



## Наръчник на ментора

Водещ партньор: Спортно училище PESG  
Референтни лица: Ренато Вук, Санда Гале  
Автор: Ренато Вук, бак. оес.



# Съдържание

Предговор.....	5
ЧАСТ 1: Основи и контекст /Ориентационни модули/.....	6
1. Въведение.....	6
1.1. Какво представлява проектът RomniME? .....	6
1.2. Цел на това ръководство.....	7
1.3. Целеви групи и как да се използва .....	7
1.4. Общ преглед на съдържанието на ръководството.....	9
1.5. Относно менторството.....	9
2. Предизвикателства и бариери.....	10
2.1. Системни бариери, пред които са изправени младите ромски жени (образование, дискриминация, бедност, полови роли).....	11
2.2. Очаквания и житейски опит на менторите.....	15
2.3. Предизвикателства при набирането и задържането на ментори.....	17
2.4. Емоционални изисквания, риск от прегаряне и институционални пропуски.....	19
3. Роли и отговорности.....	21
3.1. Роли на менторите и наставляваните .....	21
3.2. Изграждане на уважителни, реципрочни отношения .....	24
3.3. Етични очаквания: съгласие, поверителност, граници .....	27
3.4. За какво не са отговорни менторите (напр. терапия, управление на случаи).....	32
ЧАСТ 2: МЕНТОРСТВО (Учебни модули) .....	35



4. Методи за менторство: въведение.....	36
4.1. Модул 1: Индивидуално менторство.....	41
4.1.1. Определение, силни страни и рискове .....	41
4.1.2. Кога работи най-добре .....	44
4.1.3. Подход стъпка по стъпка и инструменти.....	46
4.1.4. Рефлексия .....	76
4.1.5. Самооценка.....	78
4.2. Модул 2: Менторство в малка група (до 6 наставлявани).....	79
4.2.1. Кога и защо да се използва формат на малка група 80	84
4.2.2. Формиране на група (съвместимост, доверие) .....	84
4.2.3. Дизайн на групово сесия .....	90
4.2.4. Принадлежност и безопасност за наставляваните.....	106
4.2.5. Рефлексия.....	114
4.2.6. Контролен списък за самооценка.....	115
Как се справихте?.....	115
4.3. Модул 3: Менторство в голяма група (над 6 наставлявани).....	116
4.3.1. Цел на метода.....	116
4.3.2. Подготовка на наставляваните за настройките на метода (емоционална безопасност).....	121
4.3.3. Проектиране на смислени събития и инструменти.....	129
4.3.4. Рефлексия.....	133
4.3.5. Контролен списък за самооценка .....	134
5. Модул 4: Прилагане на културно отзивчиви и интерсекционални подходи .....	137
5.1. Културно отзивчиво менторство.....	138



5.1.1. Какво е културно отзивчиво менторство?.....	138
5.1.2. Признаване на многообразието в ромските общности.....	142
5.1.3. Как да прилагаме културно отзивчиво менторство.....	146
5.2. Взаимно преплитане на пресечни точки в менторството.....	148
5.2.1. Какво е интерсекционалност?.....	148
5.2.2. Интерсекционалност на практика .....	152
5.2.3. Как да прилагаме интерсекционалност .....	154
5.2.4. Преодоляване на собствените предразсъдъци .....	160
5.3. Рефлексия .....	173
5.4. Самооценка .....	174
6. Модул 5: Мониторинг, оценка и адаптивна адаптация .....	175
6.1. Мониторинг и оценка.....	175
6.1.1. Различни видове мониторинг.....	177
6.1.2. Основен логически модел .....	179
6.1.3. Събиране на данни за мониторинг .....	185
6.2. Адаптивна адаптация .....	189
6.2.1. Проверка.....	189
6.2.2. Размисъл върху напредъка .....	191
6.2.3. План за мониторинг и адаптация.....	193
6.3. Размисъл .....	198
6.4. Самооценка .....	199
7. Заключение .....	205
8. Речник .....	206
9. Литература и допълнителни източници.....	209



## Предговор

Този наръчник е резултат от проекта **RomniME**, номер на проект 101144417, съфинансиран от ЕС чрез програмата „**Граждани, равенство, права и ценности**“ на Европейския съюз, която се основава на устойчивостта, креативността и стремежите на ромските жени. Той обединява практически инструменти, предложения и размисли, оформени от реални преживявания. Целта е да се предостави на менторите ресурс, който е едновременно полезен и вдъхновяващ, основан на ежедневните реалности, но същевременно отворен за различни контексти.

Предлагаме това ръководство като позитивен спътник във вашето менторско пътешествие. В него ще намерите насоки, методи и идеи, но също така и възможности за размисъл и адаптация. Въпреки че всяка менторска връзка ще изглежда различно, всички те носят потенциала да създадат значима промяна, както за наставявания, така и за ментора.

Надяваме се, че това ръководство ще ви подкрепи, ще ви насърчи и ще ви напомни за въздействието, което менторството може да има. Всяка стъпка, която предприемате с наставяван, допринася за по-широко движение за овластяване, равенство и приобщаване. Заедно тези усилия могат да прераснат в трайна промяна за отделните хора, общностите и обществото като цяло.



## ЧАСТ 1: Основи и контекст / Ориентационни модули/

# 1. Въведение

## 1.1. Какво е РомниМЕ проекта?

РомниМЕ (Ментори за овластяване на млади ромски жени) е транснационален проект, съфинансиран от ЕС чрез програмата „Граждани, равенство, права и ценности“ (CERV-2023-EQUAL), чиято цел е да овласти младите ромски жени чрез увеличаване на достъпа им до права, услуги, образование и възможности чрез менторство.

Проектът е в отговор на дълбоко вкоренени неравенства и системни бариери, пред които са изправени ромските жени в цяла Европа, особено на пресечната точка на етническа принадлежност, пол и социално-икономическо изключване. RomniME изгражда структуриран подход към менторството, използвайки изпитани методи, изграждане на капацитет и изследвания, за да подобри самоопределението, устойчивостта и видимостта на ромските жени.

Чрез взаимоотношенията ментор-наставяван, проектът помага за създаването на персонализирани пътища за подкрепа, изгражда доверие с институциите и насърчава мрежа от ромски и неромски съюзници, работещи за равенство между половете и етническото равенство. Точно така е разработен този наръчник - въз основа на проучването, тестването на избрания подход и комбинирането на всички открития от три



различни гледни точки: тази на младите ромски жени, тази на експертите и менторите, и тази на персонала, работещ по самия проект.

Това изгради солидна основа за разработването на качествен учебен материал, който обхваща различни гледни точки и широк спектър от теми и подходи за изграждане на силни взаимоотношения между ментори и наставявани, както и с други участващи хора.

## 1.2. Цел на наръчника

Това ръководство е централен резултат от проекта RomniME. То е разработено като ресурс за самостоятелно обучение за ментори, работещи с млади ромски жени, и като бъдещ инструмент за обучение с по-широко приложение.

Целта му е:

- Да предостави на менторите знанията, методите и инструментите, необходими за подкрепа на ромските жени в различни области на живота
- Да насърчи културно отзивчиви, етични и устойчиви практики за менторство
- Да подпомогне дългосрочната системна промяна чрез изграждане на компетентни, уверени и рефлексивни ментори

Наръчникът отразява констатациите от проучването, пилотирането и оценката на проекта, като съчетава теоретични познания с практическо приложение.

## 1.3. Целеви групи и как да се използва

Наръчникът е предназначен за:

- **Настоящи и бъдещи ментори (роми и нероми)**, подкрепящи млади ромски жени, работещи в местни, неправителствени, общностни, образователни или подобни среди
- **Обучители и фасилитатори по менторство**
- **Организации на гражданското общество (и други)**, които се стремят да стартират или подобрят инициативи за менторство

Този наръчник предлага структуриран, но гъвкав учебен път, предназначен да напътства менторите през приблизително 20 часа самостоятелно обучение. Той включва реални



методи за менторство, разработени и тествани по време на проекта RomniME, като се гарантира, че всеки подход произтича от практически опит. Съдържанието е организирано в ясни, базирани на компетентности модули, които помагат на менторите да изградят специфичните умения, необходими за ефективна подкрепа на млади ромски жени.

Наред с теорията, наръчникът предоставя практически инструменти, шаблони и примери от реалния живот, които менторите могат да прилагат директно в работата си. Всеки модул е обогатен с теми за самооценка и дейности за размисъл, насърчаващи менторите да оценяват собствения си растеж, да адаптират подхода си и да задълбочават осведомеността си с течение на времето.

Независимо дали се използва самостоятелно или в рамките на структурирана програма за обучение, Наръчникът е предназначен да подкрепя менторите не само в това, което правят, но и в начина, по който се развиват – в полза както на самите тях, така и на наставляваните, които придружават.

### **КАК ДА ГО ИЗПОЛЗВАТЕ**

Можете да използвате този Наръчник по няколко начина, в зависимост от вашите нужди:

#### **Като индивидуален ментор**

- Следвайте модулите по ред или се фокусирайте върху области, в които искате да растете, зависи от вас. Използвайте дейностите и инструментите за рефлексия, за да задълбочите самосъзнанието и готовността си.

#### **Като част от програмата за обучение на ментори**

- Обучителите или координаторите могат да използват наръчника като основа за проектиране на семинари или програми за смесено обучение. Всеки модул предоставя ясни резултати и дейности, които могат да бъдат адаптирани за групово изпълнение.

#### **Като организационен инструмент**

- НПО, обществени центрове и институции могат да използват този ресурс за създаване, укрепване или оценка на програми за менторство, насочени към ромски жени.

## **1.4. Общ преглед на съдържанието на наръчника**

Следващият раздел се фокусира върху съветите за навигиране в наръчника за ментори.

**Част 1** ви дава контекста - важно е да разберете защо менторството е важно и с какви предизвикателства се сблъскват наставяваните и менторите, а тази част предоставя информация за предисторията и етичния пейзаж на менторството в контекста на RomniME.

**Част 2** от този наръчник предлага пет модула, базирани на компетентности, всеки с дейности, резултати и инструменти за самооценка, които да ви помогнат да проследявате обучението си. Тези модули са предназначени да укрепят уменията и осведомеността, необходими за въздействащо и етично менторство.

Първият раздел представя три основни метода за менторство, които са били използвани, тествани и анализирани по време на проекта RomniME. Всеки метод е обяснен подробно, с практически инструменти, както и насоки относно компетенциите, нагласите и поведението, които подкрепят ефективното менторство.

Вторият раздел се обръща към междусекторните практики, представяйки ги като централни елементи на менторските взаимоотношения. Накрая, наръчникът завършва с фокус върху мониторинга и адаптацията - процес, който помага на менторите и наставяваните да се учат от настоящата ситуация, за да продължат да се усъвършенстват заедно.

*Не е нужно да завършвате всичко наведнъж. Това е вашето пространство за обучение - връщайте се към различни раздели, докато опитът ви расте.*

## 1.5. Относно менторството

В проекта RomniME менторството е повече от напътствие, то е взаимна, човешка връзка, основана на доверие, солидарност и растеж. Това е процес на съпровождане, а не на авторитет. Менторът не е там, за да „поправи“ живота на наставявания или да замести семейната или професионалната подкрепа. Вместо това, менторът върви редом с наставявания, предлагайки му насърчение, инструменти и перспектива, като същевременно уважава неговата автономност, култура и житейска реалност.

Подходът на RomniME към менторството се основава на вярата в равенството, а не в благотворителността. Много ромски момичета и млади жени изпитват дълбоки структурни неравенства в образованието, заетостта, здравеопазването, жилищното настаняване и/или гражданския живот. Менторството предлага начин за отваряне на достъп до тези пространства, но не като се правят неща вместо някого, а по-скоро като се помага на някого да се чувства уверен и способен да прави тези неща самостоятелно, сам.

Менторите, независимо дали са роми или не, идват от различен произход и нива на опит. Това, което ги обединява в RomniME, е споделяният ангажимент да слушат, да учат и да



стоят до младите ромски жени в техните лични пътувания. Това изисква високо ниво на смирение, търпение и понякога дискомфорт, особено когато се сблъскваме със собствените си предразсъдъци или системна несправедливост. Също така изисква последователност, грижа и емоционална осъзнатост.

