възгледи и ценности, важни за професията на учителя (Ристовска и др. 2016). В този смисъл наставникът може да бъде лице с опит, което може да помогне за развитието на кариерата на наставявания. Функцията, свързана с кариерата, утвърждава наставника като треньор, който дава съвети за подобряване на професионалното представяне и развитие на наставявания. Психосоциалната функция утвърждава наставника като модел за подражание и система за подкрепа на наставявания (APA, 2006).

#### 1.2. Роли на менторите, наставяваните и координаторите

Процесът на наставничество се формира от трима основни участници, които изпълняват различни роли. Тези участници изпълняват различни задачи в програмата за наставничество и имат различни нива на отговорност.





Фигура 1 – Роли в менторството

#### ○ Координатор на ментори

Ръководителят на ментора или координатора е учител или професионалист в областта на образованието, който се поставя в услуга на ментора:

- ✓ помага на наставника да придобие нови знания и умения;
- ✓ открива областите с най-голям потенциал за ментора и насърчава емоционалната интелигентност;
- ✓ помага да се анализират грешките на ментора и да се определят неговите/нейните цели;
- ✓ **набира, развива и задържа ментори и менторирани**
- ✓ **подбира** подходящи наставявани и ментори.

Тази роля е от съществено значение за модела на наставничество, тъй като позволява да се пренасочат целите и методологиите, да се идентифицират ограниченията по време на процеса на наставничество, да се подчертаят добрите практики и да се споделят с другите, както и да се мобилизират стратегии за преодоляване.

#### ○ Ментор

Менторът в училищния контекст е учител или друг професионалист в областта на образованието (непартньорско менторство), който може да поеме няколко важни роли в процеса на наставничество:

- Застъпник - дава гласност на "каузата" на менторството, предлага пространство за разкриване на индивидуалния контекст.
- Представител на ресурси - Насърчава близостта до пространства, структури или лица, които могат да подпомогнат процеса на наставничество, свързан с различни видове нужди на наставяваните.
- Модел - Да бъде пример за подражание във взаимодействието си с малките деца, с училището и с всички образователни агенти.
- Консултант - Споделя знания и опит относно стратегиите за взаимодействие с училището, децата и младежите.
- Обучител - Помага на наставяваните в процеса на усвояване на нови умения и в прилагането на новото поведение на практика.
- Пазител - Помага на наставяваните да намерят нови и предизвикателни възможности в ролята си на родител и възпитател, като ги предпазва от неблагоприятни ситуации.
- Поддръжник - е съпричастен и припознава трудностите и успехите на наставяваното лице.

Учителят - наставник може да поеме следните отговорности (Кван & Лопез-Реал, 2005)

- ✓ Да продължава да преподава, докато работи като ментор.
- ✓ Да разбира типичните нужди и предизвикателства пред начинаещите учители.
- ✓ Разработва и използва разнообразни стратегии за подпомагане на други учители.
- ✓ Да се подготвят за ефективни индивидуални консултации с отделни учители.
- ✓ Първоначално съсредоточава усилията си в области, за които се знае, че са трудни за останалите учители.

- ✓ Предоставя натрупаната мъдрост от други опитни учители достъпна за начинаещите учители.
- ✓ Разработва стратегии за приемане и подкрепа на начинаещите учители в контекста на училището.
- ✓ Подпомага личностното и професионалното развитие на наставявания.
- ✓ Включва и приема наставявания.
- ✓ Очертава на очакванията.
- ✓ Дава честна, критична обратна връзка.
- ✓ Дава съвети по време на изпълнението на задачите.
- ✓ Подпомага наставявания с личен пример, демонстрира поведението на професията.
- ✓ Поставя и поддържа стандарти.
- ✓ Дава конкретни инструкции за изпълнението на задачите.
- ✓ Осигурява ресурси.
- ✓ Оценява напредъка на наставявания.
- ✓ Осигурява разнообразни методи за комуникация.

Учителят - наставяван поема следните отговорности (Уокингтън, 2005; Лаи, 2005)

- ✓ Включва се в професионални разговори.
- ✓ Изпълнява задачи според изискванията.
- ✓ Работи с ментора за развиване на умения и знания.
- ✓ Поставя си лични цели.
- ✓ Отворен е за комуникация с ментора.
- ✓ Усвоява от ментора: умения и знания за ежедневната работа на учителя.
- ✓ Наблюдава ментора в действие.
- ✓ Изпълнява или прилага съветите и предложенията на ментора.
- ✓ Внася в отношенията своите собствени възприятия и убеждения.
- ✓ Променя и развива нови възприятия и убеждения.
- ✓ Изпълнява задачи и действия в работната или учебната среда.
- ✓ Използва напътствията и подкрепата на ментора, за да направлява начина, по който изпълнява задачите.
- ✓ Използва обратна връзка от ментора, за да развие своята практика.
- ✓ Отговаря за документирането на своя път на учене и за очертаването на целите, които трябва да постигне.
- ✓ Наблюдава как ментора изпълнява дадена задача или действие.
- ✓ Рефлектира върху собствената си практика, за да развива уменията и знанията си.

### 1.3. Етапи в процеса на менторство

Менторският процес в рамките на модела I2D се състои от три основни етапа: 1) Развиване на взаимоотношенията; 2) Интервенция; 3) Приключване, разделено на общо 9 стъпки (проект MPath, 2018):



Фигура 2 – Етапи в процеса на менторство

По-долу можете да намерите някои основни аспекти и съвети, които да следвате по време на всеки от етапите на процеса на наставничество.

### 1) Relationship development



#### Комуникацията като ключов аспект

- Изслушване: запознайте се с интересите, идеите, амбициите на наставявания и задавайте въпроси.
- Позволете на наставявания да избере въпросите и темите, които да бъдат обсъждани по време на сесиите; оставете наставявания сам да взема решения.
- Подкрепа: не бъдете негативни и не подценявайте идеите на наставявания.
- Бъдете отворени, търпеливи и толерантни.
- Говорете за себе си, за мотивите и очакванията си.
- Обяснете на наставяваното лице защо сте се ангажирали с процеса на наставничество.
- Обсъдете програмата за наставничество и какви са нейните цели.

#### Изграждане на отношения на доверие

- Изграждането на доверие отнема време, не го прищпорвайте.
- Бъдете ментор, а не авторитет.
- Не налагайте своите идеи на наставявания.
- Бъдете себе си, не възприемайте роля, за да сте по-приятен/на.
- Бъдете реалисти и не си поставяйте цели, които не са постижими.
- Бъдете последователни, превръщайте думите си в действия.
- Присъствайте по време на сесиите и се фокусирайте върху наставявания.

#### Пречки при изграждането на доверие

- Първоначалните очаквания за процеса на наставничество могат да се превърнат в пречка за изграждането на доверие.
- Очакванията трябва да бъдат обсъдени и изяснени още в първите сесии, за да се избегнат по-нататъшни разногласия или липса на мотивация.
- Менторът и наставявания трябва да говорят открито за очакванията, които и двамата имат по отношение на процеса на наставничество: Споразумението е полезен инструмент за определянето им.

#### Споразумението

- Подписано от ментора и наставявания

И двамата трябва да споделят мнението си; ако мненията им се различават, е важно да ги обсъдят и да намерят аспекти, по които и двамата са съгласни.

- **Задаване на въпроси**  
Ако наставяваният се чувства некомфортно или не е много разговорлив, задавайте директни въпроси:  
"Кога/къде предпочиташ да се срещнем?"; "Какъв е най-добрият начин да поддържаме връзка?".
- Не използвайте споразумението като формуляр, който трябва да бъде попълнен. Използвайте го, за да опознаете по-добре наставяваното лице и да се споразумеете за основната структура на работата.

### Какво трябва да знае наставяваният за ментора?

- Менторът е доброволец.
- Менторът също има полза от процеса на наставничество.
- Менторът предлага подкрепа за постигане на целите, но наставяваният е този, който поставя и постига сам.
- Менторът ще предоставя подкрепа през определен период от време.
- Сесиите са конфиденциални и менторът спазва този принцип по отношение на информацията, която наставяваният споделя.
- Менторът може да сподели известна информация от значение с други ментори и координатора на менторството.

## 2) Intervention



- Запознаване в детайли със ситуацията на наставявания: активно слушане; открити въпроси; перифразиране; съпричастност; устна обратна връзка.
- Определяне на целите и стъпките за постигането им: определят се от наставяваното лице; менторът помага за фокусирането и поддържането им в реалистичен вид; менторът определя как да помогне на наставяваното лице; менторът споделя потенциала на целите.
- Проверявайте напредъка на наставяваното лице: празнувайте победите, коригирайте съответно стратегиите, обсъждайте препятствията, които наставяваното лице е срещнало.
- Идентифициране на пречките: идентифицирайте потенциалните пречки от началото на процеса, дори тези, за които наставяваният не знае, и ги обсъдете (напр. пречки: ниво на образование, здравословни проблеми, умения).
- Прилагане на стратегии за промяна и постигане на целите: определете ясни цели, дайте възможност на наставявания, когато се бори, представете си реалността, когато целите ще бъдат постигнати, дайте положителна обратна връзка.

## 3) Closure



### Значение на процеса по приключване на наставничеството

- Подготовката за приключване трябва да се подготвя през целия процес на наставничество.
- По време на процеса на наставничество наставяваният трябва да помни, че връзката ще има край.
- Приключването на взаимоотношенията трябва да се отпразнува!
- Преразгледайте процеса на сътрудничество и завоеванията и планирайте следващите стъпки.

## 1.4. Менторски процес между равнопоставени в училищния контекст

Менторството в училищна среда и най-конкретно, когато говорим за наставничество между учителите, се определя в TALIS "като структура за подкрепа в училищата, в която по-опитни учители подкрепят по-малко опитни учители". "Доказателствата показват, че учителите, които получават повече часове менторство, имат по-високи постижения на учениците от тези, които са имали по-малко часове менторство (Rockoff, 2008). В резултатите на TALIS (2013) се препоръчва да се подкрепя участието на учителите в програми за менторство на всички нива от кариерата им. Наставничеството предоставя на учителите начин да изградят взаимоотношения с колегите си и да си сътрудничат за подобряване на преподавателската си практика. В същия доклад се препоръчва създателите на политики да предоставят на училищата подкрепа за разработване на програми за наставничество.

**Менторски процес между равнопоставени** се отнася до процес, основан на равноправни или почти равноправни взаимоотношения, при който участниците играят ролята на взаимни наставници. Равнопоставените ментори обикновено са равностойни по отношение на възраст, опит, власт и йерархичен статус, а взаимодействието се основава на реципрочни и взаимноизгодни отношения и партньорства за учене, а не на традиционното предаване на знания и опит от експерти на начинаещи (Нгуен, 2013). В литературата все повече се признава ролята на колегата като източник на психосоциална подкрепа:

- Учителите, на които е било възложено да работят с други колеги, съобщават, че са си оказвали емоционална подкрепа, като са споделяли възходите и паденията си, защото са имали равностоен партньор, с когото са могли да обсъждат различни въпроси и проблеми. Тази подкрепа е помогнала на учителите да изградят по-голяма увереност в преподаването (Goodnough, Osmond, Dibbon, Glassman & Stevens, 2009).
- Психосоциалната подкрепа работи за намаляване на бърнаут и смущенията при учителите, успокоява страховете и е потвърдена в много други проучвания, които разглеждат използването на равнопоставени партньори в обучението на учители (Heidorn, Jenkins, Harvey, & Mosier, 2011; Kurfts & Levin, 2000).
- Когато работят с връстници, учителите преживяват качествено развитие на своята учителска идентичност (Dang, 2013).
- Говоренето открито и откровено с колеги е признато за един от факторите за намаляване на стреса, защото колегите ментори се чувстват подкрепени и споделят помежду си отговорността за работното натоварване (Walsh & Elmslie, 2005).

### 1.4.1. Ползи от менторския процес между равнопоставени

#### Взаимно ползи от менторството

Менторството в училищна среда има много потенциални ползи както за наставника, така и за наставлявания, а също и ползи за училището, образователната система и самата професия, като например (State of Victoria - Department of Education and Training, 2016):

- възможности за предлагане на практически знания (педагогически и опит);
- повишаване на професионалното израстване, саморефлексията и способността за решаване на проблеми;
- повишаване на увереността, самочувствието, морала и чувството за идентичност;
- възможности за усвояване на нови умения, стратегии за преподаване и техники за комуникация, включително как да се водят разговори, основани на доказателства;
- по-голямо усещане за приобщаване или намаляване на чувството за изолация;
- възможности за тясно сътрудничество и общи предизвикателства;
- чувство за постижение от успешното справяне с предизвикателствата;
- възможности за обсъждане на преподаването и ученето, учениците, стратегиите и успехите;

- възможности за събиране и анализиране на доказателства за ученето на учениците, което води до професионално разбиране;
- развиване на чувство за принадлежност, като принос към училището и неговата общност.

#### **Защо е важно партньорското менторство от страна на учителите (Bowman, 2014):**

- ✓ Последователност - Училищата се възползват от последователността, а менторството може да осигури на новите учители ниво на последователност, което иначе може да бъде пренебрегнато. При наставничеството начинаещите учители имат пряк достъп до наставляващите ги учители, които могат да споделят знанията си, като по този начин намаляват времето, необходимо за придобиване на необходимата информация. Наставничеството насърчава бързото учене (Stanulis & Floden, 2009) и изгражда ниво на последователност, полезно във всички аспекти на ежедневните училищни практики: обучението на учениците, очакваното поведение и цялостния положителен климат в училището.
- ✓ Училищния климат - Той се основава на опита, целите, практиките на преподаване, взаимоотношенията и организационните йерархии в училищата (Cohen, McCabe, Michelli, & Nicholas, 2009). Когато учителите са наставници, те учат начинаещите учители на училищния климат. Този трансфер на знания е безценен за тези, които се борят да запомнят и да се справят с много задачи.
- ✓ Екипно преподаване – менторството насърчава връзките с между колеги. Традиционно съвместното преподаване и съвместната работа не се смятат за необходимост, поради което все още има специалисти, които са свикнали и се чувстват по-комфортно да решават проблемите си сами и да работят изолирано (Grillo, Moorehead, & Bedesem, 2011). Възможностите на учителите да си сътрудничат и да преподават в екип са полезни за учениците, защото осигуряват по-балансирано обучение и последователност между педагозите. Екипното преподаване е форма на сътрудничество, която повишава знанията на учителите за стратегиите на преподаване, насърчавайки компетентността и увереността в професията им. Екипното преподаване дава възможност на новите учители и техните наставници да наблюдават нови методи на преподаване, да усвояват нови умения, да обмислят преподавателските практики и да се мотивират взаимно (Grillo et al., 2011).
- ✓ Лидерство - Учителите, които имат възможност да наставляват други учители, се превръщат в лидери в своята професия, като по този начин развиват организации за обучение и подобряват собствения си авторитет сред колегите си (HM Inspectorate of Education, 2008). Чрез менторството те придобиват нива на съпричастност и отговорност в програмите, което се осъществява в училищата.
- ✓ Задържане на учителите - Задържането на учителите е постоянен проблем в образованието, особено за новите учители. Ниските нива на задържане на учителите означават, че училищата непрекъснато трябва да започват отначало, вместо да се справят с по-големите образователни проблеми, които може да имат (Ronfeldt, Loeb, & Wuyckoff, 2013). Ниският процент на задържане на учителите може да има отрицателно въздействие върху климата в училището, да наруши сплотеността на персонала и общността, което може да доведе и до нарушаване на постиженията на учениците. Наставничеството осигурява помощ при обучението и насърчава социализацията между учителите и останалата част от персонала. Наличието на наставник насърчава ефикасността, облекчава част от стреса, свързан с новата професия, и насърчава учителите да останат в избраната от тях професия.

### **1.5. I2D менторски модел**

Менторският модел Inn2Diversity е модел за наставничество между колеги и равнопоставени и има за цел да създаде нов процес за подпомагане на училищата и учителите така, че те да се справят и да преподават за многообразие, да се справят с трудностите при работа със сложни ученици и класна среда. Чрез използването на този менторски модел, наставляваните (учители със затруднения в управлението на ученето и преподаването) ще имат възможност да споделят трудностите си и да имат опитен човек насреща, който да им дава инструкции, за да постигат

висока ефективност на преподаването, което ще повиши не само тяхната удовлетвореност от работата, но и ще подобри записването на ученици в неравностойно положение в училище, успеха в образованието и приобщаващата среда.

<b>Типология</b>	Равнопоставени, колега	Това означава, че менторите могат да бъдат или да не бъдат свързани, или да имат общи характеристики с наставяваните. Всяка организация трябва да прецени най-добрия вариант според собствените си нужди и характеристиките на населението (В този случай равнопоставеност означава, че и наставяваният, и менторът са учители).
<b>Взаимоотношения</b>	1-1	Всеки ментор може да работи едновременно с едно или повече наставявани лица, въпреки че един ментор може да се свърже с повече от едно наставявано лице, в зависимост от специфичните нужди и характеристики на участващите лица и възможностите на ментора.
<b>Фокус</b>	Ориентирани към целите и с отворен край	Това означава, че менторският процес има конкретна цел, която трябва да се постигне (определена от програмата и от всяка двойка), но може да се занимава и със съпътстващи ситуации, които могат да подобрят живота на наставяваните (ако са свързани с целта). Целите трябва да се определят от наставяваното лице с подкрепата на наставника. Целите трябва да се определят от наставяваното лице с подкрепата на ментора.
<b>Продължителност</b>	6 до 9 месеца	Идеалната продължителност на всяко взаимоотношение е около 6 месеца. Препоръчително е, ако наставяваният желае да продължи менторския процес, по-добре да смени ментора, за да се избегнат различен вид отношения, които биха могли да надхвърлят границите на менторската връзка.
<b>Формат</b>	Личен контакт & Онлайн	Предпочитаният вариант за менторския процес винаги е личен контакт, но поради ограниченията, с които се сблъскахме по време на Covid-19 пандемията, може да се наложи да се приспособим към онлайн среда, когато този вариант е възможен за наставявания и ментора. Така че, когато се прилага менторски процес, е важно да има алтернатива и да се разработят стратегии за справяне с възможността да се наложи прехвърляне на модела "личен контакт" към онлайн модел. Менторството може да бъде много ефективно и когато се провежда онлайн и географското разстояние няма да се счита за изключващ фактор, ако двойката се съгласи на този формат. Мястото за провеждане на менторството се съгласува между ментора и наставявания, но като предпазна мярка е по-добре да се избере алтернативно място извън училището; ако това не е възможно, ръководителите на менторите трябва да се опитат да предоставят пространства в училището, които не се използват по това време, като библиотеката или кафенето, или дори откритото пространство навън - където е възможно.

## 1.6. Карта на I2D процеса

Този модел има за цел да възпроизведе менторския процес и да го вгради в училищната рутина. Процесът води до дълбока ангажираност, която ще окаже влияние не само върху удовлетвореността на учителите (координатори, ментори и наставявани), но и върху поведението на учениците, които ще бъдат по-ангажирани в учебния процес. Прилагането на менторския процес може да бъде структурирано в стъпки, както е представено по-долу. Всяка стъпка обхваща различни дейности за осъществяване на пълната структура на менторството и дава насоки за цялостния процес и модела на менторството.



Фигура 3 Стъпки на менторския процес

### 1.6.1. I2D Насоки за всеки етап

В следващия раздел са дадени прости инструкции за прилагане на модела за наставничество I2D, както и основните инструменти, които трябва да се използват във всяка от стъпките. Всяко училище или менториращ колега може да адаптира всички дейности към своя специфичен контекст.

#### СТАРТИРАНЕ НА ПРОГРАМАТА

##### Какво да правите?

- Избор и обучение на координаторите и менторите
- Свържете се с училища и други обществени организации, за да идентифицирате хора, които могат да изпълняват ролята на ментори
- Свържете се с ръководителите на менторите и други специалисти от училищата, за да идентифицирате потенциалните ментори.
- Може да се стартира директна комуникация за включване на доброволците-ментори и наставяваните в процеса.

