



Съфинансирано от  
Европейския съюз



# **НАРЪЧНИК НА УЧИТЕЛЯ МЕНТОР-КОУЧ ЗА ВЪВЕЖДАНЕ НА НАЧИНАЕЩИ УЧИТЕЛИ**

**ПОДДЪРЖАНЕ НА БЛАГОСЪСТОЯНИЕТО  
НА МЛАДИТЕ УЧИТЕЛИ В УЧИЛИЩЕ**

**Наръчник на учителя ментор-коуч на начинаещи учители за въвеждане в професията**

**Автори: Юлияна Добрева, Бисерка Зарбова, д.п.н., Светослава Стоянова, Хрисанти Вазитари**

**Рецензент: Лъчезар Африканов, д.п.н.**

Тази публикация е продукт на партньорство по проекта YouWell - Поддържане на благосъстоянието на младите учители в училище. Партньорството включва пет организации: Синдикат „Образование“ към КТ Подкрепа, България, Самостоятелен синдикат за образование, наука и култура на Република Северна Македония, Младежки център- Целе, Словения; Ню Майндсет Коучинг & Трейнинг, Белгия, и Национална школа по мениджмънт, България.

Проектът се изпълнява по програмата Еразъм+, KA220-SCH – Партньорства за сътрудничество в училищното образование, № 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085901.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

Уебсайт на проекта: <https://www.youwellproject.eu/>

Изображенията, използвани в публикацията, са оригинални, генерирани с ИИ.

ISBN: 978-619-92508-6-0

Издател: Национална школа по мениджмънт

София, 2024 г.

Авторско право © 2024 YouWELL Project Consortium, представяван от партньора Национална школа по мениджмънт, София, България

Моля, цитирайте тази публикация като:

Добрева, Ю., Зарбова, Б., Стоянова, С., Вазитари, Х., Африканов, Л. (2024). Менторинг-коучинг методология за въвеждане на начинаещи учители - Наръчник на учителя ментор-коуч, Национална школа по мениджмънт, ISBN: 978-619-92508-6-0

## Съдържание

Въведение .....	4
1. Предистория на проблема.....	6
2. Същност на менторинга и ползите от прилагането му в училище.....	9
3. Въведение в определението за коучинг. Роли на коуч и клиент. Разлики между менторинг и коучинг. P2P коучинг в образователната система.....	16
4. Рамка на компетенциите .....	31
5. Методология за интегриране на коучинг подхода за наставничество чрез коучинг в образователната среда .....	42
6. Програма за обучение на ментори - цел, методи, структура, съдържание.....	59
7. Източници.....	70
8. Матриали и приложения: Практически инструменти с инструкции.....	71

## Въведение

*В гръцката митология Ментор е добрият приятел, на когото Одисей, тръгвайки за Троя, поверява грижите за възпитанието на сина си Телемах. От тогава името на Ментор се е превърнало в метафора за подкрепа и насочващо въздействие от по-опитен към по-млад човек.*

Историческото проследяване на менторството показва, че това е не само идея, но ефективна практика от древността до днес за развитие и адаптация на младите или с по-малко опит в дадена сфера хора към реалността.

С течение на времето тази концепция придобива все по-широко разпространение (Joo et al., 2012). Днес менторството е основна част от професионалното обучение и развитие на работното място с цел постигане на висока компетентност и значително подобрене на представянето. Фокусът на този подход е върху развиването на подходящи професионални и социални умения чрез реализиране на предварително формулирани конкретни цели.



Уважаеми учители,

Предлагаме на Вашето внимание това ръководство, в подкрепа на Вашата мотивация да бъдете ментори на своите по-малко опитни колеги, с цел тяхното въвеждане, адаптиране и устойчиво задържане в професията.

Тук ще намерите синтезирана теоретична информация за менторството и необходимите инструменти, които да използвате във Вашата практика на ментори.

Специално внимание в този процес на подкрепа отделяме на интегрирането на високо ефективния *коучинг* подход.

В края на Ръководството е поместен списък с допълнителна литература за Вашата самоподготовка и усъвършенстване.

Ние вярваме, че използването на менторинг-коучинг подхода за въвеждането и адаптацията на новите учители ще подпомогне/допринесе за:

- Повече „аха“ моменти за новите учители;
- Въдъхновение от по-опитните им колеги;
- Запазване на любовта към ученето, преподаването и децата, което ги е привлякло към професията;
- Удовлетвореност от срещата с някого, който да направи положителна промяна в живота им.

Моля, обърнете внимание, че думите ментор и наставник са използвани като синоними.

Пожелаваме Ви успех!

*От авторите*

## 1. Предистория на проблема

*Ако трябва да поставите някого на пиедестал,  
поставете учителите. Те са герои на обществото.  
Гай Кавасаки*

Мнозина са имали един учител, благодарение на когото са обикнали един предмет и това е определило не само бъдещата им професия, но е дало насока на цялостното им личностно изграждане и развитие. Това е благодарение на уменията на този учител да създава атмосфера за разгръщане на потенциала на ученика. Всеки, който си спомня ученическите години, помни не методите на преподаване, а учителя, защото той е сърцето на образованието.

Въпреки развитието на технологиите днес и онлайн обучението, учителите продължават да играят незаменима роля в процеса на учене. И в бъдеще се очертава професията да бъде сред най-търсените.

Трансформацията в образователната система в наши дни се отразява и на профила на учителя. Днес ролята му далеч надхвърля преподаването. Съвременният учител вече не е толкова доставчик на информация и оценител на знания, колкото е фасилитатор на учебния и възпитателен процес, който мотивира и насърчава младите хора за учене и напредък. За да изпълни своето предназначение и да отговори на очакванията на обществото, учителят трябва да има нови знания, умения и нагласа.

За съжаление висшето образование изоставя в подготовката на бъдещите учители относно тези изисквания към тяхната компетентност, което рефлектира като препятствие за професионалната им адаптация и реализация в реална училищна среда.

През 2018 г. в ЕС е имало 5,2 милиона учители (основно, прогимназиално и гимназиално образование). Около 2 милиона или 39% от тях са били на възраст над 50 години. (<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20201005-1?fbclid=IwAR30LFKREI1RoJkaGiZ4AIHc0VF6QrK77KCAUASjUJTdCf8wOqa-H-rE2Q>).

През следващите десет години голям брой учители в ЕС ще се пенсионират и, разбира се, ще бъдат назначени много нови учители. Днес имаме много опитни учители в ЕС, които могат да предадат своите знания и опит на учителите, които навлизат в професията (<https://empowering-teachers.eu/>).

Данните от проучването на Световната банка за България през 2021 г. показват, че едва около 10% от новоназначените учители в страната остават трайно в образователната система. Повече от половината напускат още след първата си година в училище, след втората година си тръгват средно 60% от тези, които са се задържали, а след третата година сменят професията още 56% от новопостъпилите педагози. В момента едва 6.5% от учителите в България са на възраст до 29 г. Тези данни са устойчиви за последните 5 г. ([https://www.mon.bg/upload/28839/BG-19BG04\\_Roadmap\\_301121.pdf](https://www.mon.bg/upload/28839/BG-19BG04_Roadmap_301121.pdf)).

В Словения делът на младите учители е нисък и те поставят под въпрос избора си на кариера повече от по-възрастните. Процентът на новите учители е най-нисък в ЕС (3,9%; ЕС- 11,6%), а на тези под 30 години е под средното за ЕС (6,4% срещу 7,4%). Учителите под 30 години са два пъти по-склонни, отколкото учителите над 50 години, да се съмняват, че са избрали правилната професия и да желаят да сменят училището с друга работа. (<https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor-2020/countries/slovenia.html>)

В Република Северна Македония данните са още по-ниски. Начинаещите учители са 3.5% от общия брой на педагогическите специалисти в страната, а младите учители до 30 г. са едва 5.1%. (<https://mon.gov.mk/stored/document/Zakon%20za%20nastavnicite%20i%20str.pdf>).

Най-честите причини за текучеството сред младите учители са високият стрес от изискванията, слабо развити социални умения, липса на чувство за подкрепа и интегриране.

За България и Словения като стресиращ фактор се споменава и прекомерният брой ученици в клас и като цяло в училищата в по-големите градове, което е свързано с урбанизацията и миграционните процеси в тези страни.

В Северна Македония тенденцията е в обратна посока – към намаляване на броя на учениците и паралелките в училищата, поради което нуждата от учители намалява, а съответно има отлив от професията поради несигурност за заетостта.



В допълнение към това, пандемията от Ковид-19 се отрази много по-негативно на младите учители, отколкото на по-опитните им колеги. Данните от изследване показват, че те са преживели повече стрес в тази нова и непредсказуема ситуация, по-бързо са се изчерпили ресурсите им за адаптация, респективно, тяхната мотивация е отслабена и може да се очаква висока готовност да се откажат от работата. <https://www.wellbeproject.eu/>

В страните участнички в проекта е осъзната нуждата от въвеждането на менторски програми за новите учители, но практическото приложение на политическите решения е все още непоследователно. Тази разработка идва в отговор на нуждата от развиване на ефективни програми за задържане на младите учители в професията.

Менторството от страна на опитните учители има голям потенциал в тази насока, тъй като те са най-близо до младите си колеги и познават от първо лице училищната среда и учениците. Интегрирането на коучинг подхода в такава менторска програма дава добавена стойност към резултатите, тъй като способства за активиране потенциала на самите наставявани за справяне с проблемите и постигане на целите.



## 2. Същност на менторинга и ползите от прилагането му в училище

Думата ментор първоначално идва от гръцката митология. През годините терминът “наставник” постепенно се свързва с идеята за по-възрастен и/или по-опитен човек, действащ като водач на по-млад и/или по-малко опитен човек. В някакъв момент, преди няколко години „ментор“ се превърна в модерна дума. Всяка публикация в блог или книга за кариера за самопомощ приканва читателите да търсят ментори, ако наистина искат да успеят. Има някакво очакване, че като магьосник вашият ментор ще ви помогне да преодолеете най-трудните предизвикателства, свързани с работата.

Според Клътърбък и Мегинсон „Менторството е офлайн помощ от един човек на друг при извършването на значителна трансформация в знанията, работата и мисленето“(1997). Менторът помага на менторствания (получаващият менторинг) да помисли „отвъд кутията“ на личната си ситуация и заедно да я погледнат от страни. Авторите го оприличават като процес на стоене пред огледалото заедно с някой друг, който може да ти помогне да видиш неща за себе си, които са ти толкова познати, че вече не ги забелязваш.

Менторството е самият процес на общуване с ментора, подпомагане с напътствия, съвети, въпроси и даване на обратна връзка относно постигането на набелязана конкретна цел, свързана с промяна в професионалното или личностното развитие на менторствания. Менторството съставлява взаимни и доброволни отношения, обвързани с времева рамка и конкретни цели.

По своята същност и социално предназначение учителската професия се доближава много до менторството, но не се припокрива с нея. Различието се обуславя, както от обхвата и доверителността на взаимодействието, така и от мотивацията на двете страни в него. Учителят принципно е в ролята на поведенчески модел за учениците си, но за да функционира и като ментор е нужно да отделя персонално внимание и време за всеки един за тях или за отделния ученик, да дискутират открито и доверително като се фокусират

върху конкретни лични цели на ученика, проследяват и анализират промяната в развитието му, подходите за постигане на резултатите и поуките от допуснатите грешки, т.е. необходимо е да се следват някакви логични стъпки в процеса, да се прилагат умения, работещи практики и инструменти за ефективна комуникация и въздействие. Такъв тип отношения изискват висока вътрешна мотивация и ангажираност за постигане на желан резултат от двете страни, както и предварителна подготовка и нагласа за менторство. Аналогично, по-опитните учители в училище имат ресурса да станат ментори на новоназначени колеги, които да въведат в професионалната среда и изискванията на работата. Нужно е само да се договори рамката за такова взаимодействие и да се въвлечат, мотивират и стимулират участниците.



### **Роли на ментора и на менторствания (ментито)**

**Роля на ментора** – като по-опитен и знаещ човек, менторът помага на менторствания да учи и да се развива; предоставя насоки, споделя своите знания, опит и умения, както и го подкрепя в поставянето и постигането на целите му. Погрешно би било схващането, че менторът му поставя целите, че разрешава проблемите му или че му налага свои позиции и възгледи. Ролята и въздействието на ментора са следните:

- ➔ Дава насоки за поставяне на предизвикателни, но и постижими цели, ясни и измерими;

- Вдъхновява чрез фокусиране върху възможностите, а не толкова върху проблемите;
- Съветва по конкретни въпроси, като стъпва на базата на своя опит и излага ясни аргументи;
- Помага с полезни ресурси;
- Предизвиква с представяне на други гледни точки и даване на обратна връзка;
- Дава пример със собствените изяви като моделно поведение;
- Осигурява структура и отчетност за протичане на процеса и резултатите от него.

**Роля на менторствания** - вярва, че с помощта и насоките на по-опитен от него, ще постигне по-ефективно своите цели и ще разреши предизвикателствата по пътя към тях. Не е нужно той да се съгласява винаги със съветите на ментора и/или да разчита на него да разрешава всички проблеми. По-конкретно неговата роля във взаимоотношенията се свежда до:

- Събиране, анализиране, осмисляне на информацията, придобита от опита, наблюденията и в дискусиите с ментора;
- Трансформиране на тази информация в знание и конкретни практически действия;
- Проследяване на прогреса в постигане на целите и/или корекция на самите цели.

Взаимоотношенията между ментора и менторствания са двупосочни, като и двамата са активни в динамиката и се включват в нея отворени да работят усърдно и целеустремено заедно. По-специфичните и ясни цели са добра предпоставка за успех при менторските двойки, но те съвсем не ограничават потенциала за добре свършена работа. В определен тип менторски взаимоотношения дефинирането на целите може само по себе си да е чудесна първа цел. Реално, процесът на менторство може да се случва както формално, така и неформално, на индивидуално ниво или в организационен контекст, като този формат

зависи от самите участници, от техните цели и предпочитан стил на взаимодействие. За да бъде ефективен процесът и за да се случи по добър и удовлетворителен за двете страни начин, е необходимо да се създадат подходящи условия и организация за провеждането му.

**Подходящи условия** - към тях може да отнесем средата и хората.

*Условията на средата* включват култура на разбиране и приемане на нуждата от интегриране на менторство в организацията, осмисляне на ползите от прилагането му и обезпечаване на необходимите ресурси (времеви, пространствени, човешки). Тези условия не съществуват априори, а за да бъдат изградени и поддържани, изискват целенасочени активности и усилия от страна на мениджмънта и колектива. През последните години допълнителни затруднения в тази посока създават честите и динамични промени на всички нива в образователната система, касаещи и кариерното развитие на учителите. Популяризирането на менторството като подход, предоставянето на информация с примери и добри практики от сходни структури и организации, включването в работни проекти са само част от приложимите и работещи методи за формиране на култура на приемане и осмисляне на менторството.

*Хората*, които също са ключов фактор за ефективното осъществяване на менторския процес, включват не само непосредствените участници – ментори и ментита. Нужни са още организационен екип, който да обезпечи административно, логистично, а дори и емоционално подкрепата и координацията на менторския процес. В правомощията на директора на училището е формирането на такъв екип, който по-скоро да функционира като временна група, отколкото като отделна административна структура.

**Ползите от менторството** могат да бъдат разглеждани, както на индивидуално ниво, така и в организационен и обществен контекст.

В личен план ползи от менторството имат и менторстваният, и менторът.

За менторствания те са безспорни в осигуряването на:

- ✓ полезна за ориентация в средата и в професията информация,
- ✓ възможност за свободни и конструктивни дискусии с опитен, компетентен и уверен в знанията си колега,
- ✓ професионална подкрепа и насоки за действие в средата.

Всичкото това са предпоставки за повишаване на личната увереност при справяне с предизвикателствата в периода на адаптация и евентуално в последващия кариерен път и развитие на начинаещия учител.

За *ментора* ползите се изразяват в удовлетвореността от споделеното знание и приемствеността на уменията в „занаята“, във взаимното учене и колегиалното партньорство, случващи се по един осъзнат и за двете страни начин.

В *организацията* ползите от менторството могат най-общо да бъдат изведени в три основни насоки:

а) то развива човешкия потенциал и активи на организацията, а те в съвременното общество и в частност в училищата, са по-дефицитни от финансовите, техническите и материалните ресурси. Тъй като само хората са носители на смисъл, инициативи и компетентност, без които образованието не може да изпълнява социалните си функции, инвестицията в тяхното развитие е необходима и задължителна предпоставка за успешна учебно-възпитателна дейност. Менторството е един от инструментите за развитие на хората в организацията – то разширява перспективите на работещите и в този смисъл дава възможност за израстване и на самата организация;

б) спомага за трансфера на важното негласно знание от една група учители към друга – негласното познание е това, което трудно може да се опише в документи и процедури, защото то е плод на мъдростта от придобития опит, от гъвкавото и адаптивно съчетаване на

теорията и практиката в ежедневието и в конкретния за организацията контекст. Менторството осигурява канал за пренос на негласното познание от по-опитните към по-младите учители и предотвратява загубата на това знание при пенсионирането или напускането на добри професионалисти;

в) подпомага задържането и минимизира текучеството, тъй като създава чувство за свързаност и приемственост в училище, а от там и за удовлетвореност от работата.

Полза от менторството имат и самите ученици, които получават шанс да бъдат обучавани от учители с високи и сходни стандарти на работа, в подкрепяща среда, без текучество и перманентно недоволство.

Независимо от безспорните ползи и видимо несложния механизъм за прилагането му, менторството не е и няма как да се случи съвсем безвъзмездно. То изисква инвестиции на време и усилия, лична ангажираност и въвлеченост на хората в самия процес и в неговото управление.

От тази гледна точка е важно да се обособят следните 4 етапа за провеждане на менторския процес:

**1) подбор на участниците** – ментори и менторствани, които освен подходящи мотивация и личностни качества, е нужно да могат да се комбинират в допълващи се партньорски двойки.

Проучване на начина, по който се оценяват съвпаденията, показва, че се прави преценка между два фактора:

- Съвместимост – достатъчно ли си приличат, за да се разбират добре?
- Оригиналеност – достатъчно различни ли са, за да се учат един от друг?