Менторството в РомниМЕ се счита за двупосочен процес, тъй като менторите също се развиват. Докато подкрепят другите, те също така развиват ключови умения, като комуникативни умения, културна осведоменост и увереност в навигирането в сложни системи. Много ментори съобщават, че опитът променя собствените им перспективи и задълбочава връзката им с общностите, на които служат.

Това прави менторството това, което винаги е било замислено да бъде - инструмент за социална справедливост, подкрепен със силна възможност за личностно развитие. То е комбинация от двата елемента, а не фокусиране единствено върху единия. То е тиха форма на съпротива, дългосрочна инвестиция във видимост, равенство и надежда.

## 2. Предизвикателства & бариери

Менторството на млади ромски жени изисква ясно разбиране на средата, в която се осъществяват тези взаимоотношения. Както наставляваните, така и менторите се справят със сложни, често неравностойни реалности, оформени от смесица от културни очаквания, системна дискриминация, ограничена институционална подкрепа и др.

Този раздел очертава някои от най-належащите **предизвикателства и бариери**, които влияят върху успеха, устойчивостта и емоционалната дълбочина на менторските взаимоотношения. Чрез ранно идентифициране на тези фактори, менторите могат да се подготвят по-добре не да избягват тези трудности, **а да се ангажират с тях отговорно, емпатично и реалистично.**

Разбирането на тези предизвикателства не е свързано с фокусиране върху дефицитите, а по-скоро с разработването на **информирани, устойчиви и подкрепящи подходи**, които отговарят на наставляваните там, където се намират, като същевременно се признава емоционалният и структурен натиск, с който самите ментори могат да се сблъскат.



## 2.1. Системни бариери, пред които са изправени младите ромски момичета (образование, дискриминация, бедност, роли на пола)

Младите ромски жени са изправени пред сложни и взаимосвързани бариери в образованието, заетостта, здравеопазването, жилищното настаняване и гражданския живот. Изследването на RomniME на национално ниво (проведено във Финландия, Италия и България) разкрива реалностите, които стоят зад тези системи, докато последните доклади на ЕС и Съвета на Европа потвърждават, че тези бариери са широко разпространени, постоянни и дълбоко системни.

### ИЗСЛЕДВАНИЯ, РЕАЛИЗИРАНИ ПО ПРОЕКТ ROMNIME

#### ➤ Образование

- По-голямата част от участващите ромски жени са завършили само от **4 до 8 години официално образование**, като много малко са продължили след прогимназиално образование. **По-малко от 10%** са били ангажирани в някакъв вид професионална или образователна програма за възрастни към момента на изследването. Интервютата на национално ниво разкриха, че ранното оттегляне от образованието обикновено е свързано със семейни очаквания, ранни бракове, икономическа необходимост и негативни училищни преживявания. В някои случаи жените съобщават, че училищната среда не е подкрепяща или приобщаваща, особено когато е имало дискриминация или тормоз. Езикови бариери са споменати и от участниците във Финландия и Италия, особено сред тези от мигрантски или апатриден произход.
- Менторите и в трите страни отбелязаха, че много от наставяваните нямат основни цифрови умения и навици за учене, тъй като са били откъснати от формалните образователни системи в продължение на години. Тази празнина затруднява ангажирането с традиционната учебна среда и



ограничава достъпа до програми за повишаване на квалификацията или допълнително обучение.

➤ **Широко разпространена дискриминация**

- Дискриминацията беше повтаряща се тема и в трите страни, обхванати от проучването RomniME. Между **80% и 95% от участниците** съобщават, че са преживели някаква форма на дискриминация, основана на етническа принадлежност, пол или икономически статус, и в поне една среда, включително здравеопазване, образование, заетост и публични институции. В България и Италия по-специално жените описват, че са били стереотипизирани, игнорирани или че с тях е било говорено неуважително в условията на услуги. Някои участници съобщават, че избягват институциите изцяло поради страх от малтретиране или предишни негативни преживявания.

Значителен брой жени също така посочиха, че не са запознати със **законите за борба с дискриминацията или с механизмите за подаване на жалби**, с които разполагат. Тази липса на информация остави много от тях безсилни и допринесе за ниското институционално доверие. Менторите подчертаха, че за да изградят увереност и капацитет за застъпничество, наставляваните първо се нуждаят от безопасни пространства, за да обработят своя опит и да получат достъп до точна информация за своите права.

➤ **Икономическо изключване**

- Според проучването RomniME, нивата на заетост сред участващите ромски жени са били **31% във Финландия, 35% в Италия и 55% в България**. Докладът отбелязва, че дори когато ромските жени са били наети, тази работа често е била неформална или недекларирана и обикновено е



липсвала официална защита на заетостта, като например **писмени договори или достъп до здравно и социално осигуряване.**

- Изследването също така подчертава практическите пречки пред участието на пазара на труда. И в трите страни жените посочват отговорностите за **грижи за деца, ограничените възможности за транспорт и цифровото изключване** като значителни пречки пред достъпа до работа или обучение за работа. Менторите, участващи в проекта, отбелязват, че тези ограничения засягат не само заетостта, но и самочувствието и дългосрочното планиране на кариерата.

➤ **Културни & полови роли :**

- Проучването на RomniME установи, че много ромски жени, участващи в проучването, са се **омъжили или са станали майки в края на тийнейджърските си години.** Тези ранни преходи към семеен живот често са посочвани като причини за напускане на училище или отказ от търсене на работа. И в трите страни отговорностите за полагане на грижи са описани като възложени предимно на жените, с малка институционална или семейна подкрепа.
- о Докладът документира също, че традиционните очаквания за равенство между половете продължават да оформят ролите на жените в домакинството и общността. Тези роли значително ограничават времето, автономността и възприеманата способност на ромските жени да се ангажират с образование, работа или обществен живот. Менторите съобщават, че за много от наставяваните подобни очаквания са били интернализирани от ранна възраст и рядко са били поставяни под въпрос в непосредствената им среда.

**ДОПЪЛНИТЕЛНИ ДОКАЗАТЕЛСТВА ОТ ПРОВЕРЕНИ ИЗТОЧНИЦИ ОТ ЕС**

- Според **Агенцията на ЕС за основните права**, ромските жени в цяла Европа са обект на **междусекторна дискриминация**, кореняща се както в антиромските



настроения, така и в половите предразсъдъци. Това води до **системни бариери в здравеопазването, образованието, заетостта и жилищното настаняване** и допринася за **по-ниска продължителност на живота** и политическо недостатъчно представителство (FRA, 2019 г.)<sup>1</sup>.

- **Проучването EU-MIDIS II** съобщава, че **50% от ромските младежи на възраст 6-24 години** не посещават училище. То също така разкрива, че около 80% от ромите **живеят под прага на бедността** и са изправени пред системна сегрегация в образованието и жилищното настаняване<sup>2</sup>.
- **Сегрегираното образование** на ромските деца остава сериозен проблем в целия ЕС, както е потвърдено в резолюцията на Европейския парламент от 2023 г. В нея се отбелязва, че въпреки правната защита, структурни практики като настаняването на ромските деца в отделни училища или класове, понякога оправдани от езикови или учебни нужди, продължават да се срещат широко. Това системно изключване значително намалява качеството на образованието и увеличава риска от преждевременно напускане на училище (резолюция на Европейския парламент)<sup>3</sup>.
- На пазара на труда **дискриминацията при наемане на работа е рутинна**: кандидатите от ромски произход често биват напълно изключвани поради етническата си принадлежност, което кара много от тях да разчитат на неформална, сезонна заетост<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> European Union agency for fundamental rights (2019) *Second European Union Minorities and Discrimination Survey Roma women in nine EU Member States*, <https://fra.europa.eu/en/publication/2019/roma-women-nine-eu-member-states>

<sup>2</sup> European Union agency for fundamental rights (2019) *Second European Union Minorities and Discrimination Survey Roma women in nine EU Member States*, <https://fra.europa.eu/en/publication/2019/roma-women-nine-eu-member-states>

<sup>3</sup> European Parliament resolution of 4 October 2023 on the segregation and discrimination of Roma children in education (2023/2840(RSP)), [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0342\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0342_EN.html)

<sup>4</sup> Brussels Times (2024) *Antigypsyism barrier for Roma integration in the EU labour market*, <https://www.brusselstimes.com/1371556/antigypsyism-barrier-for-roma-integration-in-the-eu-labour-market>



Този синтез на откритията на РомниМЕ и по-широки изследвания на ЕС рисува многоизмерна картина на системното изключване, което засяга всеки аспект от живота на ромските жени. За менторите това означава:

1. **Признаване на сериозността и взаимосвързания характер на бариерите**, пред които са изправени наставляваните.
2. **Придобиване на знания** за системните неравенства и законовите права.
3. **Разработване на културно осъзнати и чувствителни към травмата подходи**.
4. **Застъпничество за структурна промяна** чрез осведоменост, подкрепа за навигиране и сътрудничество.

### **СИЛНИ СТРАНИ И УСТОЙЧИВОСТ НА МЛАДИТЕ РОМСКИ ЖЕНИ**

Въпреки че посочените по-горе бариери са реални и дълбоко системни, те не обхващат пълната картина на живота на младите ромски жени. Наред с изключването, много от тях демонстрират устойчивост, креативност и стремежи, които служат като мощни входни точки за менторство. Признаването на тези силни страни помага да се гарантира, че менторството не е само за справяне с недостатъците, но и за изграждане на съществуващи капацитети и възможности, което е, меко казано, също толкова важно.

- **Ангажираност към семейството и общността:** Макар отговорностите по полагане на грижи често да са пречка, те също така демонстрират силното чувство за отговорност, солидарност и организационни умения на младите ромски жени. Много от тях показват забележителна способност да управляват множество роли в трудни условия, което може да бъде мощна основа за лидерство и дългосрочно поставяне на цели, когато е подкрепено.
- **Културни познания и идентичност:** Дори пред лицето на предразсъдъците, ромските жени често черпят гордост и сила от културните традиции, музиката, езика и общностните ценности. Тези активи осигуряват принадлежност, устойчивост и креативност, които менторите могат да потвърдят и интегрират в процесите на обучение и овластяване.



- **Стремежи за промяна и образование:** Въпреки високите нива на отпадане от училище, много ромски жени изразяват решителност да се включат отново в обучението и да създадат по-добри възможности за децата си. Този стремеж към образование и самоусъвършенстване демонстрира устойчивост, но също така и силна готовност да се възползват от възможностите, когато те са достъпни и подкрепящи.

Разбирането на тези реалности е от съществено значение за проектирането на менторство, което не само преодолява бариерите, но и отчита съществуващите силни страни. Като признават както предизвикателствата, така и устойчивостта на младите ромски жени, менторите могат да създадат подходи, които са уместни, овластяващи и устойчиви. Такова менторство се основава на стремежите и културните ценности, като същевременно помага за премахване на системното изключване, като по този начин насърчава промяна, която е едновременно лична и структурна.

## 2.2. Очаквания и житейски опит на менторите

Този раздел предоставя прозрения, събрани чрез проучването на РомниМЕ, фокусирани върху експертите и менторите и техния житейски опит, но също така и върху техните идеи и общо мнение относно ключовите сегменти на менторството и работата с млади ромски жени.

Тези експерти работят с ромските общности в роли като менторство, образование, социална подкрепа и застъпничество.

### 1. Социална сложност на живота на наставляваните

Експерти съобщават, че много млади ромски жени се сблъскват с припокриващи се форми на изключване, включително преждевременно напускане на училище, ранни бракове, икономическа зависимост и ограничен достъп до здравеопазване или цифрови услуги. Менторите често трябва да се справят с тези реалности, докато се опитват да подкрепят целите на наставляваните, което може да бъде емоционално и логистично изискателно.

### 2. Време и доверие



Изграждането на доверие е повтаряща се тема. Експертите заявяват, че ромските жени първоначално може да се колебаят да се ангажират поради минали преживявания на дискриминация или нарушени институционални обещания. В резултат на това менторството не може да бъде краткосрочно или повърхностно, а по-скоро изисква ангажираност и приемственост.

### **3. Неяснота на ролята на ментора**

Менторите често са поставяни на позиции, които надхвърлят традиционните очаквания, изисквайки от тях да започнат да действат като неформални съветници, консултанти, преводачи на институционални системи и застъпници. Липсата на ясно определение на ролята, съчетана с емоционален труд, беше определена като значителен натиск.