##### Какви инструменти да използвате?

- Презентация на програмта
- Директна комуникация
- Листовки
- Регистрационна форма за менторство (Приложение 1)

#### ОБУЧЕНИЕ НА МЕНТОРИ

##### Какво да правите?

- Организиране на необходимата логистика (в зависимост от формата на обучението - онлайн или личен контакт)
- Преди обучението: инструмент за самооценка, с който да се запознаете с профила на вашите ментори и да подпомогнете тяхната саморефлексия (приложение XX)
- След обучението - определете кой с кое наставявано лице ще работи (административно съчетаване)

##### Какви инструменти да използвате?

- Материали по проекта за менторите, включително дейности и групова динамика
- Инструмент за самооценка за ментори, наставявани и координатори (Приложения 2, 3 и 4)

#### СТАРТИРАНЕ НА МЕНТОРСТВОТО

##### Какво да правите?

##### Какви инструменти да използвате?



- Ръководителите на менторите насърчават първото представяне и посрещане на менторите и наставляваните (отделно за всяка двойка или заедно с всички участници).
- • Това е официалното начало на менторския процес и етапът на "опознаване" (продължава няколко седмици, тъй като трябва да се потвърди, че менторът и наставляваният работят добре един с друг - потвърждение за съвпадение)
- • Менторите попълват дневник на срещите за всяка среща.
- Менторско споразумение (приложение 6)
- Дневник на менторските срещи (приложение 5)

### МЕНТОРСКИ ПРОЦЕС

Какво да правите?	Какви инструменти да използвате?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Менторите и наставляваните се срещат редовно.</li> <li>• • Честотата на срещите зависи от интензивността на програмата, но също така и от нуждите и възможностите на наставлявания и ментора.</li> <li>• Най-често срещаната честота е 1 среща седмично, въпреки че може да бъде и по-малка.</li> <li>• • Продължителността на всяка среща варира в зависимост от нуждите на наставлявания, но средно е от 1 до 2 часа.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дневник на менторските срещи (Приложение 5)</li> </ul>

### ПРОСЛЕДЯВАНЕ И ПОДКРЕПА ОТ СТРАНА НА РЪКОВОДИТЕЛЯ НА МЕНТОРА

Какво да правите?	Какви инструменти да използвате?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• През първите дни: организирате редовни разговори с всеки ментор, за да се консултирате.</li> <li>• • По време на целия процес: насрочете постоянна среща с групата ментори, за да обсъдите техните процеси, случаи, предизвикателства и трудности, както и стратегиите, които да използвате (срещите могат да бъдат месечни или двуседмични).</li> <li>• • Срещите могат да се използват и за затвърждаване на някои елементи от съдържанието на обучението (рециклиране)</li> <li>• • По средата на процеса се проверява напредъкът му.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучителни материали</li> <li>• Обсъждане на случая</li> <li>• Групова динамика за изграждане на екип</li> <li>• Доклад за напредък на менторството - попълва се както от ментора, така и от наставлявания (приложения 7 и 8)</li> <li>• Дневник на менторските срещи (приложение 5)</li> </ul>

### ОЦЕНКА НА МЕНТОРСТВОТО

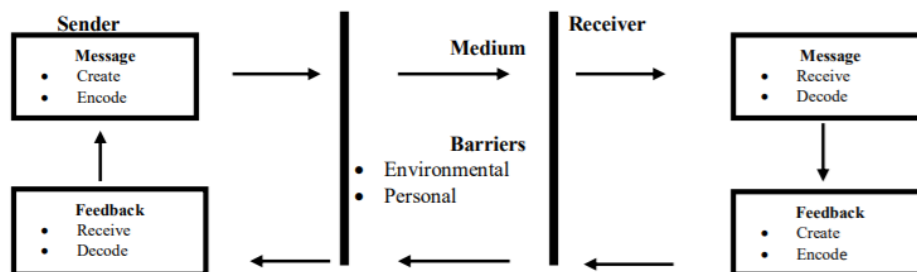
Какво да правите?	Какви инструменти да използвате?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мениджърът на ментора, менторът и наставляваният трябва да създадат момент на приключване - например групова дейност, самоанализ.</li> <li>• Измерване на резултатите и изходите от всеки менторски процес</li> <li>• Изготвяне на анализ на общите резултати от осъществената програма</li> <li>• Определяне на областите за подобрене за следващата група наставлявани.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инструмент за самооценка за ментори, наставлявани и координатор (приложения 2, 3 и 4)</li> <li>• Финален доклад за менторството (приложение 10)</li> </ul>

## Модул II - Комуникация

### 2.1. Процес на комуникация

Комуникацията е непрекъснат процес на обмен на вербални и невербални съобщения. Основните компоненти на комуникационния процес са следните:

- **Контекст** - комуникацията се влияе от контекста, в който се осъществява. Този контекст може да бъде физически, социален, хронологичен или културен. Всяко общуване протича в определен контекст. Подателят избира съобщението, което да предаде в рамките на даден контекст.
- **Подател** - лицето, което изпраща съобщението и което използва символи (напр. думи), за да предаде съобщението и да предизвика отговор. Избраните вербални и невербални символи са от решаващо значение за установяване на интерпретацията на съобщението от получателя при същите условия, каквито е имал предвид подателят.
- **Съобщение** - ключова идея, която подателят иска да предаде; процесът на комуникация започва с вземането на решение за съобщението, което трябва да бъде предадено, и подателят трябва да е сигурен, че основната цел на съобщението е ясна.
- **Средство** - средство, използвано за предаване на съобщението; подателят трябва да избере подходящо средство за предаване на съобщението, тъй като изборът на подходящо средство за комуникация е от съществено значение за правилното тълкуване на съобщението от получателя.
- **Адресат /получател** - лицето, за което е предназначено съобщението.
- **Обратна връзка** - тя е основният компонент на комуникационния процес, тъй като позволява на изпращача да анализира ефективността на съобщението и спомага за потвърждаване на правилното тълкуване на съобщението от страна на получателя. Може да бъде вербална или невербална.



Фигура 4 – Процесът на комуникация

### 2.2. Стиллове на комуникация и асертивна комуникация

Хората комуникират един с друг както вербално, така и не вербално. Ние предаваме нашите мисли и чувства чрез думите – вербално и невербално чрез езика на тялото, тона на гласа, изражението на лицето, жестовите и действията. Изследванията показват, че съществува несъответствие между вербалното и невербалното послание, ние имаме тенденция да вярваме на второто. Започвайки от двете форми на комуникация, съществуват три стила на комуникация във взаимоотношенията:

- пасивен
- агресивен
- асертивен

**Асертивната комуникация** е възможността да се предават мисли, чувства, нужди, докато все пак се обръща внимание на правата на останалите, поради това, изследванията препоръчват, че родителите и училищата е важно да продължават да предоставят стимули за асертивна

комуникация в подрастващите (Yuliani, Etika, Suharto & Nurseskasatmata, 2020). Да общуваш асертивно е, когато казваш каквото искаш да кажеш, твърдо, спонтанно, честно и директно, като запазваш своето достойнство и права, а в същото време не обиждаш другия – така че, без да го нападаш като човек, но отнасяйки се строго към неговото поведение (Pipas & Jaradat, 2010). Асертивното общуване означава, първо, да знаеш какви са твоите нужди и как да ги постигнеш. Поради това, целта на комуникацията е да се спечели, но и да се разрешат проблемите и да се постигнат максимални резултати. По отношение на социалните или професионалните взаимоотношения, асертивната комуникация е средният път и предполага искане за своите права и отричане на задачите по обикновен, директен начин. Асертивността е компромис между пасивна комуникация, при която се съгласяват с всичко, което казва насрещната страна и агресивна комуникация, когато се противопоставят на всяка реплика и имате желание да се наложите (Pipas & Jaradat, 2010). Асертивната комуникация е ефективна адаптация към конфликтни ситуации. Във всяка организация, комуникацията се подобрява, ако съществува открит диалог без агресия и злонамереност. Асертивността включва възможността да изразите Вашите мнения и гледни точки; да имате възможност да кажете „не“, без да изпитвате вина; да имате възможност да помолите за това, което искате; да изберете как да живеете живота си без да се чувствате вина за това и да имате възможност да поемате рискове, когато чувствате необходимост (Pipas & Jaradat, 2010).

#### Основните принципи на асертивната комуникация са (Pipas & Jaradat, 2010):

- комбинация от пасивен и агресивен стил
- изисква честност и сила и се характеризира с това, че хората се борят за своите права, докато остават чувствителни за правата на другите
- изисква баланс между това, което лицето иска и това, което искат другите
- открито отношение към себе си и останалите
- откритост към изслушването на другите гледни точки и уважение към останалите
- най-подходяща за добро дългосрочно взаимоотношение
- позволява ви да аргументирате своето мнение, без да сте агресивни и да не се чувствате унижени

Някои хора бъркат асертивността с агресия, като считат, че и двете поведения предполагат да изразиш своите нужди и права. Главната разлика между тях е уважението към другите хора, с които се срещате в асертивния стил. Те уважават себе си и останалите и винаги мислят спрямо „печалба-печалба“. Агресивните хора използват тактики за манипулация, тормоз и нямат уважение към другите. Те мислят отрицателно за останалите и не вземат под внимание възгледите на останалите. Пасивните хора не знаят как да комуникират своите чувства и нужди. Те се страхуват от конфликт толкова много, че предпочитат да скрият своите истински чувства и нужди, за да запазят мира с останалите. Те позволяват на останалите винаги да са победители във всеки конфликт и това води до фатална загуба на себеуважение. Хората, които усвояват това умение, имат по-малко конфликти, по-малко стрес, поради което те посрещат своите нужди и психическо състояние и са в значително подобро здраве (Pipas & Jaradat, 2010).

#### Ползи на асертивната комуникация при управлението на разрушителното поведение:

Концепцията за асертивност е въведена от експерти по поведенческа терапия, като се твърди, че асертивността предотвратява тревожността и намалява депресията. Посочва се, че асертивното поведение води до подобряване на представата за себе си (Pipas & Jaradat, 2010). Поведенческият компонент на асертивността включва редица невербални елементи като:

- Зрителен контакт: асертивният човек ще гледа събеседника си в очите. Липсата на зрителен контакт може да изпрати нежелани послания като: „Не съм сигурен какво да кажа“ или „Много ме е страх“;
- Тон на гласа: дори и най-асертивното послание ще изгуби от своята значимост, ако е изразено с приглушен глас (това ще породи впечатление за несигурност) или твърде категорично, което може да активира депресивно поведение в събеседника;
- Стойка: асертивната поза на един човек варира от ситуация на ситуация. Въпреки това, съществува преценка, че в повечето случаи субектът трябва да стои изправен: не твърде

скован, тъй като изразява състояние на напрежение, не много отпуснат, тъй като останалите могат да изтълкуват тази позиция като неуважителна;

- **Изражения на лицето:** за да бъде посланието асертивно по естествен начин, мимиката трябва да е подходяща и в съответствие със съдържанието на посланието. В противен случай, например, ако някой се усмихва, когато казва нещо, което го притеснява, страната предлага двусмислена информация, която изменя смисъла на комуникацията;
- **Своевременност на съобщението:** и най-ефективното асертивно послание губи своето значение, когато е прието в неподходящото време. Така, например, нито един шеф няма да реагира благоприятно на искане за увеличаване на заплащането, независимо колко добре е направено това, ако служителят се обърне към него, когато се готви да се яви пред комисия под контрола на дружеството; и
- **Съдържание:** дори и ако всички останали условия са изпълнени, посланието няма да постигне своята цел, ако е твърде агресивно, с намерение да обвини другия, или, напротив, е изразено по много срамежлив и пасивен начин.

### 2.3. Вербална и невербална комуникация

Предаваме мислите и идеите си на другите хора както чрез вербална, така и чрез невербална комуникация. Вербалното общуване включва предаване на посланията ни с помощта на звуци, думи и език. Невербалната комуникация включва движението на очите, езика на тялото и тона на гласа. По-конкретно разликата между двата типа комуникация е обобщена в следната таблица:

	ВЕРБАЛНА КОМУНИКАЦИЯ	НЕВЕРБАЛНА КОМУНИКАЦИЯ
Медиум	Език, думи, изречения и глас	Език на тялото, изражение на лицето, тон, паузи в речта
Канали	Един канал за комуникация - човешкият глас, който изрича само една дума в даден момент.	Множество канали за комуникация, включително цялото ви тяло, изражението на лицето и тона на гласа
Примери	Може да се осъществи чрез телефонно обаждане, разговор лице в лице, по високоговорители, чрез аудиозаписи.	Това може да се случи само когато всички участници в разговора се виждат взаимно. Това им помага да разберат правилно какво съобщават невербално
Метод	Линеен и доброволен; добре обмислен процес, при който ораторът се фокусира върху ефективното предаване на своето послание	Непрекъснат процес; не е добре обмислен, неволен, въпреки че можете да се обучите да го използвате по-целенасочено; не е линеен, зависи повече от начина, по който човек използва езика на тялото си и други сигнали, за да реагира на външни стимули.
Декодиран е	Лесно се декодира, ако разбирате езика и използваните думи	По-трудно се разчита от вербалната комуникация. Трябва да обърнете внимание на много фактори, включително езика на тялото, изражението на лицето и тона на говорещия, за да разчетете какво се опитва да предаде другият човек.

### 2.4. Бариери пред ефективната комуникация

Бариерите могат да блокират, изкривяват или филтрират съобщението по време на кодирането и изпращането му, както и при декодирането и получаването му. Комуникацията не е ефективна, когато са налице бариери в елементите на комуникацията (напр. кодиране, съобщение, среда, декодиране, обратна връзка и др.) Някои примери за бариери могат да бъдат следните (Rakich&Darr,2000):

- **Бариери от заобикалящата среда**

- Конкуренция за внимание между подателите и получателите. Няколко или едновременни податели могат да доведат до неправилно декодиране на съобщенията или до това, че получателят не може да се съсредоточи върху едно съобщение и всъщност не "слуша". Слушането е ефективно само когато получателят разбира съобщенията на изпращача по предназначение. Така, без да се ангажира с активно слушане, получателят не успява да разбере съобщението.
  - Конкуренция за време. Липсата на време възпрепятства подателя да обмисли задълбочено и да структурира съответно съобщението и ограничава способността на получателя да интерпретира съобщението и да определи неговия смисъл.
  - Различни нива на йерархия, власт или статусни отношения между подателите и получателите. Отношенията на власт или статус могат да повлияят на предаването на съобщението. Нехармоничните йерархични отношения могат да попречат на потока и съдържанието на информацията.
  - Използване на специфична терминология, непозната за получателя. Комуникацията между хора, които използват различна терминология, може да бъде неефективна просто защото хората придават различни значения на едни и същи думи.
- **Лични бариери**
    - ▣ Референтната рамка или убежденията и ценностите на индивида се основават на социално-икономическия му произход и предишен опит и определят начина, по който се кодират и декодират съобщенията.
    - ▣ Културите вярват. Например "не говори, ако не ти се говори"; "никога не задавай въпроси на по-възрастните".
    - ▣ Липса на емпатия и безчувственост към емоционалните състояния на подателите и получателите.

#### Как да преодолеем тези комуникационни бариери?

- ✓ Уверете се, че се обръща внимание на съобщенията и че се отделя достатъчно време за слушане на това, което се съобщава
- ✓ Намалете нивата в организационната йерархия или стъпките между подателя и получателя, за да намалите възможностите за изкривяване в разбирането
- ✓ Използвайте съзнателно думи и символи, така че съобщенията да са разбираеми за различните нива на власт или статус
- ✓ Използвайте множество канали, за да подчертаете сложните послания
- ✓ Полагайте съзнателни усилия да разберете ценностите и убежденията на другите.
- ✓ Бъдете съпричастни към тези, към които са насочени посланията

## 2.5. Подобряване на ефективността на комуникацията: комуникационни умения

Ефективната комуникация е двустранен процес, който изисква усилия и умения както от изпращача, така и от получателя:

- Практикувайте активно слушане. Включвайте се в това, което хората казват, като давате утвърдителни отговори и задавате допълнителни въпроси, за да покажете, че сте обърнали внимание. Ефективните умения за слушане могат да бъдат развити. Как да слушаме активно?
  - Слушайте повече, отколкото говорите; не можете да слушате, ако говорите; задавайте въпроси.
  - Успокойте говорещия и създайте среда, в която той се чувства комфортно, усмихвайте се и използвайте позитивен език на тялото, например кимане.
  - Покажете, че искате да слушате, изглеждайте и се дръжте заинтересувано, използвайте вербални индикатори, за да покажете, че следите какво казва.

- Съсредоточете ума си върху това, което се казва, и останете в настоящия момент, избягвайте да правите други неща, докато слушате (напр. да разбърквате документи).
  - Не бързайте да завършите, паузата не винаги означава, че говорещият е приключил с думите си.
  - Наблюдавайте тона, силата на гласа и посланието, а не само думите, искате да получите цялата картина, а не само части от нея.
  - Не прекъсвайте; всеки заслужава равен шанс да бъде изслушан. Ако човек бъде прекъснат или прекъсван, докато представя важна идея, вероятно ще се почувства недооценен.
  - Не правете прибързани заключения и не предполагайте, че знаете какво ще каже говорещият.
  - Изглеждайте истински заинтересовани от разговора, като правите окуражителни отговори или перифразирате определени коментари, за да покажете, че сте, обобщете основните елементи от казаното от всеки от вас.
  - Избягвайте да насочвате разговора към вашите преживявания и мнения и да намирате незабавни решения на проблемите, които може да чуете.
- Обръщайте внимание на невербалната комуникация. Контролирането на невербалните сигнали може да помогне за предотвратяване на недоразумения, така че обърнете внимание на изражението на лицето и езика на тялото си, когато говорите с някого (напр. поддържайте зрителен контакт, ограничете жестовете с ръце).
  - Предоставяйте и искайте обратна връзка. Попитайте колегите си за съвет и поглед върху уменията ви за общуване, за да разберете как се представяте в различни контексти.
  - Създайте си филтър. Ефективните комуникатори обикновено имат силно развити социални умения и могат да регулират начина, по който изразяват мислите и чувствата си пред околните. Знаят какво е подходящо да изразяват в различни междуличностни контексти. Разработването на филтър ще ви помогне да допълните другите техники за комуникация и ще гарантира, че поддържате определено ниво на благоприличие и избягвате конфликти на работното място.

## 2.6. Осъзнаване на културното многообразие

**Културното многообразие** може да се разглежда като познаване и оценяване на различните култури, както и на собствената. По-конкретно то може да се определи като набор от последователни поведения, нагласи и политики, които се обединяват в система или между професионалисти и позволяват на тази система или на тези професионалисти да работят ефективно в межкултурни ситуации. В условията на менторство, културно осъзнатото менторство се отнася до практики на наставяване, при които менторите признават собствените си културно оформени убеждения, възприятия и преценки и осъзнават културните различия и сходства между себе си и своите наставявани.

Културната компетентност може да се развие с течение на времето чрез процеса на завладяване на културни знания, осъзнаване кога се демонстрират културни ценности, вярвания и практики, както и проявяване на чувствителност към тези поведения и целенасочено използване на културно базирани методи в работата с хората. По-точно:

- ✓ Културни познания: Запознаване с културните характеристики, история, ценности, системи от вярвания и поведение на членовете на друга етническа група.
- ✓ Културна осведоменост: Разбирането на друга етническа група и вътрешните промени по отношение на нагласите и ценностите. Информираността предполага и наличието на качества на откритост и гъвкавост по отношение на другите.

- ✓ Културна чувствителност: Познаването на културните различия и сходства, без да се приписват стойности (по-добри или по-лоши; правилни или неправилни) на тези културни различия.

**Петте етапа на развитие на културната компетентност** - от най-ниския до най-високия - са (Bennet, 2004):

<b>Конвенционален</b>	Не осъзнава предразсъдъците си към хората от други култури. Възприема собствения си език и култура като по-висши от другите. Отвращение към културните различия. Дискомфорт при взаимодействието с хора, които се различават по раса, език, сексуална ориентация и т.н., поради предразсъдъци. Културни стереотипи и етноцентрични знания за културните различия.
<b>Отбранителен</b>	Неравенството се счита за естествен резултат от различията в груповите способности. Осъзнаването на обществения натиск за приемане на равенството води до предпазване от стереотипи в публичното пространство. Неудобството от разнообразието води до избягване на контакт, когато това е възможно, за да се предпазим от етикетиране като предубедени. Знанията за културните различия се основават на културни стереотипи и етноцентризъм. Желание за изучаване на други култури, за да се избегне възприемането им като предубедени. Овладева социалния натиск, като се преструва, че е по-малко предубеден, отколкото го подкрепят личните му убеждения.
<b>Амбивалентен</b>	Awareness that biases cause inequality, but does not view herself, himself, or the organization as biased. Prefers to focus on institutional barriers to inequality and obvious acts of discrimination while ignoring serious efforts to explore individual and hidden bias. Knowledge about cultural differences is based on cultural stereotypes and ethnocentrism apart from a few examples of historically excluded group members who are exception.
<b>Интегративен</b>	Осъзнаване на предразсъдъците, които създават неравенство между културните групи. Интегриране на културната осведоменост, нагласите и поведението. Пренебрежение към хората с предразсъдъци и предубеждения към културните различия. Положителни културни стереотипи. Значителни познания за различните културни различия и за това как културата влияе върху поведението. Трудности при приемането на хора, които не са толкова напреднали в приобщаването, колкото самите те. Отношение към хората както като към отделни личности, така и като към членове на дадена културна група. Много добре се чувства с културните различия и активно посочва липсата на културна компетентност сред членовете на групата на мнозинството и е поел отговорността да ги промени.
<b>Интегриран</b>	Осъзнаване на всички останали културни и лични предразсъдъци. Съгласуваност между межкултурните убеждения/ценности и поведение. Значителни мултикултурни познания и постоянно търсене на допълнителни знания. Чувства се много комфортно в условията на културно потапяне. Знае как да работи с членове на други групи в организацията и се наслаждава на това. Не се страхува да прави грешки при опознаването на нови култури.