**2) обучение на менторите** в основните принципи, подходи, практически умения за осъществяване на менторството с оглед ясното разбиране и осмисляне от участниците на същността на менторството и ролите в двойката;

**3) активно менторство** – период на активна работа в менторските двойки, по време на която има: въвеждаща работа, включваща опознаване на участниците, поставяне на цели за съвместната работа и определяне на алгоритъма за действие; същинска работа - провеждане на планирани и структурирани работни срещи, проследяване на прогреса по реализацията на целите и задачите, планиране на промени в подхода, при нужда;

**4) финализиране на менторския процес** – с рефлексия на преживяното и обратна връзка, отчитане на постигнатите резултати, необходимите корективни действия и извеждане на ползите за участниците. Измерването в ключови моменти (обикновено в средата и в края на процеса) помага на двойката да продължи да се движи по план и идентифицира възможности за подобряване на програмата.

Тези етапи са взаимно свързани и обусловени един от друг като преминаването през всички тях е предпоставка за ефективното осъществяване на менторството. И не на последно място, времевата рамка е важно да е фиксирана от самото начало и да се съблюдава от всички участници и по отношение на всички активности. Това носи добавена стойност и за ментор и за менторстван, и за организацията като цяло.

### 3. Въведение в определението за коучинг. Роли на коуч и клиент. Разлики между менторинг и коучинг. P2P коучинг в образователната система.

#### Какво е коучинг?

Коучингът е процес на трансформация, който може да помогне на хората да разкрият своя неизползван потенциал и да го активират, за да станат по-добра версия на себе си. Подкрепата, която един коуч оказва на своя клиент (получаващият коучинг), може да се сравни с метафората за подкрепата от огледалото - която човек "получава", докато разглежда своето отражение. Въпреки че огледалото не може да промени това, което оглеждащият се не харесва в отражението си, то разкрива къде човекът трябва да насочи усилията си, за да се подобри - действията за предприемане може да са свързани с поставяне на грим, активна почивка или просто опит да се погледне на живота по позитивен начин.

Коучингът не е нова концепция, а по-скоро има дълбоки исторически корени, които могат да бъдат проследени назад до Древна Гърция. Корените на коучинга могат да бъдат открити във философските практики на мислители като Сократ, който е известен с това, че провокира хората с изпитателни въпроси, насърчавайки ги да изследват собствените си мисли и убеждения. В тези древни диалози можем да видим първите зародиши на това, което по-късно ще се превърне в познатите ни днес коучинг методологии. Древните философи са осъзнали силата на това да се насочват хората да открият собствените си прозрения и мъдрост - основен принцип, който продължава да стои в основата на съвременните коучинг практики в широк спектър от дисциплини.

Изглежда, че коучингът е преди всичко опит на хората да общуват ефективно помежду си. Причината за това е, че чрез добра комуникация личностите се свързват помежду си по автентичен начин. Освен това коучингът напомня на хората, че в двустранното общуване и взаимоотношения има две условия, които трябва да бъдат изпълнени, за да „работи“



комуникацията - първото условие е да имаш правилния партньор в общуването, а второто е - да бъдеш правилният партньор в общуването и взаимоотношенията.

## **Дефиниция**

Международната коучинг федерация (ICF), определя коучинга като *„партньорство с клиентите в провокиращ мисленето и творчеството процес, който ги вдъхновява да увеличат максимално своя личен и професионален потенциал“*. Коучингът често разкрива скрити източници на креативност, продуктивност и лидерство, които преди това не са били използвани.

Белгийският клон на другия основен авторитет в областта на коучинга - Европейския съвет по коучинг и менторство (ЕМСС), определя коучинга по следния начин: *„Коучингът е изкуство: това да се помогне на човек или група да развие и подобри своя професионален и личен потенциал при реализирането на своите проекти и да заеме полагащото му се място във взаимоотношенията, които има със себе си, с другите и със заобикалящата го среда.“*

## **Ценности, които са в основата на коучинга**

За да се постигне по-дълбоко разбиране и оценяване на същността на коучинга, е полезно да се разгледат някои основни ценности, формулирани от ICF и ЕМСС. Някои от тях може да са сред вашите професионални ценности, други може да предлагат различни позиции за това, което може да е от голямо значение за други хора и за организациите, водещи разговора около коучинга и менторството.

ICF основава своя Етичен кодекс на четири основни принципа: професионализъм, сътрудничество, хуманност и справедливост.

- **Професионализъм:** включва безрезервна отдаденост на коучинг мисленето и високи професионални стандарти, характеризиращи се с отговорност, уважение, почтеност, компетентност и високи постижения;
- **Сътрудничество:** включва ангажимент за насърчаване на социалните връзки и изграждане на общности;
- **Хуманност:** изисква човечен, любезен, съпричастен и уважителен подход към другите;
- **Равнопоставеност:** означава признаване и удовлетворяване на различните потребности на хората и гарантиране, че винаги се прилагат честни и справедливи процеси, водещи до равни възможности за всички.

Сред основните ценности, на които се позовава ЕМСС, са следните:

- **Пионерски дух:** приемане на иновациите и намиране на нови начини за подкрепа на клиентите;
- **Съвършенство:** стремеж към подобряване на качеството на коучинга чрез строги стандарти и непрекъснато обучение;
- **Приобщаване:** насърчаване на равните възможности и създаване на гостоприемна, приобщаваща общност за всички;
- **Културно разнообразие:** приемане и зачитане на културните различия с цел насърчаване на ефективни коучинг практики за клиенти с различен произход;
- **Единство:** насърчаване на сътрудничеството и работата в екип между коучове с цел развитие на коучинг професията и по-добро обслужване на клиентите.

## **Ролите на коуча и клиента**

Подобно на процеса на менторство, описан по-горе, можем да очертаем ролите, отредени на двете страни в тази връзка - коуч и клиент (получаващият коучинг).

**Роля на коуча** - да подкрепя клиента в неговия път на личностно и професионално развитие. Коучът не налага решения и не поставя цели, а вместо това използва различни техники, за да помогне на клиента да открие собствените си прозрения, да идентифицира предизвикателствата и да определи ясни и измерими цели. Коучът изслушва активно, задава въпроси, предоставя конструктивна обратна връзка, като същевременно вдъхновява и предизвиква получащия коучинг да изследва нови перспективи.

**Роля на клиента** - отговаря за събирането, анализирането и осмислянето на собствения си опит, наблюдения и дискусии с коуча; трансформира тази информация в практически действия и проследява напредъка си към постигане на самостоятелно определените цели. Въпреки че клиентът се възползва от подкрепата и опита на коуча, той е водеща фигура и активен участник в собственото си израстване и развитие. Връзката с коуча процъфтява, когато двамата си сътрудничат открито, с общ ангажимент за постигане на целите на клиента.

ICF подчертава, че процесът на коучинг официално започва, когато коучът и клиентът подпишат споразумение. Тази стъпка е от съществено значение, за да се гарантира, че всяка от страните разбира и се ангажира със съответните си отговорности, като насърчава ефективността на коучинг взаимоотношенията и същевременно очертава границите между коучинга и другите типове подкрепа. По същество коучингът е партньорство, което се характеризира по-скоро като съюз, отколкото като официално бизнес партньорство. Клиентът носи отговорност за собственото си благосъстояние, решения и действия, а ролята на коуча е да предоставя подкрепа, насоки и обратна връзка в рамките на етичните стандарти на коучинг професията. Коучинг взаимоотношенията се изграждат на основата на

доверие, открита комуникация и взаимно зачитане на ролите и отговорностите на всяка от страните.

## **Предпоставки за успешен коучинг процес**

### **Подкрепяща среда**

Тази среда трябва да насърчава култура на разбиране и приемане на стойността на коучинга. Организацията трябва да признае ползите от коучинга, да отдели необходимите ресурси от гледна точка на време, пространство и персонал и активно да подкрепя интегрирането на коучинга в дейността си. Създаването на такива условия може да изисква проактивни усилия от страна на ръководството и лидерите.

### **Ангажираност и мотивация на коучинг двойката**

Вътрешната мотивация и на двете страни е от съществено значение за развитието на коучинг взаимоотношенията. Коучовете трябва да са подготвени, да притежават необходимите умения. В училищата опитните учители, които поемат ролята на ментори, трябва да преминат през подходяща подготовка. Те трябва да инвестират лично внимание и време, да участват в открити и поверителни дискусии, да се фокусират върху конкретни цели, да наблюдават напредъка и да дават насоки, като подкрепят своите подопечни да разширяват перспективата, а не да предлагат готови съвети и решения. Това ниво на отдаденост и ангажираност е от решаващо значение за постигането на желаните резултати.

### **Добре структуриран процес**

Това е от жизненоважно значение за ефективния коучинг. Определянето на ясни и измерими цели, поставянето на очаквания и установяването на логическа последователност от стъпки са основни компоненти на успешната коучинг рамка. Процесът може да бъде формален или неформален, индивидуален или групов, в зависимост от

предпочитанията и целите на участниците. Независимо от формата, създаването на подходящи условия и организационна подкрепа е от първостепенно значение за осигуряване на ефективност и удовлетвореност както на коучовете, така и на коучираните.

### **Разлики между менторство и коучинг**

Макар че имат някои общи елементи, те се различават по обхвата, спецификата на взаимодействието и мотивацията на участващите страни.

Преди да предложим някои основни различия между коучинга и менторството, ето едно сравнение между обучението, коучинга, менторството (YouWell Training, 2023):

**ОБУЧЕНИЕ:** директивен подход, който се фокусира върху това да се гарантира, че дадено лице разбира основните понятия и съществените елементи, необходими за изпълнението на дадена задача;

**КОУЧИНГ:** недирективен подход, което означава, че става дума за поставяне на правилните въпроси и осигуряване на пространство, доверие и създаване на увереност у получаващия коучинг да обмисли как да постигне повече, да постигне целите си и да открие възможностите в себе си;

**МЕНТОРИНГ:** предоставя съвет, мъдрост и насоки основани на собствения опит на ментора. Менторството може да включва консултиране и наставничество.

### **Ключови различия между коучинг и менторинг:**

#### **Цел и фокус**

*Коучингът* се фокусира предимно върху това да помогне на хората да постигнат конкретни, краткосрочни цели и задачи (най-често 1-6 месеца). Той е ориентиран към подобряване на работата, придобиване на нови умения или справяне с конкретни предизвикателства. Коучовете задават въпроси, с които да увеличат и улеснят самопознанието на клиентите, за

да постигнат те своите цели или да разрешат проблем с вътрешните ресурси, с които разполагат.

*Менторството* често има по-широка и по-дългосрочна насоченост (6-12 месеца). Обикновено то е взаимоотношение на развитие, при което по-опитен човек (ментор) напътства и споделя знания с по-малко опитен човек (менторстван). Менторството обхваща личното и професионалното израстване, кариерното развитие и цялостното развитие на уменията и знанията.

### **Динамика на взаимоотношенията**

Коучингът има формална и структурирана динамика. Тази професионална връзка е обвързана със срок, с конкретни цели и резултати.

Менторството може да бъде по-неформално и да се развива естествено с течение на времето. Отношенията между ментор и менторстван обикновено са по-дългосрочни и персонализирани.

### **Експертиза и насочване**

Не е задължително коучът да е експерт в областта на клиента. Той се фокусира върху задаването на силни въпроси, активното слушане и подпомагането на клиента да открие собствените си решения. Коучът обикновено се избира въз основа на неговия опит с процеса на коучинг.

### **Коучинг в системата на образованието**

Коучингът преживява забележителен ръст на популярността си в различни обществени сфери и образователният сектор не прави изключение. Тази нарастваща тенденция може да се дължи на различния подход, който коучингът предлага по отношение на професионалното развитие. Коучингът служи като изключително ефективен метод за

педагозите за усъвършенстване на професионалните и междуличностните умения, повишаване на самочувствието, удовлетвореността от професията и в крайна сметка - за повишаване на резултатите в класната стая. Освен това коучингът предлага промяна в начина на мислене с акцент върху благосъстоянието - разглеждано не само като грижа за себе си, но и като отговорност към другите.

Когато педагозите поставят на първо място собственото си благополучие и променят гледната си точка за това, което е важно, те стават незаменими агенти на положително влияние за своите ученици и семейства, но също и за колегите си - други учители и професионалисти в училището, и дори за по-широката социална среда. Изграждането на практически навици за благополучие позволява на учителите да разгърнат пълния си потенциал, като надхвърлят ролята си на обикновени инструктори и се превръщат в трансформиращи фигури в живота на тези, на които преподават. Като наблягат на грижата за себе си и личностното развитие, учителите могат наистина да отключат способността си да вдъхновяват, мотивират и насочват своите ученици, но и другите учители към успех, удовлетворение и личностно развитие.

### **Предимства на коучинга в образованието**

**Предлага индивидуален подход:** Всеки учител има своите уникални силни и слаби страни и цели. Коучингът предоставя на учителите възможността да получат персонализирана подкрепа и обратна връзка, съобразена с техните конкретни нужди. Този подход гарантира, че учителите могат да се съсредоточат върху областите на подобрене, които са най-съществени за техните преподавателски практики.

**Помага за създаването на култура на непрекъснато учене:** Образованието непрекъснато се развива и учителите трябва да са в крак с последните новости в преподавателските практики и образователните технологии. Коучингът предоставя на учителите възможност

да надграждат уменията и знанията, от които се нуждаят, за да продължат да учат и да се развиват през цялата си кариера.

**Укрепва взаимоотношенията и доверието:** Когато коучингът в училището се предоставя от вътрешно обучен персонал, например когато учителите са обучени да използват коучинг, за да обучават своите колеги, този процес спомага за създаването на чувство за общност сред учителите в училището, тъй като те работят заедно, за да подобрят работата си в класната стая.

### **Коучингът в училищна среда**

Коучингът в училищна среда може да се провежда по различни начини. Той може да бъде осигурен от външен коуч или екип от коучове, които работят с учителите. Като алтернатива, училищата могат да разработят свои собствени вътрешни коучинг програми, които могат да се ръководят от опитни учители или администратори, обучени да предоставят услугата на своите колеги. Независимо от подхода, коучингът в образованието е най-ефективен, когато е насочен към нуждите на отделния учител и се предоставя в подкрепяща и неосъждаща среда. Комбинацията от индивидуален и групов подход е най-ефективна, тъй като помага на хората да се „отворят“ и да споделят открито какви са някои от предизвикателствата, пред които са изправени. Оттук нататък, с подкрепата на ръководството на училището, може да се разработи и планира структуриран процес, така че да се отговори на основните нужди на участниците - учители, ученици и всички заинтересовани страни, участващи в образователния процес.



## **Взаимен коучинг (Peer-to-peer) в училищна среда**

Бевърли Шоуърс и Брус Джойс са едни от първите, които въвеждат концепцията за взаимен коучинг за учители в началото на 80-те години. Те признават, че хората усвояват нови умения по-ефективно, когато получават подкрепа и насоки от себеподобни. Авторите изследват полезността на размяната на коучинг между колеги за подпомагане на учителите да развият опит с нови техники на преподаване и резултатите от изследванията им показват, че такъв процес на разменни начала или коучинг между колеги наистина има важно и полезно значение.

## **Какво представлява взаимният коучинг?**

Коучингът от колеги включва съвместна работа на двама или повече учители, които наблюдават, отразяват и предоставят обратна връзка за преподавателските практики на другия. Този подход създава безопасна и подкрепяща среда, в която учителите могат да споделят идеи, да обсъждат предизвикателства и да получават конструктивна обратна връзка от своите колеги. Установено е, че коучингът от колеги оказва положително въздействие върху професионалното развитие на учителите, удовлетвореността от работата и цялостното им представяне.

Коучингът в образованието се е развил отвъд партньорския коучинг и сега включва редица коучинг подходи, като например инструктаж, лидерски коучинг, коучинг и менторство за лично и професионално развитие. Специфики:

- Инструктаж коучингът се фокусира върху подобряването на преподавателските практики и резултатите на учениците;
- Коучингът по лидерство има за цел да развие лидерски умения и да подобри вземането на решения и работата в екип в училищна среда;

- ➔ Коучингът и менторството за лично и професионално развитие имат за цел да подкрепят учителите в постигането на техните лични и професионални цели.

### **Коучинг и менторство за професионално развитие**

Рамката за компетентност на EMCC описва как коучингът и менторството са взаимосвързани:

*„Това е професионално ръководен, структуриран, целенасочен и трансформиращ процес, който помага на клиентите да видят и изпробват алтернативни начини за подобряване на компетентността, вземането на решения и повишаване на качеството на живот. Менторът - коуч и клиентът работят заедно в партньорски отношения при строго*

*поверителни условия. В тази връзка клиентите са експертите по съдържанието и вземането на решения; менторът - коуч е експерт в професионалното ръководене на процеса.“*



### **Набор от умения, необходими за практикуване на коучинг**

Европейският съвет по менторинг и коучинг, EMCC, е определил осем основни категории компетенции, които са от съществено значение за ефективното менторство и за коучинга. Тези компетенции са от решаващо значение за развитието на подкрепящи взаимоотношения между ментора-коуч и клиента, както и за гарантиране на продуктивността и ефективността на коучинг сесиите.

- 1. Разбиране на себе си** – това включва познаване на собствените ценности, убеждения и поведение и осъзнаване на това как те влияят на коучинг практиката. Коучове, които имат ясно разбиране за себе си, могат да управляват своята ефективност при постигането на целите на клиента.
- 2. Ангажираност за саморазвитие** – включва непрекъснато изследване и подобряване на стандарта на собствената практика, за да може коучът да поддържа репутацията на професията.
- 3. Управление на договора** – установяване и поддържане на очакванията и границите на договора за коучинг с клиента и спонсора (този, който е поръчал услугата - в училищна среда спонсорът може да бъде директорът или отдел, отговарящ за образованието в местната община). Това гарантира, че и двете страни са наясно какво могат да очакват от коучинг процеса.
- 4. Изграждане на взаимоотношенията** – поддържане на ефективни взаимоотношения с клиента и спонсора. Това включва създаването на подкрепяща и доверителна среда, която създава условия на клиента да постигне целите си, а на спонсора да гласува доверие в коректното изпълнение на договора.
- 5. Осигуряване на възможност за повишена осъзнатост и учене** – отнася се до професионалното поведение, при което коучът работи с клиента и спонсора, за да постигне осъзнатост, прозрение и учене, което помага на клиента да постигне напредък към своите цели.
- 6. Ориентация към резултатите и действията** – подкрепя на клиента в осъществяването на желаните промени и удържане фокуса на работа в тази посока.
- 7. Използване на модели и техники** – прилага модели, инструменти, техники и идеи извън основните комуникационни умения, за да постигне ефектите на прозрение и учене.