### **4. Недостатъчна подкрепа за менторите**

Няколко експерти изразиха мнение, че на менторите не е предоставена структурирана подкрепа, като например партньорски надзор, механизми за обратна връзка или обучение. Това води до емоционално изтощение и ограничава дългосрочната устойчивост на програмата - този сегмент е анализиран по-подробно в следващия раздел на това ръководство, раздел 2.3. Предизвикателства при набирането и задържането на ментори.

### **5. Набиране и представителство**

Интервюираните подчертаха липсата на ромски ментори като ключово ограничение. Въпреки че менторството, водено от роми, може да насърчи автентичността и близостта, съществуват малко системи за набиране, обучение и задържане на ромски жени в менторски роли.

По-долу са представени по-общи прозрения, събрани от проучване на документи и от различни онлайн източници, свързани с ромите като цяло, както и с ромските жени като ключова целева група.

Основен източник е Стратегическият план за действие на Съвета на Европа за приобщаване на ромите и пътуващите (2020-2025 г.), който подчертава императива за



културно безопасна среда в работата по социално приобщаване. Планът признава продължаващите ефекти от антиромските настроения, проявяващи се чрез реч на омразата, бедност и системни предразсъдъци, които менторите трябва да са подготвени да разбират и да се справят с тях. Той призовава за културно осъзнати и приобщаващи подходи, гарантиращи, че менторите могат да се ангажират ефективно, без да понесат вреда.

**В допълнение към това, Европейският ромски институт за изкуства и култура (ERIAS)** управлява инициативи за менторство, като например Програмата за медийно менторство 2024-2025 г. в Сърбия, която свързва ромски медийни професионалисти с опитни ментори. Тази инициатива подчертава значението на културния авторитет и споделяната идентичност, тъй като менторите подкрепят наставляваните в усилването на ромските гласове и навигирането в контекста на масовите медии.

Прозренията на менторите и експертите подчертават, че **успешното менторство с млади ромски жени изисква много повече от добра воля** - яснота на ролите, емоционална готовност, умения за изграждане на доверие и постоянна институционална подкрепа. Без тях менторите често се оказват претоварени, изолирани или несигурни за своето въздействие. Тези реалности трябва да оформят начина, по който **бъдещите програми за менторство ще бъдат проектирани, структурирани и подкрепяни**, като не само се фокусират върху наставляваните, но и признават нуждите на самите ментори.

### 2.3. Предизвикателства при набирането и задържането на ментори

Осигуряването на участието на ангажирани и подготвени ментори остава едно от най-постоянните предизвикателства в инициативите за менторство, фокусирани върху ромските жени. Както практическият опит на екипа на проекта РомниМЕ, така и интервютата с експерти потвърждават, че идентифицирането и задържането на ментори често е по-трудно от първоначално очакваното.



## ПРОЗРЕНИЯ ОТ ИНТЕРВЮТАТА С ЕКСПЕРТИ НА РОМНИМЕ

Според експерти и персонал, участващи в проекта РомниМЕ, няколко повтарящи се проблема влияят върху ангажираността на менторите и в трите участващи страни:

- **Липса на време и възнаграждение:** Екипът на проекта наблюдава, че дори лица, които са силно мотивирани да бъдат ментори, не са в състояние да се ангажират поради конкуриращи се професионални и лични отговорности. Без финансово възнаграждение или институционална гъвкавост, менторството се е превърнало в нереалистична тежест, особено за професионалисти, които вече работят в претоварени образователни или социални сектори.
- **Емоционални изисквания и неадекватна подкрепа:** Експертите отбелязват, че менторството на ромски жени (много от които са преживели травма, изключване и сложни социални бариери) изисква емоционална устойчивост и дългосрочна отдаденост. Менторите обаче често нямат достъп до подкрепящи структури като надзор, обсъждане или обмен между връстници. Емоционалната тежест на ролята, съчетана с недостатъчно насоки или последващи действия, е основна пречка.
- **Неяснота на ролите и липса на подготовка:** Менторите понякога се колебаеха да се ангажират, защото очакванията не бяха ясно определени. Без адекватно включване, обучение или инструменти, потенциалните ментори не бяха сигурни какво се очаква от тях или дали са подготвени да предоставят смислена подкрепа.
- **Ограничено представителство:** Намирането на ментори от ромски произход беше особено трудно в райони, където малцина заемаха видими или лидерски роли. Експертите подчертаха, че въпреки че представителството е от съществено значение, инфраструктурата за набиране, обучение и задържане на ромски ментори е слаба в много общности, което ограничава дългосрочната устойчивост.

Тези наблюдения, правени последователно от служители и национални експерти във Финландия, България и Италия, подчертават системния характер на проблема. Менторите често бяха склонни, но не можеха да участват при настоящите условия.



## ПО-ШИРОК КОНТЕКСТ ОТ ИЗСЛЕДВАНИЯ, СПЕЦИФИЧНО СВЪРЗАНИ С РОМИТЕ

Тази инициатива за мониторинг, инициирана от Европейския парламент, подчертава значението на изграждането на капацитет в рамките на ромското гражданско общество, включително менторските роли в организации на местно ниво. Докладът установява, че макар менторството да има потенциал за овластяване, повечето национални стратегии за приобщаване нямат стабилни системи за обучение, набиране и задържане на ромски ментори<sup>5</sup>. Това подсилва констатацията на RomniME за ограничено представителство и неадекватни структури за подкрепа

По подобен начин, Стратегическият план за действие на Съвета на Европа (2020-2025 г.) призовава за по-големи институционални инвестиции в рамките за менторство, особено тези, насочени към ромските младежи и жени. Той предупреждава, че без признание и подкрепа на политическо ниво, усилията за менторство остават краткосрочни, с недостатъчни ресурси и несвързани с националните стратегии за приобщаване<sup>6</sup>.

Усилията за ангажиране на ментори не могат да разчитат само на мотивация. Те трябва да включват структурирана подкрепа, ясни очаквания, финансови и институционални стимули и механизми за емоционално и професионално насочване. Без тях менторите - особено тези от ромски произход - са изправени пред неустойчиви изисквания, което прави смисленото участие малко вероятно и краткотрайно.

## 2.4. Емоционални изисквания, риск от прегаряне и институционални пропуски

Менторството, особено в контекста на маргинализация и структурно изключване, изисква повече от междуличностна добра воля. Емоционалната тежест на менторството на млади ромски жени, много от които са преживели дискриминация, травма или неравностойно положение на поколението, може да окаже значително напрежение върху тези, които предлагат насоки. Изследването на РомниМЕ разкри, че без подходящи институционални

---

<sup>5</sup> Roma Civil Monitor, *Roma Civil Monitor 2021-2025*, <https://www.romacivilmonitoring.eu/>

<sup>6</sup> Council of Europe, *Equality of Roma and Traveller Women and Girls*, <https://rm.coe.int/recommendation-cm-rec-2024-1-on-the-equality-of-roma-and-traveller-wom/1680b21286>



рамки, менторите често работят в емоционално изтощителни условия, които ги излагат на риск от прегаряне и отчуждение.

## ПРОЗРЕНИЯ ОТ ИНТЕРВЮТА С ЕКСПЕРТИ НА РОМНИМЕ

В интервютата със служители и експерти във Финландия, Италия и България се очертаха няколко постоянни теми:

- **Емоционално бреме на ролята:** Менторите съобщават, че трябва да се справят не само с логистични задачи или насоки, но и със сложните емоции и уязвимости на наставляваните, като скръб, изключване и съмнение в себе си. Тази динамика изисква не само емпатия, но и емоционална устойчивост, и много ментори се чувстват неподготвени да носят тази тежест без подкрепа.
- **Липса на структурирана подкрепа:** Повтарящ се проблем в различните страни е липсата на редовен надзор, възможности за обсъждане или професионални консултации. Менторите често работят изолирано, без ясни системи за емоционална подкрепа или обмен на мнения между връстници, което води до чувство на „оставяне сами“ с трудни ситуации.
- **Недостатъчно признание от страна на институциите:** Експертите отбелязват, че менторите, дори тези, които работят доброволно или неформално, често получават малко признание или валидиране от участващите институции. Тази липса на видимост не само влияе на мотивацията, но и сигнализира, че емоционалната им инвестиция е подценена.
- **Липса на предпазна мрежа:** Когато се сблъскват с емоционално интензивни сценарии, например истории за домашно насилие, расизъм или дълбоки лични трудности, менторите често нямат ясен протокол за това как да реагират или къде да насочат наставляваните. Липсата на официални канали и подкрепа направи менторите уязвими към емоционално претоварване.



Тези размисли разкриват по-дълбок системен проблем: емоционалните изисквания, поставени пред менторите, рядко са съчетани с институционална или каквато и да е подготовка или грижа.

Емоционалната тежест, поставена върху менторите, работещи в общността, особено върху ромските жени, е била призната в множество инициативи на европейско ниво. Стратегическият план за действие за приобщаване на ромите и пътуващите (2020-2025 г.) на Съвета на Европа подчертава, че ролите за овластяване на общността често падат непропорционално върху ромските жени и без структурирана подкрепа тези роли стават емоционално неустойчиви. Той препоръчва държавите да създадат системи за подкрепа, като например редовен надзор, подкрепа от връстници и официално признание, за да се предотврати претоварване и прегаряне<sup>7</sup>.

**По подобен начин, в своя обобщаващ доклад от 2022 г., „Ромски граждански монитор“ (2021-2025 г.),** се подчертава, че ромските участници в гражданското общество често се сблъскват със **структурни предизвикателства** – като фрагментирано прилагане на националната стратегия, ограничена координация с публичните институции и ограничен достъп до възможности за изграждане на капацитет – които подкопават устойчивостта на техните инициативи на местно ниво<sup>8</sup>.

Не може да се очаква от менторите да поемат емоционалното напрежение без официална подкрепа. Изискванията за работа с уязвими ромски жени са реални, често интензивни и в момента не са обслужвани достатъчно от повечето институционални рамки. Предотвратяването на прегарянето и опазването на благосъстоянието на менторите изисква ясни протоколи, признание и емоционална инфраструктура, не като последица, а като основен елемент на всеки модел на менторство.

---

<sup>7</sup> Council of Europe, *Strategic Action Plan for Roma and Traveller Inclusion (2020-2025)*, <https://edoc.coe.int/en/roma-and-travellers/8508-council-of-europe-strategic-action-plan-for-roma-and-traveller-inclusion-2020-2025.html>

<sup>8</sup> Roma Civil Monitor, *A synthesis of civil society's reports on the quality of the national strategic frameworks for Roma equality, inclusion, and participation*, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8dc05433-a82d-11ed-b508-01aa75ed71a1/language-en>



## 3. Роли и отговорности

Менторството е най-ефективно, когато ролите, отговорностите и очакванията са ясни и взаимно разбираеми. В RomniME менторските отношения не са йерархични, а се основават на взаимно уважение, културна осведоменост и споделен ангажимент за растеж. Този раздел изследва ключовите измерения на връзката ментор-наставляван, като предлага яснота относно ролята на всеки човек, определя етични граници и дефинира обхвата на отговорността. Той също така подчертава значението на съгласието, поверителността и професионалните ограничения, особено критични при работа с наставлявани, които може да са преживели нарушения на доверието в миналото. Разбирането на тези роли не е само административно; то е от основно значение за създаването на безопасни, овластяващи и устойчиви менторства.

### 3.1. Роли на ментори и наставлявани

Във връзката ментор-наставляван яснотата около ролите е от съществено значение. Както менторите, така и наставляваните внасят очаквания и отговорности във връзката. Когато те се обсъждат и уважават открито, процесът на менторство става по-ефективен, справедлив и овластяващ за всички участващи.

#### **РОЛЯ НА МЕНТОРА**

Менторите не са експерти, които предоставят отговори или насоки от позиция на авторитет. Вместо това, те действат като фасилитатори и съюзници, личности, които вървят редом с наставляваните и ги подкрепят в определянето на цели и справянето с предизвикателства. По-долу са изброени някои от най-важните задачи на ментора преди и по време на менторския процес.