Културната компетентност се подобрява с достигането на по-високите етапи на приобщаване от страна на организацията или отделния човек. Придвижването към по-високите етапи включва

отдаденост, образование, обучение и значителна практика. За да станете по-културно осведомени, можете да опитате да:

- Видите света от множество и различни гледни точки;
- да подобрите уменията си за общуване и междуличностни отношения;
- да демонстрирате откритост на съзнанието;
- да разбирате и цените различните общности;
- да изследвате собствената си културна идентичност и как тя влияе върху възгледите ви за света;
- Инвестирайте в обучение по отношение на културното многообразие;
- Постигнете напредък в кариерното си развитие чрез познаване и разбиране на различните култури.



## Модул III – Емоционална интелигентност (ЕИ)

За да разберем какво е емоционална интелигентност, първо е важно да разберем емоциите. **Емоциите** произлизат от "emovere", което означава действай незабавно (Ricoeur, 2004). Тя може да се определи като психическа реакция на определено събитие, която включва, наред с другото, физиологични аспекти, преживявания и поведение (Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2001). Емоциите функционират като ориентир, когато трябва да вземем важни решения (например опасни ситуации, болка, причинена от значителна загуба). Съществуват **два вида емоции**:

- **Първични емоции** - мозъчен отговор на стимул от околната среда и съответстват на набор от вродени емоционални реакции и предопределени състояния или предразположения (например: радост, изненада, гняв), командвани основно от амигдалата;
- **Вторични емоции** - набор от соматични промени, които могат да съответстват на определени психични образи и които са резултат от емоционално преживяване; тези емоции не са вродени, а се научават (например: завист, омраза, любов).

Първичните емоции са вродени, а вторите са самоосъзнати и следователно по-сложни, тъй като се различават при отделните хора. Така признанието, че този втори тип емоции е белязан от характеристиките на всеки човек, от неговите преживявания и значения, служи за подчертаване на значението на изучаването на емоционалната страна за разбирането на човешкото поведение като цяло.

**Емоционалната регулация** се отнася до процеса, чрез който хората променят траекторията на един или повече компоненти на емоционалната реакция (Pena-Sarrionandia, Mikolajczak & Gross, 2016). Тя се определя и като способност за поддържане, увеличаване или намаляване на един или повече компоненти на емоционалния отговор, включително чувствата, поведението и физиологичните реакции, които съставляват емоциите (Gross, 2002). Емоционалната регулация служи за въздействие върху емоциите по отношение на:

- тип (каква е емоцията, която човек изпитва)
- интензивност (колко интензивна е емоцията)
- Продължителност (кога е започнала и колко време е продължила).
- качество (как се преживява или изразява емоцията)

Най-известният модел на **емоционалната интелигентност (ЕИ)** е този на Големан. Според Goleman (2011) емоционалната интелигентност се определя като способност да разпознаваме нашите чувства и чувствата на другите, да се мотивираме и да управляваме емоциите в себе си и във взаимоотношенията си. Според този автор умението да се справяме с емоциите е по-важно за успеха, отколкото традиционното понятие за интелигентност, оценявано чрез IQ (в съотношение 80 към 20).

### 3.1. Основни аспекти на ЕИ

Сега повече от всякога организациите и служителите ценят не само знанията ви в областта на експертизата и техническите ви умения, но и социалните ви умения, начина, по който съчувствате на другите, способността ви да се мотивирате, възможностите ви за саморегулация, т.е. вашата емоционална интелигентност. Няколко специалисти в тази област са разделили ЕИ на пет основни области (Goleman, 1998 г.):



Фигура 5 – Емоционална интелигентност: основни аспекти

- ☐ **Самоосъзнатост** - означава да идентифицирате и да разбирате емоциите си, какво и защо чувствате и как те влияят на околните; също така е важно да познавате силните и слабите си страни и какво е важно за вас от гледна точка на ценностите или моралния компас. Тази област служи за насочване на вземането на решения, за реалистична оценка на собствените ни възможности и за добре обосновано чувство за самоувереност. Познаването на собствените силни и слаби страни и ценности е от основно значение за самопознанието. Разпознаването им, когато преживяваме емоции, ни позволява да разполагаме с инструменти, за да мислим как реагираме в определени ситуации и как нашите действия и емоции могат да повлияят на живота на други хора. **Менторството** може да бъде добър начин да подобрите самоосъзнаването си, тъй като е възможност да получите обратна връзка от други наставявани/ментори и тъй като ви позволява да размишлявате върху това как тези преживявания ви карат да се чувствате (напр: Какво ви накара да се чувствате добре? Какво беше трудно? Как бихте могли да реагирате по различен начин?)
- ☐ **Саморегулация** - след като идентифицирате и разберете емоциите си (самоосъзнаване), следващата стъпка е да управлявате тези емоции ефективно. Саморегулацията се определя като способността да: да управляваме емоциите си по начин, който улеснява, а не пречи на изпълнението на задачите, с които разполагаме. Тя позволява да отлагаме удовлетворението, за да постигаме цели и да се възстановяваме добре от емоционални трудности. Липсата на тази способност може да доведе до по-големи трудности, когато хората са изправени пред неуспехи. **Менторството** може да породи стресови ситуации и справянето с тези ситуации може да ви помогне да станете по-гъвкави и способни да се справите с промените, като разглеждате предизвикателствата като възможности за растеж и развитие.
- ☐ **Мотивация** - това е стремежът ви да се усъвършенствате и да постигнете успех, да поставяте високи стандарти за себе си и да работите последователно за постигане на целите си. Мотивацията се състои от разглеждане на мотивите ни за постигане на конкретна цел, използване на най-дълбоките ни предпочитания, за да напреднем и да направляваме целите си, да ни помогне да поемем инициативата и да бъдем високоефективни, както и да упорстваме пред лицето на неуспехите и разочарованията. В контекста на **менторството** ще изследвате това умение, тъй като ще трябва да запазите мотивацията си през всички етапи на процеса на наставничество и да бъдете отдадени на ролята си, както и да определяте стандарти за постигане на целите си като ментор или наставяван.
- ☐ **Емпатия** - ключово междуличностно умение, способност да се поставите на мястото на някой друг и да видите ситуацията от неговата гледна точка. Зачитането на многообразието и приобщаването е ключов аспект на това измерение на ЕИ. Емпатията е способността да

идентифицираме и разбираме ситуацията, емоциите и мотивацията на другия, както и способността ни да разпознаваме притесненията, които имат другите хора. В процеса на **менторството** е важно да бъдем отворени да видим нещата през очите на някой друг. Като бъдем съпричастни към нашия наставник/наставяван, ще осигурим необходимата подкрепа, ще изградим положителни взаимоотношения, ще общуваме правилно и ще съсредоточим вниманието си върху другия човек.

▣ **Социални умения** - тези, които имат социални умения, умеят да се справят с другите, са надеждни участници в екип и уверени комуникатори, са чудесни лидери, вдъхновяват и мотивират колегите си, управляват промените и разрешават конфликти ефективно, както и дават похвала, когато тя е необходима. Социалните умения в рамките на **менторския** опит са свързани със способността да:

- ✓ Се управляват добре емоциите във взаимоотношенията и точно да се разчитат социалните ситуации и мрежи;
- ✓ Взаимодействие с хармония;
- ✓ да използват тези умения за убеждаване и ръководене, за водене на преговори и разрешаване на спорове, за сътрудничество и работа в екип;
- ✓ да изградят пълноценни взаимоотношения с другите, което е много важно в много области на живота;
- ✓ развитие на лидерството;
- ✓ подобряване на способността за вземане на решения;
- ✓ по-лесно контролиране на импулсите;
- ✓ развитие на комуникацията;
- ✓ развитие на самомотивацията и любопитството;
- ✓ подобряване на професионалното представяне;
- ✓ способност за правилно насочване на емоциите;
- ✓ по-добър емоционален баланс;
- ✓ подобряване на управлението на времето.

### 3.2. Проблеми и предизвикателства при равнопоставени ментори (между колеги)

По-долу са обобщени някои проблеми и предизвикателства, с които менторите могат да се сблъскат по време на менторския процес, и съответните стратегии за справяне с тях. (Phillips-Jones, 2003):

- **Спазване на графика на срещите**

И менторите, и наставяваните имат отговорности и ангажименти, които могат да бъдат използвани за отлагане на менторска среща. Пренебрегването на планираните срещи или повтарящото се отлагане ще разклати основите на вашите взаимоотношения, затова е важно да не забравяте ангажимента към програмата и към вашия ментор/наставяван.

#### Стратегии

- ✓ Отделете време в календара, което използвате за работа;
- ✓ планирайте срещите за няколко седмици напред;
- ✓ Отнасяйте се към менторските срещи както към всяка друга среща на работното място (а не като към извънкласна дейност);
- ✓ включете координатора на менторската си програма, за да държи вас и вашия колега отговорни.

- **Разпределяне на времето и енергията**

Понякога, най-вероятно в началото на взаимоотношенията, менторът или наставяваният искат да се срещат по-често, отколкото е предвидено в програмата. Поддържането на прекомерен брой

сесии или дълъг график на срещите обикновено се оказва невъзможно с течение на времето. Затова в крайна сметка графикът на срещите трябва да се коригира и това може да се отрази на наставявания, който може да се почувства разстроен или да смята, че менторът не инвестира толкова, колкото в началото.

#### Стратегии

- Следвайте стъпките и указанията на програмата;
- съставете график на срещите, както е препоръчано от създателите на програмата или от вашия координатор.

- **Нереалистични и несъответстващи очаквания**

Координаторите, менторите и наставяваните могат да имат големи очаквания по отношение на резултатите от менторския процес, което може да доведе до натиск върху тях самите и другите да постигнат тези резултати възможно най-скоро. Независимо от това всеки има различна отправна точка, така че е важно да се поставят реалистични цели и да се разбере, че ако менторът или наставяваният очакват твърде много или твърде малко от другия, това може да доведе до проблеми надолу по веригата в изграждането на връзката.

#### Стратегии

- ✓ В началото на менторската програма обсъдете открито и откровено какво очаквате от сесиите и от връзката с ментора;
- ✓ Определете набор от взаимни очаквания и като ментор посочете, ако има нереалистични очаквания, и обяснете, че те могат да имат отрицателно въздействие върху менторските взаимоотношения и процеса;
- ✓ Поставете цели на менторството в идеалния случай по време на първите две срещи.

- **Свърхзависимост**

Възможно предизвикателство в отношенията с ментора е наставяваният да стане твърде зависим от ментора си (напр.: да изпраща съобщения всеки път, когато има проблем или въпрос) и да отделя време извън уговорената сесия или планираното време.

#### Стратегии:

- ✓ Развивайте умения за независимост и самостоятелност по време на сесиите;
- ✓ Работете върху самоувереността, като извеждате наставявания от зоната на комфорт;
- ✓ Помнете, че взаимоотношенията се отнасят до наставявания, а не до ментора, и наставяваните трябва да си напомнят, че те са тези, които трябва да постигнат определени цели;
- ✓ Не забравяйте, че наставяваните трябва да вземат собствени решения и да помнят, че техните ментори са просто източник на подкрепа и обратна връзка.

- **Слаба комуникация**

Лошата комуникация може да означава, че не са обсъдени ясно очакванията, че целите и намеренията не са определени правилно или че графикът е натоварен. Ясната комуникация е от съществено значение за изграждането на силна менторска връзка.

#### Стратегии:

- ✓ Обсъдете очакванията, ограниченията в графика си и ясно определете целите на менторския процес;
- ✓ Създайте неформални моменти по време на сесията, за да поговорите непринудено за работата, живота и как се развиват плановете;
- ✓ Уверете се, че сте научили повече за вашия ментор или наставяван по време на първите сесии, за да можете да адаптирате стила си на общуване;
- ✓ Определете в първите сесии как ще общувате и колко често

### Липса на ангажираност

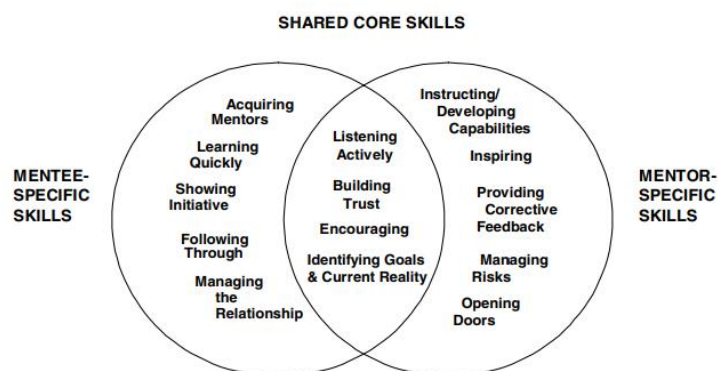
Един от проблемите, които могат да възникнат по време на менторския процес, е липсата на ангажираност от страна на наставявания или ментора, което може да се изрази в отмяна на сесии, демотивация по време на сесиите, неявяване на сесиите по график.

#### Стратегии

- ✓ Опитайте се да разберете защо това се случва. Причините може да са свързани със стрес от работата, проблеми със спазването на сесиите, неполучаване на това, което сте очаквали от менторството, и т.н.;  
След като сте разпознали причините за липсата на ангажираност, поговорете за това на следващата сесия;
- ✓ Обсъдете това с координатора на менторството.

## 3.3. Менторски умения

Проучванията показват, че менторите и наставяваните, които развиват и управляват ефективни менторски сътрудничества, показват редица специфични, разпознаваеми умения, които позволяват да се осъществи промяна. Моделът, разработен от Филипс-Джоунс (2003 г.), представя основните менторски умения и поведенията, които описват всяко от тях.



Фигура 6 – Менторски умения

### 3.3.1. Съвместни умения

#### ☐ Активно слушане

- Изглеждайте истински заинтересовани, като давате окуражителни отговори;
- отразявайте (перифразирайте), за да покажете, че сте разбрали смисъла на съобщението;
- Използвайте подходящ невербален език (гледайте директно в очите на хората, кимайте с глава);
- Избягвайте да прекъсвате другия, докато той говори;
- запомнете и проявете интерес към неща, които са казали в миналото;
- Обобщете основните елементи на казаното от всеки от вас;
- Устоявайте на импулса да насочите разговора към вашите преживявания и мнения и да намерите незабавни решения на проблемите.

#### ☐ Изграждане на доверие

- Пазете поверителността на споделеното по време на менторството;
- прекарвайте подходящо време заедно;
- изпълнявайте обещанията си;
- зачитайте границите;
- Признайте грешките си и поемете отговорност за тяхното отстраняване;

### ☐ **Насърчаване**

- Давайте признание и искрена положителна устна обратна връзка;
- Правете комплименти за постиженията и действията;
- изтъквайте положителни черти (напр. устойчивост, мотивация);
- изразявайте благодарност и признателност;
- Пишете окуражителни бележки или имейли.

### ☐ **Определяне на цели**

- Разговаряйте за мечтите, професионалните или житейските цели, настоящата реалност, силните страни и ограниченията;
- разпознайте областите, в които можете да се справите добре;
- идентифицирайте конкретни слабости или области на растеж;
- Разберете какво е важно за вас, какво цените и желаете най-много;

## 3.3.2. Умения на менторите

### ☐ **Развиване на умения**

- Научете наставляваните на нови знания, умения и нагласи (обяснете, дайте примери);
- помогнете на наставляваните да придобият по-широка представа за своето училище (история, ценности, култура и протоколи);
- демонстрирайте и моделирайте добро поведение;
- Помогнете им да наблюдават изпълнението и да пренасочват стъпките, ако е необходимо.

### ☐ **Вдъхновяване**

- Дайте пример на себе си и помогнете на наставляваните да се докоснат до други вдъхновяващи хора и ситуации, които да ги мотивират;
- сами извършвайте вдъхновяващи действия, които предизвикват наставляваните от вас да се усъвършенстват;
- помогнете им да наблюдават други вдъхновяващи хора и им организирайте вдъхновяващи преживявания;
- помогнете им да разпознаят вдъхновяващите действия, които са предприели в миналото.

### ☐ **Даване на обратна връзка**

- Давайте на наставляваните коригираща обратна връзка, когато забележите, че наставляваните правят грешки или се представят по начин, който не е желателен;
- Бъдете директни с наставляваните, като им съобщавате какво сте забелязали и им предлагате някои по-добри начини за справяне със ситуацията;
- Обсъдете с вашите наставлявани дали и как биха искали да получават тази обратна връзка;
- Използвайте положителни, ненападателни, професионални думи и тон на гласа с наставлявания, когато поведението или работата му не са адекватни;
- давайте коригираща обратна връзка насаме и възможно най-скоро след представянето.

### ☐ **Управление на риска**

- Помогнете на наставляваното лице да избягва ненужни грешки (например: неправилно отношение към колегите, пропускане на крайни срокове, неетично поведение, компромис с качеството, заемане на погрешна позиция), докато се учи да поема разумни рискове;
- помогнете на наставляваните да идентифицират и установят как да се справят с рисковете с помощта на стратегии за превенция и възстановяване;
- помогнете на наставляваните да се подготвят добре, да получат мъдър съвет и да се доверят на собствените си решения и действия;
- при поискване се намесвайте като защитник на наставляваните пред другите.

### ☐ **Отваряне на врати**

- Гарантирайте за наставявания и кажете добра дума на онези, които биха могли да помогнат на наставявания да постигне желаните цели;
- ● да оказвате подкрепа при изграждането на мрежи и да запознавате наставявания с интересни контакти;
- ● уверете се, че способностите на наставяваните от вас лица се виждат от другите;
- ● Предложете на наставяваните възможности, които улесняват взаимодействието с важни колеги и други професионалисти;
- ● Препоръчайте ресурси, с които наставяваните да се консултират.

### 3.3.3. Умения на наставяваните

#### ☐ Покажете мотивация да се учите

- Използвайте ресурсите/материалите, предоставени от вашите ментори, и прилагайте знанията и уменията, показани ви от вашия ментор, и информирайте менторите си как сте ги приложили;
- наблюдавайте внимателно и се учете от моделираните действия на вашия ментор;
- Включете наученото в практиката си като учител и в собствената си концептуална рамка за решаване на проблеми;
- Искайте обратна връзка и бъдете готови да я получите по начин, който не е отбранителен.

#### ☐ Покажете инициатива

- Проявявайте необходимата инициативност в подходящо време и контекст;
- Задавайте подходящи въпроси, за да си изясните и получите повече информация;
- самостоятелно да използвате полезни ресурси;
- Излизайте извън обичайната си зона на комфорт и поемайте осъзнати рискове, за да придобиете нови знания, умения и нагласи и да споделите наученото с наставника си;
- Възприемайте идеите, които вашият ментор предлага, и показвайте изобретателни или смели начини за тяхното използване;
- Обсъждайте нивото на зоната си на комфорт с вашия ментор още в началото на взаимоотношенията ви, за да установите предпочитания и очаквания и работещи за всички договорености.

## Модул IV - Управление на конфликти и устойчивост

### 4.1. Произход и нива, на които може да възникне конфликт

Присъщ на човешкото състояние е конфликтът с другите, със себе си и с институцията, което е залегнало в образователното взаимодействие (Pérez-de-Guzmán et al., 2011), като причините за това се дължат на различията в културата, личните ценности, нуждите, интересите и правомощията (Almost et al., 2016). По този начин, не е възможно да открием училище, в което да няма конфликтни ситуации, тъй като съществуването на конфликт е част от ежедневието, разкриващо се в огледалото на социалния конфликт и по този начин е място, което води до настъпването на конфликти. Конфликтът може да се определи като „...когато две или повече страни имат различия във вярванията, ценностите, позициите или интересите, независимо дали отклонението е реално или възприето“ (Barsky, 2007, p. 2).

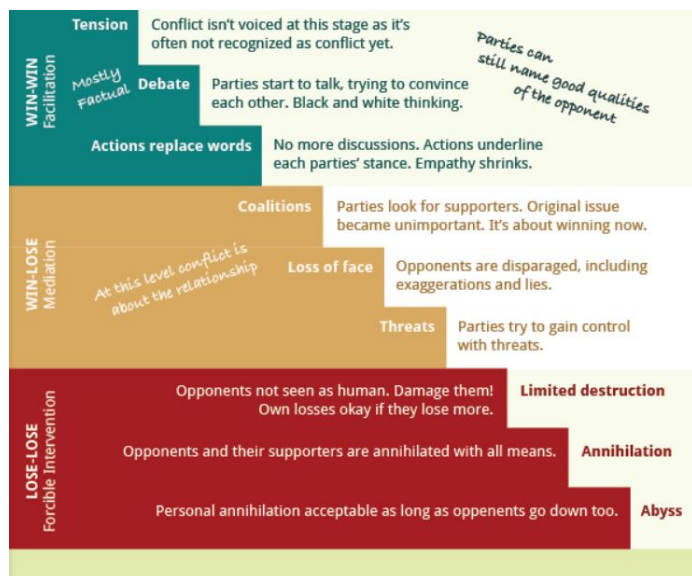
Последствията от конфликта засягат индивидите и това как се случва управлението на междуличностния конфликт определя дали резултатите са положителни или отрицателни (Park and Antonioni, 2007). Поради това, Morris-Rothschild и Brassard (2006) посочват, че конструктивните стратегии за управлението на конфликтите са важни при поддържането на положителна обстановка в класната стая.