**8. Оценяване** – допринася за създаването на култура на оценяване на резултатите. Това гарантира, че коучинг взаимоотношенията са продуктивни и ефективни.

Ментор-коучовете, които развиват умения в рамките на тези компетенции, могат да изградят силни взаимоотношения със своите клиенти, менторстваните, да улеснят ученето и растежа и да постигнат желаните резултати.

Обещанието на коучинга е следното: той помага на хората да разгърнат потенциала си и да станат по-добра версия на самите себе си. С помощта на коучинг уменията опитните учители могат ефективно да напътстват начинаещите си колеги, а начинаещите учители могат да повишат самосъзнанието и чувството си за принадлежност. Това неминуемо води до по-кооперативна и продуктивна работна среда в училищата, което е от полза, както за индивидуалностите, така и за образователната организация.

### **Менторинг чрез коучинг**

Екипът на проекта YouWell представя въвеждаща програма за менторство на новоназначени учители, която включва принципите на коучинга. Виждаме това като стратегически ход, който може да донесе следните ползи на училищата и образователните институции.

### **Подобрено професионално развитие**

Традиционното наставничество често разчита на опита и съветите на ментора. Чрез внедряване на принципите на коучинга в процеса на наставничество фокусът се измества към даване на възможност на менторстваните да търсят собствени решения, насърчаване на самоосъзнаването и насърчаване на непрекъснатото учене. Този подход позволява на менторстваните да участват активно в професионалното си развитие, което води до по-значимо израстване, и същевременно прави процеса по-ангажиращ и творчески.

### **Съответствие със съвременните подходи на преподаване**

Образователният сектор се развива бързо, като на сцената излизат нови методи на преподаване, технологии и изкуственият интелект (ИИ). Модернизираният подход за менторство на YouWell оборудва менторите с коучинг умения, които могат да помогнат на получащите менторинг да се адаптират ефективно към тези промени. Този процес насърчава менторстваните да се превърнат в преподаватели с гъвкаво мислене, които могат да се приспособяват към променящата се динамика на класната стая, и оставя пространство и за менторите да се вдъхновяват и да се учат в процеса на менторство.

### **Нарастване на личната ангажираност на получащия менторинг**

Принципите на коучинга насърчават чувството за собственост и отговорност у менторствания за собственото му израстване и развитие. Овластените наставлявани са по-склонни да си поставят амбициозни цели, да търсят обратна връзка и активно да се справят с предизвикателствата. Това чувство за контрол и отговорност е от полза не само за отделния наставляван, но и допринася за по-мотивирана преподавателска общност.

### **Подобряване на отношенията с менторите**

Принципите на коучинга наблягат на активното слушане, емпатията, откритата комуникация и партньорството. Това са основни компоненти на ефективните менторски взаимоотношения. Когато менторите разполагат с коучинг умения, те могат успешно да създадат подкрепяща и неосъждаща среда, която насърчава по-дълбоките връзки с наставляваните. Това, от своя страна, може да доведе до по-продуктивни взаимоотношения.

### **Професионално израстване за менторите**

Въвеждането на принципите на коучинга в менторството е от полза и за менторите. Те получават нов набор от умения и стратегии, които подобряват способността им да

ръководят и подкрепят ефективно своите млади колеги. Този непрекъснат процес на учене може да даде тласък на менторите и да доведе до по-голямо чувство за удовлетвореност от ролята им.

### **Дългосрочно въздействие**

Менторстваните, които са развили самосъзнание и чувство за лична отговорност и контрол над процеса на израстване, е по-вероятно да продължат професионалното си развитие самостоятелно. Този дългосрочен ангажимент за израстване е от полза, както за отделните лица, така и за образователната институция по отношение на подобреното качество на преподаване.

### **Устойчивост**

Модернизираният подход на наставничество, разработен в рамките на проекта YouWell, дава на менторстваните умения за вземане на решения, като променя фокуса от решаване на проблеми към търсене на решения; от „менторът знае по-добре“ към “менторствания има по-добро решение на собствените предизвикателства”. Това прави и двамата участници в процеса по-адаптивни и устойчиви педагози. Те могат да се справят с предизвикателствата и промените в образователната среда с по-голяма увереност, допринасяйки за нейната стабилност и иновативност.

Екипът ни е убеден, че включването на принципите на коучинга в класическия процес на менторство и наставничество ще даде възможност както на менторите, така и на получаващите менторинг, да мислят за бъдещето, което съответства на развиващите се нужди на образователния сектор. Това ще бъде от полза за отделните преподаватели и за цялата образователна общност и институции.

#### 4. Рамка на компетенциите

**Моделът на компетенциите** е съвкупност от компетенции, които заедно определят успешното представяне в конкретна работна среда/роля. Той е в основата на важни функции в областта на човешките ресурси, като набиране и наемане на персонал, обучение и развитие и управление на представянето.

**Компетентността** е способността да се прилага набор от свързани *знания, умения и нагласи* за успешно изпълнение на функции или задачи в определена работна среда/ролева позиция.

**Целта** на разработването на модела за компетентност на YouWell е:

- да се опишат профилите на учителя ментор-коуч и на начинаещия учител - клиент в процеса на менторинг, основан на коучинг;
- да се определят техните нужди от обучение и развитие;
- да се фокусират резултатите от проекта върху нуждите на учителите;
- да направи резултатите от проекта разбираеми и удобни за ползване.

Изследването за определяне на модел на компетенциите е проведено в периода април-май 2023 г. с участието на 87 учители от България, Северна Македония и Словения.

#### Стъпки за разработване на модел на компетентност

- Проучване на академична и публична информация за менторство на учителите в образователната система;
- Интервюта с учители за компетенциите на учителите-ментори и на учителите, получаващи менторинг;
- Фокус групи с учители за описание на профила на учителите-ментори;

- Сравнение на събраните данни за профила на учителите-ментори с профила на Европейския съвет по менторство и коучинг (EMCC);
- Създаване на профил на YouWell за наставници и наставлявани и определяне на най-важните области за развитие.

## Резултати от изследването

### ➔ Проучването по документи

Проучването по документи ни предостави повече от 80 източника по темата, не само от участващите страни, но и от други европейски държави и САЩ, които носят актуална информация за развитието на менторството за млади учители като необходима и полезна практика.

В 17 европейски държави има задължителни програми за наставничество (Австрия, Кипър, Хърватия, Естония, Франция, Германия, Италия, Ирландия, Люксембург, Малта, Португалия, Румъния, Словакия, Словения, Швеция, Турция и Обединеното кралство). Въпреки различията в структурата, те оказват благоприятно въздействие върху образователната система както на индивидуално, така и на институционално ниво.

Макар че в образователните системи на държавите, участващи в проекта, съществува наставничество, няма структурирана и доказано ефективна цялостна програма за въвеждане на новите учители в професията.

Само около 30% от учителите в страните от Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) съобщават, че са участвали в редовни въвеждащи дейности в своите училища, а само 22% са имали назначени ментори.

<https://drive.google.com/file/d/129IXnfl8mXjVOP53XS17CArbp3zN>



Много публикации на американски университети показват, че и в САЩ съществува проблем със задържането на новите учители и потвърждават полезността на въвеждащите програми за тяхната адаптация и задържане в професията, които да се прилагат от техни колеги по-опитни учители.

За пълното и ефективно прилагане на менторството в училище са необходими не толкова финансови средства, колкото добро популяризиране на идеята, организиране на модела и воля за прилагането му на практика.

Разработването на програми за наставничество и експерименталното им прилагане в училищата понастоящем се извършва главно в рамките на проекти. Те са насочени към наставничество както на учители, така и на ученици. Обикновено, когато става въпрос за наставничество на начинаещи учители, наставниците са външни за училището.

### **Методика на проучването**

Методиката на проучването включва:

- полуструктурирано интервю, обхващащо теми за необходимите компетенции за упражняване на менторство; срещаните от младите учители трудности в процеса на адаптацията им; тенденции в поведението на новопостъпващите учители;
- и фокус групи с учители, в хода на които се дискутират изведените от интервютата характеристики

Проведени са полуструктурирани интервюта с 32 опитни учители от начално и средно училище от трите страни.

Целта беше да се събере информация за трудностите, с които се сблъскват начинаещите учители по отношение на административните, организационните, квалификационните и социално-психологическите аспекти на педагогическата работа, както и за техния

мотивационен и личностен потенциал за постигане на успешна адаптация и задържане в професията.

Систематизираната информация от интервютата относно качествата на учителя ментор, беше предоставена за обсъждане във фокус групи, в които участваха 55 учители от трите държави.

Сравнението на данните от фокус групите в участващите държави и глобалната рамка на компетентностите на ЕМСС показва висока степен на съвпадение.

За целите на програмата за въвеждане в професията по-долу ще изложим информацията за областите на развитие на начинаещите учители, които са потенциален обект на менторството.

**Характеристики на начинаещите учители** – сравнително добра академична подготовка (с повече условности по този критерий в Северна Македония), но с дефицит на практически умения и опит; висок ентузиазъм и енергия за действие, но без достатъчно познаване на правната рамка и правилата за работа; амбицията и желанието за изява са подкрепени от творчество, но често без съответна подготовка и усет за реалността и нейните проблеми.

Наблюдават се прояви на самодостатъчност, показност и механично прилагане на иновативни методи, без да се адаптират и отчитат спецификата на средата и особеностите на учениците. Прагматизъм, кариерна ориентация, преследване на лични цели и интереси, пестене на лични усилия и време, по-трудно справяне с фрустрацията.

Сред техните несъмнено положителни характеристики изпъкват гъвкавостта, цифровите и езиковите умения и способността за лесно намиране на информация.

Вътрешните мотиви на начинаещите учители да останат в професията произтичат от любовта към преподаването и работата с деца; чувство за смисъл и лична удовлетвореност

от работата, вътрешна увереност за справяне с предизвикателствата и надежда за промяна в полза на обществото, удовлетвореност от наблюдавания ефект върху учениците.

**Най-често срещаните причини за напускане на работа са:**

Външни – неадекватно възнаграждение; лоша дисциплина и слаба мотивация на учениците за учене в клас; разнообразна типология на учениците в класа (смесване с деца със специални потребности); административна и бюрократична сложност, изисквания и отговорности, чести промени; неуважение и натиск върху учителите от страна на родителите; стресогенен характер на работата и риск от здравословен проблем; ограничени възможности за кариерно израстване; недостатъчна подкрепа от страна на колегите и ръководството на институцията.

Вътрешни – недостатъчен личностен и професионален опит; слаба практическа подготовка и липса на умения за работа с ученици и родители; слаба гъвкавост към ролята и невъзможност за поемане на многобройни и разнообразни функции; нереалистични очаквания към професията; усещане за самота и липса на подкрепа, както и за ограничена свобода.

Трудностите, с които се сблъсква начинаещият учител, са свързани най-вече с умението да се справя с класа, с планирането на уроците и с времето като цяло.

Най-сериозното предизвикателство е общуването с родителите, чието поведение много често е взискателно, арогантно и контрапродуктивно. Общуването с учениците е трудно поради лошата дисциплина и/или ниската мотивация за учене. Това включва и трудностите при работата с деца със специални потребности, които са включени в класовете от общото образование.

Като субективни причини за трудностите се срещат високи и нереалистични очаквания за професионалната реализация и условията за нея, липса на търпение, прекомерна емоционална инвестиция в работата, бърза професионална демотивация.

Въз основа на обобщената информация от интервютата беше съставен следният профил на начинаещите учители:

### YouWell профил на начинаещите учители

ЛИЧНОСТНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ	ПОВЕДЕНИЕ
<p>Висок ентузиазъм и енергия за действие; амбициите и желанието за изява са подкрепени от творчество, но често без подготовка и усещане за реалността и нейните проблеми. Прагматизъм, кариерна ориентация, следване на лични цели и интереси, пестене на лични усилия и време.</p>	<p>Наблюдават се прояви на самодостатъчност, показност и механично прилагане на иновативни методи, без да се адаптират и отчитат особеностите на средата и характеристиките на учениците.</p>
УМЕНИЯ	ЗНАНИЯ
<p>Гъвкавост, дигитални и езикови умения способност за лесно намиране на информация.</p>	<p>Добри академични знания, но с дефицит на практическа подготовка и опит. Ограничени знания относно регулацията и правилата на работа.</p>

### **Области на развитие**

Комуникация, сътрудничество, решаване на проблеми, планиране и организиране, управление на стреса.

*Тази информация е взета предвид при разработването на методиката за менторство в програмата за обучение на учителя ментор-коуч, както и за изготвянето на Ръководство с ресурси за самоподготовка на начинаещи учители.*

### **YouWell Mentors profile**

Интервютата събраха информация и за компетенциите на опитните учители-ментори, която беше използвана при техния подбор и последващото им обучение за взаимно менторство. Тя е представена по-долу:

#### **Професионален статус**

Опит (мин. 10 г.) в преподаването на един и същ предмет; опит в разнообразни дейности в образователната сфера; участие в професионални и образователни проекти; опит в професионалната и образователната подготовка за участие в разнообразни състезателни и конкурсни дейности и доказани постижения с учениците.

Знания - много добра професионална подготовка, педагогическа и психологическа компетентност; непрекъснато повишаване на квалификацията и познаване на най-новите тенденции и добри практики в образованието; добро познаване на технологиите; умение за прилагане на „педагогически трикове“; познаване на административните разпоредби.

Умения - на първо място комуникативни умения - активно слушане, позитивна нагласа за общуване, емпатия, задаване на въпроси и предоставяне на алтернативи, умения за даване на обратна връзка; умения за сътрудничество и работа в екип; управленски и лидерски умения; умения за решаване на проблеми; уважение към работата и нейния смисъл,

уважение към колегите; разбиране и спазване на модел на поведение, ентусиазъм, спокойствие, разбиране и приемане на ролята на „буфер“ в стресови ситуации и при ескалиране на негативни емоции в клас.

Личностни качества - топлота и грижовност, гъвкавост и адаптивност, творчество, щедрост, отвореност към нови преживявания, търпение и отговорност, честност и самокритичност, добър морал, асертивност, чувство за хумор.

**Водещите мотиви** да бъдат ментори на новите си колеги са:

- Чувство за отговорност, смисъл, полезност и лично удовлетворение
- Възможности за професионално развитие
- Любопитство, готовност за експериментиране с нови неща
- Допълнително възнаграждение
- Намален хорариум за преподаване
- Възможност да се запознаят и да използват допълнителни ресурси
- Развитие на среда за изграждане и поддържане на добри колегиални отношения

Систематизираната информация от интервютата за качествата на описания по-горе учител наставник беше предоставена за обсъждане във фокус групи, включващи 55 учители от трите страни.

Сравнението на данните от фокус групите в участващите страни и EMCC Global компетентностната рамка показва висока степен на съответствие.

ЛИЧНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ	ОПИТ
<p>Спокойствие, топлота и грижовност, чувство за хумор; гъвкавост и адаптивност, креативност, щедрост, асертивност, търпение и отговорност, коректност и самокритичност, морални принципи, честност.</p>	<p>Дълъг (най-малко 10 години) преподавателски опит по същия учебен предмет;</p> <p>Опит в различни дейности в образователната сфера; участие в професионални и образователни проекти и различни конкурсни дейности; доказани постижения с ученици.</p>
УМЕНИЯ	ЗНАНИЯ
<p>Умения за общуване - активно слушане, умения за задаване на въпроси и предлагане на алтернативи, умения за даване на обратна връзка; сътрудничество и работа в екип; решаване на проблеми; управленски и лидерски умения - поставяне на цели, планиране на дейности за изпълнението им; проследяване на резултатите; управление на договора и взаимоотношенията; дигитални умения, разбиране за емоционалната интелигентност, саморефлексия, емпатия, способност за оказване на влияние.</p>	<p>Педагогически и психологически познания за най-новите тенденции и добри практики в образователната сфера; добро познаване на технологиите и на административните разпоредби.</p> <p>Познаване на моделите и техниките за коучинг и наставничество.</p> <p>Познаване на методологията на наставничеството в училище.</p>
НАГЛАСИ	
<p>Любов към професията и към децата. Нагласа за учене през целия живот. Откритост към нови преживявания, ентузиазъм и готовност за прилагане на нови знания и модели в практиката. Разбиране и приемане на ролята на „буфер“ в стресови ситуации и когато негативните емоции ескалират.</p>	

**Според опитни учители програмата за обучение на наставници трябва да отговаря на следните условия:**

По отношение на съдържанието: ясни цели и очаквания; достъп до ресурси и споделяне на учебни материали; ръководство за добри практики; запознаване с нормативната уредба.

По отношение на организацията: Добре планирани дейности; Редовни срещи и съвместни дейности; Участие в съвместни проекти; Възможности за професионална и психологическа подкрепа, вкл. и след приключване на програмата; ангажираност на училищното ръководство с програмата за наставничество, личен опит на опитни учители в наставничеството, безплатно допълнително обучение за наставниците, създаване на мрежа от хора за споделяне.

## **Заклучение**

За целите на проекта YouWell обучението на учителите за ментор-коуч и работата им в пилотната фаза на наставничество с начинаещите учители се основаваха на техните личностни характеристики и социални умения, определени в разработените профили.

Обучителните теми и дейности в програмата за обучение на **менторите** бяха подбрани и разработени целенасочено в съответствие с компетентностната рамка. Акцентът беше поставен върху развитието у начинаещите учители на знания и умения в областта на комуникацията, сътрудничеството, саморефлексията, поставянето на цели и проследяването на напредъка в постигането на целите на менторстваните.

В процеса на обучение учителите придобиха знания и умения за активно слушане, задаване на въпроси, развиване на емпатия, даване и получаване на обратна връзка, формулиране на цели, наблюдение и оценка на качеството на менторския процес и неговата ефективност.



Учителите усвоиха основни техники и ръководни принципи на коучинга като работещ подход за трансформационна промяна, споделиха и обсъдиха притеснения и страхове относно предстоящата им нова роля и съвместно определиха ресурсите за справяне и умело управление на процеса на менторство. Те се запознаха подробно с методологията, разработена от експертите, и със стъпките за прилагане в училищна среда, за да придобият яснота и увереност за пилотното тестване на менторската програма.

В процеса на пилотната фаза се очакваше **начинаещите учители** да развият своето самосъзнание - способността си да идентифицират силните и слабите си страни, да определят ясни и постижими професионални и/или лични цели, за чието осъществяване да разкрият необходимите и наличните ресурси, последователността на дейностите и конкретни показатели за напредък.