#### **Създаване на безопасна, културно отзивчива среда**

От менторите се очаква да създават пространства, където младите ромски жени се чувстват уважавани, емоционално сигурни и културно разбирани. Това започва с културно смирение, дефинирано като практика на непрекъсната саморефлексия върху това как собствената идентичност, сила и привилегии влияят върху менторските взаимоотношения.

**МЕНТОР:** Националното партньорство за менторство подчертава, че културно отзивчивите ментори осъзнават как системите на потисничество оформят житейския опит и че



игнорирането на тази динамика може да отслаби доверието и да доведе до преждевременно прекратяване на взаимоотношенията <sup>9</sup>.

### **Подкрепа за определяне на цели, водени от наставляваните**

Менторите подкрепят наставляваните при определянето на собствените им цели, независимо дали са образователни, лични или професионални, и при разработването на практически стъпки за постигането им. Този модел, основан на овластяване, зачита автономността и правомощията за вземане на решения на наставляваните. Европейският център за развитие на професионалното обучение (Cedefop) подчертава стойността на подобни подходи, водени от учащите, които повишават самочувствието и ангажираността.

### **Поддържане на етични граници и осъзнаване на насочването**

Важно е менторите да останат в рамките на своята компетентност и да насочват наставляваните към подходящи услуги, когато е необходима по-специализирана подкрепа. Това определяне на професионални граници е основен принцип в етиката на менторството <sup>10</sup>.

### **Участие в рефлексивна практика**

Менторството може да включва емоционален труд, особено когато се работи с хора, преживели дискриминация, изключване или травма. За да поддържат своето благополучие и етична основа, менторите се насърчават да се занимават с редовна саморефлексия и, когато е възможно, да търсят колегиална супервизия. Това е в съответствие с международните стандарти за менторство, които наблягат на рефлексивната практика като основна етична отговорност <sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Mentor (2022) *Becoming a better mentor - strategies to be there for young people*, <https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2022/01/Becoming-a-Better-Mentor-Strategies-to-Be-There-for-Young-People.pdf>

<sup>10</sup> European Mentoring and Coaching Council & Association for Coaching (2016) *GLOBAL CODE OF ETHICS For Coaches & Mentors*, <https://www.emccglobal.org/leadership-development/ethics/>

<sup>11</sup> International Coaching Federation (2024) *ICF Code of Ethics*, <https://coachingfederation.org/credentialing/coaching-ethics/icf-code-of-ethics/>



## РОЛЯ НА НАСТАНОВЯВАНИЯ

Наставляваните не са пасивни получатели на съвети, а активни участници, които помагат за оформянето на менторските взаимоотношения и поемат отговорност за собственото си развитие, на всяко ниво. По-долу са изброени някои от най-важните задачи на наставляваните в процеса на менторство.

Определяне и преследване на собствените им цели

Наставляваните се насърчават да си поставят собствени цели, да идентифицират своите нужди и да управляват собствения си напредък. Ролята на ментора е да подкрепя този процес чрез внимателно слушане, насърчаване и отчетност, но не и чрез насочване. Ефективното менторство започва, когато наставляваните се чувстват овластени да поемат инициативата и да дефинират успеха по свой начин <sup>12</sup>.

### Прозрачно и уважително ангажиране

Взаимното уважение и откритата комуникация са от съществено значение за менторството. Наставляваните се насърчават да изразяват своите очаквания, да задават въпроси, да споделят притеснения и да дават обратна връзка. Международната федерация по коучинг подчертава значението на честността, открития диалог и съвместно създадените цели за поддържане на доверие и етично съответствие в менторските взаимоотношения <sup>13</sup>.

### Постепенно доверие

---

<sup>12</sup> Mentor (2022) *Becoming a better mentor - strategies to be there for young people*, <https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2022/01/Becoming-a-Better-Mentor-Strategies-to-Be-There-for-Young-People.pdf>

<sup>13</sup> International Coaching Federation (2024) *ICF Code of Ethics*, <https://coachingfederation.org/credentialing/coaching-ethics/icf-code-of-ethics/>



Доверието не е автоматично, особено за млади ромски жени, които може да са преживели изключване, дискриминация или институционален провал. Не се очаква от наставляваните да се отворят веднага, а вместо това менторите трябва да демонстрират надеждност и уважение, което позволява доверието да се изгражда естествено с течение на времето. Portal Mentor препоръчва менторите, работещи с маргинализирани младежи, да подхождат към взаимоотношенията си с търпение, последователност и емпатия<sup>14</sup>.

Това не е Наръчник за наставлявани и като такъв не предоставя насоки за самите наставлявани. Именно това е една от причините, поради които ролите на наставляваните тук отново сочат към самите ментори и техните действия, които водят до конкретни последици, в този случай положителни последици като изграждане на доверие, накаране на наставлявания да се отвори и т.н.

#### Споделени отговорности

Менторството е съвместна връзка, изградена върху реципрочност, грижа и споделена ангажираност. Както менторите, така и наставляваните допринасят за успеха на партньорството чрез:

- Установяване на ясни очаквания и граници
- Практикуване на честност и уважение в комуникацията
- Справяне с недоразуменията рано и конструктивно
- Оценяване на процеса като процес на взаимно учене и растеж

Ролята на ментора е да подобри разбирането още в началото на тази връзка, че менторството е споделено пътуване към овластяване и солидарност.

---

<sup>14</sup> Mentor (2022) *Becoming a better mentor - strategies to be there for young people*, <https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2022/01/Becoming-a-Better-Mentor-Strategies-to-Be-There-for-Young-People.pdf>



## 1.1. Изграждане на уважителни и реципрочни отношения

Успешната менторска връзка се основава на повече от добри намерения, тя зависи от качеството на връзката между ментора и наставявания. В основата на тази връзка са два ключови принципа: уважение и реципрочност.

Уважението в менторството означава да виждаш другия човек като цяло, способен и заслужаващ грижа. То включва слушане без осъждане, зачитане на границите и признаване, че всеки човек внася знания, опит и прозрения във връзката. Уважението позволява различията в идентичността, произхода или перспективата, без да се опитва да ги пренебрегне или „поправи“.

От друга страна, реципрочността изгражда уважение. Това означава, че връзката не е едностранчива. Докато менторите предлагат насоки и подкрепа, наставяваните също оформят преживяването, т.е. чрез размисъл, обратна връзка, любопитство и собствения си житейски опит. Когато и двете страни се чувстват ценени и чути, връзката се превръща в пространство за споделено учене и взаимен растеж. Реципрочното менторство позволява съчетаването на различни нива на идентичност, култура, старшинство или подобни и по този начин отваря пространство за всичко посочено по-горе<sup>15</sup>.

Изграждането на уважителни, реципрочни отношения не се случва автоматично. То изисква целенасочена комуникация, яснота на ролите и готовност за проверка и адаптация с развитието на отношенията. Когато тази основа е налице, менторството може да надхвърли даването на съвети и да се превърне в истински процес на сътрудничество.

Както беше описано по-горе, това е двупосочна улица - ако давате нещо, бъдете готови да вземете и нещо от него. Очакват наставяваният да научи нещо от вас, но вие трябва да сте готови да се учите от него - за неговия опит, за неговата перспектива, за и от неговия

---

<sup>15</sup> Pursell, H. (2024) Guider, *What is Reciprocal Mentoring? Balanced Learning in Enterprise*, <https://guider-ai.com/blog/what-is-reciprocal-mentoring-balanced/#:~:text=Reciprocal%20mentoring%20in%20organisations%20means,deeper%20understanding%20of%20diverse%20viewpoints>.



житейски опит, което може да ви даде много повече яснота и необходими корекции в подхода ви. То ви дава повече дълбочина и подкрепя генерирането на уникални решения и подходи към различни предизвикателства<sup>16</sup>.

В менторските взаимоотношения с млади ромски жени, тези принципи изискват особено внимание. Уважението трябва да включва осъзнаване на историческата несправедливост, маргинализацията и преживяванията на изключване. Реципрочността може да не се появи веднага и очакването ѝ твърде скоро може неволно да отразява самата динамика на властта, от която тези млади жени са се научили да се защитават. За менторите това означава да са готови да дават повече в началото, да слушат, без да изискват откритост, да се появяват последователно, дори когато доверието се развива бавно, и да признават, че взаимността расте с времето, а не по подразбиране.

PLD, компания, предлагаща онлайн платформа/софтуер за менторство, предложи чудесна, практична методология за постигане на процес на реципрочно менторство. На първо място, се определят основните правила, които осигуряват силна отправна точка и помагат за установяване на връзка, основана на яснота и доверие. Основните правила са следните:

- Предложете структура и насока за развитието на връзката
- Изяснете какво се надява всеки човек да получи от преживяването, идентифицирайте очакванията от всяка страна
- Определете ясно ролите и отговорностите от самото начало
- Отворете дискусията относно личните граници или ограничения
- Обърнете внимание на това как ще се третира поверителността и какво означава тя на практика
- Подсилете идеята, че както менторът, така и наставяваният имат роля в поддържането на целостта на връзката (PLD, реципрочно менторство)<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Holmes, H. (2023) *Mentorloop, Why Reciprocity Improves Mentor-Mentee Relationships*, <https://mentorloop.com/blog/why-reciprocity-improves-mentor-mentee-relationships/>

<sup>17</sup> PLD, *Reciprocal Mentoring*, [https://www.pldmentoring.com/docs/PLD\\_Reciprocal\\_Mentoring.pdf](https://www.pldmentoring.com/docs/PLD_Reciprocal_Mentoring.pdf)



С взаимно уважение и грижа като основа, следващата стъпка е да се започне оформянето на връзката чрез ясни, целенасочени практики. Установяването на процес на менторство, който подкрепя реципрочността, означава да се отиде отвъд добрите намерения, той включва структура, диалог и споделена отговорност от самото начало. В допълнение към основните правила, споменати по-горе, следните елементи могат да помогнат за задействането му:

- **Бъдете готови да се ангажирате с дискомфорта**

Някои разговори може да изглеждат неловки или предизвикателни, особено когато се разглеждат чувствителни теми. Избягването им може да ограничи растежа, а от друга страна, внимателното им разглеждане може да изгради доверие.

- **Признавайте и поправайте грешките**

Може да се случат грешни стъпки, особено когато се справяте с културни различия или предразсъдъци. Важно е да разпознавате кога нещо причинява вреда и да реагирате с отговорност, а не с отбранителна позиция.

- **Бъдете отворени за обратна връзка**

Даването и получаването на обратна връзка е от съществено значение, дори когато е неудобно. За менторите това може да означава приемане на прозрения от някой с по-малко опит и, разбира се, с напълно различни реалности и произход. За наставляваните това може да означава честно размишление върху областите за растеж.

- **Изпълнявайте ангажиментите си**

Когато действията или целите са договорени, и двете страни трябва да са готови да носят отговорност. Това изгражда доверие и показва уважение към времето и инвестициите на другия, а също така гарантира, че се проявява грижа, спазват границите и са готови да премахнат някои вътрешни стени, докато доверието се задълбочава. Разбира се, това води до автентичност, тъй като менторските взаимоотношения се засилват, когато и двамата са



честни, не само по отношение на успехите, но и по отношение на грешките, съмненията и неуспехите.

- **Практикувайте активно слушане**

Обърнете пълно внимание по време на разговорите. Избягвайте да се намесвате с отговор, преди другият човек да е приключил да говори <sup>18</sup>.

Заедно тези стъпки подкрепят менторска връзка, която е отзивчива, уважителна и искрено споделена, дори ако изграждането на реципрочност отнема време. Не става въпрос за съвършенство, а за честност и грижа в начина, по който се оформя и поддържа връзката.

## 1.2. Етични очаквания: съгласие, поверителност, граници

Менторските взаимоотношения разчитат на повече от добри намерения - те изискват етична яснота. Преди да се изгради доверие, както менторите, така и наставяваните трябва да разберат етичните очаквания, които оформят съвместната им работа. В контекста на менторство, включващ маргинализирани или уязвими участници, като млади ромски жени, тези очаквания са особено важни. Ключови области включват информирано съгласие, яснота относно поверителността и поддържане на здравословни лични и професионални граници. Това не са еднократни разговори, а постоянни точки за размисъл, които спомагат за поддържането на уважителни и отговорни отношения. Това е подчертавано в целия наръчник досега, но ние разглеждаме въпроса от различни гледни точки във всеки отделен раздел, тъй като в такива чувствителни среди е лесно да се пренебрегнат границите, които човек не бива да прекрива.