Конфликтът често е необходим, за да се повдигнат и адресират проблеми, насочва работата към най-подходящите въпроси, помага на хората да бъдат „истински“, мотивира ги да участват, помага на хората да научат как да разпознават и да се възползват от своите различия. Конфликтът е проблем, когато пречатства продуктивността, понижава морала, причинява повече и по-трайни конфликти и когато води до неподходящо поведение (Ghaffar, 2010). Колкото по-добре обучаващите и учениците разбират естеството на конфликта, толкова по-способни са те да управляват конфликтите конструктивно.

#### 4.1.1. Модел на ескалация на Glasl

Най-известният и признат в литературата модел на ескалация на конфликта е създаден от Friedrich Glasl, (Jordan, 2000). Моделът на ескалация на Glasl е много полезен инструмент за диагностика за фасилитатора на конфликта, но също е ценен и като средство за проява на чувствителност на хората към механизмите на ескалация на конфликта. Тази чувствителност може да доведе до по-голяма осъзнатост за стъпките, които човек следва да избягва да предприема, ако желае да предотврати ескалацията на конфликт извън контрол. Вместо да се търсят причините в отделните личности, моделът подчертава как съществува вътрешна логика в конфликтните взаимоотношения, произтичаща от невъзможността за „доброкачествени“ начини за справяне с противоречащите си интереси и гледни точки. Необходими са съзнателни усилия, за да се устои на механизмите за ескалация, които се разглеждат като имащи свой собствен импулс.





Фигура 7 – Етапи на Glasl за ескалация на конфликти (Източник: <https://wall-skills.com/2017/glasl-stages-of-conflict-escalation/>)

Glasl очертава ескалацията в девет низходящи етапа, при които първите три етапа все още могат да се опишат като „ситуации печалба-печалба“. Етапи четири до шест могат да се назоват „печалба-загуба“, т.е., само едната страна в конфликта може все още да спечели и накрая, в етапи седем до девет имаме „ситуация на загуба-загуба“. В тази фаза, има само губещи и накрая остава важно единствено да бъде унищожен опонентът, дори и с цената на изгубване на всичко от ваша страна. Когато се използва медиация, нивата на ескалация на Glasl помагат да се оцени в коя фаза на конфликта се намират страните понастоящем. Това помага да се реши, кой метод за справяне с конфликта трябва да бъде използван, или дали този конфликт все още може да бъде разрешен чрез медиация.

- **Фази 1 – 3 на печалба-печалба**

Етап 1 – Задълбочаване: Конфликтът започва с напрежение, напр. обичайният сблъсък на мнения. Това е често срещано и не се счита за начало на конфликта. Когато от това се развие конфликт, мненията стават по-съществени. Комуникацията между страните все още се основава на взаимност: основният статус на ангажираните лица като отговорни човешки същества е признат и всеки се опитва да бъде справедлив при взаимодействията.

Етап 2 – Дебати: От този момент нататък, страните по конфликта измислят стратегии, за да убедят другите в своите аргументи. Различията в мненията водят до спор. Правят се опити другата страна да се постави под натиск. Развива се черно-бяло мислене.

Етап 3 – Действия вместо думи: Страните по конфликта увеличават напрежението върху съответната друга страна, за да наложат своя начин или да наложат своето собствено мнение. Разговорите се прекратяват. Не се осъществява никаква бариера комуникация повече и конфликтът става по-интензивен бързо. Състраданието за „другия“ е изгубено.

- **Фази 4 – 6 на печалба – загуба**

Етап 4 – Коалиции: Конфликтът се задълбочава в резултат от търсенето на симпатизанти за собствената кауза. Тъй като вие вярвате, че сте прави, вие можете да осъждате опонента. Вече не става въпрос за проблема, но за спечелването на конфликта, така че опонентът да изгуби.

Етап 5 – Загуба на достойнство: Самоличността на опонента се заличава чрез всички видове обвинения и други подобни. Тук загубата на истината е пълна. Загубата на достойнство в този смисъл означава загуба на морална достоверност.

Етап 6 – Стратегии за сплашване: Страните по конфликта се опитват изцяло да контролират ситуацията чрез използването на заплахи. Целта е да се демонстрира собствената сила. Например, човек заплашва с искане (ще направим каквото казвам аз), което се прилага чрез санкция („иначе ще бъдете отстранени от училище“) и се подчертава от потенциала за санкция (давайки пример за хора, които вече са били отстранявани). Измеренията определят достоверността на заплахата.

- **Фази 7 – 9 на загуба – загуба**

Етап 7 – Ограничено унищожаване: Човек се опитва сериозно да навреди на опонента с всички трикове, с които разполага. Опонентът вече не се възприема като човешко същество. Отсега нататък, ограничената лична загуба се счита за печалба, ако вредата на опонента е по-голяма.

Етап 8 – Фрагментиране: Опонентът следва да бъде унищожен с действия на заличаване.

Етап 9 – Заедно в бездната: От този момент личното заличаване е прието, за да се срази опонентът. В този етап, средството на медиацията вече не е достатъчно, единствено надвластен орган може все още да вземе решение.

Ескалацията е по-вероятна, когато страните споделят история на противоречие, разглеждат конфликта като печалба-загуба и когато се счита, че конфликтът застрашава централни ценности или критически ресурси (Coleman, Vallacher & Others, 2005). Обичайно, докато един участник ескалира тактиката, му се отговаря реципрочно от другите, което води до порочни спирали на ескалация и цялостно нарастване на интензивността на конфликта. Това обичайно води до разширяване на обхвата на конфликта (увеличаване на броя и размера на проблемите), ползването на още по-тежки тактики и ангажирането на повече участници (Coleman, Vallacher & Others, 2005). Докато конфликтът ескалира и неговият интензитет преминава определени прагове, настъпват важни психологически, социални и общностни промени. С интензивността на конфликта виждаме промяна в мотивите от справяне добре с или разрешаване на проблема към намаляване на загубата, или, евентуално нараняване на другия възможно най-много (Pruitt & Kim, 2004).

Докато конфликтът се задълбочава, качеството на комуникацията между спорещите се превръща от пряка дискусия и преговори в аутистична враждебност, в която комуникацията не съществува, освен чрез преки нападки. В допълнение, слабо свързани, политически неактивни групи от индивиди се развиват в добре организирани конфликтни групи, които стават способни да оспорят възприетата заплaha. В резултат от това се развиват строги норми, които подкрепят спорния подход към конфликта (Raven & Rubin, 1983; quoted by Coleman, Vallacher & Others, 2005).

#### **4.1.2. Позитивен vs. негативен конфликт**

Обикновено междуличностният конфликт се разглежда като негативна и нежелана ситуация. Въпреки това той може да бъде и източник на творчество и възможност за развитие, които могат да доведат до положителна промяна (Lulofs & Chan, 2000). Тази перспектива е от решаващо значение за разрешаването на конфликти, тъй като разглежда конфликта като нормален процес за промяна и личностно израстване. Конфликтът може да бъде положителен, тъй като може да доведе до положителни резултати, като например подобряване на междуличностните отношения, творчество, нови идеи, по-добри алтернативи, взаимно разбиране, повишаване на ефективността на работата и т.н. (Chen, 2006). Конфликтът може да има отрицателни или положителни резултати, като те зависят от начина, по който се решава конфликтът, и от това какви методи за разрешаване

на конфликти се прилагат. Това ни води до важноста на приемането на добри стратегии за разрешаване на конфликти.

Johnson & Johnson (1996) твърдят, че конфликтите се разрешават конструктивно, когато водят до резултат, от който всички спорещи са удовлетворени, подобряват взаимоотношенията между спорещите и подобряват способността на спорещите да разрешават бъдещи конфликти по конструктивен начин. Обучението за разрешаване на конфликти (CRE) определя разрешаването на конфликтите като философия и като набор от умения, които съдействат на индивиди и групи по-добре да разбират и да справят с конфликта, когато възникне, във всички аспекти от техния живот. (Batton, 2002).

## 4.2. Умения за управление на стреса и управление на конфликти

Thomas and Kilmann идентифицират пет стила на управление на конфликти:

- ✓ Сговорчив - когато си съдействате във висока степен. Може да бъде за Ваша сметка и да работи срещу собствените Ви цели и желани резултати. Този подход е ефективен, когато другата страна е експертът или има по-добро решение. Може също да бъде ефективен за запазване на бъдещи взаимоотношения с другата страна;
- ✓ Избягващ - когато просто избягвате проблема. Не помагате на другата страна да постигне своите цели и не движите асертивно Вашите. Това работи, когато проблемът е тривиален или когато нямате шанс да спечелите. Може да бъде ефективен също така и когато проблемът струва много или когато атмосферата е емоционално напрегната и имате нужда да създадете малко пространство. Понякога, проблемите се разрешават от само себе си, но „надеждата не е стратегия“. Като цяло, избягването не е добра дългосрочна стратегия.
- ✓ Сътрудничество - когато си партнирате или се комбинирате с другата страна, за да постигнете заедно целите си. Така се освобождавате от парадигмата „печалба-загуба“ и търсите „печалба-печалба“. Това може да бъде ефективно за сложни сценарии, където е необходимо да намерите ново решение. Това може също да означава преформатиране на предизвикателството да се създаде по-голямо пространство или място за идеите на всички. Недостатъкът е, че изисква високо ниво на доверие и постигането на консенсус може да изисква много време и усилие, за да се приобщят всички да се синтезират всички идеи;
- ✓ Конкуриране - подходът „печалба-загуба“. Вие действате по много асертивен начин, за да постигнете Вашите цели, без да търсите сътрудничество с другата страна и това може да е за сметка на другата страна. Този подход може да бъде подходящ за спешни случаи, когато времето е от съществено значение или когато се нуждаете от бързо решително действие и хората са наясно и подкрепят подхода;
- ✓ Компромис - сценарият „загуба-загуба“, при който никоя страна реално не постига това, което иска. Това изисква умерено ниво на асертивност и сътрудничество. Може да бъде подходящо за сценарии, в които се нуждаете от временно решение или при които и двете страни имат еднакво важни цели. Клопката е, че компромисът е лесен начин за изход, когато сътрудничеството ще доведе до по-добро решение. Знаейки собствените си модели по подразбиране, Вие подобрявате Вашата само-осъзнатост. След като сте наясно със собствените си модели, Вие можете да обърнете внимание дали те работят за Вас и можете да изследвате алтернативите. Използвайки подход, основан на сценарии, Вие можете да изберете по-ефективни стилове за управление на конфликти и да тествате тяхната ефективност (Thomas & Kilmann, 1974).

### 4.3. Стратегии за справяне с конфликти

Съществуват пет основни стратегии за разрешаване на конфликти:

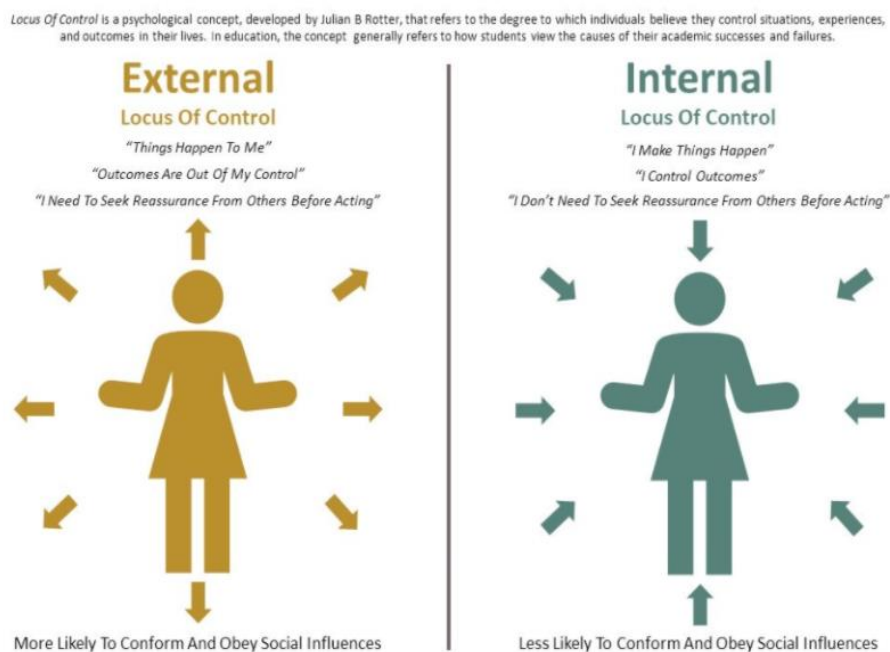
- Преговори за разрешаване на спорове: Когато и целта, и взаимоотношението са от голяма важност за учениците, се инициират преговори за разрешаване на проблема, за да се разреши конфликтът. Търсят се решения, които осигуряват това и двамата ученика изцяло да постигнат своите цели и всякакво напрежение или отрицателни чувства между двамата да бъдат разсеяни.
- Изглаждане: Когато целта е незначителна, но решението е от голяма важност, един от хората се отказва от своите цели, така че другият човек да може да постигне своите. Това се прави, за да се поддържа възможно най-висококачественото взаимоотношение. Ако учителят открие, че целите или интересите на едни от учениците в конфликта са много по-силно от тези на другия, учителят може да фасилитира изглаждането на конфликта. Изглаждането следва да се прави с добро настроение.
- Принуждаване или преговори при печалба-загуба: Когато целта е много важна, но взаимоотношението не е, учениците ще се стремят да постигнат собствените си цели за сметка на целите на другия човек. Те правят това чрез принуждаване или убеждаване на другия човек да отстъпи. Те се състезават за победа.
- Компромис: Когато както целта, така и взаимоотношението са умерено важни и изглежда, че никой не може да се наложи, учениците ще трябва да се откажат от част от своите цели и възможно да жертват част от взаимоотношението, за да постигнат споразумение. Компромисът може да включва среща по средата или да се хвърля ези тура. Компромисът често се използва, когато учениците желаят да се ангажират с преговори по разрешаване на проблема, но нямат време за това.
- Оттегляне: Когато целта не е важна за ученика, нито пък взаимоотношението, един ученик може да желае да се откаже изцяло от своята цел и да избегне проблема с другия човек. Понякога е добре и за двамата ученика да се оттеглят от конфликта, докато се успокоят и могат да контролират чувствата си.

По време на преговори по конфликт, също така е важно, да се подчертае важноста на:

- Емпатията: стълбът на добрата комуникация и връзката между учител и ученик, която позволява на единия да разбере чувствата и мотивацията на другия;
- Асертивност: възможността да изложиш своята гледна точка, емоции или мнения, без да провокираш отбранително отношение, чрез фраза на самоутвърждаване, която казва на учениците какво да мислят, без да Ви обвиняват, нито да ви поставят като опонент. За да си асертивен, се изисква да се разбират ограниченията на другия. Когато учителят води преговори по конфликт, трябва да определи своята позиция и да изгради самоувереност, като така ограничи ситуациите на тормоз, без да напада учениците;
- Активно слушане: инструмент, който е полезен за получаването на повече информация, потвърждаващи данни, така че ученикът да знае, че е бил чул. Когато слушаме активно, ние задаваме въпроси, парафразираме, молим за разяснение, определяме и поставяме в контекст. Някои начини за това са чрез ехо, повтаряне на това, което е казал другият, преформулиране, изразяване с думи на това, което е разбрано, разрешаване на точки или въпроси, обобщаване и подреждане на информацията или разсъждаване върху чувството, изразяване на това, което възприемаме за другия;
- Обратна връзка: учителят трябва да подкрепя и насърчава положителното поведение, коригирайки неподходящото такова. За да бъде приложената обратната връзка на практика, е необходимо ученикът да знае какво чувства и мисли учителят.

## 4.4. Вътрешен и външен локус на контрол

окусът на контрол (ЛКК) означава склонността да се разбират резултатите в живота като резултат от собствените действия (т.е. вътрешен локус на контрол), за разлика от тези, които се определят от външни фактори (т.е. външен локус на контрол). Хората с висок вътрешен локус на контрол обикновено се стремят да контролират средата си, докато тези с висок външен локус на контрол често се чувстват безпомощни, защото смятат, че резултатите в живота са извън техния контрол (Keenan & McBain, 1979).



Фигура 8 - Вътрешен и външен локус на контрол

Локусът на контрол също е определен като **ресурс за справяне**. Например поставянето на причината за резултата върху други хора (т.е. външен локус на контрол) е свързано с избягване, примирение, по-голям стрес и влошено здраве. Вътрешният локус на контрол е свързан с търсенето на помощ и позитивното мислене, както и с по-ниски нива на стрес на работното място (Gore et al., 2016). Повече примери могат да бъдат намерени в следващата таблица (Perry, 2019):

Външен ЛОК	Вътрешен ЛОК
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Вярва, че успехът или неуспехът са резултат от късмет, шанс, вяра или други</li> <li>✓ Склонност към негативно отношение, лесно се отказва</li> <li>✓ Не инициира контакт или не се опитва да поправи повредени взаимоотношения</li> <li>✓ Чувства се жертва на болести и стрес и предприема по-малко превантивни действия</li> <li>✓ Емоционална нестабилност, тревожност и гняв</li> <li>✓ Не са уверени в собствените си способности и постоянно се съмняват, че могат да постигнат трудни цели</li> <li>✓ Разчитат на други хора за задачи, които могат да изпълняват без помощ</li> <li>✓ Чувство на емоции като "какъв е смисълът" или като че ли всяка реакция на дадено житейско събитие е безполезна</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Считат себе си отговорни за успехите и за грешките или провалите си</li> <li>✓ По-малко са склонни към заболявания, свързани със стреса, тревожност или депресия</li> <li>✓ Високи постижения и очаквания за добро представяне По-независими, постигащи успехи и доминиращи</li> <li>✓ Винаги полагат усилия, за да постигнат целите си</li> <li>✓ Разпознаване на уменията и знанията, необходими за преодоляване на предизвикателствата</li> <li>✓ По-съзнателно отношение към здравето, активно задължение за здравословно хранене, редовни физически упражнения, спазване на медицинските посещения</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Пасивни и примирени усилия за преодоляване на предизвикателствата, защото действията им няма да променят резултата</li> <li>✓ Събитията не се анализират докрай, което затруднява вземането на конкретни решения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Позитивно мислене и спокойствие за бъдещето (повишеният контрол върху живота води до минимален стрес)</li> <li>✓ Не разчитат на другите за успеха си</li> <li>✓ Уважава себе си и е уверен в способностите си</li> </ul>
--	---

#### 4.5. Значимост на грижата за себе си и позитивните стратегии за справяне

Световната здравна организация (СЗО) определя грижата за себе си като "Способността на хората, семействата и общностите да укрепват здравето, да предотвратяват заболявания и да поддържат здравето си". Грижата за себе си е важна за поддържане на здравословни отношения със себе си и съответно с другите и е доказано, че има много ползи за физическото и психологическото здраве (Canadian Mental Health Association, 2021):

- ✓ **Психично здраве и благополучие.** Намирането на време за дейности, свързани с грижа за себе си, е полезно за облекчаване на стреса и избягване на психическото изтощение: общуване с други хора, ежедневни физически упражнения (освобождават химически вещества като ендорфини и серотонин, които подобряват настроението, помагат за по-ясно мислене и подобряват паметта), осъзнатост, хобита.
- ✓ **Стрес и тревожност.** Продължителният стрес увеличава риска от развитие на тревожност, депресия, прегаряне на работното място. Когато практикуваме грижа за себе си, се стимулира парасимпатиковата нервна система, която ни позволява да отпуснем ума и тялото си. Дейностите за облекчаване на стреса могат да включват: дълбоко коремно дишане, физически упражнения, йога, визуализация и др.
- ✓ **Предотвратява заболяванията.** Дейностите за самообслужване, които укрепват имунната ви система, като добра хигиена, хранене, активен начин на живот, могат да предотвратят заболявания като сърдечни болести или рак.
- ✓ **Увеличава максимално производителността.** Приоритизирането на грижата за себе си подобрява когнитивните способности, включително по-добрия фокус и концентрация, и ви помага да произвеждате повече. Грижата за себе си ви помага да постигнете най-високия си потенциал, така че ефективността на работата ви естествено ще се подобри.
- ✓ **Подобрява личните взаимоотношения.** Едно от най-често срещаните погрешни схващания за грижата за себе си е, че това е егоистично отношение. Въпреки това можете да подкрепяте другите, когато не се грижите за себе си или не намирате време за себе си. Постигането на най-високия ви потенциал, като се грижите за себе си, подобрява взаимоотношенията ви, укрепва връзката ви с другите. Можете да включите близките си в рутинната грижа за себе си, като например да се разхождате ежедневно със семейството си.