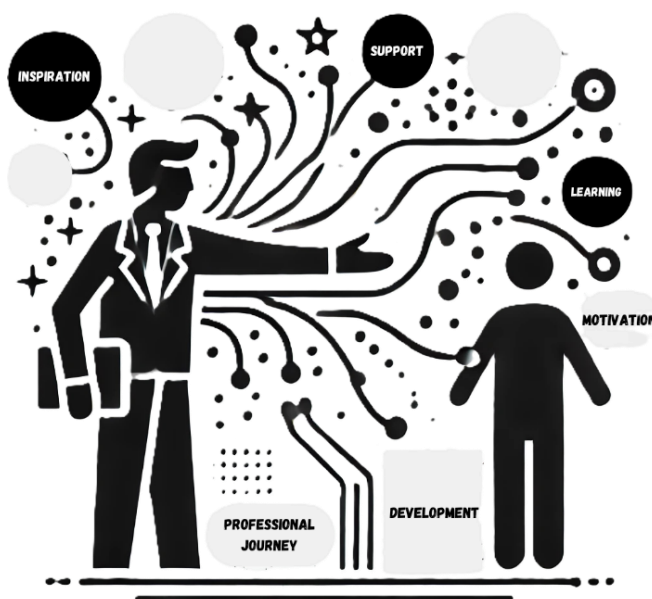
Подходът за провеждане на менторските сесии е индивидуализиран, като фокусът е поставен върху следните области на развитие: Комуникация, Сътрудничество, Решаване на проблеми, Планиране и организиране, Устойчивост на стрес.

Обучението имаше за цел да развие умението на менторите в процеса на овластяване на по-малко опитните им колеги - менторстваните, да развият своя потенциал за адаптиране към училищната среда, да повишат своята самоефективност и да стабилизират мотивацията си за дългосрочна кариера в учителската професия.

## 5. Методология за интегриране на коучинг подхода за наставничество чрез коучинг в образователната среда

### Мотивираният учител

В книгата си „Преодоляване на прегарянето и умората в училищата“ Алисън Л. Дюбоа и Моли А. Мистрета привеждат някои впечатляващи статистически данни. Общо 98% от учителите, анкетирани в проучване на Майер и Филипс от 2013 г., заявяват, че са избрали да преподават, за да променят живота на учениците. Общо 74% са заявили, че са станали учители, за да споделят любовта си към ученето и преподаването с другите. 66% от



участниците в проучването казват, че са станали учители, за да преживеят и да бъдат част от онези „аха“ моменти с учениците. Половината от тях казват, че са станали учители, защото някой учител ги е вдъхновил, когато са били млади.

Тези данни съвпадат с констатациите ни от проучването по документи и интервютата с учителите от България, Северна Македония и Словения. Любовта към професията и грижата за развитието на следващото поколение играят съществена роля за това учителите да работят по най-добрия начин - както за своите ученици, така и докато подкрепят начинаещите си колеги.

Екипът на YouWELL е мотивиран да промени живота на опитните учители-ментори и начинаещите учители, така че да помогне на всички тях.

Целта ни е:

- начинаещите учители да намерят начини да запазят любовта си към ученето и преподаването, която често ги е довела до професията;
- да изживеят своите собствени „аха“ моменти в професията;
- да бъдат вдъхновявани и подкрепяни от по-възрастните си колеги, за да се адаптират безпроблемно към училищната среда;
- опитните учители да вдъхновяват професионалния път на по-малко опитните си колеги и по този начин да повишават собствената си мотивация и удовлетвореност от споделянето на своя опит и научените уроци.

### **Методология за интегриране на YouWell менторството чрез коучинг в училище**

Мисията на екипа на YouWell, създаващ тази методология, е да окаже положително въздействие върху живота на учителите, като им създаде условия да повишат удовлетвореността си и да запазят мотивацията си в професията.

Методологията за прилагане на процеса на менторство в училищна среда има за цел да предостави на учителите-ментори необходимите структурирани знания и умения за постигане на тази мисия. След като учителите разберат и са способни да прилагат основните умения за наставничество чрез коучинг, те могат да приложат тези умения в използването на разработения от екипа от обучители на YouWell инструмент APPGREAT. Допълнително си поставяме за цел да се създадат благоприятни отношения между участниците в процеса, което да улесни цялостното му протичане и в крайна сметка да обогати образователната среда.

## Предпоставки за успешен процес на наставничество

Процесът на менторство с използване на коучинг подхода има двустранно въздействие върху участниците, като осигурява условия за развитие и на двамата в зависимост от техните роли.

Получаващият менторинг е главното действащо лице. Нейните или неговите потребности, срещаните трудности, наличните ресурси и възможности определят фокуса и насоките на процеса. Менторстваният определя темите за обсъждане и взема решенията за постигането на желаната промяна. Той или тя има отговорност за резултатите, постигнатите цели и в този смисъл за крайния ефект от цялостния процес на менторство.

Менторът е отговорен за качеството на процеса, за поддържането му в рамките на поставените цели и очертаните приоритети. Той/тя трябва да умее да задава точни и издържани въпроси, да мотивира търсенето на отговори и да стимулира действията, да генерира иновации, отговорност и ангажираност, да вдъхва увереност, доверие и оптимизъм. По този начин менторът подкрепя и насочва работата на менторствания към самоосъзнаване и постигане на желаните резултати.

Успешният и смислен процес на наставничество изисква желание и готовност за промяна, ангажираност и споделено време и усилия от двете страни. За получащия менторинг водещи са нагласата за професионално развитие и усъвършенстване на личните умения, осъзнатата необходимост от външна подкрепа и готовността да я приеме и интегрира като необходим етап и ценен ресурс в своето израстване.

Първоначалната предпоставка за ефективността на менторството също има две основни измерения, отнасящи се до личността, нагласите и дейностите на менторите:

- реална самооценка на собствената готовност за участие в наставничество;
- целенасочено идентифициране и оценяване на потенциала на наставявания за вземане на решения и постигане на напредък.

Повишаването на самоосъзнатостта, според редица автори, се постига чрез комбинация от следните два подхода за общуване с другите:

- ➔ саморефлексия - човек трябва да се „вслушва“ в себе си, за да разбере как се чувства и реагира, какво предизвиква тези чувства и реакции и
- ➔ даване и получаване на обратна връзка – да търси и приема обратна връзка от другите за това как те го възприемат и как реагират на неговото поведение (Johnson, D, 1986).

Преди да започне процесът на менторинг, учителят-ментор трябва да се вгледа в себе си, за да осъзнае своето ниво на методическа подготовка, мотивацията си за участие и степента, в която е развил ключовите умения за ефективно менторство. За последното е подходящо да се използва контролния списък с 25 ключови умения на успешния коуч (Приложение 1). Това знание ще му даде насока за собствените силни страни, които да мобилизира, и областите за подобрене, в които да инвестира време и усилия за развитие.

Опознаването на менторствания е огледален процес. Той изисква искрен интерес, готовност за приемане и разбиране на другия човек и включва дейности, подобни на самопознанието. Това е дългосрочен процес, който трябва да започне в самото начало на взаимодействието и продължава с напредването му.

Като имаме предвид, че целта на коучинга е да разкрие пълния потенциал на човека и да го съпътства по подходящ начин в неговото израстване, ние подчертаваме безспорната необходимост менторът-коуч да познава личността на своя клиент – неговата история и ключови характеристики - убеждения, вярвания, ценности, предпочитания, бариери и движещи мотиви. Това също така стимулира самопознанието на менторствания и последващото социално учене.

Тук е предложен план за интегриране на въвеждащата програма YouWell менторинг-коучинг в училищна среда:

## ПЛАН

### За интегриране на въвеждаща програма за ментор-коучинг подход в училище

**Участници:** Процесът включва като директни участници:

- един учител ментор-коуч, който организира и ръководи процеса;
- трима или повече начинаещи учители, с които менторът работи.

Индиректни участници са представителите на административното ръководство и всички заинтересовани страни, които благоприятстват (или в определени ситуации препятстват) осъществяването на процеса.

**Продължителност:** 9 месеца или една учебна година.

**Честота на срещите:** Ежемесечно:

- по една индивидуална срещи с всеки менторстван и
- една групова среща с всички менторствани колеги.

**Етапи на процеса:**

Етап	Същност - активности	Продължителност
Етап 1:	Осигуряване на подкрепа от страна на училищното ръководство – представяне на целите и активностите, предвидени в програмата, ползите от нея и необходимите за реализирането ѝ ресурси и подкрепа.	Един месец
Етап 2:	Свързване с определените за менторинг начинаещи колеги и подготовка на процеса – осъществяване на първи срещи, запознанство, разчупване на ледовете, споделяне на очаквания.	Две седмици

Етап 3	Започване на процеса – договаряне на целите и очертаване на стъпките в процеса, изготвяне на график за срещи, начало на същинската работа.	Две седмици
Етап 4:	Повтарящи се активности в процеса и междинна оценка – провеждане на регулярни ежемесечни сесии; сесия за супервизия и обратна връзка от страна на ментора.	Седем месеца
Етап 5:	Приключване и закриване на процеса на менторство – споделяне на впечатленията от съвместната работа, самооценка относно процеса и постигнатите резултати, извеждане на препоръки, ползи, насоки.	Един месец

Илюстрираме етапите на методологията с пример, в който учителка - на име Мария, служи като представителна фигура за ментор-коуч. В процеса на работа представяме връзки към различни инструменти и материали, публикувани в края на този Наръчник.

Етап 1 от пътя на наставничеството - „Осигуряване на подкрепа от ръководството на училището“ – поставя основите на успешен и обогатяващ опит.

Приканваме учителите-ментори да си представят себе си на мястото на Мария, която също като тях е отдаден на работата си учител. (вж. Приложение 1).

Мария, станала свидетел на трансформиращата сила на менторството, е нетърпелива да сподели своя опит и страст към преподаването с трима свои нови колеги педагози - двама от тях са се присъединили към училището миналата година, а един - преди месец, идвайки директно от университета.

Всичко започва с важната стъпка да се осигури подкрепа от страна на ръководството на училището. Представете си, че един месец преди новата учебна година Мария се среща с

директора си и ръководството на училището. Тя очертава процеса на менторство, като уточнява броя на сесиите, които ще има всеки менторстван, както и необходимостта от време и място за провеждане на тези сесии онлайн или във физическа среда. С други думи, всички логистични аспекти, които ще оформят процеса на менторство.

Визията на Мария се простира отвъд индивидуалните взаимодействия и тя очертава потенциала за колективно израстване, като обсъжда възможностите за организиране на групови сесии, на които всички колеги, получаващи менторинг да се събират, да споделят опита си и да се учат един от друг. Целта е административното ръководство на училището, което споделя стойността на тази инициатива, да помогне на Мария в цялостната организация и изпълнение на дейността и да я свърже с предложените начинаещи учители, представяйки я като ментор с богати знания и ентузиазъм.

Мария вярва, че за да вдъхнови истински своите наставявани, те трябва да разберат дълбоките ползи от наставничеството (Приложение 2). Тя си сътрудничи с местния координатор на проекта, търсейки подкрепа и допълнителни идеи, за да може ефективно да разкаже за тези предимства. Мария споделя собствения си път на израстване чрез програмата YouWELL и обучението, което е провела преди два месеца, показвайки как то е обогатило нейното преподаване и личностно развитие.

С непоколебима всеотдайност Мария проправя пътя към процеса на менторство, който обещава да бъде едновременно въздействащ и трансформиращ.

### **Етап 1 стъпка по стъпка - „Осигуряване на подкрепа от ръководството на училището“**

1. Представете процеса на директора и училищното ръководство поне един месец преди началото на учебната година.



2. Потвърдете броя на сесиите с всеки от колегите, които ще бъдат менторствани, времето и мястото на провеждане на сесиите, които ще ви бъдат необходими, както и възможностите те да се провеждат онлайн или лице в лице.
3. Обсъдете възможността за провеждане на една групова сесия с всички наставлявани.
4. Добре е първите ви контакти с наставляваните колеги и представянето ви в менторска роля пред тях да се случи с посредничеството на директора на училището.
5. Представете процеса на менторство на наставляваните, с които ще работите - помолете местния координатор за подкрепа и допълнителна информация, споделете как наставничеството може да бъде полезно за наставляваните (Приложение 2), а също и вашата мотивация да станете наставник/ментор; споделете за вашия опит от участието в програмата YouWell.

**Етап 2** Мария, нашият всеотдаен учител ментор-коуч, предприема решаващата стъпка да се свърже с предложените ѝ за менторинг колеги, като първо ще се срещне с Александра, а по-късно ще повтори процеса с другите двама наставлявани - Марко и Силвия.

Александра е начинаеща учителка с ярък поглед, която желае да научи всичко. Мария знае, че изграждането на здрава основа за техните менторски взаимоотношения е от съществено значение, и е добре подготвена за задачата.

Тя започва с планирането на предварителна среща, чиято основна цел е двете да се опознаят малко, за да могат да установят отношения, основани на взаимно уважение и доверие. Мария използва упражненията, които е научила по време на обучението по програмата YouWell Induction, като например Innerview (Приложение 3), което позволява на Мария и Александра да се опознаят на по-дълбоко ниво. Те споделят своите

преподавателски философии, стремежи и лични истории, като създават значима връзка, която се простира отвъд класната стая.

За да осигури яснота и отчетност по пътя на наставничеството, Мария изпраща на Александра споразумение за наставничество (Приложение 4), както и предварителен въпросник (Приложение 5). Тези документи очертават очакванията, целите и отговорностите както на наставника, така и на наставляваното лице. Предварителният въпросник служи като пътна карта за техните сесии, като гарантира, че те ще останат фокусирани върху целите си.

Като опитен учител и обучен ментор в програмата YouWell Induction, Мария знае, че успехът в наставничеството често зависи от ангажираността и проактивното участие на наставлявания. За да улесни това, тя смята да сподели „Манифеста на успешния наставляван“ (Приложение 6) преди първата им официална сесия. В този документ се подчертават качествата и действията, които могат да увеличат максимално ползите от менторските взаимоотношения. Като обсъжда този манифест още в началото, Мария дава на Александра знанията и нагласите, необходими за продуктивен и ползотворен менторски опит.

Когато Мария и Александра започват това “пътуване” в менторския процес, те са добре подготвени да се справят с възможностите, но и с някои предизвикателства, които може да се появят. Първоначалната им връзка, основана на откритост, доверие и споделени ценности, подготвя почвата за менторски опит, който обещава растеж, подкрепа и взаимно учене една от друга.

Скоро след като завършва стъпка 2 с Александра, Мария повтаря процеса на взаимно опознаване с другите колеги, които ще менторства през тази учебна година – Силвия и Марко.

**Етап 2 стъпка по стъпка: Свържете се с предложените за менторство начинаещи учители и се подгответе за процеса**

1. Използвайте упражненията, предложени по време на обучението по програмата, като например Innerview (Приложение 3), за да улесните предварителната среща и да се опознаете.
2. Изпратете споразумението за менторство (Приложение 4) и предварителния въпросник (Приложение 5) на наставявания/наставяващата.
3. Помислете за споделяне на Манифеста на успешния наставяван (Приложение 6) преди първата сесия.

**Етап 3** – Мария стига до момента, в който започва процеса на наставничество с наставяваната от нея Александра, като провежда първата сесия. Тази фаза е свързана с поставянето на началото на тяхното израстване и сътрудничество, като целта е да се помогне на Александра да се аклиматизира по-добре към учителската професия и да придобие по-голяма увереност в класната стая, а и извън нея. Това е втората година за Александра в училище и тя се сблъсква с някои предизвикателства в рутинната си работа като учител: тъй като самата тя е млад човек, на 28 години, се предполага, че ще има часове с десетокласници, които не са твърде далеч от нейната възраст. Освен това е майка на тригодишно малко дете, което поставя много изисквания в личния ѝ живот. Мария, от друга страна, има зад гърба си 12 години като учителка, като самата тя се е сблъсквала с множество предизвикателства, докато се е ориентирала в професията. Тя е майка на двама тийнейджъри и в това отношение ангажиментите ѝ като родител не са толкова големи, колкото тези на Александра, но тя добре си спомня колко трудно е било и за нея да се ориентира в рутината, когато децата ѝ са били по-малки, само преди около 7-8 години.

Стъпка 1: Преди всяка менторска сесия Мария започва с преглед на собствените мисли и преживявания. Тя отделя малко време, за да помисли за ролята си на ментор, разбирайки, че нейните насоки и подкрепа ще бъдат от съществено значение за развитието на Александра и изграждането на нейната увереност. В интернет тя намира ресурси като кратки, ръководени медитации или карта за креативност (например дигиталната колода за креативност DiARC с карти за творчество, използвани в програмата за въвеждащо обучение: <https://nmct.eu/creativecards/>), за да подкрепи своите прозрения и интроспекция. Това позволява на Мария да подходи към сесията с ясна и позитивна нагласа, готова да даде пространство и да вдъхнови своя наставяван.

Стъпка 2: Преглед на нуждите и целите на наставяваното лице.

Въз основа на предварителния въпросник, попълнен от Александра, Мария научава за нуждите и целите на наставяваното лице. Това задълбочено разбиране на стремежите и предизвикателствата на Александра служи за основа на тяхното наставническо пътуване. Мария гарантира, че всяка сесия е съобразена с тези специфични нужди, като предоставя целенасочени насоки и подкрепа.

Стъпка 3: Поставяне на „шапката на наставника“.

Мария осъзнава важността на това да приеме ролята си на ментор с цялото си сърце. Тя признава своите суперсили на ментор, които включват дългогодишния ѝ опит, знания и страст към преподаването. Носейки метафоричната си „шапка на ментор“, Мария е готова да подкрепи Александра по пътя ѝ към преподаването, като я вижда цялостно и признава предизвикателствата ѝ като родител. Мария е готова и вдъхновена да сподели прозренията и мъдростта, натрупани през годините.

Стъпка 4: Позитивно мислене и подготовка.

Времето за първата менторска сесия приближава и Мария разбира, че тази първоначална среща задава тона за цялото им менторско пътуване. Мария е подготвена с добре

структуриран дневен ред и в същото време остава любопитна. Тя изслушва внимателно мислите, опасенията и идеите на Александра, като създава среда на открита комуникация и взаимно учене.