### СЪГЛАСИЕ

Ако вече не е законово изискване, (подписаното) съгласие е знак за взаимно уважение и доверие от страна на ментор и наставяван. Търсенето на информирано съгласие показва,

---

<sup>18</sup> PLD, *Reciprocal Mentoring*, [https://www.pldmentoring.com/docs/PLD\\_Reciprocal\\_Mentoring.pdf](https://www.pldmentoring.com/docs/PLD_Reciprocal_Mentoring.pdf)



че уважавате автономността, достойнството и правото на личен живот на другия човек. То също така демонстрира прозрачност относно вашата роля, границите на връзката и какво можете да очаквате и двамата. Като предоставяте тази яснота от самото начало, вие давате на вашия наставяван възможността да направи информиран избор дали иска да се включи в процеса и как желае да участва <sup>19</sup>.

За да е ясно, освен ако не се изисква от закона или институционалната политика, получаването на подписан формуляр за съгласие може да не е необходимо. Важното обаче (независимо от формата) е да се даде ясно и информирано съгласие. Независимо дали е писмено, устно или подразбиращо се чрез споразумение, съгласието винаги трябва да е налице и разбрано от двете страни.

Ако решите да продължите с писменото съгласие, можете да го направите например чрез споразумение за менторство. Уебсайтът „Изкуството на менторството“ предоставя кратко споразумение, което можете да използвате и като пример. Ако и когато е необходимо и уместно, трябва да го адаптирате към вашите специфични менторски отношения. Може да бъде намерено и достъпно тук - <https://artofmentoring.net/wp-content/uploads/2021/08/Mentoring-Agreement.pdf>.

В менторството често възникват ситуации без ясни отговори, където не съществува очевиден „правилен“ или „грешен“ отговор. Тази неяснота е нормална, особено когато се навигира в лична, емоционална или културна динамика. Въпреки че не можете да предвидите или контролирате всяко предизвикателство, можете да предприемете обмислени стъпки, за да намалите объркването и да предотвратите вреда. Проактивността, особено чрез ясна комуникация, етично размишление и прозрачни граници, помага за създаването на стабилна основа, дори когато самата ситуация изглежда сложна.

## **ПОВЕРИТЕЛНОСТ**

---

<sup>19</sup> LinkedIn, *What are the best practices for obtaining informed consent from your coachee or mentee?*, <https://www.linkedin.com/advice/0/what-best-practices-obtaining-informed-consent-1c>



Продължавайки от предишната точка, поверителността формира следващия съществен стълб на менторството, особено когато се работи в културно чувствителни контексти. Уважението към споделеното в рамките на поверителността изгражда доверие и помага за създаването на безопасна среда, в която наставляваните се чувстват комфортно да се изразяват. В общности, които са преживели дискриминация или институционално недоверие, защитата на поверителността не е просто най-добра практика, а по-скоро фундаментална част от показването на уважение и грижа.

В „Етични насоки за менторски двойки“, документ, публикуван от Университета в Саутхемптън (<https://www.southampton.ac.uk/professional-development/mentoring/mentoring-guidelines-in-a-nutshell.page>), се спазват двете нива на поверителност:

- Поверителност на самоличността на лицето, което е менторирано
- Поверителност на разговора за менторство

Първото ниво е почти самообяснимо и означава уважение към всяка лична информация, която наставляваният реши да сподели. При индивидуалното менторство това включва особено внимание да не се разкриват подробности, които биха могли да идентифицират наставлявания, без неговото ясно разрешение. Това се отнася не само за името му, но и за произхода, опита или други лични данни, които той може да разкрие в хода на съвместната ви работа. При груповото менторство това става още по-важно, тъй като участниците може да споделят лична информация в рамките на споделено пространство. Менторите трябва да полагат специални грижи за насърчаване на уважителна и безопасна групова динамика. Въпреки че поверителността остава основен принцип, важно е да се признае, че в групова среда пълната поверителност не винаги може да бъде гарантирана. Информацията, споделена в рамките на групата, не трябва да се разкрива извън нея, освен ако наставляваният(ите) изрично не се е съгласил(и) с друго или форматът на менторството е бил ясно съобщен предварително и участниците са дали информирано съгласие за тези условия. Прозрачността относно границите на поверителност преди началото на процеса



помага да се гарантира, че всеки разбира контекста и може да избере как и какво да споделя.

Второто ниво на поверителност се отнася до съдържанието на менторските разговори. Както наставникът, така и наставляваният споделят отговорност за защитата на обсъжданото по време на техните сесии, особено когато то включва чувствителни или лични теми. Това важи за всички формати, независимо дали са индивидуални или групови, официални или неофициални. Споделена поверителна информация не трябва да се повтаря или разкрива извън менторските отношения без ясното и изрично съгласие на наставлявания.

В контекста на групово менторство, като например семинари или дейности, базирани на дискусии, участниците могат да споделят комбинация от общи прозрения и личен опит. Докато общите знания или идеи, предназначени за учене, често могат да се обсъждат пооткрито и, дори за предпочитане, да се споделят с други, личните или чувствителни разкрития винаги трябва да се третират като поверителни. От съществено значение е менторите ясно да съобщят в началото на процеса кои видове информация могат да бъдат споделяни по-широко и кои трябва да останат поверителни. Ранното определяне на тези очаквания помага за създаването на уважителна и безопасна среда за всички участници.

Съществуват обаче ограничения на поверителността. Ако ментор узнае информация, която предполага, че някой е изложен на риск от вреда или че включва незаконна дейност, може да се наложи да предприеме подходящи стъпки. В тези случаи менторите първо трябва да насърчат наставлявания да потърси помощ или да предприеме действия сами. Само при изключителни обстоятелства поверителността трябва да се нарушава и дори тогава това трябва да се третира с внимание, прозрачност и чувствителност към правните или защитни отговорности в местния контекст<sup>20</sup>.

## ГРАНИЦИ

---

<sup>20</sup> University of Southampton, *Code of conduct for mentoring*, <https://www.southampton.ac.uk/professional-development/mentoring/mentoring-guidelines-in-a-nutshell.page>



Често обсъждани, но лесно забравяни или пренебрегвани, здравословните граници са крайъгълен камък на етичното менторство. Те определят границите на връзката, какво принадлежи в нея и какво не. Ясните граници защитават както ментора, така и наставявания, помагайки за поддържане на доверие, уважение и емоционална безопасност през целия процес.

Границите са особено важни в менторските взаимоотношения, които включват уязвимост, различия във властта или културна сложност, както често се случва при работа с млади ромски жени. Без ясни граници връзката може лесно да се превърне в нещо, което никога не е трябвало да бъде, например твърде лично, твърде директивно или дори неволно вредно.

Националните институти по здравеопазване (NIH) на САЩ, в своята публикация, озаглавена „Поставяне на граници в менторските взаимоотношения - Програма за менторство NIH-NHS“, разграничават ясните роли на менторите и наставяваните, но също така и техните взаимни роли в процеса на менторство, които влияят върху спазването на границите през целия **процес**, като по този начин водят до значително въздействие.

### **Ментори**

- Какъв достъп ще има вашият наставяван до вас? Ще бъдете ли на разположение между сесиите? Ако да, как и кога?
- Менторството предполага ли отворена наличност по всяко време или има ограничения относно това как и кога се осъществява комуникацията?
- Срещите или регистрациите само с предварителна уговорка ли са? Как предпочитате да се свързваме с вас - по имейл, телефон или текстово съобщение и в кое време?
- Какъв вид телефонна или онлайн комуникация е подходяща? Ранното определяне на тези очаквания помага за предотвратяване на недоразумения.

### **Менторствани**



- Избягвайте да разчитате твърде много на вашия ментор. Менторите са тук, за да ви подкрепят и напътстват, а не да решават всичко или да са на разположение по всяко време.
- Помислете за собствените си граници. Запитайте се: „Какво би ви се сторило твърде близо, твърде бързо или твърде много?“
- Възползвайте се максимално от времето на вашия ментор. Подгответе се за срещи, помислете върху целите си и насочете вниманието към връзката.
- Не забравяйте, че вашият ментор не е единствената ви подкрепа. Има и други ресурси и професионалисти, към които можете да се обърнете, когато е необходимо.

#### **И двамата**

- Проведете разговор за ролите и отговорностите. Бъдете ясни относно това какво можете да предложите и какво е извън вашата роля.
- Съгласете се колко често ще се срещате, колко дълги ще бъдат сесиите и най-добрият начин за комуникация между срещите.
- Надхвърлете основното споразумение за поверителност и обсъдете какво всъщност означава поверителност в реални ситуации. Какво ще направите и двамата, ако се появи чувствителна информация или ако е замесен някой друг?<sup>21</sup>

### **1.3. За какво не са отговорни менторите (напр. терапия, управление на случаи)**

Въпреки че менторството може да бъде мощен източник на насърчение, яснота и подкрепа, е важно да се разберат границите на ролята му. Менторите не са терапевти, социални работници, юрисконсулти или хора, реагиращи при кризи. Тяхната цел е да

---

<sup>21</sup> National Institutes of Health, *Setting Boundaries in Mentoring Relationships NIH-HHS Mentoring Program*, <https://hr.nih.gov/sites/default/files/public/documents/working-nih/mentoring/pdf/8-relationship-boundaries.pdf>



насочват, а не да се намесват. Познаването на края на менторството помага за защитата както на ментора, така и на наставлявания и гарантира, че връзката остава етична, фокусирана и безопасна. В следващия раздел ще разгледаме задълбочено някои често срещани митове и погрешни схващания за менторството.

- **Менторството е същото като коучинг или обучение**

Докато коучингът и обучението често се фокусират върху представянето, целите или специфичните умения, менторството е по-скоро свързано с дългосрочно личностно и професионално развитие. То е базирано на взаимоотношения, по-малко структурирано и оформено от целите и контекста на наставлявания, а не от учебна програма или контролен списък.

- **Менторът трябва да има всички отговори**




Не се очаква от ментора да решава проблеми или да бъде експерт по всичко. Неговата роля е да слуша, да подкрепя размисъл, да споделя подходящ опит и да ръководи вземането на решения - а не да насочва всяка стъпка.

- **Менторството замества терапията или професионалната подкрепа**

Менторството не е заместител на консултирането по психично здраве, управлението на случаи или правните съвети. Въпреки че менторите могат да предложат емпатия и насърчение, те винаги трябва да останат в рамките на своята роля и да се насочват към професионалисти, когато е необходимо. Ако менторът е специалист, тогава има време и място за различен ангажимент.



## МЕНТОР, КОУЧ, ТЕРАПЕВТ: КОЛКО СА РАЗЛИЧНИ?

 <b>Ментор</b>	 <b>Коуч</b>	 <b>Терапевт</b>
Не се изисква акредитация. Препоръчва се обучение.	Формална акредитация и обучение са често срещани (макар че индустрията не е регулирана)	Изисква се формална акредитация и обучение
Има различни стилове на наставничество за различни ситуации. По-скоро насочващ от коуч	Рефлексивно задаване на въпроси и вярва, че ментщят има „отговорите“	Може да използва различни психологии или терапевтични техники, лекува минала травма
Професионални теми (лични само за изграждане на връзка)	Лични и професионални теми	Лични и исторически теми

Снимка 1. Ментор, коуч, терапевт: Колко различни са те? (Бранчър, Какво прави един ментор: очаквания срещу реалност)<sup>22</sup>

Горната картина свързва двата споменати по-рано мита и ясно разграничава три различни роли, които често се свързват (Mentorloop, 2025).

- **Менторството е еднопосочна улица**

Менторството не е за един човек, който преподава, а другият просто усвоява. Това е двупосочна връзка, при която и менторът, и наставяваният носят ценни прозрения, опит и перспективи. Въпреки че менторът може да има повече опит в определена област, това не означава, че той притежава всички знания или винаги води разговора. Формати като менторство от връстници, обратно менторство и групово менторство признават, че ученето може да протича в множество посоки. Най-смислените менторски взаимоотношения са изградени върху взаимно любопитство, споделен растеж и уважение към различните видове знания.