#### Грижа за себе си и позитивните стратегии за справяне

<b>Физически</b>	<p>Разходки сред природата</p> <p>Провеждайте редовни медицински прегледи</p> <p>Яжте добре балансирана храна</p> <p>поддържайте здравословен режим на сън</p> <p>Поддържайте добра хигиена</p> <p>откажете се от пушенето</p> <p>Пийте умерено</p>
<b>Психологически</b>	<p>Прекарайте качествено време с любимите си хора</p> <p>Поставете си професионални цели</p>



	Научете нещо ново Занимавайте се с хоби, което обичате Откъснете се от телефона си Практикувайте позитивно говорене със себе си
<b>Емоционални</b>	Медитирайте Започнете да си водите дневник Практикувайте състрадание към себе си Наблюдавайте мислите си, без да ги съдите Практикувайте благодарност Използвайте дишането за регулиране на емоциите Извършвайте актове на доброта
<b>Професионални</b>	Използвайте отпуските си Отделете време за себе си преди срещи Научете ново леко умение Работете в компания, която дава приоритет на благосъстоянието на служителите Станете ментор

#### 4.5.1. Стратегии за подпомагане на другите да намират положителни мисли

Автоматичното мислене се отнася до автоматичните мисли, които се появяват от убежденията, които хората имат за себе си и за другите (Soflau & David, 2017), и може да се състои от образи, думи, които се появяват в главата ви в отговор на определен спусък. Негативното автоматично мислене е част от човешкия опит, но е възможно да се оспори тази склонност чрез култивиране на самосъзнание. Проучванията показват, че има няколко последици от склонността към негативни автоматични мисли вместо към позитивни автоматични мисли (напр. прегаряне; депресии, тревожност, ниско самочувствие (Hicdurmaz et al., 2017; Chang et al., 2017). Позитивните автоматични мисли могат да компенсират негативните последици от негативните автоматични мисли.

Не можем да контролираме автоматичните мисли пряко, тъй като те са инстинктивни реакции, основани на убежденията, но можем да контролираме тези мисли косвено, като поставяме под въпрос убежденията, които ги пораждат. Например: "Как моята интерпретация влияе на ситуацията?"; "Как мога да интерпретирам тази ситуация по друг начин?"; "Какво бих могъл да направя, за да променя ситуацията към по-добро?"; "Какво бих могъл да направя по различен начин следващия път?". По-долу са дадени няколко примера за това **как можем да превърнем негативните коментари и мисли в позитивни:**

Негативни мисли	Позитивни мисли
За да бъда стойностен човек, трябва да съм добър във всичко.	Това, което съм, ме прави ценен.
Всички трябва да ме харесват, иначе не съм добре.	Добре съм такъв, какъвто съм.
Всеки проблем трябва да има перфектно решение, а ако няма такова, това е много лошо.	Има много решения, просто трябва да намеря правилното.

Ще разочаровам всички, ако променя решението си.	Имам силата да променя мнението си. Другите ще разберат
Провалих се и се засрамах.	Гордея се със себе си, че изобщо се опитвам. Това изискваше смелост.
Никога не съм правил това преди и ще бъда лош в това.	Това е прекрасна възможност да се уча от другите и да се развивам.
Просто няма начин това да се получи.	Мога и ще дам всичко от себе си, за да се получи.



## Модул V – Управление на групата\*

Управлението на екипи е способността на дадено лице/организация да управлява и координира група от хора за изпълнение на задачи и включва умения като работа в екип, комуникация, поставяне на цели и оценка на изпълнението. Управлението на екип може да се опише и като способност за идентифициране на проблеми и разрешаване на конфликти в екипа, като се използват ефективни методи и подходящи стилове на ръководство за повишаване на производителността и изграждане на ефективен екип (Aamodt, 2015).

### 5.1. Ролята на мениджърите-ментори в групата

В качеството си на ръководител на екип/група координаторът на наставниците има редица специфични отговорности в рамките на групата, като например (Kramer-Simpson, 2018):

- ✓ Изберете и подберете ментор и наставяван и проведете повторна среща (ако е необходимо);
- ✓ координиране на сесиите за обучение (ако е необходимо);
- ✓ проследяване на напредъка на взаимоотношенията и резултатите;
- ✓ Организирайте закриване на програмата или провеждайте редовни срещи с наставници и наставявани, за да споделите опит и да проследите процеса на наставничество;
- ✓ цялостно управление на менторската програма;
- ✓ Насърчаване и подкрепа на менторските взаимоотношения;
- ✓ гарантира, че менторските процеси приключват успешно;
- ✓ извършване на спорадични оценки на програмата за наставничество и съответно актуализиране на програмата;
- ✓ Осъществяване на редовна и ефективна комуникация с менторите, наставяваните и други заинтересовани страни (напр. ръководни екипи на организациите, партньорски организации);
- ✓ да бъде на разположение и достъпен за ментори или наставявани, които се нуждаят от тяхната помощ или подкрепа;
- ✓ моделиране на умения и поведение, съответстващи на контекста, в който се осъществява менторският процес.

### 5.2. Предимства и предизвикателства при работата с групи

Работата с групи понякога може да бъде плашеща и да представлява предизвикателство. Като осъзнаете предимствата и потенциалните трудности при работа в или с група, можете да се възползвате от предимствата и да сведете до минимум пречките, които възпрепятстват успеха. Нека видим някои предимства и предизвикателства, с които можете да се сблъскате при работа с групи (Burke, 2011):

#### 5.2.1. Предимства

- a) Групите разполагат с **повече информация** от отделния човек и имат повече ресурси за , налични инструменти и информация поради разнообразието от среди (професионални, културни) и опит.
- b) "Две глави са по-добри от една" - работата с групи насърчава **креативността** на всички, която е решаващ фактор при решаването на проблеми.
- c) Хората запомнят по-лесно груповите дискусии, тъй като груповото обучение насърчава ученето. Работата в малки групи, където се насърчава **груповото обсъждане**, подобрява разбирането и знанията се запазват по-дълго.
- d) Работата със и в група позволява на хората да придобият по-точна представа за това как ги виждат другите, тъй като работата в група позволява получаването на **обратна връзка**, която

може да помогне на всички членове да оценят по-добре своето представяне, отношение и поведение.

- е) Позволява да се развият много меки и междуличностни умения, които са високо ценени от работодателите (работа в екип, лидерство, комуникация и т.н.) във всеки контекст.

## 5.2.2. Предизвикателства

### а) Недобра комуникация

Лошата комуникация е често срещано предизвикателство при работа с група и може да доведе до недоразумения (например: правене на предположения за задачите, неправилно тълкуване на това, което се възлага и на кого, неразбиране на ролята и отговорностите, работа по грешна задача или използване на неподходящи методи и т.н.). Една от отговорностите на ръководителя на менторите е да гарантира, че менторите разполагат с разнообразни методи за комуникация и обмен на опит помежду си.

Възможни решения: насърчаване на комуникацията, организиране на редовни срещи на групата, създаване на верига от имейли или използване на софтуер за групови съобщения, насърчаване на групата да мисли как може да подобри уменията си за комуникация, създаване на работна среда, в която хората се чувстват комфортно да изразяват идеите си.

### б) Конфликти между участниците в групата

Конфликтът е естествен при работа с група и трябва да бъде посрещнат, когато е необходимо, за да се решат проблемите в групата. Въпреки това понякога той може да ескалира и да има отрицателно въздействие.

Възможно решение: Не позволявайте на личните чувства да влияят на работата ви; опитайте се да намерите общ език, за да постигнете помирение; адресирайте конфликтите директно и работете върху причината за конфликта като група; уважавайте и признавайте идеите на другите; разберете, че работата в екип може да изисква преговори и компромиси; когато споразумението изглежда невъзможно, направете почивка и се прегрупирайте по-късно; използвайте стратегиите, представени в главата за управление на конфликти.

### в) Наличие на доминиращи участници в групата

Когато работите в групи, всеки трябва да има възможност да допринесе със своята гледна точка и идеи, но някои хора са склонни да доминират в разговора.

Възможни решения: създайте времеви ограничения за индивидуалния принос (напр. 3 мин. за споделяне на нещо предизвикателно, което се случва в процеса на наставничество, и повече време за обсъждане в групата); напомняйте на групата, че е важно да се чуят и уважават всички мнения; осигурете правила за редуване на мненията, така че всеки да има възможност да говори; уверете всички членове, че мненията им са валидни.

### г) Занижена ангажираност

Когато членовете на групата се чувстват ангажирани с работата си, е по-вероятно те да работят с по-голямо желание за постигане на целите си и да постигнат по-положителни резултати. Освен това усещането за връзка с работата или с определен проект помага на членовете на групата да поддържат фокус и въннение, което може да повиши качеството на работата им и тяхната продуктивност. От друга страна, когато тази връзка е слаба, това може да доведе до намаляване на производителността и загуба на мотивация, а оттам и до намаляване на тяхната ангажираност.

Възможни решения: като ръководител трябва отрано да ангажирате членовете на групата/менторите си в процеса на наставничество, като показвате ползите от това да станете ментор и осигурявате подкрепа всеки път, когато менторът показва, че се бори; осигурете положителна обратна връзка, за да покажете мотивацията на менторите и да подчертаете важността на работата им като ментори. На редовните си срещи се фокусирайте върху постигнатите до момента положителни резултати.

### 5.3. Как да поддържаме мотивацията на групата: стратегии и групова динамика

В този раздел можете да намерите някои примери за групова динамика, които да проведете с вашата група, за да изградите екипен дух, да насърчите отношенията на менторство, както и да мотивирате вашите участници.

#### 1) “Правилата на страната” (Source: EUrTrain Handbook, 2022)

Описание: Това е ролева игра, която помага да се представят правилата, като същевременно се стимулира творчеството и се стимулира груповата динамика и взаимодействие.

Времетраене: 45 мин

Материали: Карти с роли и инструкции

Инструкции за изпълнение:

Участниците се разделят на групи от 5-7 души и получават карти с роли и инструкции:

- Престъпник - Трябва да се опитате да създадете най-лесните правила. Вашият девиз: "Повече парти, по-малко работа". Позволете на най-безумните идеи да се развихрят.
- Свещеник - Вие сте съвестта на групата, създайте противоположни на идеите на престъпника правила за най-здравословните и приятни правила. Вашият девиз: "забавлявайте се добре, но се съобразявайте с другите и нещата наоколо". Позволете на най-дисциплинираните и етични идеи да потекат.
- Кмет - Вие сте пазителят на демокрацията, вслушвайте се в хората. Вашият девиз: "Хората знаят най-добре". Ръководете процеса на гласуване и записвайте правилата.
- Обикновен гражданин - Изслушвате престъпника и свещеника. Променете тяхното правило с по-балансирано и гласувайте дали е необходимо или не. Вашият девиз: "Нуждаем се от балансиран живот от работа и забавление".

След като ролите са разпределени в групите, фасилитаторът обявява историята. *"Вашата група живее заедно в малък град, който прилича на група като от това Обучение. В града има разнообразна общественост, която живее заедно. Градът се състои от средностатистически граждани, свещеник, който работи за общото добро, престъпник, който работи за общото забавление, и мъдър кмет, който се вслушва в своите граждани. Вашата задача е да измислите правила на града, докато играете възложените ви роли. Разполагате с 20 минути, за да създадете 10 правила за живота си по време на това обучение"*.

През тези 20 минути участниците обсъждат правилата. Процесът изглежда по следния начин:

Престъпникът предлага мързеливо, непринудено и забавно правило (Например: Можем да се забавляваме без ограничения във времето). Свещеникът предлага, че това правило е варварско и го променя (Например: На сутринта трябва да мислим трезво, нека направим времето за лягане 22:00 ч.). Кметът дава думата на гражданите. Гражданите създават балансирано правило (Например: Никаква музика след 23:00 ч., а ако останете по-късно, то само в района, далеч от стайте). Кметът ги моли да гласуват "за" или "против" това правило. Ако това правило бъде прието, кметът го записва.

След 20 минути обсъждане всяка група разполага с набор от 10 правила. Водещият се представя като президент и предлага да се съберат законите на страната и да се обединят градовете. Той/тя започва да иска от градовете да обявят своите правила и при необходимост ги записва в рамките на дискусиата.

#### 2) Увеселителното влакче (Source: <https://toolbox.hyperisland.com/>)

Описание: Този метод създава обща картина на чувствата в групата. Проверката е прост начин екипът да започне среща или групов дейност. Като използва метафората на влакче в увеселителен парк, тази игра подкрепя участниците да мислят по различен начин за това как се чувстват. От хората се иска да се отбележат в различни точки от пътя на влакчето, като обяснят доминиращото си чувство в момента.

Времетраене: 20мин

Материали: Флипчарт

Инструкции за изпълнение:

- Стъпка 1: Наредете групата във формата на подкова около флипчарт/бяла дъска. Ако е необходимо, обяснете целта на проверката, че тя е важен инструмент за измерване на емоционалната температура на групата, за да се открият всякакви страхове, притеснения или нужди. Обяснете, че това е метод за изследване на чувствата на цялата група по игрив и визуален начин. в определени случаи някои участници могат да изберат да не участват. Уверете се, че на всички е дадена възможност да се отбележат, но ако някои от тях решат да не го направят, просто го проверете с тях след сесията, за да видите дали има някакви проблеми, които може да се наложи да бъдат разгледани.
- Стъпка 2: Начертайте вълнообразна линия по цялата флипчарт/бяла дъска, която наподобява основно влакче в увеселителен парк с лупинги, стръмни участъци и плитски участъци.
- Стъпка 3: Обяснете, че ще рисуваме себе си на влакчето в увеселителен парк, изобразявайки как се чувстваме в момента, след което ще споделим това чувство с групата. Ще правим това един по един, или в ред около подковата, или на случаен принцип.
- Стъпка 4: Дайте на всеки участник толкова време, колкото смятате за необходимо и практично. То може да бъде само една дума или 5-10 минути.
- Стъпка 5: Когато всички са се отбелязали, ако има време, разгледайте влакчето в увеселителен парк като цяла група и споделете/обсъдете всички възникнали мисли.

**3) Моделът GROW** (Source: <https://toolbox.hyperisland.com/>)

Описание: Моделът GROW (акроним от английски език, който означава "цел", "реалност", "пречки/възможности" и "воля") е рамка, която се използва в разговори, срещи и ежедневно ръководство за структуриране на вашата менторска сесия s.

Времетраене: 30мин

Материали: Отпечатана таблица с модела GROW

Инструкции за изпълнение:

Представете тази таблица на участниците и ги помолете да помислят върху темите на GROW, като се съсредоточат върху процеса на наставничество. Обсъдете резултатите. Приложете това упражнение в различни моменти от процеса на наставничество, за да проследите напредъка и да позволите на наставниците да променят подхода си в първоначалния не работи.

Goal / Цел	Reality / Реалност	Obstacles / Пречки, възможности	Way Forward / Път напред
Какво искате да постигнете? Какво е важно за вас в момента?	Какво се случва сега? Какво работи добре в момента?	Какви са пречките? Какви стратегии използвате? Подействаха ли те?	Какви са следващите стъпки? Каквато и да е първата ви стъпка, можете ли да се сетите за нещо, което би могло да ви попречи да я направите?

**4) Основни причини за успеха** (Source: <https://toolbox.hyperisland.com/>)

Описание: Целта е групата да изготви списък с условия, които са от съществено значение за постигане на успех в сложни ситуации. Това е упражнение за отключване на "скрити" истории за успех и осигуряване на момент за обсъждане на това, което работи, чрез разкриване на основните причини, които правят успеха възможен.

Времетраене: 40мин

Материали: Флипчарт

Инструкции за изпълнение:

- Стъпка 1: Опишете общ преглед на процеса и след това посочете тема или какъв вид история се очаква да разкажат участниците. Попитайте: "Моля, разкажете история за момент, в който сте работили по някакво предизвикателство заедно с други хора и се гордеете с това, което сте постигнали. Каква е историята и какво е направило успеха възможен? " Уточнете, че целта е да се открият някои основни причини за успеха.
- Стъпка 2: По двойки участниците се редуват да провеждат интервю и да разказват история за успех, като обръщат внимание на това какво е направило успеха възможен.
- Стъпка 3: Всяка двойка преразказва историите пред групата и всички участници слушат за модели в условията, подкрепящи успеха, и да ги записват.
- Стъпка 4: Съберете прозренията и моделите, за да ги види цялата група, на флипчарт и ги обобщете, ако е необходимо.
- Стъпка 5: Обмислете как тези фактори за успех могат да се приложат към менторството.

### 5) Карта на обратната връзка (Source: <https://toolbox.hyperisland.com/>)

Описание: Това е упражнение за обратна връзка, което подпомага участниците да предоставят ясна и конкретна обратна връзка, особено след съвместна работа за по-дълъг период от време. Екипът съставя карта на връзките между отделните лица, след което използва конкретни точки на взаимодействие, за да предизвика обратна връзка.

Времетраене: 40мин

Материали: Флипчарт

Инструкции за изпълнение:

- Стъпка 1: Обяснете, че целта е да подпомогнете членовете на екипа да си дават по-ефективна и ясна обратна връзка, като визуализират връзките помежду си.
- Стъпка 2: Използвайте флипчарт, за да напишете имената на всеки от членовете на екипа, като между тях има място.
- Стъпка 3: Членовете на екипа започват да очертават работните си взаимоотношения помежду си, като начертават линии, свързващи ги с други участници, с които са работили. Всеки член трябва да начертае възможно най-много линии към възможно най-много други членове.
- Стъпка 4: Продължете, докато картата се напълни с връзки, и помолете отделните членове да обходят три конкретни точки на взаимодействие, които биха искали да бъдат разгледани чрез обратна връзка.
- Стъпка 5: След като всеки избере своите точки на взаимодействие, помолете членовете на екипа да предоставят обратна връзка, като споменат какво е работило добре в това взаимодействие и винаги с намерението да помогнат на другия да се подобри.
- Стъпка 6: След като всички са дали обратна връзка, съберете групата отново за кратка рефлексия за това как според тях е протекло упражнението.

### 6) Реакции при конфликт (Source: <https://toolbox.hyperisland.com/>)

Описание: Това позволява на екипа да обмисли минали конфликти и да ги използва за създаване на насоки за ефективно справяне с конфликти. Това се състои в опростения модел на Томас-Килман за реакции при конфликти, за да се оформи рефлексивната дискусия.

Времетраене: 45min

Материали: --

Инструкции за изпълнение:

- Стъпка 1: Помолете участниците да помислят за конфликти, с които са се сблъскали в рамките на настоящия екип или извън него, в рамките на организацията/проекта. Тази част се извършва индивидуално, като се идентифицират възможно най-много значими конфликти.

- Стъпка 2: Като вземете предвид конфликтите, които са записали, помолете ги да класират всеки от тях от 1 до 3. (1 = конфликт, с който се справих добре; 2 = конфликт, с който се справих толкова добре; 3 = конфликт, с който се справих зле)
- Стъпка 3: Помолете ги да разсъждават индивидуално, след което обсъдете разсъжденията им по двойки или тройки по следните въпроси: Кои реакции бяха проявени по време на конфликтите, които идентифицирах? Какви поведения и действия бяха ефективни при разрешаването на конфликтите? Кои поведения и действия не бяха ефективни при разрешаването на конфликтите?
- Стъпка 4: Въз основа на разсъжденията в малките групи помолете всеки човек да предложи 2-3 насоки за ефективно справяне с конфликти, които според него групата трябва да следва отук нататък.
- Стъпка 5: Помолете всички да споделят своите насоки с цялата група и да се споразумеят за набор от насоки, които всички с удоволствие ще следват. Запишете насоките и ги споделете по-късно с групата.

## 5.4. Трансформационно лидерство

Трансформационното лидерство е стил на лидерство, който предполага определено поведение/дейности, извършвани от лидерите, които подобряват цялостното представяне и резултати на организацията. То се счита за оптимален лидерски стил, тъй като има потенциала да трансформира нагласите, убежденията и поведението на последователите. Трансформационният лидер вдъхновява последователите/групите да бъдат мотивирани и да надхвърлят сегашните си нива на представяне и постижения (Anderson, 2017). Трансформационното лидерство е способността да накараш хората да искат да се променят и да подобрят представянето си. Този стил включва оценка на мотивацията на групите, удовлетворяване на техните потребности и оценяване на сътрудниците (Northouse 2001).