### **Етап 3 стъпка по стъпка: Започване на процеса**

1. Саморефлексия на ментора - преди сесията за менторство.
2. Преглед на нуждите и целите на наставявания, описани в предварителния въпросник.
3. Отделете малко време, за да се заемите, като носите „шапката на ментора“ и размишлявате върху своите суперсили на ментор-коуч и набора от умения APPGREAT (подробно представена в следващата част на наръчника).
4. Подходете към първата сесия подготвени и с позитивна нагласа, като същевременно останете любопитни.

В рамките на Етап 3 методологията YouWell предлага доразвиване на следните на два важни елемента:

### **Първа сесия стъпка по стъпка и предложени ресурси**

1. Посрещане на наставяваното лице.
2. Поставете SMART цели (Приложение 7) за целия процес на наставничество и за сесията.
3. Проведете сесията, като използвате модела GROW-M (Приложение 8) или примерна сесия (Приложение 9).

4. Действия на наставника след менторската сесия: Споделете положителен коментар за напредъка, информираността и желанието на наставявания; Изпратете последващ имейл със съответните ресурси.
5. Подаване на информация за напредъка в инструмента за проследяване на напредъка на менторството (Приложение 10).
6. Планирайте и се подгответе за следващата менторска сесия.

Наред с индивидуалните сесии с Александра, Марко и Силвия, Мария им предлага една групова сесия веднъж месечно, с цел да ги подкрепи допълнително, като създаде безопасно пространство за споделяне, където те говорят за целите си, споделят воденичните камъни в постигнатия напредък, но и се справят с предизвикателствата заедно.

При подготовката на тези групови срещи Мария прилага проактивен подход. Тя предлага дневен ред или обща тема за обсъждане, като гарантира, че всяка сесия е структурирана и целенасочена. Целта на Мария е да създаде среда, в която наставяваните могат да участват в смислени разговори и да получат прозрения, които резонират с техния преподавателски опит.

Освен това Мария подчертава важността на фокусирането на дискусиите върху теми, които са най-значими за наставяваните, като избира общи належащи въпроси и проблеми на своите наставявани.

Мария също така обмисля да предложи формат, подобен на серията за проверка на разбирането (Приложение 11), който насърчава интроспекцията и самоосъзнаването, позволявайки на наставяваните да получат по-дълбок поглед върху своя преподавателски път.

### **Месечна групова сесия – подготовка стъпка по стъпка**

1. Обмислете групови срещи за начинаещите учители, на които да споделят напредъка си и да обсъждат предизвикателствата като в група за подкрепа.
2. Подгответе се за тези групови срещи, като предложите дневен ред или обща тема за обсъждане.
3. Фокусирайте дискусията върху теми, свързани с тяхната проблематика и опит, които могат да бъдат идентифицирани предварително чрез въпросник.
4. Можете също така да помислите за предлагане на формат, подобен на серията за проверка на разбирането (Приложение 11).

В следващия Етап 4 от пътя на наставничеството Мария и нейните колеги продължават месечните си сесии и преминават през няколко цели, които са поставени в началото на процеса. Около средата на учебната година Мария изпраща въпросник за междинна оценка на напредъка (Приложение 12), за да оцени развитието до момента. Тази обратна връзка помага да се определят областите за подобрене и да се актуализират очакванията.

Знаейки ползите от сътрудничеството, Мария планира междинна среща с координатора на проекта YouWell. Тя участва и в среща за споделяне на добри практики с екипа от обучители на YouWell, за да сподели опита си като ментор, да зададе въпроси и да обмени информация с общността на останалите учители-наставници, участващи в пилотното прилагане на проекта YouWell.

### **Етап 4 стъпка по стъпка: Повтарящ се процес и междинна проверка**

1. Провеждайте менторска сесия с всеки наставляван веднъж месечно.

2. Около 4-5-ия месец: Изпратете на наставявания въпросник за междинна оценка на напредъка (Приложение 12).
3. Използвайте тази обратна връзка, за да проследите напредъка, да идентифицирате областите за подобрене и да съгласувате очакванията.
4. Планирайте среща в средата на периода с координатора на проекта и споделете в практическата сесия с екипа от обучители на YouWell и другите учители-ментори.

С приближаването на края на учебната година Мария започва да планира приключването на менторския процес. Тя отделя време, за да ангажира младите си колеги да преразгледат целите, които са си поставили в началото, да обмислят научените уроци и да обсъдят ангажимента си за бъдещо развитие.

Преди последната менторска сесия Мария им изпраща въпросник за обратна връзка (Приложение 13). Този инструмент ѝ помага като наставник да оцени въздействието и ефективността на процеса на наставничество. Той също така насърчава рефлексията у менторствания и подготвя почвата за смислена дискусия по време на заключителната менторска сесия (Приложение 14).

След последната сесия Мария ще сподели резултатите с екипа на YouWell. Тази стъпка е от съществено значение за непрекъснатото усъвършенстване и гарантиране на качеството на създадената въвеждаща програма „Менторинг чрез коучинг“.

#### **Етап 5 стъпка по стъпка: Обобщаване и приключване на процеса на наставничество в стъпки**

1. Планирайте приключването на процеса, като проверите постигнатите цели, научените уроци и ангажимента за бъдещо развитие.



2. Отпразнувайте напредъка, признайте постиженията и усилията.
3. Изпратете въпросник за обратна връзка (Приложение 13) на менторствания преди последната менторска сесия. Използвайте въпросника, за да оцените въздействието и ефективността на процеса на наставничество и да улесните размисъла и дискусиата по време на заключителната сесия.

### **Заключителна сесия за наставничество**

1. Обмисляне на пътя на наставничеството, отбелязване на постиженията и планиране на бъдещето.
2. Изразете благодарност и осигурете положително приключване на менторските взаимоотношения.
3. Позовете се на структурата на заключителната менторска сесия (Приложение 14), като коригирате въпросите, за да отговарят на специфичния контекст на вашия менторски процес.

След финалната сесия споделете обратната си връзка като ментор с екипа на YouWell - във въпросника за обратна връзка с менторите (Приложение 15).

### **Пътят напред**

Мария и колегите ѝ Александра, Силвия и Марко представляват събирателен образ на участниците в менторския процес от пилотната кохорта на програма YouWell за въвеждане на начинаещи учители в професията. Екипът ни вярва, че трансформиращата сила на наставничеството в образованието произтича от искрена любов към професията, непоколебима отдаденост и професионализъм.



YouWell



Съфинансирано от  
Европейския съюз

Важно е да се признае, че не всеки сценарий в това пътуване ще бъде праволинеен, както е описано по-горе. Ще има препятствия и трудни дни. И наставниците, и наставяваните може да се сблъскат с лични предизвикателства, които да затруднят присъствието на сесията. Ще има сесии, в които въпреки силната ангажираност с процеса най-добрият резултат е просто да бъдете до наставявания, да му предлагате съпричастност, състрадание и подкрепа.

Ще има обаче и слънчеви дни, когато енергията от предишните сесии ще подтикне новия колега да сподели вълнуваща новина за постигането на важен етап, върху който е планирал да работи по време на настоящата сесия.

Гъвкавостта, приемането на непредсказуемото бъдеще и всеотдайното присъствие са ключови фактори в това пътуване. Менторството е непрекъснат процес, а подготовката, съчетана с откритост към изненадите в реалния живот, ще допринесе за вашия успех като наставник в подкрепата на адаптивността, устойчивостта на мотивацията на наставяваните в учителската професия. По този начин ще извлечете много ползи - ще изградите увереност като ментор, ще се вдъхновите да изпробвате нови пътища в професията и ще се насладите на удовлетворението да бъдете хуманен, ангажиран и помагач лидер.

## 6. Програма за обучение на ментори - цел, методи, структура, съдържание

### Цел и методи

Програмата за обучение на учителя ментор-коуч на YouWell „Менторство чрез коучинг“ е създадена, за да даде на участниците необходимите умения, рамки и методики, за да се развиват като ефективни ментори, използващи коучинг подход, които подкрепят начинаещи колеги при въвеждане в професията. Чрез зададената структура тази програма навлиза в разнообразни аспекти на менторинга и коучинга, като насърчава цялостното разбиране и практическото прилагане на тези подходи.

Методологията на програмата почива на основата на интерактивно обучение, експерименталното учене и рефлексивни дискусии. Благодарение на балансираната комбинация от теоретично представяне и практическо приложение, участниците получават инструменти, с които да се усъвършенстват като ментори, използващи подхода на коучинг. Целта на обучителната програма е да формира квалифицирани учители-ментори, способни да насърчават растежа, да улесняват ученето и да оказват положително въздействие върху живота на начинаещите си колеги.

Обучението обхваща пет пълни учебни дни, които са внимателно разработени, за да обхванат различните измерения на менторинга и коучинга. То започва с въведение, в което участниците се включват в упражнения за разчупване на леда и определят очакванията си за обучението.

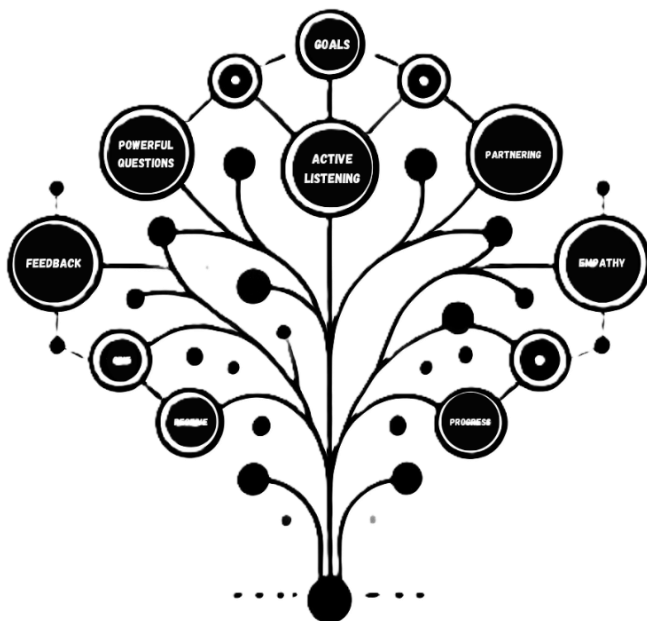
Цялото преживяване се характеризира с динамично взаимодействие между обучители и участници. Фасилитаторите са опитни обучители, които умело водят участниците през дискусии, упражнения и размисли, обогатявайки разбирането им за динамиката на менторството и коучинга. Разглеждането на профила на менторите, груповите дискусии и обяснения на рамката укрепват учебния опит.

Обучението е организирано около придобиването на набор от умения, в който се интегрира коучинг подхода за ментори.

### **Менторство чрез коучинг: набор от умения на APPGREAT**

Разработената рамка на уменията „APPGREAT“ е основата на интензивната 5-дневна програма за обучение, представена на международния екип от учители от България, Северна Македония и Словения. Тази рамка предлага да се фокусираме върху седем умения, които могат да подпомогнат ментора-коуч в училищна среда да стимулира израстването на своите начинаещи колеги.

„APPGREAT“ включва следните умения:



1. Активно слушане/Active listening
2. Силни въпроси/Power questions
3. Партньорство/Partnering
4. Даване и получаване на обратна връзка/Giving and reciving feedback
5. Емпатия/Empathy
6. Постигане на цели/Attending of goals
7. Проследяване на напредъка/Tracking progress

Рамката на уменията на APPGREAT предлага подход, задвижван от принципите на коучинга и ефективната комуникация. Следователно рамката може да помогне за мотивирането на начинаещите учители, които често могат да се чувстват претоварени или обезкуражени от предизвикателствата на професията. Чрез коучинга и менторството опитният учител-ментор може да осигури подкрепа и насърчение, което да помогне на начинаещия учител да изгради увереност и устойчивост.

### Разбиране на рамката APPGREAT

Разбирането и упражняването на седемте основни умения е от съществено значение за ефективното използване на рамката.

#### 1) Активно слушане

Активното слушане поддържа и подхранва взаимоотношенията. Активното слушане означава „съсредоточено слушане“ (Лъчезар Африканов, 2023 г.). То е основно умение в коучинга и менторството, което включва пълно концентриране върху посланието на говорещия и разбирането му. То е начин да се покаже, че ментор-коуча цени и уважава мислите и чувствата на другия човек, и спомага за установяване на доверие и връзка между наставника и наставлявания.

#### Как да поддържаме активното слушане?

- ➔ **Бъдете напълно присъстващи и фокусирани:** отделете цялото си внимание на говорещия и избягвайте всякакви разсейвания. Това означава да оставите настрана всякакви мисли, емоции или външни фактори, които могат да отклонят вниманието ви от разговора.
- ➔ **Използвайте балансирано вербални и невербални сигнали:** Покажете, че слушате и разбирате какво казва говорещият, като използвате обобщаване или

перифразиране. Невербалните знаци, като контакт с очите, кимане, изражение на лицето и език на тялото, също са важни за предаване на вашето внимание и интерес към разговора.

- **Избягвайте да прекъсвате или да осъждате чутото:** Слушайте търпеливо и оставете говорещия да се изрази пълноценно. От съществено значение е да не съдите или критикувате другия и да поддържате отворита и разбираща нагласа, за да създадете безопасна и комфортна среда за споделяне и изразяване.

## 2) Задаване на силни въпроси

Кои са силните въпроси? Тези, които често са предизвикателство за отговор. Също така - тези въпроси, които щом чуем, нещо в нашия светоглед се променя, дори преди да сме отговорили. Задавайте отворени, провокиращи мисълта въпроси, които да насърчават самопознанието, размисъла и растежа. То има за цел да оспори убежденията и предположенията на менторствания, като му позволи да добие по-дълбоко разбиране за своите цели, ценности и мотивация и възможност за разширяване на перспективите по дискутираната тема.

### Как да практикуваме задаване на силни въпроси?

- **Практикувайте активно слушане:** За да задавате силни въпроси, трябва да присъствате напълно и да сте ангажирани с разговора. Използвайки първото въведено умение - активното слушане, можете да уловите ключовите моменти за клиента и да му зададете последващи въпроси, които насърчават по-задълбоченото изследване;
- **Преформулирайте въпросите:** Преформулирането на въпросите може да ви помогне да предизвикате предположенията на менторствания или да провокирате нова гледна точка и да разширите перспективата на човека срещу вас. Вместо да задавате затворени въпроси (чийто отговор е „да“ или „не“), които са ограничаващи

за мисловния процес, можете да ги преформулирате в отворени въпроси, които насърчават изследването и самопознанието;

- **Използвайте любопитство и съпричастност:** подхождайте към задаването на въпроси с любопитство и съпричастност, като се стремите да разберете гледната точка на менторствания и да разкриете неговата мотивация и желания. По този начин можете да задавате въпроси, които резонират с човека, с когото разговаряте, и да го насърчите да се замисли по-задълбочено за своите цели и стремежи.

### 3) Партньорство

Това означава, че вие носите половината от отговорността за функционирането на връзката, а партньорът ви носи останалата половина на раменете си. Умението за партниране в коучинга и менторството включва развиване на отношения на сътрудничество, при които и менторът-коуч, и клиентът (менторствания) работят заедно за постигане на желаните резултати. В коучинга партньорството означава създаване на безопасна и подкрепяща среда, в която клиентът се чувства изслушан. При менторството менторът използва своя опит и знания, за да насочва и съветва наставявания как да се ориентира в личното си развитие. Двамата работят заедно, за да идентифицират силните страни на наставявания и областите за подобрене, а менторът предоставя обратна връзка и подкрепа, за да помогне да се постигнат целите.

#### Как да развием уменията си за партниране?

- **Създайте доверие:** Изграждането на доверие е критичен аспект на партньорството, а като ментор-коуч можете да го постигнете, като бъдете автентични, прозрачни и надеждни. Това означава да спазвате поетите ангажименти, да сте честни и да проявявате съпричастност към коучирания.
- **Поставяне на цели:** Друг начин за осъществяване на партньорството е да се уверите, че вашият клиент, получаващ менторинг, си поставя ясни и конкретни цели (SMART

цели), които същевременно са в съответствие с неговите ценности и визия. Този подход на сътрудничество гарантира, че наставляваният се чувства отговорен за своя напредък.

- ➔ **Ефективна комуникация:** това е нещо, което ще ви позволи като ментор-коуч да упражнявате партньорството ефективно. Това означава да използвате ясен и разбираем език, да давате конструктивна обратна връзка и да искате обратна връзка, за да подобрите качеството на партньорството в менторски процес

#### 4) Даване и получаване на обратна връзка

Нека бъдем честни: ако не става дума за комплимент, не е лесно да приемем обратна връзка. Почти същото важи и за даването ѝ - не е лесно да кажеш на някого, че не си е свършил достатъчно добре работата и да запазиш връзката с този човек. Даването и получаването на обратна връзка включва отвореност към нея и използването ѝ като възможност за растеж и развитие. Коректното даване на обратна връзка изисква тя да бъде конкретна, обективна и конструктивна. Менторът-коуч трябва да избягва личните обобщения и да дава предложения за подобрене. Ментор-коуч, който владее изкуството да дава и получава обратна връзка, може да помогне на своите клиенти да подобрят представянето си, да постигнат целите си и да развият нови умения.

#### Как да се упражняваме в даването и получаването на обратна връзка?

- ➔ **Започнете с практикуване на получаването на обратна връзка:** следващия път, когато получите коментар за поведението или работата си, обърнете задълбочено внимание на това, което човекът казва, задавайте въпроси за разяснения и се опитайте да разберете неговата гледна точка. Отделете емоциите си от обратната връзка и се съсредоточете върху поведението или темата, която се обсъжда. Активното слушане може да ви помогне.



- **Съсредоточете се върху поведението, а не върху човека:** Когато давате обратна връзка, е важно да се фокусирате върху поведението и неговото въздействие, а не върху личността. Давайте обратна връзка, като същевременно сте конкретни и обективни, и избягвайте да правите предположения за характера или намеренията на лицето.
- **Приложете подхода „сандвич“:** Въпреки че често е критикуван от експертите, този популярен метод включва започване с положителен коментар, след това предлагане на конструктивна обратна връзка и завършване с друг положителен коментар. Този подход може да ви бъде полезен, тъй като помага на отсрещната страна, да се чувства по-възприемчива.

## 5) Емпатия

Емпатията е изключително важно умение в коучинга и менторството, тъй като помага на наставника да изгради силна връзка с наставлявания и да създаде безопасна и подкрепяща среда; тя също така помага да се идентифицират всички ограничаващи убеждения или поведения, които може да възпрепятстват клиента да постигне целите си. Емпатията включва разбиране и свързване с мислите и чувствата на другия човек, поставяне на негово място и виждане на нещата от неговата гледна точка. Като проявявате съпричастност, можете да създадете пространство, в което ментосрвания да се чувства комфортно, да споделя мислите и чувствата си открито, без да се страхува от осъждане.