- **Менторството може да реши всеки проблем**

Менторството е мощно, но не е универсално решение. То може да подпомогне растежа, увереността и връзката, но не може да реши системни проблеми, да промени културата

<sup>22</sup> Brailsford, H. (2024) Brancher, *What Does a Mentor Do: Expectations vs Reality*, <https://brancher.com.au/blog/what-does-a-mentor-do>

самостоятелно или да замени организационната отговорност. То трябва да се разглежда като една важна част от по-широка система за подкрепа<sup>23</sup>.

- **Менторите са отговорни за растежа и решенията на своя наставяван**

Менторите играят важна роля в подкрепата на растежа на наставявания, но тази подкрепа има ограничения. Те могат да споделят знания, да задават полезни въпроси и да предлагат честна гледна точка, но не могат (и не трябва) да вземат решения от името на наставявания. Растежът не е в това да следваш съветите перфектно, а в това наставяваният да развие увереност в собствената си преценка. Дори ако наставяваният избере различен път от този, който наставникът предлага, менторските отношения все още имат стойност<sup>24</sup>

- **Менторството отнема твърде много време**

Менторството не е задължително да бъде голям ангажимент във времето. С гъвкави формати като дистанционни или виртуални сесии, менторството може по-лесно да се впише в натоварените графици. Много ефективни взаимоотношения изискват само няколко часа на месец, обикновено един час за самата среща и друг за подготовка или последващи действия. Когато менторите и наставяваните се споразумеят за редовен ритъм и използват прости инструменти, за да останат организирани, менторството може да бъде едновременно управляемо и въздействащо<sup>25</sup>.

Важно е обаче да се признае, че за някои тази гъвкавост не винаги е достъпна. Икономическите бариери, ограниченият дигитален достъп или непознаването на технологиите могат да усложнят комуникацията от разстояние, особено в контексти, включващи ромски жени или други лица от общности в неравностойно положение. В

---

<sup>23</sup> Winstanely, G. (2025) Mentorloop, *Top 5 Misconceptions About Mentoring: What Mentoring Is Not*, <https://mentorloop.com/blog/what-mentoring-is-not/>

<sup>24</sup> Brailsford, H. (2024) Brancher, *What Does a Mentor Do: Expectations vs Reality*, <https://brancher.com.au/blog/what-does-a-mentor-do>

<sup>25</sup> Brailsford, H. (2024) Brancher, *What Does a Mentor Do: Expectations vs Reality*, <https://brancher.com.au/blog/what-does-a-mentor-do>



такива случаи може да са необходими лични сесии или персонализирана подкрепа, за да бъде менторството наистина приобщаващо и справедливо. Времето трябва да се разглежда не само като въпрос на планиране, но и като въпрос на достъп, необходимост и справедливост.

## ***ЧАСТ 2: МЕНТОРСТВО (Учебни модули)***

***3 задълбочени методически ръководства с дейности, инструменти, размисъл и практически инструкции и 2 модула за обучение, базирани на компетентности..***

В този раздел са разгледани 5 различни модула, фокусирани върху способността на ментора да ангажира наставляваните в ежедневната им работа. Първите три модула изследват три различни метода за ангажиране на ментор и наставляван, разширени с компетенции, които отговарят както на спецификата на всеки метод, така и остават актуални в менторската практика като цяло. 5-те ключови компетенции, които се очаква да придобиете в предстоящите модули, са следните:

### **1. Насърчава етични, основани на доверие и емпатични менторски взаимоотношения**

Менторите изграждат безопасни, уважителни и поверителни пространства чрез етично поведение, активно слушане и последователност, особено важно за наставляваните, които може да са преживели маргинализация или нарушено доверие в миналото.

### **2. Ангажира чрез културно отзивчиви и междусекторни практики**

Менторите разпознават сложните идентичности и социалните реалности на младите ромски жени и прилагат приобщаващи, чувствителни подходи, които оспорват стереотипите и създават пространство за всички гласове.

### **3. Прилага гъвкави методи за менторство, съобразени с груповите и индивидуалните нужди**



Менторите адаптират стила си към трите метода на ангажиране (напр. индивидуално, в малка група, в голяма група), като същевременно поддържат яснота, структура и отзивчивост към динамиката на групата и променящите се нужди.

#### **4. Подкрепя наставляваните при определяне на цели, планиране на действия и навигиране в системите.**

Менторите овластяват наставляваните да идентифицират стремежи, да създават цели заедно и да предприемат конкретни стъпки, като същевременно ги насочват към достъп до образование, заетост, здравеопазване и правни системи с увереност.

#### **5. Практикува рефлексивно, устойчиво менторство с внимание към въздействието.**

Менторите оценяват напредъка, разсъждават върху своя подход и търсят обратна връзка за непрекъснато усъвършенстване. Те активно управляват емоционалните си граници и участват в супервизия или подкрепа от връстници, за да избегнат прегаряне и да осигурят дългосрочна ефективност.

## **2. Методи за менторство: въведение**

Успехът на менторството не зависи единствено от добрата воля или личната връзка - той зависи значително от това как е структуриран процесът. Методите, които избираме, оформят как се изгражда доверие, как се поставят и преследват целите и как се справят с предизвикателствата. Без обмислена методология, дори най-ангажираните ментори може да се затруднят да се ангажират смислено. За ромските жени, особено за тези, които са изправени пред системно изключване, методът трябва да бъде не само ефективен, но и безопасен, отзивчив и овластяващ.

При избора на подходящ метод се открояват 3 ключови фази:

- идентифициране на профила, обстановката и целите на наставлявания (но и на ментора до известна степен)
- набиране (както на ментори, така и на наставлявани)
- процес на съвпадение



## 1. Идентифициране на профила, обстановката и целите на наставлявания (но и на ментора до известна степен)

Преди да изберете метод за менторство, е важно да разберете кои са наставляваните, средата, в която се намират и какво се надяват да постигнат. При работата с млади ромски жени тази стъпка е от особено значение. Поради широк спектър от фактори като социално изключване, дискриминация, неравенство между половете, разнообразно личностно развитие, семейна динамика и непостоянен достъп до образование или услуги, процесът на менторство трябва да започне с чувствителност, любопитство и силен ангажимент да се срещнем с хората там, където са. Няма двама наставлявани с еднакъв опит, готовност или нужди, поради което разбирането на техния уникален контекст е не само полезно, но и по-скоро съществено.

### I. Кой идентифицира нуждата и контекста?

Няма един-единствен път. Идентифицирането може да бъде:

- **Водено от координатор:** чрез училища, обществени центрове или неправителствени организации, които ангажират с ромските общности и активно картографират нуждите на наставляваните и възможностите за менторство. Вземете за пример изследването, проведено като част от проекта RomniME и довело до изчерпателен, консолидиран доклад, публично достъпен.
- **Иницирано от ментор:** когато потенциален ментор, често вече вграден в общността, разпознава нуждата от подкрепа, прави крачка напред и предприема действия, за да отговори на нея.
- **Водено от наставлявания:** когато млада ромска жена сама изразява интерес или разпознава модел за подражание или доверен възрастен като потенциален ментор.

Неформалното признание е също толкова валидно, може би дори по-значимо, от официалното записване в програмата. Доверието, разбирателството и споделяният опит често се появяват преди структурата (напр. чрез спонтанна подкрепа по време на обществен семинар или подобна дейност, редовни разговори в местен център или



младежки център, споделен опит с дискриминация, обсъден в безопасно пространство, или неформално насърчение, предложено от връстник, учител и др.). В този контекст ролята на координатора може да се измести към ролята на фасилитатор, помагайки за превръщането на тази органична връзка в по-устойчив, целенасочен процес на менторство.

## **II. Как се разбира профилът и контекстът на наставявания?**

Независимо дали е формално или неформално, разбирането на ситуацията на наставявания може да включва:

- наблюдение или слушане в рамките на общността
- провеждане на леки интервюта или групови разговори
- преглед на прозрения от съществуващи изследвания или оценки на нуждите, които вече открояват ясни, постоянни пропуски и нужди от подкрепа

## **III. Какво се идентифицира?**

- Профил на наставявания: възраст, стремежи, страхове, културни очаквания и предпочитания за комуникация
- Обстановка: формална или неформална, публична или частна, лично или дистанционно, какво точно се чувства безопасно и достъпно?
- Цели: краткосрочни и дългосрочни, лични или колективни - нуждаят ли се от емоционална подкрепа, академична помощ, професионално насоки или просто от някой, който слуша?

Нуждата вече е налице. Задачата не е да се измисли, а да се посрещне с правилната структура, тон и инструменти, съобразени с участващите лица или групи. Често е просто въпрос за слушане, тъй като ежедневни моменти като непринудени разговори, споделени дейности или малки актове на подкрепа също могат да предложат ценна информация за нуждите и готовността на човек.



## **1. Набиране (както на ментори, така и на наставлявани)**

След като нуждите и контекстът на потенциалните наставлявани бъдат по-добре разбрани, следващата стъпка е да се определи кой би могъл да участва и как те могат да бъдат ангажирани по начин, който е уважителен, приобщаващ и уместен. Набирането на персонал прави повече от просто запълване на роли, то изгражда основата за доверие и съвместимост. В контекста на менторството на ромски жени това често изисква допълнително внимание, за да се избегне засилване на йерархии, предположения или минали преживявания на изключване.

### **I. Как се осъществява набирането на персонал**

Набирането на персонал може да приеме много форми и не винаги започва по официален начин. В зависимост от контекста, менторите и наставляваните могат да бъдат:

- директно наети от координиращ/посреднически участник, като например НПО, училище, местен доставчик на услуги или организация, ръководена от роми
- идентифицирани чрез доверени връзки в общността, като например медиатори от връстници, младежки работници или преподаватели, които вече са активни в ромските общности
- самопрепоръчани или органично свързани, когато ментор или наставляван инициира процеса въз основа на разпознаване на нужда или възможност

Тази гъвкавост е важна. Понякога менторите и наставляваните вече са неформално ангажирани - може би чрез споделяне на опит или съществуваща подкрепа, и едва по-късно тази връзка става по-структурирана.

### **II. Какво е важно при набирането на персонал**

Не става въпрос само за това кой е наличен, а кой е подходящ за метода, целите и профила на наставлявания:



- За индивидуалното менторство, личната ангажираност, уменията за взаимоотношения и културната чувствителност са ключови
- За груповото менторство, способността за фасилитиране на дискусии, управление на динамиката и осигуряване на пространство за различни гласове става по-важна
- Независимо от метода, менторите трябва да имат капацитета да подкрепят, без да прекаляват, а наставляваните трябва да бъдат поканени (не под натиск) да участват

### **III. Обръщане на внимание на бариерите**

В ромските общности бариерите пред набирането на персонал могат да включват недоверие към формалните институции, ограничен достъп до цифрови платформи, структурен расизъм или логистични предизвикателства като транспорт или отговорности за полагане на грижи. Те трябва да бъдат активно обмислени и решени в процеса на набиране на персонал, а не да се третират като последващи мисли. Използването на познати пространства, разговори лице в лице и участието на членовете на общността могат да помогнат за намаляване на тези бариери.

Успешното набиране на персонал не е изцяло въпрос на мащаб, този процес се нуждае от качествена връзка и ясни очаквания от самото начало.

#### **1. Процес на съчетаване**

След като менторите и наставляваните бъдат идентифицирани, фокусът се измества към това как ще бъдат сдвоени и какъв формат на менторство ще ги подкрепи най-добре. Съчетаването не се фокусира непременно единствено върху сходството или наличността - необходимо е да се насърчат условия, в които доверието, комуникацията и ученето могат да се развият. Избраният метод (индивидуално или групово менторство) трябва да е съобразен както с нуждите на наставлявания, така и с капацитета на ментора, като същевременно се взема предвид и обстановката.

#### **I. Как може да работи съчетаването**



Няма единна формула за перфектно съчетаване. В някои програми менторите и наставляваните се назначават от координатор, който има представа за техните профили. В други съвпаденията могат да се формират по-органично, особено когато хората вече се познават или си имат доверие. Когато се използва официално съчетаване, е полезно да се вземат предвид:

- Предпочитания за комуникация
- Ниво на комфорт и наличност
- Споделени интереси или житейски опит
- Езикова или културна близост, ако е приложимо

В по-гъвкави условия наставляваните могат да избират от набор от ментори или менторите могат да бъдат сдвоени с малка група, вместо с един човек. Тази адаптивност е особено важна за маргинализираните групи, където наставляваните може да искат да бъдат съчетани с някой, за когото смятат, че наистина ще разбере позицията им, или с някой извън тяхната общност, за да се запазят поверителността и границите.