### Четирите „И“-та на трансформационното лидерство



Фигура 9 - Четирите „И“-та на трансформационното лидерство

Трансформиращото лидерство има 4 основни фактора, известни още като "четири И", които могат да помогнат на мениджърите да използват този подход по време на наставничеството (Northouse, 2001):

- **Идеализирано влияние** - координаторът действа като пример и ролеви модел за хората, които ръководи, които са уважавани и на които може да се вярва, че ще вземат добри решения за организацията/програмата. Действията на лидера отразяват загриженост за групата и високи етични стандарти, представя последователно поведение, осигурява на последователите силна представа за това какво представлява подходящото поведение. Лидерите, които дават приоритет на нуждите на другите вместо на собствените си лични нужди, създават доверието, уважението и увереността на другите. С други думи, последователите, които наблюдават такъв вид поведение и нагласи, вероятно ще ги възприемат и те.
- **Вдъхновяваща мотивация** - координаторите мотивират своите сътрудници да се ангажират с визията на организацията и които насърчават екипния дух за постигане на целите за повишаване на приходите/пазарния растеж на организацията. Ръководителят вдъхновява

групата, насърчава общата визия, създава ентузиазъм в разработената работа и насърчава оптимистична визия, за да насърчи групата да вярва, че може да се справи с предизвикателствата. Въдъновяващата мотивация подобрява значимостта, която работниците приписват на работата или на конкретните задачи.

- **Интелектуално стимулиране** - координаторът включва дейности като поставяне под въпрос на убежденията и преформулиране като начин за насърчаване на групата да развива нови идеи. В рамките на този стил на ръководство лидерът не критикува публично членовете на групата за техните грешки или за това, че влизат в противоречие с идеите на лидера. Интелектуалното стимулиране е в съответствие с дейностите за кариерно развитие в рамките на наставничеството, като се осигуряват предизвикателни и нестандартни задачи. Този фактор е свързан с капацитета на ръководителя да предизвиква настоящия набор от убеждения или възприятия на групата към иновации, критично мислене и решаване на проблеми.
- **Индивидуално внимание** - координатор, който действа като наставник, треньор или съветник на групата, който насърчава членовете на групата да постигнат целите си. Лидер, който отчита този фактор като стил на ръководство, обръща внимание на индивидуалните потребности на членовете на групата (например: лично израстване, кариерно развитие, развитие на уменията и т.н.). Този лидер предоставя нови възможности за учене в състрадателна среда, която отчита индивидуалните различия. Индивидуалното съобразяване предполага също, че лидерът наблюдава работата на групата, като предоставя конструктивна обратна връзка, не за да контролира членовете на групата, а за да ги напътства.

	<b>BOSSSES</b> are people who...	<b>LEADERS</b> are people who...
	direct	show
	know everything	are always learning
	know how it's done	show how it's done
	create followers	create more leaders
	give orders	give direction
	demand respect	deserve & earn respect
	give answers	give advice
	use "you" and "I"	seek solutions
	blame	use "let's"
	talk first	admit mistakes
	take credit	take responsibility
	criticize	listen first
		give credit
		coach

Фигура 10 - Разликата между „шеф“ и „лидер“



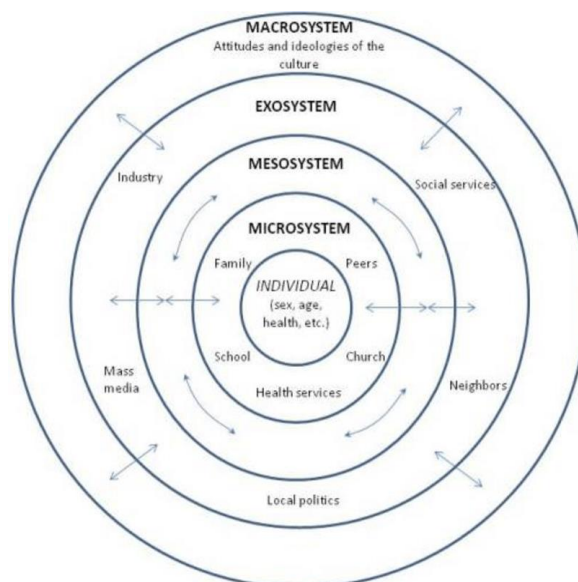
## Модул VI - Предоставяне и прилагане на менторство

### 6.1. Екологичен/системен подход: взаимодействия между хората и различните контексти

Перспективата на екологичните системи, въведена за първи път от Бронфенбренер (1977 г.), е използвана за изследване на редица явления, като лидерство, злоупотреба с деца и negliжиране, динамика на класа и др. Бронфенбренер (2005) описва структурата на човешката екология като протичаща в рамките на "поредица от вложени и взаимосвързани структури" (стр. 45). Поради това тя може да се прилага в многобройни контексти и може да се приложи към менторството.

Тези структури, посочени от Бронфенбренер, включват **пет социални системи**:

- микросистема - най-близка до детето и включва структурите, с които детето има пряк контакт; обхваща взаимоотношенията и взаимодействията на детето с непосредственото му обкръжение; включват семейство, училище, квартал или среда на грижа за децата.
- мезосистема - предоставя връзката между структурите на микросистемата на детето; връзката между учителя на детето и неговите родители, между неговата църква и квартала, между детето и неговите съученици/връстници и т.н.
- екосистема - определя по-голямата социална система, в която детето не функционира пряко; въздейства върху развитието на детето като взаимодейства с някои структури в неговата микросистема; работно време на родителите или на обществените семейни ресурси: детето може да не е пряко ангажирано на това ниво, но то чувства положителната или отрицателната сила, която се ангажира при взаимодействието с неговата собствена система.
- макросистема - съдържа културни ценности, обичаи и закони (напр. вярването в културата, че родителите трябва да бъдат еднолично отговорни за отглеждането на своите деца, че културата е по-малко вероятно да предостави ресурси, за да помогне на родителите. Това, на свой ред, засяга структурите, в които функционират родителите).
- хроносистема - тази система обхваща измерението време, така както то се отнася до средите на детето; време на смъртта на родител, или вътрешно, като физиологическите промени, които настъпват с растежа на детето.



Фигура 11 – Екологичната перспектива на Бронфенбергер



Въпреки че първоначално екологичният модел е използван за разпознаване на начина, по който околната среда взаимодейства с индивидуалните процеси на промяна, той е приложим и към менторството. Когато обсъждаме менторството от гледна точка на екологичната теория, трябва да вземем предвид как човекът (ментор/наставяван) и системите на околната среда са взаимозависими помежду си.

Разглеждайки перспективата на екологичните системи за разбиране на менторството, се преминава от мислене за менторството като за взаимодействие между индивиди (ментор-наставник) към взаимодействие между системи. По този начин разглеждат менторството като формирано от системи на различни нива. Chandler, Kram & Yip (2011) в своята организационна рамка правят преглед на изследванията върху индивидуалните фактори и факторите на средата, които влияят върху резултатите от менторството. В тази рамка авторите разглеждат **3 нива на екологичната системна перспектива за менторството на работното място** и как менторството се формира от системи на множество нива:

Ниво	Описание	Примери
<b>Онтогенно</b>	Индивидуално ниво, психологически и демографски индивидуални характеристики	Междупличностни характеристики на диадите наставник-наставяван, личност, пол, раса, желани характеристики на наставника и наставявания, променливи на човешкия капитал
<b>Микросистема</b>	Непосредствен социален контекст / среда, в която човек взаимодейства	Роли на наставничеството, етапи, споразумение между наставник и наставяван, характеристики на взаимоотношенията, формално и неформално наставничество, поведение в отношенията (емпатия, чувствителност, овластяване), характеристики на програмата (напр, обучение, модел на наставничество или вид наставничество), държавни политики, климат на наставничество
<b>Макросистема</b>	По-широко обществено влияние културни, обществени и други фактори	Социални бариери пред наставничеството, динамика на властта, технологичен напредък, културни различия, наставничество онлайн срещу наставничество лице в лице, институционални влияния

## 6.2. Методи за оценяване и анализ

В рамките на проекта Inn2Diversity партньорството разработи профил за координатори на ментори и ментори, посветен на създаването на инструменти за профилиране на координатори на ментори, ментори и ментори. Инструментът за профилиране позволява да се интегрира процесът на усъвършенстване на преподавателските компетентности: да се определят профили, да се подпомогнат процесите на набиране, подбор и съчетаване на наставници (между координатори, наставници и наставявани), да се установят нуждите от развитие на компетентностите, да се позволи провеждането на индивидуални програми за обучение, наред с други процедури.

Инструментът за профилиране се състои от:

- Рамка на компетенциите - разработена въз основа на проучвания и фокус групи с младежи, за да се разбере какво е ефективен учител и какви умения и компетенции притежава добрият учител;

- проект на профил - наръчник за потребителя на инструмента, който предлага стъпка по стъпка оценка, намиране, подбор, обучение и самоусъвършенстване на координаторите и менторите.
- Онлайн профилиране - онлайн инструмент/въпросник за оценка на координаторите и менторите по отношение на умения, опит, знания и потенциал (ще послужи за адаптиране на обучението към пропуските - нуждите на ръководителите и менторите). Инструментът е разработен за три различни целеви групи
  - ✓ **координатори на менторството** (описание на ключови компетенции, съответстващи индикатори и дескриптори за управление на прогреса на програмата за менторство)
  - ✓ **ментори** (описание на ключови компетентности, съответстващи показатели и дескриптори за осъществяване на процес на менторство, насочен към наставяваните)
  - ✓ **наставявани** (описание на ключовите компетентности, към които е насочен менторският процес, и съответстващи показатели за самооценка на напредъка).

Онлайн инструментът за профилиране води до процес на оценяване и анализ, както следва:



### 6.2.1. Самооценката

Всеки участник трябва да попълни въпросника за самооценка. За всяка определена роля има специален въпросник: Самооценка на координатора; Самооценка на наставника; Самооценка на наставяваното лице. Инструментът за самооценка има списък с изречения, изискващи от лицата да изберат степента на съгласие, в зависимост от това как мислят или действат, списък със силни страни и списък със способности. Всяко изречение превежда различни показатели. По този начин е възможно да се определи кои компетентности се нуждаят от по-нататъшно развитие.

### 6.2.2. Система на оценяване

Първата част на инструмента за самооценка представлява списък от изречения, които описват знанията, уменията и нагласите. Той се основава на скалата на Ликерт от 1 до 4, за да се разбере дали лицето е съгласно с изречението, или не (Например.: "Когато говорите с някого, трябва да сте наясно с вербалната и невербалната комуникация"). Така ако участникът избере „Пълно несъгласие“, той/тя ще получи 1 точка на този въпрос, а ако избере „Пълно съгласие“ – ще получи 4 точки..

Въпросникът съдържа и списък със силни страни, от който човек може да избере тези, които го представят най-добре (напр: "Способност за самостоятелно активиране на процесите на вземане на решения"; "Способност за определяне на приоритети"; "Самостоятелно управление на нови и неочаквани нужди"). Уменията/компетенциите, които не са избрани от лицето, могат да представляват необходими моменти, които да се развият или задълбочат по време на обучението или в процеса на наставничество.

И накрая, има списък с умения, основан на скалата на Ликерт от 1 до 4, за да се оцени нивото, на което лицето се чувства или не се чувства комфортно с определено поведение (например: "Изграждане на доверие").

Резултатите от инструмента за самооценка могат да бъдат предоставени в **2 различни варианта**:

### 1) Оценка по компетентности

Лесно е да се получи директен резултат за компетентностите, като се съберат точките, които лицето е получило във всеки от елементите по компетентности. Той определя резултата, който хората биха имали, ако отбележат за всяко 4, за всяко 3, 2 и 1, и с тези стойности, ние етикираме адекватността на профила. Например, за комуникация:

Ако всеки елемент е отбелязан с:	Резултатът, който участникът ще получи за компетенция „комуникация“:
4	20
3	15
2	10
1	5

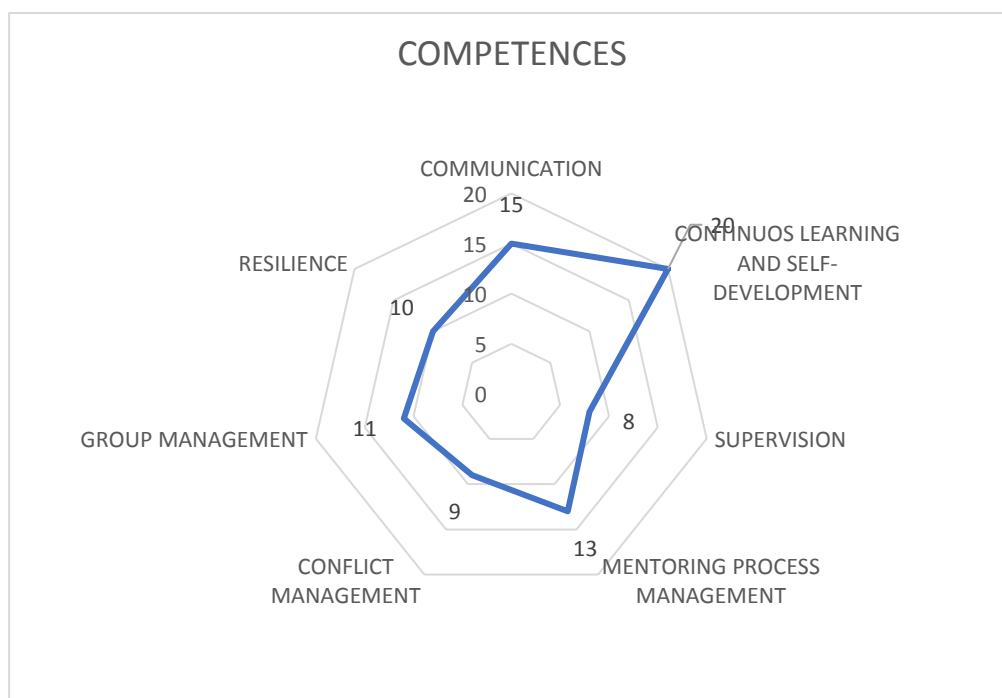
  

Оценка	
Напълно адекватни комуникационни умения	15-20
Адекватни комуникационни умения	10-15
Неадекватни комуникационни умения	5-10

Така ако участникът получи резултат от 13 точки, това означава, че неговите комуникационни умения са **адекватни**.

### 2) РАДАРНА графика

Радарната графика е един начин на презентирание на резултатите. Тя използва резултатите от всички компетенции, за да представи цялостна картина на профила. Тази таблица не е задължителна за изчисляване на резултата. Ето и един пример:



Фигура 12 – Радарна графика

### 6.2.3. Оценка на личностното развитие

Важно е да се има предвид, че самооценяването не се използва като инструмент за отсъждане, а цели да послужи за разбиране на силните и слаби страни на участника спрямо знанията и уменията, които желае да развива.

Добре е да се има предвид, че участието в менторска програма е напълно доброволно, в допълнение към ситуацията, които вече са предвидени в действащото законодателство на отделните държави, например при въвеждане на учители в ролята им. Поради тази причина е необходимо да се представят целите на проекта и ползите, които менторирания би имал.

Самооценяването се използва за:

- Самооценяването на координатора на менторите се използва, за да може директорът на института/училището да разбере максимално добре профила на този човек. Той трябва да предприеме различни стъпки, за да се увери, че компетенциите са правилно оценени. В края на супервизията на менторите, те също трябва да направят отново себеоценка, за да проверят кои компетентности са развити в рамките на менторския процес.
- Самооценяването на ментора се използва от координатора, за да разбере максимално добре профила на този човек. Той трябва да предприеме различни стъпки, за да се увери, че компетенциите са правилно оценени. В края на супервизията им, менторите трябва да направят отново себеоценка, за да проверят кои компетентности са развити в рамките на менторския процес.
- Самооценяването на менторирания / наставявания се използва от координатора, за да съчетае ментора с менториранията.

Въз основа на резултатите, получени при самооценката, директорът или координаторът могат да преценят дали има някои аспекти, които трябва да се задълбочат чрез обучение.

### 6.2.4. Съчетаване

При набирането на наставлявани, ментори и координатори на ментори трябва да се вземат предвид някои основни характеристики:

- мотивация да се учите и да се развивате;
- готовност за дискусия;
- решителност за постигане на целите;
- възприемчивост към обратна връзка

Основните критерии за подбор на участниците, освен уменията, строго свързани с ролята, са съответствието между уменията и нуждите. Разглеждането на нуждите и целите на наставляваните може да бъде от полза при уточняването на критериите за подбор на менторите, най-малкото по отношение на уменията, знанията и опита, които трябва да притежават бъдещите ментори:

- Опит в допринасянето за развитието на другите;
- надеждност и готовност за споделяне на знания, умения или опит;
- силен интерес към хората;
- Способност за общуване в различни контексти.

Основните критерии за подбор на ментор и наставляван са:

- ✓ Власт над наставлявания: менторът не трябва да е лице, което заема позиция на власт или йерархично превъзходство над наставлявания;
- ✓ Съвместимост между нуждите на наставлявания и опита на ментора;
- ✓ Подробности относно възрастта, пола, професионалния опит и посочване на интересите и нуждите.

Има някои неща, които трябва да се имат предвид при съчетаването на ментори и наставлявани, като например:

- ✓ Дайте възможност на участниците да изразят мнението си в процеса. Може би наставляваният би могъл да избере своя партньор измежду няколко потенциални ментори.
- ✓ Бъдете ясни относно методите си за подбор, така че участниците да разберат процеса.
- ✓ Проверявайте от време на време след като е направено съчетаването, за да видите как протича менторството за участниците.
- ✓ Ако партньорството не е успешно, имайте прост процес, който позволява на участниците да прекратят менторството.

### 6.3. Граници и конфиденциалност

Границите са важна част от всяка връзка, затова те са много важни и за менторството. При менторството границите помагат както на наставляваните, така и на менторите да разберат и проучат очакванията от менторската връзка. Като цяло границите се отнасят до правила, ограничения, насоки и стандарти, които се очакват от една връзка. Barnett (2008) дефинира границите в контекста на менторството като: "основни правила за професионалните взаимоотношения. Те добавят структура към менторството, която дава насоки по отношение на подходящите действия и взаимодействия за менторите и протезетата. (...) имат отношение към всички професионални взаимоотношения, които включват разлика във властта. (...) Границите в професионалните взаимоотношения включват измерения като докосване, местоположение, себеразкриване, време, подаръци, такси и лично пространство. Границите могат да бъдат твърдо налагани, пресичани или нарушавани. (стр. 5-6).

Границите ще варират в зависимост от менторския партньор и трябва да вземем предвид гъвкавия характер на менторството. Въпреки това можем да разгледаме някои предложения за поставяне и поддържане на здравословни граници в менторските взаимоотношения:

- ✓ Помислете за границите си в процеса на менторство и за това, което е важно да поставите отрано. Напр: Какъв достъп има наставляваният до вас? (по отношение на време, канал за комуникация, честота на комуникацията, формалност на отношенията, теми, които се чувствате комфортно да обсъждате или не по време на сесиите).
- ✓ След като обмислите границите си, обсъдете ги с наставлявания, споделете границите си един с друг и се споразумейте за стандартите на вашите взаимоотношения. Договорете се за продължителността и честотата на сесиите и комуникациите и за начина, по който това ще се случва. Напр: Предоставете телефонен номер, електронна поща и т.н., за да комуникирате между сесиите, или не.
- ✓ Моделирайте подходящи граници. Например: Не се свързвайте с ментора/наставника си в неподходящи часове, ако сте се съгласили да не сте на разположение през уикендите.
- ✓ Бъдете последователни. Трябва да сте последователни, когато определяте социалните си очаквания. Ако не сте последователни, това може да бъде объркващо и да навреди на връзката ви. Например: ако сте се съгласили да не контактувате с наставляваните от вас през нощта, опитайте се да спазвате това споразумение.
- ✓ Не съдете. Менторите и наставляваните често имат различен политически, нормативен, религиозен и културен опит, който може да доведе до малки и/или големи недоразумения, раздразнения и бунтове. В една успешна менторска връзка тези различия не бива да се разглеждат като бариери, а като променливи, които могат да доведат до по-обогатяващ и плодотворен процес.
- ✓ Избягвайте твърдите граници. Когато границите са твърде свободни, връзката може да бъде застрашена и да няма граници или основни стандарти, но когато са твърде твърди, те също могат да обезсилят връзката по отношение на изграждането на доверие и близки отношения.
- ✓ Обсъдете какво означава конфиденциалност и дайте някои примери и сценарии. Гарантирайте, че всички записи или частни дискусии, свързани с вашите наставлявани, са поверителни. Ако се сблъскате със ситуации, в които смятате, че не сте в състояние да запазите поверителността, трябва да ги изясните с наставляваното лице.
- ✓ Използвайте договора/споразумението, което вие и наставляваният трябва да подпишете в началните сесии, за да обсъдите и запишете границите
- ✓ Потърсете съвет от координатора на менторството, ако имате някакви проблеми с определянето на границите.