### Как да развием емпатия?

- **Слушайте и присъствайте на няколко нива:** обръщайте внимание не само на думите, но и на тона на гласа, езика на тялото и емоциите зад тях. Перифразирайте казаното от другия човек, за да покажете, че го слушате и разбирате.

- **Упражнявайте се да приемате перспективата:** поставете се на мястото на другия човек. Задавайте въпроси, които ви помагат да разберете гледната му точка и емоциите, които може да изпитва.
- **Практикувайте самоосъзнаване:** упражнявайте се да повишите осъзнатостта си за вашите собствени емоции и реакции по време на разговор или менторска сесия. Опитайте се да се справите с или поне да регистрирате предразсъдъци или оценки, дори осъждане, които могат да повлияят на способността ви да бъдете съпричастни.

## 6) Постигане на цели

Целите са материализация на нашите намерения като хора. Постигането на целите е ключов аспект и на коучинга, и на менторството. Чрез поредица от стъпки и оценки менторът-коуч може да помогне на менторствания да изясни целите си, да разработи стратегии за постигането им и да остане отговорен за постигнатия напредък.

### Как да започнете да развивате това умение?

- **Общо поставяне на цели:** то включва определяне на общи цели, които не са конкретни или обвързани със срок. Този подход е полезен, когато лицето не е сигурно какво иска да постигне или е в начален етап на поставяне на цели. За да поставите обща цел, започнете с идентифициране на област от живота на менторствания, която той иска да подобри, например работата си като учител в класната стая или взаимоотношенията на работното място. След това организирайте процес на генериране на идеи и заедно съставете списък с възможни цели в тази област и ги подредете по важност за вашия клиент. След като определите най-важните цели, можете да започнете да създавате планове за действие за постигането им;
- **Фокусиран върху решенията подход:** Фокусираният върху решенията подход към поставянето на цели се основава на идентифицирането на това, което вече работи

добре, и надграждането му. Този подход се фокусира върху решенията, а не върху проблемите, и насърчава хората да си поставят конкретни, постижими цели. За да поставите фокусирана върху решенията цел за своя наставяван, започнете с идентифициране на това, което иска да постигне, определете какви ресурси има на разположение и заедно създайте прост план за действие за постигане на целта или поне да започнете да работите по нея;

- ➔ **SMART цели:** SMART е акроним, който означава Specific (конкретен), Measurable (измерим), Achievable (постижим), Relevant (подходящ, съответен) и Time-bound (с краен срок). Този подход за поставяне на цели се използва широко в коучинга и в бизнеса и е ефективен начин за поставяне на цели. Например, вместо да си постави цел като „да чета повече“, помогнете на менторствания да конкретизира в SMART цел, като например: „Да чета по 30 минути всеки ден, преди началото на работния ден, през следващите три месеца.“

## 7) Проследяване на прогреса

*„Ако не знаеш къде искаш да отидеш, няма значение кой път ще избереш.“  
Луис Карол, „Алиса в страната на чудесата“*

Проследяването на напредъка е важно умение в живота и също така е важно в процеса на коучинг и менторство. Целта е да се гарантира, че наставяваният ще остане на прав път и мотивиран за постигане на желаните от него резултати. Умението за проследяване на напредъка изисква ангажимент за редовно оценяване на напредъка, използване на инструменти за проследяване на напредъка и поставяне на ясни и измерими цели заедно с наставяваното лице.

### Как да развием и приложим умението за проследяване на напредъка?

- ➔ **Определете ясни и измерими цели:** Първата стъпка в проследяването на напредъка е да поставите ясни и измерими цели заедно с вашия клиент в менторския процес. Това включва разделяне на по-големите цели на по-малки, постижими стъпки и

определяне на срокове за всяка стъпка. Това осигурява ясна пътна карта за проследяване на напредъка и позволява да се правят корекции по пътя.

- **Използвайте инструменти за проследяване на напредъка:** Съществуват няколко инструмента и метода, които менторите могат да използват за проследяване на напредъка, като водене на дневник, редовни контролни срещи и доклади за напредъка. Насърчавайте менторствания да следи редовно напредъка си и му предоставяйте обратна връзка и подкрепа, когато е необходимо. Отбелязването на малки победи по пътя също може да помогне за поддържане на мотивацията и набраната скорост.
- **Непрекъснато оценявайте и коригирайте:** Редовно оценявайте постигнатия напредък по отношение на поставените цели и коригирайте плана, ако е необходимо. Насърчавайте наставляваното лице да обмисля напредъка си, да определя областите за подобрене и да проучва нови стратегии за постигане на целите си. Това помага за поддържане на фокуса и мотивацията за постигане на крайната цел.

## **Структура и съдържание на Програмата за обучение**

### **ДЕН 1**

Фокусът е върху същината на темата и споделяне на очакванията. Денят започва с представяне на участниците, което засилва усещането за общност сред тях. Очакванията и дейностите по определяне на целите задава посоката за следващите дни. Въвеждането на Модела на компетентност и Профила на ментора води участниците към основите на менторството и коучинга.

## **ДЕН 2**

Участниците се потапят в сърцевината на рамката APPGREAT, където се разглеждат задълбочено активното слушане, емпатията и партньорството. Сутринта започва с увлекателно упражнение за разчупване на леда, който подчертава значението на точната комуникация. Провеждат се дискусии за активното слушане, като се разглеждат предизвикателствата и ползите. Интерактивният характер на обучението използва флипчарти и групови дискусии за засилване на разбирането.

## **ДЕН 3**

Основните теми са за “Задаване на силни въпроси”, “Постигане на цели”, “Даване и получаване на обратна връзка” и “Проследяване на напредъка”. Участниците се включват в групова работа, практикувайки изграждане на взаимоотношения, даване и приемане на обратна връзка и задаване на въпроси. Това структурирано взаимодействие улеснява динамичното учене.

## **ДЕН 4**

Отделя се внимание на коучинг комуникацията и модела GROW и неговото приложение към менторски сценарии с версията GROW-M, разработена от учителите на YouWELL. Упражненията за обратна връзка обогатяват разбирането на участниците за динамиката на коучинга, а използването на методологията ЛЕГО (LEGO® SERIOUS PLAY® , (LSP), предлага практическа допирна точка и използване на метафори и интуиция.

## **ДЕН 5**

Това е кулминацията на обучението за обобщаване на рамката APPGREAT за умения за наставничество на начинаещи учители с използване на коучинг подход. Този ден включва цялостно обобщение, документиране и обсъждане на ресурсите. Планирането на последващи дейности гарантира непрекъснат растеж, а сесията с въпроси и отговори позволява на участниците да намерят информация, която им е необходима.

## 7. Източници

1. <https://coachingfederation.org/about>
2. <https://www.emccglobal.org/leadership-development/leadership-development-mentoring/>
3. [https://www.emccglobal.org/about\\_emcc/who\\_we\\_are/values/](https://www.emccglobal.org/about_emcc/who_we_are/values/)
4. <https://www.yumpu.com/en/document/read/24602548/the-evolution-of-peer-coaching-beverly-showers-and-bruce-joyce>
5. <https://emccpoland.org/wp-content/uploads/2018/02/EMCC-quality-glossary-v2.pdf>
6. <https://emccdrive.emccglobal.org/api/file/download/0gzGExlyhoRpVFng5DB7ucXeu1FpQ6pJZk35YbTh>
7. <https://www.amazon.com/Overcoming-Burnout-Compassion-Fatigue-Schools/dp/1138492647>
8. <https://www.mindtools.com/a4wo118/smart-goals>
9. <https://therecursive.com/from-goals-to-tools-reducing-the-stress-of-achieving-at-any-cost/>
10. <https://www.youtube.com/watch?v=16iuiUx0zng>
11. <https://www.growthmentor.com/blog/ted-talks-on-mentorship/>
12. <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/torch/LeveragingCoachingAndMentoringToCreateMoreEffectiveLeaders.pdf>

## 8. Матриали и приложения: Практически инструменти с инструкции

### 1. Позитивно мислене

*„За да постигнеш нещо в живота си, представи си, че вече го имаш.“ Ричард Бах*

*„Не чакай. Времето за действие никога няма да изглежда подходящо.“ Наполеон Хил*

*„Тайната да излезеш начело е да започнеш.“ Марк Твен*

*„Нищо велико не е постигнато без ентузиазъм.“ Ралф Уолдо Емерсон*

*„Енергията и постоянството побеждават всичко.“ Бенджамин Франклин*

*„Мотивацията те кара да започнеш. Навикът е това, което те поддържа да продължаваш.“ Джим Раян*

*„Късметът е, когато подготовката срещне възможността.“ Опра Уинфри*

*„Никога не е късно да бъдеш този, който си можел да станеш.“ Джордж Елиът*

*„Когато си в долината, здраво дръж целта в ползрението си, и ще се сдобиеш с нова енергия, за да продължиш да се катериш.“ Денис Уайтли*

*„Работете с удоволствие и спокойствие и знайте, че правилните мисли и правилните усилия неизбежно ще доведат до правилните резултати.“ Джеймс Алън*

*„Можеш да се поддадеш на идеите си за провал и да бъдеш огорчен, уморен и пълен с извинения. Или можеш да избереш да бъдеш щастлив, позитивен и развълнуван за живота си.“ А.Л. Уилямс*

*„Много често е по-необходима промяна в нас самите, от колкото промяна в ситуацията.“ Артър Кристофър Бенсън*

*„Научил съм повече от грешките си, от колкото от успехите си.“ Ричард Брансън*

*„Дали мислите, че можете или мислите, че не можете, вероятно сте прав.“ Хенри Форд*

*„Можеш да постигнеш всичко, което мислиш, че можеш. Това знание е буквално дар от боговете, защото чрез него можеш да разрешиш всеки човешки проблем. То би трябвало да направи от теб неизлечим оптимист. То е отворена врата.“ Робърт Колие*

*„Повечето хора са щастливи колкото те сами си решат.“ Ейбрахам Линкълн*

*„Много от провалите на живота се случват на хора, които не са разбрали колко близо са били до успеха, когато са се отказали.“ Томас Едисон*

*„Да обичаш себе си, значи да си влюбен до края на живота си.“ Оскар Уайлд*

*„Всяка хубава мисъл, минала през ума ти, допринася с нещо за крайния резултат от твоя живот.“ Гренвил Клайзър*

*„Нищо не ми допада повече от една истинска битка.“ Франклин Рузвелт*

*„Съдбата не е въпрос на шанс. Тя е въпрос на избор. За нея не се чака, тя се постига.“ Уилям Брайън*

*„Обичай съседа си както себе си, но избирай квартала, в който ще живееш.“ Луиз Бийл*

*„Обичай истината, но прощавай грешката.“ Волтер*

*„Върши това, което можеш, с каквото имаш, там където си.“ Теодор Рузвелт*

*„Тайната на успеха е в постоянството към целта.“ Бенджамин Дизраели*

*„Основното при щастието е човек да желае да бъде това, което е.“ Дезидерий Еразъм*

*„Дори да сте на верния път, ако просто седнете на пътя - ще ви прегазят.“ Уил Роджърс*

*„Ако някой го е направил пръв - ти може да си втори. Ако никой не го е направил - ти може да си пръв.“ Ричард Бах*

*„Само, ако престанеш да опитваш, можеш да кажеш, че не си успял.“ Елбърт Хъбард*

*„Човек, който се радва на живота, не е неудачник.“ Уилям Федър*

*„Разликата между цел и мечта е крайният срок.“ Смит*

*„В края на краищата, побеждават тези, които си вярват, че могат.“ Ричард Бах*

*„Най-великото откритие на моето поколение е това, че хората могат да променят живота си, променяйки вътрешната си нагласа.“ Уилям Джеймс*

*„Мисли за бъдещето – постоянното размишление за това, как да направиш повече, поражда такова състояние на ума, при което не може да се каже, че има нещо невъзможно.“ Хенри Форд*

## **2. Разчупване на леда**

В това упражнение, наречено “Развален телефон” всеки се редува да прошепне на човека до себе си текст, скоропоговорка, като се започне от учителя:

Примерна скоропоговорка на български език “Със вила свила се не свива.”

Обучителите молят участниците да обиколят кръга два пъти и последният в редицата да сподели какво е чул; целта е по забавен начин да се открие частта от обучението за умението „Активно слушане“



### 3. Активно слушане

Това упражнение се изпълнява в групи по трима, където всеки участник влиза в три роли: **говорител, слушател и наблюдател** на три нива на слушане – слушане на факти, наблюдаване на емоциите и асоциации.

**Продължителност:** 55 минути (3 x 15 м. за роля и 2-3 min за рефлексия в групата)

#### Инструкция

Кръг 1: 15 минути

##### **Стъпка 1:** Слушане на факти

Първият участник влиза в ролята на говорител. Той споделя лична история, преживяване или тема по свой избор и говори около 2-3 минути.

Слушателят се вслушва във фактите. наблюдателят обръща внимание на динамиката и невербалните сигнали между говорещия и партньора и си записва.

##### **Стъпка 2:** „Чуване“ на емоциите

Говорителят продължава да говори в продължение на 3-5 минути – споделя своята история, опит или тема по свой избор.

Слушателят се вслушва за емоции, обръща внимание на изражението на лицето, на езика на тялото, на тона на гласа, на скоростта на говорене.

Наблюдателят обръща внимание на динамиката и невербалните сигнали между говорещия и партньора

**Стъпка 3:** Слушане отвъд думите: за метафори, свободни асоциации, размисъл как казаното влияе на слушателя.

Говорителят говори още 5 минути – може да бъде същата или друга история.

Този път слушателят се вслушва в това, което не е казано, какво се крие зад емоциите, които изразява, продължава да обръща внимание на изражението на лицето, на езика на тялото, на тона на гласа, на скоростта на говорене. И добавя още един пласт - обръща внимание и на това как речта му/й въздейства. Може да си води бележки за асоциациите и метафорите, които възникват за него/нея. Споделя обратно със слушателя и проверява заедно с него/нея как звучат въздействието, асоциациите за говорещия, дали и той/тя прави някои връзки, какво на свой ред провокира тази обратна връзка от слушателя.

Наблюдателят обръща внимание на динамиката и невербалните сигнали между говорещия и партньора и си води бележки.

Кръг 2: 15 м. и Кръг 3: 15 м. по същата схема със смяна на ролите.

**NB!** След края групата има 3 мин. за бърза рефлексия със следните примерни въпроси:

**Към говорителя:** Какво ви беше трудно докато споделяхте и говорехте? Как се променяше присъствието и вниманието ви всеки път? Как се почувствахте - да бъдете изслушани, чути, да ви бъде обърнато внимание?

**Към слушателя:** Споделете какво сте регистрирали, как беше да слушате, но и да не полагате усилия да присъствате напълно в началото и какво беше различното след това, упражнявайки другите нива на активно слушане?

**Към наблюдателя:** Въпроси за динамиката, за това как всеки ход е бил различен според него/нея въз основа на това, което е наблюдавал/а както у слушателя, така и у говорещи.

#### **4. Демо менторинг сесия - 25 минути.**

**Коучинг моделът GROW, обогатен с перспективата на ментора.**

От английски G (goal, цел) R (reality, настояща ситуация) O (opportunities, възможности) W (will, предприемане на действие)

##### **Стъпка 1: Цел (Goal) или Поставяне на цел [5-6 м.]**

Въпроси, които можете да използвате:

- Какви конкретни цели бихте искали да постигнете в това менторинг взаимоотношение?
- Как бихте определили успеха във връзка с тези цели?
- Можете ли да разделите целите си на по-малки, изпълними стъпки?
- От каква подкрепа или ресурси смятате, че ще имате нужда, за да постигнете тези цели?

**Помислете за ролята на ментора:**

- Можете да споделите собствения си опит и успехи, свързани с поставянето на цели.
- Дайте насоки за поставяне на конкретни, измерими, постижими, уместни и обвързани със срокове (SMART) цели.

- Помогнете на менторствания да проучи потенциалните цели и да стесни фокуса им.

## **Стъпка 2: Проверка на настоящата ситуация (Reality Check) [5-7 min.]**

### **Въпроси, които да зададете:**

- Каква е настоящата ви реалност по отношение на целите ви?
- Какъв напредък сте постигнали досега? С какви предизвикателства сте се сблъскали?
- С какви силни страни и ресурси разполагате, които могат да ви помогнат да преодолеете тези предизвикателства?
- Как виждате, че сегашното ви положение влияе върху способността ви да постигнете целите си?

### **Помислете за ролята на наставника:**

- Изслушвайте активно и съпричастно настоящата ситуация и предизвикателствата на менторствания.
- Предложете гледни точки въз основа на собствения си опит и знания като ментор.
- Разсъждавайте с асоциации и метафори.
- Насърчавайте наставявания да разсъждава върху своите силни страни и ограничения.

## **Стъпка 3: Варианти и възможности (Opportunities) [7-8 м.]**

### **Примерни въпроси:**

- Какви са възможните варианти или подходи, които можете да предприемете, за да преодолеете предизвикателството и да постигнете целите си?
- Можете ли да се сетите за някакви алтернативни стратегии или гледни точки, които биха могли да бъдат полезни?
- Как други хора в подобни ситуации са постигнали успех? Какво можете да научите от техния опит?
- Кои варианти намират най-голям отзвук у вас? Кое ги прави да изглеждат подходящи?

### **Помислете за ролята на наставника:**

- Споделете алтернативни подходи или стратегии, които менторстваният може да не е взел предвид.
- Предложете предложения въз основа на собствения си опит и познания.

- Насърчавайте творческото мислене и проучването на различни възможности.

#### **Стъпка 4: Път напред (Will) [4-5 м.]**

##### **Въпроси за тази част:**

- Кои от възможностите, които обсъдихме, отговарят най-добре на вашите ценности и цели?
- Как можете да подредите по важност и да изберете най-осъществимите и въздействащи действия?
- Каква конкретна първа стъпка ще предприемете, за да продължите напред? От какви ресурси или подкрепа се нуждаете?
- Как ще си гарантирате, че ще действате по вашия план? Как мога да окажа подкрепа?

##### **Добавете от ролята си на ментор:**

- Помогнете на менторствания да прецени и подреди по важност своите възможности.
- Помогнете за създаването на план за действие с ясни стъпки и срокове.
- Предложете подкрепа, отчетност и насоки по време на процеса на изпълнение.