## **II. Избор на метод: кой е най-подходящ?**

Методът на менторство трябва да отразява наученото за профила на наставлявания и средата на менторство:

- Индивидуалното менторство често е най-подходящо за изграждане на доверие, разглеждане на чувствителни теми или за адаптиране на подкрепата към индивида.
- Менторството в малки групи (до 6 наставлявани) може да работи добре, когато участниците се възползват от споделянето на опит с връстници, като същевременно поддържат по-интимна, подкрепяща динамика.
- Менторството в големи групи (повече от 6 наставлявани) може да бъде ефективно за структурирани сесии, семинари или дейности за повишаване на осведомеността, особено



когато целта е запознаване със знания, модели за подражание или колективно размишление.

Особено при ромските жени е важно да се признае, че правилният метод може да се промени с течение на времето. Някои може да започнат в малки групи и по-късно да поискат по-лично ръководство или обратното. Не искаме да налагаме или налагаме структурата, трябва да подкрепяме развитието и самоопределението.

### **III. Бъдете ясни, но гъвкави**

В момента на съчетаването, всички участници трябва да са наясно какво се очаква: колко често ще се срещат, в каква обстановка, с каква обща цел и колко дълго може да продължи връзката. От друга страна, менторите и наставляваните също трябва да чувстват, че връзката може да се развива и че структурата служи на участващите хора, а не обратното.

## **2.1. Модул 1: Индивидуално менторство**

Индивидуалното менторство е най-личната и директна форма на менторство. То включва един ментор, който работи в тясно сътрудничество с един наставляван, за да изгради доверителна и подкрепяща връзка с течение на времето. Този формат създава пространство за смислен диалог, персонализирано насоки и емоционална безопасност, особено важно при работа с лица, които може да са преживели изключване или маргинализация.

В контекста на менторството на ромски жени, индивидуалните срещи често служат като отправна точка за изграждане на доверие и проучване на чувствителни теми по личен и конфиденциален начин. Поради своята гъвкавост и дълбочина, този метод може да бъде особено ефективен, когато наставляваните все още не се чувстват комфортно в групова среда или когато техните нужди изискват повече индивидуално внимание.



Резултати от обучението за този модул са следните:

- Разграничаване на индивидуалното менторство от груповите формати
- Идентифициране на ключовите силни страни и рискове на индивидуалното менторство
- Демонстриране на способност за установяване на менторска връзка
- Подкрепа за автономността и поставянето на цели на наставявания

### 2.1.1. Дефиниция, силни страни и рискове

Както се казва в определението на портала „Big Brothers Big Sisters of Long Island“: „Индивидуалното менторство е структурирана връзка, при която ментор предоставя индивидуализирана подкрепа, насърчение и насоки на наставявания. За разлика от груповото менторство, този подход се фокусира върху изграждането на дълбока, лична връзка, която отговаря на уникалните нужди и стремежи на всеки наставяван.“<sup>26</sup>

Този вид менторство е особено ценно в неформални или общностни среди, където индивидуалното внимание, изграждането на доверие и културната чувствителност са от съществено значение, особено когато се работи с недостатъчно представени групи като млади ромски жени.

### СИЛНИ СТРАНИ

Индивидуалното менторство предлага уникални предимства, произтичащи от неговия фокусиран, личен характер. Когато е добре съчетано и подкрепено, този метод може да доведе до значима промяна в личния, образователния или професионалния живот на наставявания. Ключовите силни страни включват:

#### • Персонализация

Менторът може да адаптира подхода си към индивидуалните нужди, цели и темпо на наставявания, предоставяйки подкрепа, която се усеща уместна и утвърждаваща.

#### • По-дълбок фокус

---

<sup>26</sup> Big Brothers Big Sisters of Long Island (2025) *One-to-One Mentoring: Why Personalized Guidance Matters*, <https://bbbsli.org/one-to-one-mentoring-why-personalized-guidance-matters/>



Без разсейването на груповата обстановка, има място за по-задълбочено разглеждане на специфични предизвикателства, размисли или стремежи.

- **По-високо доверие**

Личната и постоянна връзка помага за насърчаване на психологическата безопасност. Това е особено важно за наставляваните, които може да се борят със стигма, дискриминация или ниско самочувствие.

- **По-добра комуникация**

С по-малко участващи хора и по-голям шанс за изграждане на доверие в такива взаимоотношения, има повече възможности за изграждане на яснота, откритост и споделен език за растеж.

- **По-голяма отчетност**

Структурата „един към един“ често води до по-ясни очаквания и изпълнение. Наставляваните могат да се чувстват по-мотивирани да действат по целите и ангажиментите си, когато знаят, че техният ментор е ангажиран и внимателен<sup>27</sup>.

## **РИСКОВЕ**

Въпреки че индивидуалното менторство предлага значителни ползи, то е свързано и с предизвикателства, които изискват внимателно внимание. Много от тези рискове, като емоционално напрежение, зависимост или несъответстващи очаквания, могат да възникнат при различните методи на менторство. Тъй като обаче индивидуалното менторство е толкова персонализирано и често включва по-дълбока емоционална ангажираност, тези рискове са по-изразени.

Ранното признаване на тези предизвикателства помага на менторите и координаторите на програми да подготвят стратегии за ефективното им управление, като гарантират, че менторските отношения остават здрави, подкрепящи и устойчиви.

---

<sup>27</sup> Reeves, M. (2022, updated 2025) *Together, One On One Mentoring: A Guide to Workplace Mentorship*, <https://www.togetherplatform.com/blog/one-on-one-mentoring>



- **Трудност при насрочването на редовни срещи**

Намирането на постоянни часове, които отговарят на графиците както на ментора, така и на наставявания, може да бъде предизвикателство, особено когато се балансират други ангажменти или се справят с транспортни или цифрови бариери.

- **Прекалено ангажиране на време и енергия**

Менторите може да се чувстват под натиск да бъдат на разположение отвъд капацитета си, рискувайки прегаряне или намалено качество на подкрепата. За да предотвратят това, менторите трябва да поставят ясни граници около своята наличност от самото начало, да комуникират открито за своите ограничения и да дадат приоритет на грижата за себе си. Важно е да се помни, че устойчивото менторство зависи от балансирана ангажираност, а не от постоянна наличност.

### **Нереалистични очаквания**

Както менторите, така и наставяваните могат да очакват бърз напредък или решения, които самото менторство не може да осигури, което води до разочарование или фрустрация.

### **Прекомерна зависимост или объркване в ролите**

Наставяваните може да разчитат твърде много на своя ментор за решения или емоционална подкрепа, размивайки границите и потенциално подкопавайки автономността на наставявания. Това може да се избегне чрез определяне на ясни очаквания относно ролята на ментора и границите на подкрепата от самото начало, като по този начин се помага на наставявания да изгради увереност в собствения си избор.

### **Несправедливо използване на власт или обвинения**

Дисбалансът във властта може да накара менторите неволно да доминират в разговорите или да накарат наставяваните да се чувстват отговорни за предизвикателства или неуспехи. За да предотвратят това, менторите трябва да практикуват самосъзнание, активно да слушат и да създават пространство за гласа на наставявания. Акцентирането



върху партньорството, а не върху авторитета, помага за поддържането на уважителни и балансирани отношения.

### **Негодование или ревност от другите**

Индивидуалните менторски взаимоотношения понякога могат да доведат до чувство на изключване или ревност сред връстниците или в общността. За да се сведе до минимум това, програмите трябва да насърчават прозрачността относно начина, по който се избират ментори и наставлявани, да насърчават групови дейности, наред с индивидуалното наставничество, и да насърчават приобщаваща култура, в която всеки се чувства ценен.

### **Лошо съчетаване между ментор и наставляван**

Различията в стиловете на комуникация, ценностите или очакванията могат да възпрепятстват връзката, доверието и напредъка, ако не бъдат внимателно разгледани по време на съчетаването <sup>28</sup>.

#### **2.1.1. Кога работи най-добре**

Индивидуалното менторство може да бъде мощен инструмент, особено когато се прилага при правилните условия и за правилните профили. В контекста на ромските жени и неформалната среда за менторство, неговата ефективност е тясно свързана с няколко ключови предпоставки и е особено подходяща за специфични видове нужди и ситуации.

За да функционира добре индивидуалното менторство, се препоръчват няколко основни условия:

- **Ясни граници и очаквания между ментор и наставляван:** Определените роли помагат за предотвратяване на свръхзависимост и поддържане на здравословна динамика.
- **Обучение и чувствителност на менторите:** Особено важно при работа с маргинализирани групи от населението е, че менторите трябва да бъдат културно осъзнати, неосъждащи и рефлексивни в подхода си. Липсата на обучение за менторите

---

<sup>28</sup> Mentoring complete (2025) *7 Common Challenges in Mentoring Relationships*, <https://www.mentoringcomplete.com/7-common-challenges-in-mentoring-relationships/>



(но и за наставляваните) е един от най-често срещаните „клопки“, когато става въпрос за неуспешни менторски взаимоотношения, според „Изкуството на менторството“<sup>29</sup>.

- **Последователност и ангажираност:** Дори когато е гъвкава, връзката изисква приемственост и взаимна ангажираност, за да се развие доверие.
- **Безопасна и лична обстановка:** Трябва да се спазва поверителността и наставляваният трябва да се чувства сигурен да споделя открито.
- **Подкрепа от координатор на програмата или структура:** Дори неформалното менторство се възползва от надзор за управление на логистиката, рисковете и подходящи насочвания, когато е необходимо.

От друга страна, след като предварителните изисквания са изпълнени и можете да се включите в ситуации на менторство 1 на 1, този метод е особено подходящ, когато:

- **Личната или емоционалната безопасност е проблем**

Ромските жени могат да се сблъскат с колебание в групови пространства поради стигма, дискриминация или предишни негативни преживявания. Индивидуалното менторство осигурява лично пространство за изграждане на доверие.

- **Барьерите са силно индивидуални**

Когато предизвикателствата са свързани с психично здраве, насилие, основано на пола, липса на увереност или недокументиран статут, индивидуализираното менторство позволява те да бъдат разгледани дискретно и с уважение.

- **Наставляваните все още не са готови за групово взаимодействие**

Някои жени може да нямат самочувствие или комуникативни умения, за да се възползват незабавно от групово обстановка. Индивидуалното менторство предлага първа стъпка към

---

<sup>29</sup> Art of mentoring, *The Common Pitfalls in Mentoring Programs*, <https://artofmentoring.net/the-common-pitfalls-in-mentoring-programs/>



по-широко социално участие. Но не забравяйте, че може да работи и обратното, тъй като индивидуалното менторство може да служи като трамплин към групова среда, където наставляваните могат да се свържат със своите връстници или хора с подобни предизвикателства, със същите или сходни очаквания или дори с различни контексти, от които могат да се включат в обучение от връстници.

- **Условията на живот са нестабилни или нередовни**

Жените, които жонглират с грижи, неформална работа или несигурни условия на живот, може да нямат гъвкавостта да посещават редовни групови сесии. Индивидуалното менторство позволява по-адаптивно планиране.

- **Менторството е толкова емоционално, колкото и развиващо**

Където подкрепата за взаимоотношения е също толкова важна, колкото и практическото ръководство, особено за наставляваните, които може да нямат силни системи за подкрепа, този метод създава пространство за признание, насърчение и емоционална връзка.

### **2.1.2. Подход и инструменти стъпка по стъпка**

В този подход стъпка по стъпка, ние изследваме стъпките и начина, по който те са били използвани по време на целия проект и индивидуално, първо в процеса на намиране на партньори и след това на менторство, адаптирани с натрупаните прозрения, допълнително обогатени с опита и знанията от теренната работа.

Следните етапи са силно препоръчителни за инициране и поддържане на качествена менторска връзка.

### **Етап 1 Изграждане и поддържане на връзка**



Изграждането на връзка е процес и не се случва за една нощ, но установяването на контакт и оставянето на впечатление е вече начало и поглед върху връзката, каквато тя потенциално може да се разпадне.