#### 6.4. Фактори за успех

In accordance with previous mentoring programmes implemented in Erasmus+ Projects (MPATH, M4All, Rising, Parent'r'us, etc), there are some success factors that must be considered when implementing a mentoring programme, by each main step:

##### Подбор

- привличане на вниманието на участника с подходяща информация и документация, като брошури и други свързани материали, които могат да привлекат вниманието на хората
- Съобщаване на ползите от програмата и защо хората трябва да се включат в менторски отношения, какво ще спечелят
- Вземете предвид всички механизми за възнаграждение и признание, различни от паричните
- Най-ефективният метод за набиране на наставлявани са личните срещи, груповите срещи, презентациите/откритите сесии пред персонала
- Най-ефективният метод за набиране на координатори на ментори и ментори е разпространението чрез Facebook, уебсайт, бюлетини, плакати, когато е приложима социална мрежа
- Броят на наетите ментори ще зависи и от капацитета на организацията, т.е. от броя на менторите, които могат да бъдат на разположение

### **Съчетаване**

- Следвайте всички стъпки и съберете цялата необходима информация преди всяка дейност по съпоставяне.
- Ясни насоки за процеса, комуникацията и пътищата за съвместна работа
- Определяне на ясни и признати граници
- Не насилвайте съчетаването на двойки

### **Супервизия**

- Наличието и точността са два от най-важните фактори за супервизията
- Съпричастност към менторите: координаторът трябва да създаде добра среда, така че менторите да се чувстват комфортно да споделят гледните си точки
- Желанието за учене и усъвършенстване е ключов фактор за успеха на супервизията
- Бъдете прозрачни. Секретността може да разочарова наставявания и да го лиши от права. Освен това признаването на грешка или неуспех ви прави по-достъпни/човечни
- Поемете отговорност. Като координатор наставникът носи отговорност за това, което прави. Координаторът като фигура на организацията/проекта поема отговорност за грешките
- Отдавайте дължимото и оценявайте своите ментори
- Бъдете реалисти по отношение на това, което вие и вашите ментори можете да направите. Не поемайте ангажименти, които не можете да изпълните. Неразумните ангажименти и цели увеличават нежелания натиск, който създава стрес, който може да доведе до прегаряне
- По правило трябва да третирате като поверителна информация всичко, което наставяваният е споделил с вас. Има обаче някои изключения, когато трябва да информирате другите ментори за някакво развитие по време на следващото обсъждане на случая: това е, когато наставяваният ви може да навреди на себе си или на други хора

### **Оценка**

- Ангажиране на различни заинтересовани страни от самото начало
- Обективност и яснота на прилаганите инструменти
- Спазване на графика за прилагане на инструментите за оценка
- Предоставяне на резултатите на всички участващи заинтересовани страни

## Референции

- Aamodt, M. G. (2015). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Cengage Learning.
- Almost, J., Wolff, A. C., Stewart-Pyne, A., McCormick, L. G., Strachan, D., & D'Souza, C. (2016). Managing and mitigating conflict in healthcare teams: an integrative review. *J. Adv. Nurs.* 72, 1490–1505. doi: 10.1111/jan.12903.
- American Psychological Association. (2006). *Introduction to Mentoring: A Guide for Mentors and Mentees*. <http://www.apa.org/education/grad/mentoring.aspx>.
- Anderson, M. (2017). "Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature," *International Social Science Review*: Vol. 93: Iss. 1, Article 4. Available at: <https://digitalcommons.northgeorgia.edu/issr/vol93/iss1/4>.
- Barnett, M. & Johnson, D. (2016). The perfectionism social disconnection model: The mediating role of communication styles. *Personality and Individual Differences*, 94, 200–205.
- Batton, J. (2002), *Institutionalizing Conflict Resolution Education: The Ohio Model of conflict Resolution Education Quarterly*, vol: 19, no. 4, Wiley Periodicals.
- Bennett, M. J. (2004). *Becoming interculturally competent*. In J.S. Wurzel (Ed.), *Toward Multiculturalism: A Reader in Multicultural Education*. Newton, MA: Intercultural Resource Corporation.
- Bowman, M. (2014). *Teacher Mentoring as a Means to Improve Schools*. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, Volume 6, Issue 1, 47.
- Bronfenbrenner, U. (2005). *Making human beings human: Bioecological perspectives on human development*. London, UK: Sage.
- Burke, A. (2011). Group work: How to use groups effectively. *Journal of Effective Teaching*, 11 (2), 87-95.
- Chandler, D. E., Kram, K. E., & Yip, J. (2011). An ecological systems perspective on mentoring at work: A review and future prospects. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 519-570.
- Cohen, J., McCabe, E.M, Michelli, N.M & Pickeral, T.(2009). School Climate: Research, Policy, Teacher Education and Practice, *Teachers College Record*, Volume 111: Issue 1: 180-213 <http://www.tcrecord.org/Content.asp?ContentId=15220>.
- Coleman, P.,Vallacher, R., Nowak, A. & Ngoc, L. (2005). Intractable Conflict as an Attractor: Presenting a Dynamical Model of Conflict, Escalation, and Intractability. *American Behavioral Scientist*. 50. 10.2139/ssrn.734963.
- Dang, V. (2013), An empirical analysis of zero-leverage firms: New evidence from the UK, *International Review of Financial Analysis*, 30, issue C, p. 189-202.
- Department for Education and Employment (2001). *SEN Code of Practice on the Identification and Assessment of Pupils with Special Educational Needs*. London:DfEE.
- 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. <https://doi.org/10.1177/1529100611414806>.
- Feiman-Nemser, S. (2003). What new teachers need to learn. *Educational Leadership*, 60(8), 25–29.
- Ghaffar,A. (2019). *Conflict in Schools: Its Causes & Management Strategies*.



- Goleman, D. (2011). The brain and emotional intelligence: New insights. *Regional Business*, 94-95.
- Goodnough, K., Osmond, P., Dibbon, D., Glassman, M., & Stevens, K. (2009). Exploring a triad model of student teaching: Pre-service teacher and cooperating teacher perceptions. *Teaching and Teacher Education*, 25, 285-296.
- Grillo, K., Moorehead, T., & Bedesem, P. (2011). Perceptions of novice co-teachers on coplanning, co-teaching and co-assessing. *Florida Association of Teacher Educators Journal*, 1(11), 31-41.
- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39(3), 281-291.
- Heidorn, B., Jenkins, D. B., Harvey, R., & Mosier, B. (2011). The effectiveness of using paired placements for student teaching Paper presented at the The annual meeting of the National Association for Physical Education/American Association for Health, Physical Education, Recreation, and Dance, San Diego, CA.
- Hiçdurmaz, D., İnci, F., & Karahan, S. (2017). Predictors of mental health symptoms, automatic thoughts, and self-esteem among university students. *Psychological Reports*, 120(4), 650-669.
- Higgins, M. C. & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *The Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
- HM Inspectorate of Education. (2008). *Mentoring in teacher education*. Edinburgh, Scotland: Author.
- Hobson, A., Ashby, P., Malderez, A., & Tomlinson, P. (2009). Mentoring beginning teachers: What we know and what we don't. *Teaching and Teacher Education*, 25(1), 207-216.
- Hudson, P. (2004). Specific Mentoring: A Theory and Model for Developing Primary Science Teaching Practices, *European Journal of Teacher Education*, Vol. 27, No 2, pp. 139-146.
- Johnson, D. W., Johnson, R., Mitchell, J., Cotten, B., Harris, D., & Louison, S. (1996). Effectiveness of conflict managers in an inner-city elementary school. *The Journal of Educational Research*, 89(5), 280-285.
- Jordan, T.P. (2000). *Glasl's Nine-Stage Model Of Conflict Escalation*.
- Keenan, A., & McBain, G. D. M. (1979). Effects of Type A behaviour, intolerance of ambiguity, and locus of control on the relationship between role stress and work-related outcomes. *Journal of Occupational Psychology*, 52(4), 277-285.
- Kostovich, C. T. & Thurn, K. E. (2006). Connecting: Perceptions of becoming a faculty mentor. *International Journal of Nursing Education Scholarship*, 3(3), 1-15.
- Kramer-Simpson, E. (2018). Moving from student to professional: Industry mentors and academic internship coordinators supporting intern learning in the workplace. *Journal of Technical Writing and Communication*, 48(1), 81-103.
- Lai, E. (2005). Mentoring for In-Service Teachers in a Distance Education Programme: Views of Mentors, Mentees and University Teachers. In Paper Presented at the Australian Association for Research in Educational Education Research Conference. Parramatta.
- Lopez-Real, F., & Kwan, T. (2005). Mentors' perceptions of their own professional development during mentoring. *Journal of Education for Teaching*, 31, 15-24. doi:10.1080/02607470500043532.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence.
- MOBi. (2019). *Methodology on Community Engagement in Criminal Justice System*. MOBi.

Morris-Rothschild, B. K., & Brassard, M. R. (2006). Teachers' conflict management styles: the role of attachment styles and classroom management efficacy. *J. Sch. Psychol.* 44, 105–121. doi: 10.1016/j.jsp.2006.01.004.

M4M. (2021). *Buddy System Service Model. Final Report IO2*. Migrants4Migrants.

MPATH. (2017). *Modelo de Mentoria para desempregados de longa duração e com baixas competências*. Aproximar & ASSOC.

Nguyen, H.T. (2013). Peer Mentoring: A Way Forward for Supporting Preservice Efl Teachers, *Australian Journal of Teacher Education*, Vol. 38, No 7, Article 3.

Northouse, P. G. (2001). *Leadership Theory and Practice*, second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Park, H., & Antonioni, D. (2007). Personality, reciprocity, and strength of conflict resolution strategy. *J. Res. Pers.* 41, 110–125. doi: 10.1016/j.jrp.2006.03.003.

Peña-Sarrionandia, A., Mikolajczak, M., & Gross, J. J. (2019). "Integrating emotion regulation and emotional intelligence traditions: A meta-analysis": Corrigendum.

Pérez-de-Guzmán, M. V., Vargas, M., & Amador Munõz, L. V. (2011). Resolución de conflictos en las aulas: un análisis desde la investigación-acción. *Pedagog. Soc. Rev. Interuniversitaria* 18, 99–114. doi: 10.7179/PSRI\_2011.18.08

Phillips-Jones, L. (2003). *SKILLS FOR SUCCESSFUL MENTORING: Competencies of Outstanding Mentors and Mentees*.

Pipas, M. & Jaradat, M. (2010). Assertive Communication Skills. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 12(2), 649-656.

Pruitt, D.G., Kim, S.H. (2004) *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*, Third edition, New York: McGraw Hill Higher Education.

Rakich, J. S., & Darr, K. (2000). *Managing health services organizations* (4th ed.). Baltimore: Health Professions.

Ristovska, A.K. (2016). *Guideline on the manner and form of providing mentoring support to novice teachers and novice student support staff in primary and secondary schools*, Skopje: Macedonian Civic Education Center (MCEC).

Rockoff, J. (2008), "Does Mentoring Reduce Turnover and Improve Skills of New Employees? Evidence from Teachers in New York City", NBER Working Paper, No. 13868.

Ronfeldt, M., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2013). How teacher turnover harms student achievement. *American Educational Research Journal*, 50(1), 4-36.

Smith, A. (2007). Mentoring for experienced school principals: Professional learning in a safe place. *Mentoring and Tutoring* 15(3), 277-291.

Șoflău, R., & David, D. O. (2017). A meta-analytical approach of the relationships between the irrationality of beliefs and the functionality of automatic thoughts. *Cognitive Therapy and Research*, 41 (2), 178-192.

Stanulis, R., & Floden, R. (2009). Intensive mentoring as a way to help beginning teachers develop balanced instruction. *Journal of Teacher Education*, 60(2), 112-122. University of Wisconsin-Madison. (2014). *Teaching and learning excellence*. Retrieved February 17.

Stephanie A. Kurtts & Barbara B. Levin (2000) Using Peer Coaching with Preservice Teachers to Develop Reflective Practice and Collegial Support, *Teaching Education*, 11:3, 297-310, DOI: 10.1080/713698980.

Thomas, K.W. & Kilmann, R.H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Xicom. Tuxedo, NY.

Tolan, P., Henry, D., Schoeny, M. and Bass, A. (2008), Mentoring Interventions to Affect Juvenile Delinquency and Associated Problems. *Campbell Systematic Reviews*, 4: 1-112. <https://doi.org/10.4073/csr.2008.16>

Yuliani, E.M., Etika, A.N. & Suharto, I. & Nurseskasatmata, S. (2020). Analysis of Assertive Communication Skills in Adolescents Health With Aggressive Behavior. 10.2991/assehr.k.201014.050.

## Приложения

### Приложение 1 – Регистрационна форма за ментори

#### Регистрационна форма за ментори

Добре дошли в програмата за менторство на I2D. Ще съберем малко информация за вашата наличност, интереси и други теми, свързани с включването ви в менторската програма на I2D.

#### I – Информация за участника

**Имена:**

**Пол:** Жена \_\_\_ Мъж\_\_\_ Небинарен Предпочитам да не уточнявам\_\_\_

**Дата на раждане:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

**Образование:**

Основно училище \_\_\_

Средно училище \_\_\_

Гимназия

Бакалавърска степен \_\_\_

Магистърска степен\_\_\_

Докторска степен \_\_\_

Друго: \_\_\_\_\_

**Телефонен номер:** \_\_\_\_\_

**Местоживее (Град/Регион):** \_\_\_\_\_

**Професия:** \_\_\_\_\_

**Организация, която представлявате (ако е приложимо):** \_\_\_\_\_

**Местоположение на организацията (ако е приложимо):** \_\_\_\_\_

#### II - Информация, свързана с включването ви в програмата за менторство

**Времеви ограничения/предпочитания:**

Обикновено съм винаги на разположение / имам гъвкав график \_\_\_

Графикът ми се променя често \_\_\_

Предпочитам определени дни/часове; не мога в определени дни/часове \_\_\_

Ако имате някакви времеви ограничения/предпочитания, моля, посочете (напр. предпочитам сутрин; не съм на разположение всеки понеделник; ...)

\_\_\_\_\_

**Можете ли да се придвижвате лесно?**

Да, лесно ползвам обществен транспорт \_\_\_

Да, имам собствен автомобил \_\_\_

Да, но само на много къси разстояния \_\_\_

Нямам възможност и/или способност да се придвижвам \_\_\_

**Можете ли да провеждате онлайн сесии?**

Да \_\_\_

Да, но предпочитам сесиите лице в лице \_\_\_

Нямам възможност и/или средства за провеждане на онлайн сесии \_\_\_

**Вашите хобита и интереси са:**

---

---

---

**Как очаквате да допринесете за менторската програма?**

---

---

---

**Разкажете ни как разбрахте за менторската програма на I2D и защо решихте да се запишете?  
Какво ви мотивира да станете ментор/ да имате ментор/ да станете координатор на ментори?  
Какво се надявате да извлечете от този опит?**

---

---

---

**Разкажете ни малко за някои преживявания (лични, професионални и/или академични), които смятате за подходящи за менторските дейности:**

---

---

---

**Опишете вида подкрепа, от която смятате, че се нуждаете, от партньорите на Inn2Diversity по време на менторските дейности?**

---

---

---

**Бихте ли искали да добавите някакви забележки или информация?**

---

---

---

## Приложение 2 – инструмент за самооценка на МЕНТОРА

### ИНСТРУМЕНТ ЗА САМООЦЕНКА НА МЕНТОРА

В този въпросник Ви молим да определите до каква степен написаното се отнася за Вас. Например, ако сте напълно съгласни с изказването, отбележете с „X“ в съответстващата на „пълно съгласие“ графа.

	КОМУНИКАЦИЯ	Пълно несъгласие	Несъгласие	Съгласие	Пълно съгласие
1	Когато говоря с някого, трябва да съм наясно с вербалната и невербалната комуникация.				
2	За мен понякога това, което хората казват, и начинът, по който го казват, може да породи противоречия.				
3	Обичам да слушам, да задавам въпроси и да опознавам хората.				
4	Гъвкав/а съм и отворен/а за различни мнения и идеи.				
5	За мен е много важно да разяснявам и обобщавам казаното от наставявания, за да съм сигурен/на, че и двамата разбираме казаното.				
6	Мога да слушам активно, за да сътруднича ефективно.				
	УСТОЙЧИВОСТ	Пълно несъгласие	Несъгласие	Съгласие	Пълно съгласие
7	Когато нещо се обърка, мога да го анализирам, да разбера какво се е случило и как мога да се справя по-добре следващия път.				
8	В предизвикателна ситуация първо бих се опитал/а да я разреша, но при нужда бих				

	помолил/а за помощ.				
--	---------------------	--	--	--	--

- 9 Умея да използвам чувството си за хумор или "смяна на темата", за да пренасочвам поведението или вниманието ефективно.

10	Приемам спокойно обратна връзка и се развивам въз основа на нея.				
----	--	--	--	--	--

- 11 Мога да разделя даден проблем на малки части, за да го реша и ще започна да го решавам стъпка по стъпка.

УПРАВЛЕНИЕ НА ГРУПАТА		Пълно несъгласие	Несъгласие	Съгласие	Пълно съгласие
-----------------------	--	---------------------	------------	----------	-------------------

- 12 Смятам, че работата в група е възможност да израстваме заедно.

13	Вярвам, че моята роля като ментор на групата е да наблюдавам, да слушам и да направя нещо само, ако започне конфликт.				
----	---	--	--	--	--

- 14 Мога да установявам правила за дадена група.

15	Ако работя с различни хора и групи, има смисъл да адаптирам начина, по който работя с тях.				
----	--	--	--	--	--

- 16 За да поддържате мотивацията на хората, е важно да намерите различна динамика и занимания.

УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ		Пълно несъгласие	Несъгласие	Съгласие	Пълно съгласие
-------------------------	--	---------------------	------------	----------	-------------------

- 17 Когато някой е изправен пред конфликт, се опитвам да му помогна да се успокои и да

види нещата по-ясно.

18	Познавам няколко стратегии за справяне с конфликти.				
19	Знам как да помогна на ученик да разбере какво предизвиква конфликт.				
20	В конфликт мога да видя безпристрастно и двете страни, да помогна на другите също да го видят и заедно да намерим решение.				
21	Знам, че конфликт може да възникне на различни нива (напр. човек-човек, човек-организация) и е важно да го разберем, за да можем да намерим по-добро решение.				
<b>УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЦЕСА НА МЕНТОРСТВО</b>		Пълно несъгласие	Несъгласие	Съгласие	Пълно съгласие
22	За мен целта на ментора е да оценява наставлявания, като му помага да напредва.				
23	За мен е важно наставляваният да се чувства приет, а менторът вярва, че той винаги може да се развива и да израства.				
24	За мен положителната връзка между ментора и наставлявания е много важна за менторския процес.				
25	В менторската програма е важно да се поставят реалистични, измерими и достижими цели пред наставляваното лице.				
26	Предоставям обратна връзка, за да може наставляваният да се учи и развива.				
<b>УПРАВЛЕНИЕ НА МНОГООБРАЗИЕТО И ПРИОБЩАВАНЕ</b>		Пълно несъгласие	Несъгласие	Съгласие	Пълно съгласие



27	Запознат съм с действащото законодателство, свързано с училищните процедури за справяне с конфликти и социалното приобщаване на учениците и техните семейства.				
28	Познавам и прилагам насоките за насърчаване на приобщаването на учениците в училище.				
29	Наблюдавам и насърчавам опознаването и приемането на разнообразието.				
30	Като ментор, наблюдавам, опознавам и насърчавам приобщаването.				
31	Като ментор, обръщам внимание и се грижа за цялостното развитие на всеки наставляван.				
<b>СЪТРУДНИЧЕСТВО С КОЛЕГИ, РОДИТЕЛИ И СОЦИАЛНИ СЛУЖБИ</b>		Пълно несъгласие	Несъгласие	Съгласие	Пълно съгласие
32	Насърчавам добрия училищен климат и сътрудничеството между училището и семействата.				
33	Смятам, че успехът в образователния и социален успех изисква поставяне на общи цели и сътрудничество между местните власти.				
34	За мен сътрудничеството изисква взаимно изслушване.				
35	За мен сътрудничеството между училището и семейството се нуждае от регулярен обмен и планиране.				
36	Работя с колегите си, за да имаме общи цели и задачи.				
<b>УЧЕНЕ ПРЕЗ ЦЕЛИЯ ЖИВОТ И САМОРАЗВИТИЕ</b>		Пълно	Несъгласие	Съгласие	Пълно

	несъгласие			съгласие
37	Редовно търся различни обучения, на които да присъствам.			
38	Разбирам, че имам някои слабости, но вярвам, че мога да работя върху тях.			
39	Обикновено искам обратна връзка от хората, които ме ръководят, за да знам в кои области мога да се развивам.			
40	Вярвам, че хората могат да се учат през целия си живот.			
41	Въпреки че не е лесно да го правя, успявам да разбера и да поема отговорност за грешките си.			

От изброеното по-долу, моля, отбележете своите силни страни с X.