### **5. Социално бинго**

Инструкции: В „Социално бинго“ всеки получава лист за „бинго“ с различни подсказки във всяко квадратче (напр. „Говори повече от 2 езика“ или „Единствено дете“). Целта на това упражнение, представено на участниците в края на ден 1, е да се смесят в групата и да намерят някой, който отговаря на всяка подсказка, като го накарат да се подпише на квадратчето. Първият човек, който попълни ред, колона или диагонал, извиква „Бинго!“ и печели. Тази дейност насърчава взаимодействието и помага на групата да се сплоти, докато се опознава.

Има двама или повече братя или сестри	Свири на музикален инструмент	Обича да гледа филми	Бил е в повече от 5 страни
Обича да готви	Има домашен любимец	Прочел е повече от 10 години през последната година	Говори повече от два езика
Не обича да става рано сутрин	Обича да градинарства	Не обича да става рано сутрин	Обича да градинарства
Упражнява йога	Често прави разходки в природата	Роден е през месец юли	Може да пипне пръстите на краката си

## 6. Бинго за обратна връзка

Това упражнение е подобно на предишното, но целта е участниците да си изкажат благодарност за качествата и уменията, които са забелязали един у друг по време на дните на обучение.

Включва се пръв в активностите	Общува ясно и кратко	Креативно разрешаване на проблеми	Умения за активно слушане
Задава много добри въпроси	Екипен играч	Умело дава обратна връзка	Показва емпатия
Презентационни умения	Винаги е 😊	Добри лидерски умения	Има солидни знания в много области
Постига целите с лекота	Създава чувство на спокойствие	Ще бъде добър ментор	Креативна нагласа към предизвикателствата

## Приложения, включени в методологията

### Приложение 1. Въпросник за самооценка на участниците

25 умения на Успешния Коуч	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Споменавам възможно най-често името на събеседника си									
2. Създавам максимален комфорт на събеседника си за провеждане на разговора									
3. Слушам внимателно и показвам, че слушам									
4. Вместо да давам готови отговори, старая се да генерирам идеи									
5. Задавам предимно отворени въпроси									
6. Спазвам предвиденото времетраене за разговора									
7. Предварително решавам какво искам да предизвикам в моя събеседник									
8. Подготвям се предварително за работата в сесията									
9. Формулирам въпросите си използвайки речника на събеседника си									
10. Задавам само по един въпрос									
11. След задаването на въпроса МЪЛЧА!									
12. Проверявам дали целта е „SMART“ формулирана									
13. Отговорен съм за всичко и НЕ СЕ ОПРАВДАВАМ!									
14. Говорейка спазвам съотношението –20% на 80% –в полза на събеседника									
15. Мигновено спирам да говоря, когато събеседникът ми иска да каже нещо									
16. Насочвам събеседника си, възможно най-бързо, към „желано състояние“									
17. За да бъда сигурен, че правилно съм разбрал, често питам: „Какво искаш да кажеш с това?“									
18. Моите думи са насочени към решения и „желано състояние“									
19. Давам израз на уважение и признание на събеседника си									
20. Умея да заема « ниска позиция » спрямо събеседника си									
21. Приемам и уважавам начина на мислене на моя събеседник									
22. Създавам обстановка, в която събеседникът ми играе главна роля при вземането на решения									
23. Обръщам особено внимание на процесите „четене на мисли“ и моя „интерпретация“									
24. Задавам предимно въпроси „как“ и „по какъв начин“, избягвайки „защо“									
25. Давам конкретна, навременна и базираща се на факти обратна връзка									

## Приложение 2. Ключови ползи от менторството за начинаещите учители

### **По-лесно адаптиране към образователната система:**

За начинаещите учители образователната система често може да изглежда сложна и непосилна. Наставничеството им осигурява пътеводна светлина в тънкостите на учебната програма, административните процедури и динамиката на класа. Опитните учители-наставници ще предложат прозрения за неписаните правила и културните норми на училищната среда, което ще помогне на начинаещите да се аклиматизират по-бързо. Това не само намалява стреса и несигурността, които често се свързват с ранните етапи на адаптацията, но и улеснява по-плавния преход към ролята им на преподаватели. Подкрепата на наставника е като компас, който гарантира, че начинаещите учители се ориентират в образователния пейзаж с увереност и гъвкавост, което прави адаптацията им към системата по-безпроблемна и ефективна.

### **Усъвършенстване на уменията:**

Начинаещите учители могат да усвоят стратегии за преподаване, техники за управление на класната стая и умения за разработване на учебни програми от своя ментор. Практическите напътствия от ментора подобряват техните преподавателски способности и ефективността им в класната стая.

### **Ускорено професионално развитие:**

Наставничеството може да ускори професионалното развитие на начинаещите учители. Работата с ментор им позволява да се ориентират в сложната ситуация в образованието по-ефективно и с по-голяма увереност.

### **Повишена увереност:**

Начинаещите учители често се сблъскват с несигурност в началото на кариерата си. Наличието на опитен наставник като източник на насоки и подкрепа може значително да повиши увереността им в техните преподавателски способности и вземането на решения.

### **Достъп до подкрепяща мрежа:**

Наставничеството запознава начинаещите учители с по-широката образователна общност чрез мрежата на техния наставник. Тази мрежа може да предостави ценни ресурси, съвети

и възможности за сътрудничество, които могат да бъдат от съществено значение за техния преподавателски път.

**Цялостно развитие:**

Наставничеството излиза извън рамките на обучението в класната стая. Начинаещите учители могат да преживеят личноста израстване, да подобрят уменията си за общуване и да разберат по-дълбоко ролята си на преподаватели. Наставникът дава насоки не само по отношение на техниките на преподаване, но и по отношение на цялостното развитие на наставявания като ефективен преподавател.



### Приложение 3. Innerview

Мнозина днес си дават сметка, че доброто опознаване на колегите позволява значително по-лесно да се създаде благоприятна обстановка за работа. Провеждането на този тип разговор „Innerview“ (игра на думи на английски език от inner, вътрешен и интервю) е ефикасен метод за това.

Вие може да използвате долу посочените въпроси или Ваши лични, но е препоръчително да спазвате последователността на трите групи въпроси:

#### I Фактология

Целта на тези въпроси е да се получат лесни и бързи отговори.

- Къде прекарахте детството си?
- Какво беше Вашето любимо занимание като дете?
- Къде учихте? Какво следвахте?
- Какво правихте след завършването?
- Колко време работихте при предишния работодател?
- Какво обичахте да правите в свободното си време?
- Къде обичахте да прекарвате ваканциите си?

#### II Мотивация

Чрез тези въпроси Вие може да разберете какво мотивира Вашия събеседник.

- Защо избрахте това училище?
- Защо избрахте тази специалност?
- Защо избрахте тази професия?
- По какъв начин бяхте избран за сегашната си длъжност?
- Какво е вашето хоби и кога то се превърна в такова?
- Какво харесвате да правите в свободното си време?

#### III Ценности

Отговорите целят да разберете ценностната система на Вашия събеседник и кои аспекти от неговия живот имат водещо значение за него.



YouWell



Съфинансирано от  
Европейския съюз

- С кой Ваш успех се гордеете най-много?
- Вероятно сте имали и трудности....Как ги преодоляхте? Какви поуки си извадихте?
- Разкажете ми за някой, който оказва голямо влияние върху Вас?
- Ако получите нов живот, какво бихте променили?
- Кои са ключовите моменти на Вашия живот?
- Какъв съвет бихте дали на един млад човек или дете?
- Как бихте обобщили Вашата житейска философия?
- Коя е Вашата житейска максима?

#### **Приложение 4. Договор за менторство**

**Ментор:** [име, училище ]

**Менторстван:** [име, училище ]

#### **Взаимоотношения**

Целта на менторството е да подкрепи наставлявания в постигането на неговите лични и/или професионални цели чрез насоки, обратна връзка и споделяне на знания, предоставени от ментора, следвайки рамката на YouWell програмата за въвеждане на начинаещи учители в професията.

#### **Условия и ангажименти**

**Конфиденциалност:** Участниците се съгласяват да спазват строга поверителност по отношение на всяка чувствителна информация, споделена по време на менторското взаимоотношение.

**Честота и продължителност:** Менторското взаимоотношение ще продължи [9 месеца], като ще се провеждат [една] индивидуална и една групов сесия месечно.

**Комуникация:** Участниците се ангажират да водят открита и честна комуникация, активно изслушване и зачитане на гледната точка на другия през целия процес на наставничество. И двете страни ще предоставят обратна връзка, насоки и подкрепа според възможностите си.

**Цели и задачи:** Наставляваният ще очертае конкретни цели и задачи, които иска да постигне по време на менторските взаимоотношения, за да развие допълнително професионалния си капацитет и да разгърне потенциала на таланта и мотивацията си за учителската професия, а менторът ще съдейства за насочването и проследяването на напредъка към тези цели, като се придържа към коучинг подхода.

**Отговорност и ангажираност:** Наставляваният се съгласява да поеме отговорност за собственото си обучение и напредък, като активно участва в процеса на наставничество и изпълнява договорените стъпки за действие.

Наставникът ще предоставя насоки, ресурси и подкрепа, за да улесни израстването и развитието на наставляваното лице.



Съфинансирано от  
Европейския съюз

**Гъвкавост и адаптиране:** Участниците признават потенциалната необходимост от корекции в плана за наставничество или целите в зависимост от променящите се обстоятелства. Те се съгласяват да проявяват гъвкавост и адаптивност в комуникацията помежду си.

**Подписи на споразумението:** С подписа си по-долу и двете страни потвърждават, че са прочели и разбрали настоящото споразумение между ментор и менторстван и се ангажират да спазват условията и отговорностите, изложени в него.

Дата, място:

Ментор:.....

Менторстван:.....

## **Приложение 5. Предварителен въпросник\* за менторстван преди началото на менторството**

\*Може да промените на “ти” форма на обръщението към менторствания, в зависимост от установеното взаимоотношение.

Уважаеми.....,

Моля, отделете няколко минути, за да попълните този въпросник. Вашите отговори ще ми помогнат да разбера по-добре Вашите нужди и цели, което ще ми позволи да адаптирам процеса на менторство към тях.

Цялата предоставена информация ще бъде третирана с конфиденциалност, както вече беше описано в нашето споразумение за менторство.

Име:

Дата:

### **Опит в преподаването:**

- a. Каква е сегашната Ви мотивация да изберете учителската професия?
- b. От колко време досега преподавате и какъв клас (класове) или предмет (предмети) преподавате в момента?

### **Оценка на Постиженията:**

- a. Кои 1 до 3 от Вашите лични и/или професионални постижения приемате за най-значими?
- b. По какъв начин сте ги постигнали? Кои бяха вътрешните движещи сили и мотивация за Вас?

### **Очаквания от наставничеството:**

- a. Какви са Вашите очаквания за този процес на менторство?
- b. В кои конкретни области или аспекти на преподаването бихте искали да получите подкрепа и насоки?

### **Професионални цели:**

- a. Какви са краткосрочните и дългосрочните Ви професионални цели като учител?
- b. Какви са някои конкретни цели, които бихте искали да постигнете по време на този процес на наставничество?

**Силни страни и Области на развитие:**

- a. В кои области се чувствате най-уверен и успешен като учител?
- b. В кои области или умения смятате, че имате нужда от по-нататъшно развитие или усъвършенстване?

**Предизвикателства и опасения:**

- a. Кои са някои предизвикателства или пречки, с които се сблъсквате в момента в учителската си практика?
- b. Има ли някакви конкретни притеснения или въпроси, на които бихте искали аз като Ваш ментор да обърна внимание по време на процеса?

**Предпочитана комуникация и график на срещите:**

- a. Кога бихте искали да се срещаме?
- b. Какъв е предпочитаният от вас начин на комуникация? (електронна поща, телефонен разговор, приложение за съобщения като Viber или др.)

**Допълнителна информация:**

- a. Има ли някаква допълнителна информация или специфични нужди, които бихте искали да спделите с мен?

Благодаря Ви, че отделихте време да попълните този въпросник. Моля, върнете попълнения въпросник на моя имейл до [краен срок].

Ако имате някакви въпроси, моля, не се колебайте да се свържете с мен.

Очаквам с нетърпение първата ни менторска сесия!

С уважение,

[име на ментора]

[Информация за контакт - имейл, телефон]

## Приложение 6. Манифесто на успешния менторстван

*Развийте страстта си към ученето и никога няма да спрете да се развивате!*

### ПОСТАВЕТЕ ЦЕЛИТЕ СИ

Използвайте сесиите, за да определите и сподели целите си с ментора.

### БЪДЕТЕ ОТКРИТИ ЗА НУЖДИТЕ СИ

Дайте на ментора си ясна представа за вашите очаквания и стремежи.

### ИДВАЙТЕ НА ВСЯКА СРЕЩА С ОПРЕДЕЛЕН ДНЕВЕН РЕД

Вашият ментор няма да има много обратна връзка или съвети, ако нямате цел.

### ПОЕМЕТЕ ОТГОВОРНОСТ ЗА ВАШИТЕ НАУЧАВАНИЯ И НАПРЕДЪК

Проследявайте точките, които са били обсъдени по време на менторската сесия; т.е. четете книги и блогове, посещавайте събития, опитвайте нови подходи и т.н.

### БЪДЕТЕ НА РАЗПОЛОЖЕНИЕ И ОТЗИВЧИВИ

Осъществявайте контролни срещи с вашия ментор и му помагайте да поддържа редовен контакт.

### УЧЕТЕ И СЕ ЗАБАВЛЯВАЙТЕ

Да бъдеш менторстван, не трябва да бъде задължение, а ангажиращо и ползотворно преживяване.

## **Приложение 7. SMART цел – S (specific, специфична) M (measurable, измерима) A (attainable, постижима) R (relevant, уместна) T (time-bound, с краен срок)**

Въпроси за формулиране на SMART цели, които менторът може да използва, за да насочи менторствания към коректно определяне на целите му в процеса на наставничество, според следните критерии:

### **Специфична ли е целта?**

Каква конкретна област или умение бихте искали да развиете по време на този процес?  
Можете ли да сведете целта си до конкретен резултат/и, който искате да постигнете?

### **Измерима ли е?**

Как можем да измерим или оценим напредъка Ви към тази цел?  
Кои са някои осезаеми показатели или основни етапи, които ще Ви помогнат да проследите успеха си?

### **Постижима ли е?**

Реалистична ли е целта и постижима ли е тя, като се имат предвид настоящите Ви ресурси и възможности?  
Какви стъпки или действия можете да предприемете, за да направите тази цел постижима?

### **Уместна ли е?**

Защо тази цел е важна и релевантна за Вашето лично или професионално развитие?  
Как тази цел съответства на дългосрочните Ви стремежи?

### **Обвързана ли е с краен срок?**

До кога искате да постигнете тази цел?  
Има ли някакви конкретни крайни срокове или времеви рамки, които трябва да вземете предвид?



## Приложение 8. Примерна сесия за наставничество: Модел GROW, обогатен с ролята на ментора



### Стъпка 1: G за поставяне на цели (goal)

#### Роля на ментора:

- o Споделете собствения си опит и успехи, свързани с поставянето на цели.
- o Дайте насоки за поставяне на конкретни, измерими, постижими, релевантни и обвързани със срокове (SMART) цели.
- o Помогнете на наставляваното лице да проучи потенциалните си цели и да стесни фокуса си.

#### Въпроси, които можете да използвате:

- Какви конкретни цели бихте искали да постигнете чрез това менторство ?
- Как бихте определили успеха във връзка с тези цели?
- Можете ли да разделите целите си на по-малки, изпълними стъпки?
- От каква подкрепа или ресурси смятате, че ще имате нужда, за да постигнете тези цели?

### Стъпка 2: R за проверка на настоящата ситуация (reality)

#### Роля на ментора:

- o Изслушайте активно и съпричастно настоящата ситуация и предизвикателствата на наставлявания.
- o Предложете прозрения и гледни точки въз основа на собствения си опит и знания.
- o Насърчете менторствания да обмисли своите силни страни и ограничения.

#### Въпроси, които да зададете:

- Каква е настоящата ви реалност по отношение на вашите цели?
- Какъв напредък сте постигнали до момента? С какви предизвикателства сте се сблъскали?

- С какви силни страни и ресурси разполагате, които могат да ви помогнат да преодолеете тези предизвикателства?

- Как виждате, че сегашната ви ситуация влияе върху способността ви да постигнете целите си?

### **Стъпка 3: О за варианти и възможности (opportunity)**

#### **Роля на ментора:**

o Споделете алтернативни подходи или стратегии, които наставляваният може да не е взел предвид.

o Дайте предложения въз основа на собствения си опит и познания.

o Насърчавайте творческото мислене и проучването на различни възможности.

#### **Примерни въпроси:**

- Какви са възможни варианти или подходи, които можете да предприемете, за да преодолеете предизвикателството си и да постигнете целите си?

- Можете ли да се сетите за някакви алтернативни стратегии или гледни точки, които биха могли да бъдат полезни?

- Как други хора в подобни ситуации са постигнали успех? Какво можете да научите от техния опит?

- Кои варианти ви се струват най-подходящи? Кое ги прави да изглеждат подходящи?

### **Стъпка 4: W за воля и път напред**

#### **Роля на ментора:**

o Помогнете на получаващия менторинг да прецени и подреди по важност своите възможности.

o Помогнете за създаването на план за действие с ясни стъпки и срокове.

o Предложете подкрепа, отчетност и напътствия по време на процеса на изпълнение.

#### **Въпроси за тази част:**

- Сред вариантите, които обсъдихме, кои от тях съответстват най-добре на вашите ценности и цели?

- Как можете да подредите по важност и да изберете най-осъществимите и подходящи действия за изпълнение на целта?

- Какви конкретни стъпки ще предприемете, за да продължите напред? От какви ресурси или подкрепа се нуждаете?
- Как ще се отчитате за изпълнението на плана си за действие?

### **Стъпка 5: Приключване на сесията за наставничество**

#### **В допълнение към Ролята на ментора:**

o Подкрепяйте наставявания в неговото лично и професионално израстване, като бъдете източник на вдъхновение, мотивация и насърчение.

#### **Въпроси:**

- Как мога най-добре да ви подкрепя в постигането на Вашите цели?
- Какви конкретни знания или опит мога да споделя, за да Ви помогна по пътя Ви?
- Какво бихте искали да научите от моя опит като наставник?

Въпреки че моделът GROW-M осигурява полезна структура за менторските сесии, важно е да бъдете гъвкави и да го адаптирате към индивидуалните нужди и обстоятелства на наставявания. Включването на ролята на ментора дава възможност за допълнителни насоки и подкрепа, съобразени с целите и стремежите на менторствания.

## Приложение 9. Пример за менторска сесия – 60 м.

Следващият сценарий за менторска сесия служи като насока и е важно да го адаптирате към специфичните нужди и динамиката на вашата наставническа връзка.

### Въведение (5 минути):

Започнете с приветстване за участие в сесията. Създайте комфортна и открита атмосфера, като обсъдете накратко целта на сесията и очакванията на менторствания.

### Стъпка 1: Поставяне на цели (10 минути)

- Попитайте менторствания за целта за сесията / проверете напредъка от предишната сесия
- Обсъдете текущия напредък по отношение на цел/и от предишна сесия. Можете да използвате скалата за измерване от 0 до 10 къде би се поставил наставляваният в момента по целта, по която иска да работи.
- Насърчете наставляваното лице да посочи конкретни области, в които би искало да получи насоки или подкрепа.

#### Въпроси:

- Какво е това, върху което бихте искали да се съсредоточим днес? Как си представяте края на тази сесия, какъв е най-добрият резултат, който си представяте?
- Моля, споделете някакъв конкретен аспект или предизвикателство, върху което бихте искали да се съсредоточим по време на тази сесия?
- Какви стъпки сте предприели досега, за да постигнете целта/целите си?

### Стъпка 2: Определяне на силните и слабите страни (10 минути)

- Насърчете менторствания да разсъждава върху своите силни и слаби страни.
- Помогнете му/й да определи областите, в които се отличава, и областите, в които иска да се подобри.
- Обсъдете значението на използването на силните страни и справянето със слабите страни.

#### Въпроси:

- Кой според вас са най-силните ви страни?

- В кои области смятате, че имате нужда от подобрене или подкрепа?
- Как силните ви страни са допринесли за напредъка ви досега?
- Как смятате, че преодоляването на слабите ви страни може да ви бъде от полза за постигане на целите ви?

### **Стъпка 3: Планиране на действията (20 минути)**

- Сътрудничете си с менторствания, за да създадете конкретен план за действие.
- Разделете целите на по-малки, управляеми задачи.
- Приоритизирайте задачите въз основа на тяхната важност и изпълнимост.
- Определете крайни срокове за всяка задача и насърчавайте отчетността.
- Проучете потенциални ресурси, инструменти или мрежи за подкрепа, които могат да помогнат за изпълнението на задачите.

#### **Въпроси:**

- Какви конкретни действия можете да предприемете, за да постигнете напредък в постигането на целите си?
- Как можете да разделите целите си на по-малки, изпълними задачи?
- Кои задачи смятате за най-важни и неотложни?
- Можете ли да идентифицирате потенциални пречки или предизвикателства, с които може да се сблъскате? Как можете да ги преодолеете?
- Има ли някакви ресурси, инструменти или хора, които могат да ви подкрепят в изпълнението на тези задачи?

### **Стъпка 4: Обратна връзка и размисъл (15 минути)**

- Осигурете конструктивна обратна връзка и насоки въз основа на плана за действие, като се съсредоточите върху силните страни и как е възможно менторстваният да ги надгради.
- Обсъдете евентуални корекции или уточнения на плана.
- Споделете за инструментите и ресурсите, които бихте препоръчали на наставляваното лице, за да го/я подкрепите в изпълнението на стъпките напред.

- Насърчете наставлявания да отрази напредъка си и наученото по време на сесията. Можете да използвате скалирането отново.

**Въпроси:**

- Как се чувствате по отношение на плана за действие, който създадохме заедно?
- Има ли нещо, което бихте искали да промените или да добавите към плана?
- Какви са очакванията ви за следващите стъпки?
- Как смятате, че тази сесия допринесе за вашето лично и професионално израстване?

**Заклучение (5 мин.):**

- Обобщете основните точки, обсъдени по време на сесията.
- Заявете отново подкрепата си и готовността си да помогнете на наставлявания, като сте на разположение за въпроси или обратна връзка.
- Насрочете следващата сесия или предложете метод за последващи действия.
- Ако можете да добавите идеи за ресурси за менторствания можете да ги споделите и/или да ги включите в имейла за последващи действия след менторската сесия.

## Приложение 10. Проследяване на напредъка на наставничеството

Име на наставявания:

Дата на началото на процеса:

Контактна информация:

Актуална позиция:

Училище: [School/Organization Name]

### Цел:

Начални цели:

Цел 1: [Описание]

Напредък:

Цел 2: [Описание]

Напредък:

### Meeting Logs:

Менторинг сесия 1:

Дата/ Час

Теми за дискусия:

Обсъждане на действия:

Предизвикателства:

Менторинг сесия 2:

Дата/ Час

Теми за дискусия:

Обсъждане на действия:

Предизвикателства:

...



Съфинансирано от  
Европейския съюз

**Рефлексия и обратна връзка на ментора**

**Ресурси и препоръки:**

**Оценка на напредъка:**

**Обобщение:**

Фиксиране на последната среща

Цялостен напредък:

Заклучителни бележки и план за бъдеще:



## **Приложение 11. Проверка на яснотата**

Упражненията от сесия „Проверка на яснотата“ осигуряват структурирано и подкрепящо пространство за участниците, за да придобият яснота и по-дълбоки прозрения чрез силата на отворените въпроси. Този процес насърчава активното слушане, съпричастността и колективното изследване на лични или професионални теми и предизвикателства. Можете да го използвате в дейността си като ментор, като предлагате групови сесии на своите наставлявани.

### **Как да проведете групова сесия за проверка на яснотата?**

Обяснете целта на упражнението: да помогнете на всеки участник да получи яснота и прозрение за своята лична тема/предизвикателство чрез групово задаване на въпроси и проучване.

Идентифициране на темата/предизвикателството (5 минути)

1. Инструктирайте всеки участник да идентифицира тема или предизвикателство, с които се сблъсква в момента в живота си, и да ги адаптира към целта на вашата работа. Работейки с наставляваните - учители, поканете ги да изберат тема, свързана с професионалната им дейност. Когато мислят за нещо, което искат да подобрят, хората често са склонни да създават негативни твърдения. Например: „Вече не искам да работя по 10 часа на ден“, „Не искам да казвам „ДА“ на всяка задача, която ми се предлага“ и т.н.
2. Насърчете участниците да преформулират своята тема/предизвикателство в положително твърдение, например “Искам да казвам ДА само на нови задачи или проекти, свързани с личностното и професионалното ми израстване”.
3. Напомнете на участниците, че фокусът е върху проучването и изясняването, а не върху търсенето на незабавни решения.

### **Кръг на задаване на въпроси 1 (6-7 минути)**

1. Изберете един от участниците да бъде първият „участник в споделянето“, като го поканите пръв да сподели. Споделящият участник представя накратко своята цел, предизвикателство, тема пред групата (в положително изказване, като Искам да, Моята цел

е, До... Бих искал да и др. ). Подчертайте, че ролята на групата е да задава отворени въпроси, за да подкрепи проучването на споделящия участник и да получи яснота.

2. Участниците и ментора задават въпроси, свързани с темата/предизвикателството, докато споделящият участник само записва въпросите за по-нататъшно проучване. Не е необходимо всички да задават въпроси - само ако имат такива. Споделящият участник не отговаря на въпросите, идеята тук е в рамките на 4 мин. да се съберат толкова въпроси, колкото дойдат от групата. Въпросите се записват за по-нататъшно обмисляне. Освен това по този начин участникът запазва лично пространство по отношение на темата или предизвикателството – и допринася за психологическата безопасност, особено за участниците, които са интроверти.

Напомнете на другите участници да избягват да предлагат съвети, оценки или решения и ги насърчете да поддържат атмосфера на взаимна подкрепа, без осъждане.

3. Размисъл (1-2 минути). След края на кръга от въпроси поканете участника, който споделя, да разсъждава накратко върху своя опит (идеята е да приключите процеса за лицето, но не и да го накарате да докладва за действията, които ще предприеме) Примерни въпроси, които може да ползвате:

- Какво беше полезно от този процес за вас?
- Някой конкретен въпрос открояваше ли се или предизвиква ли нови перспективи?
- Как процесът на задаване на въпроси от страна на групата допринесе за вашето изясняване?

### **Кръг на задаване на въпроси 2, 3, 4, 5**

4. Изберете следващия участник, който да сподели своята тема или предизвикателство.

5. Следвайте същия процес като в стъпка 3, като позволите на всеки участник да изследва своята тема/предизвикателство с подкрепата на отворените въпроси на групата.

6. Отделете 1-2 мин. за формулиране на темата, 4 мин. за задаване на въпроси и 1-2 мин. за размисъл на всеки участник.

Общо време (брой участници) X 7 min.



Съфинансирано от  
Европейския съюз

### **Затваряне (5 м.)**

Завършете упражнението от груповата сесия за проверка на яснотата с рефлексия.

Насърчете участниците да споделят всякакви общи прозрения, наблюдения или благодарност за преживяното.

Изкажете благодарност на участниците за тяхната откритост и желание да изследват заедно.

## Приложение 12. Междинна оценка на напредъка

Име на менторствания:

Начало на програмата:

Име на Ментора:

### Напредък на целта:

a. Моля, оценете досегашния си напредък в постигането на целите на програмата за наставничество по скала от 1 до 10, като 1 означава минимален напредък, а 10 - значителен напредък.

b. Общ напредък по целите:

- Напредък по специфична цел 1:

- Напредък по специфична цел 2:

- Напредък по конкретна цел 3:

- Допълнителни цели (ако е приложимо):

Представете кратко описание на напредъка, постигнат по всяка цел, и всички срещнати предизвикателства:

.....

### Динамика на взаимоотношенията:

a. Как бихте оценили ефективността на менторското взаимоотношение по отношение на комуникацията по скала от 1 до 10, като 1 е неефективно, а 10 е много ефективно?

b. Кои конкретни аспекти на менторското взаимоотношение допринесоха положително за досегашния Ви опит?

c. Има ли някакви предизвикателства или области за подобрене в нашите менторски взаимоотношения? Ако да, моля, опишете:

### Развитие на уменията:

a. Моля, оценете напредъка си в развитието на целевите умения или компетенции, обсъдени в началото на тази програма за наставничество, по скала от 1 до 10, като 1 означава минимален напредък, а 10 - значителен напредък.

- Напредък по умение 1:

- Напредък по умение 2:

- Напредък по умение 3:

- Допълнителни умения (ако е приложимо):

Представете кратко описание на напредъка, постигнат по всяко умение, и на областите, в които е необходимо по-нататъшно развитие:

.....

**Подкрепа от страна на наставника:**

a. Доколко сте удовлетворени от подкрепата и насоките, предоставени от мен като Ваш ментор, по скала от 1 до 10, като 1 е неудовлетворен, а 10 е много удовлетворен?

b. В кои конкретни области намирате за най-ценни подкрепата и насоките, предоставени от мен?

c. Има ли някаква допълнителна подкрепа или насоки, които бихте искали да получите от мен като ментор?

**Бъдещи цели и очаквания:**

a. Има ли някакви промени или корекции във Вашите цели или очаквания от началото на програмата?

Ако да, моля, опишете ги:

.....

b. Какви са очакванията Ви за оставащата част на менторската програма?

c. Има ли конкретни теми или области, върху които бихте искали да се съсредоточите в предстоящите менторски сесии? Има ли нещо друго, което бихте искали да споделите, или някаква обратна връзка, която бихте искали да предоставите във връзка с менторската програма?

### Приложение 13. Въпросник за обобщаване

Име на менторствания:

Начало на менторската програма:

#### Самоосъзнаване и личностно израстване:

а. Какви конкретни прозрения или открития направихте за себе си в процеса на наставничество?

.....

б. Как процесът на наставничество повлия на личното ви израстване и развитие?

.....

#### Постигане на цели:

а. Моля, оценете степента, в която сте постигнали целите на менторската си програма по скала от 1 до 10, като 1 означава минимално постигане, а 10 - пълно постигане.

Цялостно постигане на целите:

o Постигане на специфична цел 1:

o Постигане на специфична цел 2:

o Постигане на специфична цел 3:

o Допълнителни цели (ако е приложимо):

Представете кратко описание на напредъка, постигнат по всяка цел, и всички предизвикателства, преодолени по време на програмата:

.....

#### Научени уроци:

а. Кои са най-значимите “уроци” или прозрения, които получихте от програмата за наставничество? Моля, посочете конкретни примери, ако е възможно.

.....

б. По какъв начин тези уроци или прозрения са повлияли на вашето лично или професионално развитие?.....

**Опит:**

a. Как бихте оценили цялостната ефективност на програмата за наставничество по отношение на удовлетворяването на Вашите нужди и очаквания по скала от 1 до 10, като 1 е неефективна, а 10 – високо ефективна? .....

b. Кои конкретни аспекти на програмата за наставничество допринесоха положително за Вашето израстване и развитие?  
.....

c. Има ли области, в които смятате, че програмата за менторство би могла да бъде подобрена? Ако отговорът е „да“, моля, дайте предложения:  
.....

**Ангажимент за бъдещо развитие:**

a. Размишлявайки върху опита си в този менторски процес, доколко сте решени да продължите личното си и професионално развитие? Моля, оценете степента на ангажираност по скалата от 1 до 10, като 1 означава ниска степен на ангажираност, а 10 - висока степен на ангажираност. ....

b. Какви конкретни действия или стъпки планирате да предприемете, за да продължите развитието си след приключване на програмата за наставничество?

**Оценка на процеса на менторство:**

a. Доколко сте удовлетворени от цялостното преживяване по скалата от 1 до 10, като 1 е неудовлетворен, а 10 - много удовлетворен? .....

b. Кои конкретни елементи от програмата и процеса според вас са допринесли най-много за вашето израстване и развитие? .....

c. Има ли някаква допълнителна обратна връзка или предложения, които бихте искали да предоставите? .....

**Допълнителни коментари:**

Какво още бихте искали да споделите за менторската програма?

## Приложение 14. Финална менторска сесия - 60 м.

### Етап 1: Размисъл за пътя на наставничеството

Започнете сесията с отразяване на цялостното преживяване за менторствания, обсъждане на постигнатия напредък и научените уроци. Благодарете му за попълването на въпросника за обобщаване и ако е необходимо, разгледайте теми от него. Както и до този момент, останете и бъдете отворени и любопитни също да учите и да сътворявате заедно с менторствания.

#### Примерни въпроси, които да зададете:

- o Като погледнете назад към нашето менторско пътуване, кои са ключовите моменти или преживявания, които се открояват за вас?
- o Кои са най-значимите уроци или прозрения, които получихте за себе си - за това как да бъдете чудесен учител, мотивиран за професията?
- o Как се е развила Вашата гледна точка или подход към целите Ви по време на нашите менторски взаимоотношения?
- o Конкретни теми от въпросника, ако е необходимо да бъдат разгледани.

### Етап 2: Празнуване на постиженията

Отделете време, за да отпразнувате постиженията и развитието на наставляваното лице по време на менторството.

#### Въпроси:

- o Кои са някои конкретни постижения или важни етапи, които постигнахте по време на нашите взаимоотношения и с които се гордеете?
- o Как тези постижения повлияха личния и професионалния Ви живот?
- o Какви силни страни или умения развихте или усъвършенствахте, които допринасят за Вашия успех сега?

### Етап 3: Бъдещо развитие и планиране на действията

Обсъдете ангажимента на наставлявания към продължаващо развитие и съставете план за бъдещото му развитие.



**Въпроси, които да зададете:**

- o Как си представяте бъдещото си развитие след тази менторска програма?
- o Какви конкретни действия или стъпки планирате да предприемете, за да продължите развитието и напредъка си?
- o Има ли някакви ресурси или подкрепа, от които се нуждаете, за да продължите да поддържате развитието си? Как мога да ви помогна да ги получите?

**Етап 4: Изразяване на благодарност**

Отделете време за изразяване на благодарност и споделяне на заключителни бележки, за да приключите положително взаимоотношенията с наставлявания. Споделете по какъв начин процесът е бил ценен и обогатяващ и за вас.

**Въпроси:**

- o Как това преживяване Ви повлия и бихте ли искали да споделите заключителни размисли, сега, когато затваряме този процес?
- o Имате ли въпроси или притеснения, които бихте искали да засегнете в този момент?

**Етап 5: Затваряне на процеса и следващи стъпки**

Приключете сесията, като обсъдите следващите стъпки, дали и как ще поддържате контакт и изразете вяра в бъдещите начинания на наставлявания.

**Въпроси:**

- o Какви са плановете ви занапред и как смятате да приложите наученото по време на нашето менторско пътуване?
- o Бихте ли искали да поддържаме контакт след приключването на това официално наставничество?
- o Има ли нещо друго, което бихте искали да обсъдим, или някакви заключителни забележки, които бихте искали да споделите?

## Приложение 15. Въпросник за обратна връзка за Ментори

*Уважаеми Ментори,*

*Моля оценете в скала от 1 до 10 опита си от участие в програмата за менторство (1 е напълно незадоволително, а 10 е напълно задоволително).*

*В случай че сте оценили преживяването си с по-малко от 6, бихте ли били така любезни да споделите с нас някои коментари относно причината за това?*

Доколко участието в програмата съвпадна с вашите очаквания?

.....  
.....

Бяхте ли достатъчно подготвен за Ментор?

.....  
.....

Кои аспекти на менторската програма Ви допаднаха?

.....  
.....

Какви предизвикателства срещнахте, докато изпълнявахте ролята си на ментор-коуч?

.....  
.....

Доколко ефективна според вас беше Менторската програма за професионалното израстване и развитие на менторите и на менторстваните?

.....  
.....



Съфинансирано от  
Европейския съюз

Как оценявате степента на ангажираност в програмата на вашите наставлявани? Моля, оценете нивото от 1 до 10, където 1 е много ниска степен, а 10 - пълна ангажираност.

Менторстван 1:

Менторстван 2:

Менторстван 3:

Какви препоръки бихте дали за подобряване или усъвършенстване на Менторската програмата You WELL?

.....

.....

Бихте ли участвали отново като ментор в бъдеще? Споделете аргументите си.

.....

.....

Има ли някаква допълнителна обратна връзка или коментари, които бихте искали да споделите относно опита си като ментор в тази програма?

.....

.....