#### Силни страни

<b>Автономност</b>	Способност за самостоятелно задействие на процесите на вземане на решения
	Способност за взимане на самостоятелни решения
	Автономно управление на възникнали и непредвидени нужди
<b>Следване на зададена програма</b>	Способност за определяне на приоритети
	Способност за планиране на дейности
	Способност за спазване на срокове

Преценете до каква степен се чувствате комфортно да използвате всяко от изброените умения. Поставете отметка в колоната, която отговаря на Вашето ниво на комфорт.

Умения	Напълно некомфортно	Донякъде комфортно	Комфортно	Много комфортно
1. Изграждане на взаимоотношения				
2. Работа за изграждане на общността (споделям материали, проекти, ...)				
3. Слушане				
4. Управление на конфликти				
5. Коучинг (Споделям с другите опыта				

и процедурите в училище)				
--------------------------	--	--	--	--

6. Рефлектиране

7. Насърчаване, поощряване				
----------------------------	--	--	--	--

8. Давам & приемам обратна връзка

9. Насочване и ръководене				
---------------------------	--	--	--	--

(споделям материалите си, от колега на колега ...)

10. Намиране на решения (решаване на проблеми)

## Приложение 3 – инструмент за самооценка на НАСТАВЛЯВАНИЯ / МЕНТОРИРАНИЯ

### ИНСТРУМЕНТ ЗА САМООЦЕНКА НА НАСТАВЛЯВАНИЯ

В този въпросник Ви молим да определите до каква степен написаното се отнася за Вас. Например, ако сте напълно съгласни с изказването, отбележете с „X“ в съответстващата на „пълно съгласие“ графа.

КОМУНИКАЦИЯ		Пълно несъгласие	Несъглас ие	Съгласие	Пълно съгласие
1	Когато говоря с някого, трябва да съм наясно с вербалната и невербалната комуникация.				
2	Поддържам визуален контакт, когато говоря с учениците.				
3	За мен понякога това, което хората казват, и начинът, по който го казват, може да породи противоречия.				
4	Обикновено мога да се поставя на мястото на другия човек.				
5	Когато някой ме помоли за помощ, аз се опитвам да задавам въпроси, които да доизяснят ситуацията.				
6	Мога да слушам активно, за да сътруднича ефективно.				
УСТОЙЧИВОСТ		Пълно несъгласие	Несъглас ие	Съгласие	Пълно съгласие
7	Когато нещо се обърка, мога да го анализирам, да разбера какво се е случило и как мога да се справя по-добре следващия път.				
8	Предизвикателствата обикновено ме мотивират да работя по-усилено.				

9	Това, как се чувствам, до голяма степен е свързано с това, което мисля.				
---	---	--	--	--	--

- 10 Приемам спокойно обратна връзка и се развивам въз основа на нея.

11	Мога да разделя даден проблем на малки части, за да го реша.				
----	--	--	--	--	--

Пълно  
несъгласие

Несъглас  
ие

Съгласие

Пълно  
съгласие

#### УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ

12	Знам как да се намеся в конфликт и да помогна на страните да се споразумеят.				
----	--	--	--	--	--

- 13 Когато някой е изправен пред конфликт, се опитвам да му помогна да се успокои и да види нещата по-ясно.

14	Познавам няколко стратегии за справяне с конфликти.				
----	---	--	--	--	--

- 15 Знам как да помогна на ученик да разбере какво предизвиква конфликт.

16	Обикновено контролирам емоциите си и съм склонен/на да действам рационално при решаването на проблеми.				
----	--	--	--	--	--

Пълно  
несъгласие

Несъглас  
ие

Съгласие

Пълно  
съгласие

#### УПРАВЛЕНИЕ НА МНОГООБРАЗИЕТО И ПРИБЩАВАНЕ

17	Запознат съм с действащото законодателство, свързано с училищните процедури за справяне с конфликти и социалното приобщаване на учениците и техните				
----	---	--	--	--	--

	семейства.				
18	Познавам и прилагам насоките за насърчаване на приобщаването на учениците в училище.				
19	Наблюдавам и насърчавам опознаването и приемането на разнообразието (социалните, физически и културни потребности) в моето училище и класна стая.				
20	Обръщам внимание и се грижа за цялостното развитие на всеки ученик.				
<b>СЪТРУДНИЧЕСТВО С КОЛЕГИ, РОДИТЕЛИ И СОЦИАЛНИ СЛУЖБИ</b>		Пълно несъгласие	Несъгласие	Съгласие	Пълно съгласие
21	Насърчавам добрия училищен климат и сътрудничеството между училището и семействата.				
22	Смятам, че успехът в образователния и социален успех изисква поставяне на общи цели и сътрудничество между местните власти.				
23	За мен сътрудничеството между училището и семейството се нуждае от регулярен обмен и планиране.				
24	Работя с колегите си, за да имаме общи цели и задачи.				
<b>УЧЕНЕ ПРЕЗ ЦЕЛИЯ ЖИВОТ И САМОРАЗВИТИЕ</b>		Пълно несъгласие	Несъгласие	Съгласие	Пълно съгласие
25	Редовно търся различни обучения, на които да присъствам.				
26	Разбирам, че имам някои слабости, но вярвам, че мога да работя върху тях.				
27	Обикновено искам обратна връзка от хората, които ме ръководят, за да знам в кои области				

	мога да се развивам.				
28	Вярвам, че хората могат да се учат през целия си живот.				
29	Мисля, че съм добър в това, което правя, и не изпитвам нужда от допълнително обучение.				

От изброеното по-долу, моля, отбележете своите силни страни с X.

#### Силни страни

<b>Автономност</b>	Способност за самостоятелно задействие на процесите на вземане на решения
	Способност за взимане на самостоятелни решения
	Автономно управление на възникнали и непредвидени нужди
<b>Следване на зададена програма</b>	Способност за определяне на приоритети
	Способност за планиране на дейности
	Способност за спазване на срокове

Преценете до каква степен се чувствате комфортно да използвате всяко от изброените умения. Поставете отметка в колоната, която отговаря на Вашето ниво на комфорт.

Умения	Напълно некомфортно	Донякъде комфортно	Комфортно	Много комфортно
1. Изграждане на взаимоотношения				
2. Работа за изграждане на общността (споделям материали, проекти, ...)				
3. Слушане				
4. Управление на конфликти				
5. Коучинг (Споделям с другите опита и процедурите в училище)				
6. Рефлектиране				
7. Насърчаване, поощряване				

**8. Давам & приемам обратна връзка**

**9. Насочване и ръководене**  
(споделям материалите си, от  
колега на колега ...)

**10. Намиране на решения**  
(решаване на проблеми)



## Приложение 4 – Инструмент за самооценка на КООРДИНАТОРИТЕ

### ИНСТРУМЕНТ ЗА САМООЦЕНКА НА КООРДИНАТОР НА МЕНТОРИТЕ

В този въпросник Ви молим да определите до каква степен написаното се отнася за Вас. Например, ако сте напълно съгласни с изказването, отбележете с „X“ в съответстващата на „пълно съгласие“ графа.

КОМУНИКАЦИЯ		Пълно несъгласие	Несъгласие	Съгласие	Пълно съгласие
1	Когато говоря с някого, трябва да съм наясно с вербалната и невербалната комуникация.				
2	За мен е лесно да разбера как и защо хората се чувстват и мислят по определен начин.				
3	Обикновено мога да изразявам идеите и мненията си пред другите по ясен и асертивен начин.				
4	Когато някой ме помоли за помощ, се опитвам да задавам въпроси, които изясняват допълнително ситуацията.				
5	Много е трудно да се разбере какъв стил на общуване използва даден човек.				
6	Мога да слушам активно, за да сътруднича ефективно				
УСТОЙЧИВОСТ		Пълно несъгласие	Несъгласие	Съгласие	Пълно съгласие
7	Мисля, че това, че моля за помощ, означава, че съм се провалил/а.				
8	Когато нещо се обърка, мога да го анализирам, да разбера какво се е случило и как мога да се справя по-добре следващия път.				

9	Мисля, че имах някои трудни ситуации, от които научих много.				
10	В стресова ситуация аз съм от хората, които са спокойни и могат да помогнат на другите да се успокоят.				
11	Умея да приемам критика и да се развивам от нея.				
<b>УПРАВЛЕНИЕ НА ГРУПАТА</b>		Пълно несъгласие	Несъгласие	Съгласие	Пълно съгласие
12	Мисля, че в различните групи винаги има определени роли, които хората приемат и е предизвикателство да бъдат управлявани.				
13	Знам, че групите винаги са различни, но трябва да знаем как да ги мотивираме.				
14	Смятам, че работата в група е възможност да израстваме заедно.				
15	Едно от предизвикателствата, с които се срещаме при управлението на групи, е как да насърчим участието на всеки от групата.				
16	Когато координирам група, винаги използвам различни стратегии.				
<b>УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ</b>		Пълно несъгласие	Несъгласие	Съгласие	Пълно съгласие
17	Смятам, че сътрудничеството е добра стратегия за решаване на конфликти.				
18	Когато започне конфликт, обичам да съм човекът, който се изправя и помага на всички страни да постигнат съгласие.				

19	При справяне с конфликти, знам, че трябва да си сътрудничим и се опитвам да срещна отсрещната страна „по средата“.				
20	При конфликт мога да видя безпристрастно и двете страни.				
21	Знам, че конфликт може да възникне на различни нива (напр. човек-човек, човек-организация) и е важно да го разберем, за да можем да намерим по-добро решение				
<b>УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЦЕСА НА МЕНТОРСТВО</b>		Пълно несъгласие	Несъгласие	Съгласие	Пълно съгласие
22	За мен целта на координатора е да споделя знания и опит с менторите.				
23	Смятам, че е много важно да комуникираме с хората какво могат да направят по-добре/различно..				
24	Разбирам различните етапи на менторството, за да изградя положителна връзка с всички заинтересовани страни.				
25	Знам как да оценявам менторската програма по време на целия процес, така че да мога да постигна подобрения и усъвършенстване.				
26	За да мотивирам някого, разделям крайната задача на малки прости стъпки.				
<b>СУПЕРВИЗИЯ</b>		Пълно несъгласие	Несъгласие	Съгласие	Пълно съгласие
27	Знам някои стратегии, които помагат за поставянето на постижими и реалистични цели.				
28	Мога да направя оценка на нуждите, която да помогне на наставяваните и менторите да разберат къде са в момента и да				

определим какво искат да постигнат.

29	За мен поставянето на цели е важно при оценката на ситуациите, тъй като ни помага да разберем в каква посока да се движим.				
30	Смятам, че неадекватните очаквания могат да доведат до ситуации на фрустрация.				
31	Според мен обратната връзка трябва да е ясна и да се фокусира върху конкретни проблеми, върху които ментора трябва да работи, и върху нещата, в които вече е добър/добра.				
<b>УЧЕНЕ ПРЕЗ ЦЕЛИЯ ЖИВОТ И САМОРАЗВИТИЕ</b>		Пълно несъгласие	Несъгласие	Съгласие	Пълно съглас ие
32	Редовно търся различни обучения, на които да присъствам.				
33	Участвал съм в групи за взаимопомощ.				
34	Обичам да изучавам нови неща.				
35	Имам обучение и опит в управлението на проекти/програми или в управлението на групи в училище.				
36	Въпреки че не е лесно да го правя, успявам да разбера и да поема отговорност за грешките си.				

От изброеното по-долу, моля, отбележете своите силни страни с X.

<b>Силни страни</b>		X
<b>Автономност</b>	Способност за самостоятелно	

	задействане на процесите на вземане на решения	
	Способност за взимане на самостоятелни решения	
	Автономно управление на възникнали и непредвидени нужди	
<b>Следване на зададена програма</b>	Способност за определяне на приоритети	
	Способност за планиране на дейности	
	Способност за спазване на срокове	
<b>Способности за управление на група</b>	Лидерство	
	Мениджмънт	
	Способност за планиране/наблюдение/оценка на програми	

Преценете до каква степен се чувствате комфортно да използвате всяко от изброените умения. Поставете отметка в колоната, която отговаря на Вашето ниво на комфорт.

Умения	Напълно некомфортно	Донякъде комфортно	Комфортно	Много комфортно
1. Изграждане на взаимоотношения				
2. Работа за изграждане на общността (споделям материали, проекти, ...)				
3. Слушане				
4. Управление на конфликти				
5. Коучинг (Споделям с другите опита и процедурите в училище)				
6. Рефлектиране				
7. Насърчаване, поощряване				

**8. Давам & приемам обратна връзка**

**9. Насочване и ръководене (споделям материалите си, от колега на колега ...)**

**10. Намиране на решения (решаване на проблеми)**

## Приложение 5 – Запис на менторската среща

### Запис на менторската среща

<b>Моля, попълвайте този формуляр след всяка среща, която провеждате с всеки от вашите наставлявани.</b>			
<b>Име на наставлявания:</b>	<b>Дата:</b>	<b>Времетраене (от):</b>	<b>Времетраене (до):</b>
<b>Това е моята _____ среща с моя наставляван. (например, 1<sup>ва</sup>, 2<sup>ра</sup>, 3<sup>та</sup> и др.)</b>			
<b>Формат на срещата:</b> Личен контакт ___ Телефон ___ Имейл ___ Скайп ___ Други: _____		<b>Резултати от завършения профил?</b> Да [ ]      Не [ ]  <b>Изпълнен план за действие?</b> Да [ ]      Не [ ]	
<b>Дайте кратко описание на това, което сте правили с наставлявания по време на тази среща:</b> (включете подробности за мястото на срещата и всички дейности, които сте правили, планирани или непланирани). <b>Посочете дали са възникнали някакви или несъответствия.</b>			

## Приложение 6 – Менторско споразумение

### МЕНТОРСКО СПОРАЗУМЕНИЕ

Това споразумение има за цел да обясни как ще се развиват отношенията между ментора и наставявания.

**Имена на ментора:** \_\_\_\_\_

**Имена на наставявания:** \_\_\_\_\_

Менторът и наставяваният приемат да работят заедно свободно и доброволно.

**1.** Връзката с ментора ще продължи \_\_\_\_\_ месеца. Този период ще бъде оценяван на всеки два месеца и ще приключи по взаимно съгласие.

**2.** Ще се срещнем лично поне \_\_\_\_\_ (всяка седмица, всеки 2 седмици,...). Часовете на срещите ще бъдат гъвкави, но след като бъдат договорени, не трябва да се отменят, освен ако това не е неизбежно. В края на всяка среща ще потвърждаваме и съгласуваме датата на следващата среща.

**3.** Всяка среща ще продължава по \_\_\_\_\_.

**4.** В допълнение към сесиите на живо, менторът и наставяваният могат да разговарят помежду си (чрез координатора, по телефона, чрез WhatsApp, по имейл):

\_\_\_\_\_

**5.** По време на съвместната работа менторът и наставяваният смятат, че техните отговорности са (какво трябва да прави всеки от тях):

Какво наставявания трябва прави	Какво трябва да направи менторът
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

**6.** Менторът и наставяваното лице се съгласяват да работят за постигане на целите на наставяваното лице:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**7.** Всичко, което се казва по време на менторските сесии, е лично и се съобщава на координатора само при необходимост.

Дата:

Дата:

Дата:

\_\_\_\_\_  
Подпис на наставявания

\_\_\_\_\_  
Подпис на ментора

\_\_\_\_\_  
Подпис на координатора



## Приложение 7 – Доклад за напредъка на менторството (Ментор)

### Доклад за напредъка на ментора

Име на ментора:

Име на наставявания:

Постигнал ли е наставяваният ви напредък?

Да \_\_\_

Не \_\_\_

Ако да, в кои области?

Ако не, какви са причините?

Какво влияние сте оказали до сега върху постиженията на наставявания?

Какво още според вас е повлияло на етапа, на който се намира вашият наставяван? (напр. други услуги, приятели, семейство и т.н.).

Удовлетворени ли сте от отношенията с наставяваното лице?

Да \_\_\_ Не \_\_\_

Моля, обяснете причините защо.

Като цяло, доволни ли сте от менторската програма?

Да \_\_\_ Не \_\_\_

За всяко изречение посочете дали сте съгласни или не. Ако смятате, че нещо може да се подобри, обяснете какво.	Несъгласие	Съгласие	Може да се подобри	Ако изберете "Несъгласие" или "Може да се подобри", моля, посочете защо:
Менторските сесии са полезни.				
Менторските сесии са важни.				
Менторските сесии помагат на наставявания да подобри работата си.				
Сесиите за наставничество са насочени към нуждите на наставяваното лице.				
Менторските сесии позволяват на наставявания да развие личните си компетенции.				

За всяко изречение посочете дали сте съгласни или не. Ако смятате, че нещо може да се подобри, обяснете какво.				Ако изберете "Несъгласие" или "Може да се подобри", моля, посочете защо:
	Несъгласие	Съгласие	Може да се подобри	
Смятам, че наставяваният е развил техническите си умения.				
Менторската програма е важна за наставявания.				

## Приложение 8 – Доклад за напредъка на менторството (Наставляван)

### Доклад за напредъка на наставлявания

Име на наставлявания:

Постигнахте ли напредък?

Да \_\_\_

Не \_\_\_

Ако да, в кои области?

Ако не, какви са причините?

Какво влияние е оказва вашият наставник върху начина, по който се чувствате, или върху етапа, на който се намирате сега?

Какво още според вас е повлияло на етапа, на който се намирате сега? (например други служби, приятели, семейство и т.н.)

Удовлетворени ли сте от отношенията с вашия ментор?

Да \_\_\_ Не \_\_\_

Моля обяснете защо.

За всяко изречение посочете дали сте съгласни или не.	Несъгласие	Съгласие	Може да се подобри	Ако изберете "Несъгласие" или "Може да се подобри", моля, посочете защо:
Менторските сесии са полезни.				
Менторските сесии са важни.				
Менторските сесии ми помагат да подобря представянето си.				
Менторските сесии отговарят на моите нужди.				
Менторските сесии ми позволяват да развивам личните си компетенции.				
Смятам, че съм развил техническите си умения.				
Менторската програма е важна за мен.				

## Приложение 9 – Запис на срещата за супервизия

### Запис на срещата за супервизия

<i>Моля, попълвайте тази форма след всяка среща за супервизия</i>			
<b>Среща номер</b> _____			
<b>Име на координатор:</b>	<b>Дата:</b>	<b>Времетраене (от):</b>	<b>Времетраене (до):</b>
<b>Формат на срещата:</b> Лично / на живо ___ Дистанционно___	<b>Обсъдени теми:</b>		
<b>Име на ментора</b>		<b>Подпис</b>	

*Моля, дайте кратко описание на дейностите, извършени по време на супервизията; включете подробности, като например мястото, където сте се срещнали, какъв вид дейности са били извършени, дали са били планирани или не. Запишете всичко, което се е случило.*

--

## Приложение 10 – Финален доклад за менторството

### Финален доклад за менторството

Моля, попълнете този формуляр в края на менторския процес.

**Аз съм:** (отбележете с X) Наставляван\_\_\_ Ментор\_\_\_ Координатор\_\_\_  
**Дата:** \_\_/\_\_/\_\_

**От колко време се случват вашите срещи?** (месеци, седмици): \_\_\_\_\_

**Смятате ли, че има някакви промени в начина, по който се справяте с конфликтите в класната стая** (отбележете с X)

Да \_\_\_\_\_ Не \_\_\_\_\_

**Ако да, моля, напишете какви са те:**

---



---



---

**Ако не, моля, опишете причините:**

---



---



---

**Какво е било влиянието на ментора/наставлявания в тази промяна (ако е приложимо)?**



---





---



---

Подобрения		
	ДА	НЕ
Бихте ли променили нещо в начина, по който се изпълнява програмата?		
Ако изберете ДА, моля, напишете какво можем да направим по-добре следващия път:		
Каква допълнителна информация трябва да се предостави на новите ментори и/или на наставляваните, за да бъде връзката им с ментора успешна?		

За всяко изречение кажете дали то се отнася за вашата ситуация по отношение на развитието на уменията по време на менторската програма:			Моля, обяснете защо:
	ДА	НЕ	
Имам по-добри умения за общуване (напр. по-асертивен/асертивна съм).			
Това, че станах ментор/ментор/координатор, ми помогна да стана по-устойчив/устойчива.			
Чувствам се по-уверен/уверена в управлението на група.			
Чувствам се по-уверен в управлението на конфликти в моята класна стая.			
Имам повече умения за управление на многообразието и приобщаване.			
Разбрах повече за отношенията с менторите			
Имах полза от участието си в менторска програма.			
Имам повече увереност благодарение на положителната обратна връзка от менторската двойка.			
Вярвам повече в уменията си като учител.			
Смятам, че съм по-ефективен учител, след като съм участвал/а в менторска програма.			
Чувствам се по-активен/на, въввлечен/а и мотивиран/а в работата си в училището.			
Подобрих себепознанието си.			
Чувствах се подкрепян / подкрепяна по време на менторския процес.			