Интересен подход за изграждане на връзка е предоставен от ААНА, Стандартът за ветеринарно превъзходство, който анализира ключови стъпки за изграждане на менторска връзка. Както беше обявено, това е процес, това е етап в рамките на етап, който трябва да се наблюдава и поддържа/грижи за целия период на менторски процес и след това.

### **1. Саморефлексия и определяне на готовността**

Преди да влязат в менторска връзка, е изключително важно менторите да се ангажират с честна саморефлексия. Менторството, особено в неформални, общностни контексти с хора от маргинализирани среди, изисква повече от добри намерения - то изисква осъзнатост, чувствителност и ясно чувство за собствените ограничения.

Запитайте се:

- Какви силни страни и житейски опит нося в тази роля?
- Кои са моите области за растеж, особено в разбирането на житейските реалности на ромските жени или други с опит, различен от моя?
- Имам ли предубеждения или предположения, които биха могли да повлияят на връзката?
- Емоционално готов/а ли съм и практически ли съм на разположение да поема тази отговорност?
- Има ли някакви граници или ограничения, които трябва да изясня от самото начало (напр. време, вид подкрепа, области извън моята експертиза)?
- Мога ли да подкрепя някого, без да го налагам да ме информира за неговия опит?

Тези размисли помагат да се гарантира, че вашето менторство ще се основава на уважение, а не на предположения. Ако се чувствате неподготвени в определени области,



потърсете възможности за обучение чрез самостоятелно четене, обучение или обмен на мнения с връстници, вместо да прехвърляте тежестта (само) върху бъдещия си наставляван, въпреки че ще се справяте с широк спектър от реалности и специфични ситуации.

## **2. Започване на връзката**

След като сте определили своята готовност, но сте оценили и тази на наставлявания, връзката започва с взаимно споразумение. Независимо дали споразумението за менторство е координирано формално или възниква неформално, първите няколко взаимодействия са ключови за установяване на безопасно и продуктивно пространство.

Съвети за добро начало:

- Подгответе се за първата среща, като очертаете темите, които бихте искали да обхванете.
- Оpozнайте наставлявания като личност. Слушайте открито неговите нужди, ценности и стремежи.
- Съвместно дефинирайте целта на менторската връзка - какво и двамата се надявате да спечелите от нея.
- Изяснете стиловете на комуникация, границите, очакванията за поверителност и как да се справяте с чувствителни теми.
- Бъдете ясни относно ролята си: не сте там, за да решавате проблеми вместо наставлявания, а за да го подкрепяте в навигирането по пътя му.

Този начален етап не е само логистичен или свързан с развитието (въпреки че го влияе до голяма степен), той е и релационен. Инвестирането в доверие и безопасност от самото начало улеснява справянето с трудни разговори или предизвикателства по-късно.

## **3. Поддържане и оценка на връзката**



С напредването на менторството е важно да останете отзивчиви, да присъствате и да сте отворени за промяна. Наставляваните трябва да бъдат насърчавани да поемат инициатива, да предлагат дискуссионни точки и да задават темпото на учене и размисъл. Като ментор, вашата роля е да ги подкрепяте в процеса им.

Имайте предвид:

- Редовно преглеждайте целите и ги коригирайте, ако е необходимо.
- Споделяйте ресурси, контакти и инструменти, където е уместно, но никога не налагайте собствения си дневен ред.
- Поставяйте реалистични очаквания и от двете страни, за да избегнете прегаряне или разочарование.
- Следете ангажиментите и демонстрирайте отговорност, като това е модел за наставлявания.
- Поканете за обратна връзка за това как се развива връзката и споделете своята с уважение.

Можете да използвате неформални проверки, за да оцените напредъка. Фокусирайте се не само върху резултатите, но и върху връзката: Чувства ли се наставляваният чут? Безопасно и полезно ли е пространството? Появили ли са се някакви неизказани напрежения?

#### **4. Приключване на връзката**

В даден момент всяка менторска връзка се приближава към своя край. Независимо дали става въпрос за планирана крайна точка или за взаимно решение, че е време да се приключи, е важно процесът да се завърши с уважение и умишлено.

**Преди да приключите:**



- Прегледайте целите, по които сте работили заедно, и какво е постигнато.
- Помислете какво сте научили и как се е развила връзката.
- Окуражавайте наставлявания за следващите стъпки и, ако е уместно, бъдете на разположение за от време на време консултации или насочване.

Дори и да възникнат трудности по пътя, приключването на менторството с нотка на благодарност и яснота помага на двете страни да продължат напред позитивно и може да остави вратата отворена за бъдещо сътрудничество или връзка.

Тези фази на изграждане на менторски взаимоотношения са извлечени от статията на ААНА, *The Standard Of Veterinary Excellence*, „Стъпки за действие за менторските взаимоотношения“ от 2023 г.<sup>30</sup>, адаптирано към специфичния контекст на наръчника за ментори РомниМЕ.

Сега, навлизайки в следващите стъпки, ще бъде трудно да не повторим някои от тези стъпки, защото всеки от етапите споделя сходства в основата си, но всяка стъпка поотделно и колективно споделя една и съща, високо ниво на важност.

## **Етап 2: Определете очакванията, задайте цели и граници**

### **1. Определете очакванията и границите**

Определянето на ясни очаквания, цели и граници е основна стъпка в изграждането на уважителни и ефективни менторски отношения. Този етап позволява както на ментора, така и на наставлявания да формулират какво се надяват да постигнат, как искат да работят заедно и какви ограничения или притеснения може да се наложи да бъдат разгледани в началото. Тази стъпка особено помага за създаването на пространство на взаимно разбирателство и психологическа безопасност. Чрез определяне на отговорностите, установяване на норми за комуникация и договаряне на споделени ценности, менторските двойки полагат основите за отношения, изградени на доверие, яснота и споделена цел.

---

<sup>30</sup> ААНА *The Standard of Veterinary Excellence (2023) Action Steps for the Mentoring Relationship*, <https://www.aaha.org/resources/2023-aaha-mentoring-guidelines/action-steps-for-the-mentoring-relationship/>



Една от първите стъпки в изграждането на силни менторски отношения е провеждането на честен разговор за очакванията. Този диалог трябва да се проведе рано, в идеалния случай преди началото на официалните менторски дейности, и да се води от ментора. Целта е да се изясни на какво се надява всеки човек във връзката и да се гарантира, че и двете страни започват с общо разбиране за това кое е реалистично, приемливо и полезно.

Ето четири практически стъпки за насочване на този разговор:

- 1. Започнете разговора, като поканите всеки човек да сподели своите очаквания.** Менторът трябва да улеснява, но също така да е готов да слуша внимателно и да отговаря с любопитство.
- 2. Изяснете какво означава всяко очакване.** Не приемайте, че споделените думи предполагат споделени дефиниции, отделете време, за да проучите какво всъщност си представя или изисква всеки човек.
- 3. Съгласете се с очакванията или договорете споделена версия.** Ако предложеното очакване ви се струва неясно, твърде амбициозно или неподходящо в настоящия контекст, маркирайте го с уважение и го преразгледайте заедно или го оставете настрана за бъдещо обсъждане.
- 4. Постигнете взаимно разбирателство, преди да продължите.** Менторските взаимоотношения работят най-добре, когато има съгласие от самото начало. Не е достатъчно да „се съгласявате да не сте съгласни“, защото ясен и споделен набор от очаквания трябва да ви ръководи как ще работите заедно.

В подкрепа на това, помислете за рефлексивни въпроси като:

- Какво очаквам от моя менторски партньор?
- Може би дори по-важно, какво биха могли да очакват от мен, как ме виждат като ментор и какво мислят, че мога да им предложа?
- Има ли външни фигури като мениджър или координатор, чието участие също трябва да взема предвид?



Тази рефлексия работи по няколко начина - както като саморефлексия преди влизане в менторските отношения, така и като основа за сдвоената рефлексия с менторирания. Много очаквания остават неизказани или дори незабелязани. Но когато и двамата партньори могат да изразят своите надежди, да посочат границите си и съвместно да определят как изглежда успехът, менторското преживяване става по-обосновано, уважително и ефективно <sup>31</sup>.

### 1. Разпознаване на силните страни и предизвикателствата

Една от стъпките, които са необходими преди поставянето на цели и която се намира точно между очакванията и целите и служи като уникален мост, свързващ двете, е идентифицирането и разпознаването на силните страни и предизвикателствата. Това често се отнася както за наставявания, така и за ментора, но ще се съсредоточим повече върху самите наставявани, като основна фокусна точка на този процес. Едно от първите неща, които идват на ум, когато мислим за анализ на силните страни и предизвикателствата, може да е SWOT анализът – прост, но ефективен инструмент, който ни показва нашите собствени характеристики, изключително важни в процеса на менторство. Според Сарсби (2016), SWOT анализът е популярна рамка за стратегически анализ и разработване на стратегия в 4 кутии<sup>32</sup>. Звучи ли ви познато? Ако отговорът е „да“, значи сме на прав път, защото след като положим основите, ще продължим с определянето на целите и разработването и реализирането на нашите менторски планове/стратегия.

SWOT всъщност е акроним за силни страни (Strengths), слабости (Weaknesses), възможности (Opportunities) и заплахи (Threats).

---

<sup>31</sup> Mentoring Complete (2013) *4 Tips for Managing Expectations in Mentoring Relationships*, <https://www.mentoringcomplete.com/4-tips-for-managing-expectations-in-mentoring-relationships/>

<sup>32</sup> Sarsby (2016) *SWOT Analysis - a guide to SWOT for business studies students*, [https://books.google.hr/books?hl=en&lr=&id=Yrp3DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=swot+analysis&ots=OEoc\\_vCZ0y&sig=ZgFX6leVSjvdczJhiJg9mWpD408&redir\\_esc=y#v=onepage&q=swot%20analysis&f=false](https://books.google.hr/books?hl=en&lr=&id=Yrp3DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=swot+analysis&ots=OEoc_vCZ0y&sig=ZgFX6leVSjvdczJhiJg9mWpD408&redir_esc=y#v=onepage&q=swot%20analysis&f=false)





**Снимка 2. Въпроси към наставяването съгласно SWOT анализа**

Въпросите, които виждате на снимката по-горе, са само предложени въпроси, за да се започне разговорът и анализът. Разбира се, можете да въведете подвъпроси или различен набор от въпроси, в зависимост от всяка конкретна ситуация.

След като на тях се отговори, можете да започнете с частичното менторство и да попитате наставявания как би могъл да използва силните си страни и възможности, за да ограничи слабостите и да преодолее предизвикателствата/заплахите. По този начин той вече може да започне да мисли стратегически и да повиши самочувствието си за предстоящите етапи.

Ако говорим за кариерно развитие, има един интересен подход, идващ от Япония, наречен „Икигай“. Той показва взаимосвързан свят от ценности, силни страни, страст, мисия на човек - в какво е добър човек и от какво може да се нуждае светът.



Снимка 3. Икигай<sup>33</sup>

От друга страна, ситуацията е доста подобна, когато говорим за ментори. Силно се препоръчва човек да оцени себе си, преди да влезе в менторска връзка и да се опита да оцени наставявания. В случая с ментора фокусът се измества върху силните страни и какво може да се предложи на наставявания от наша гледна точка, а порталът Mentorloop предлага задълбочени въпроси, за да анализира силните си страни като ментори:

- Кой са някои примери за случаи, в които съм постигнал успех и какви силни страни съм използвал, за да постигна тези цели?
- Кой са някои положителни качества, които другите са коментирали за мен, и как мога да използвам тези силни страни, за да постигна целите си?
- С какво другите се обръщат към вас за помощ?
- С какви предизвикателства съм се сблъсквал в миналото и как съм ги преодолявал, използвайки силните си страни и устойчивост?
- Кой ценности са най-важни за мен и как силните ми страни се съчетават с тях?

<sup>33</sup> Pascoe, G. (2023) Mentorloop, *The Value in Finding and Using Your Strengths*, <https://mentorloop.com/blog/using-your-strengths/> (the picture referenced from: japan.go.jp)

- Кои са някои възможности в живота ми в момента, от които мога да се възползвам, въз основа на моите силни страни и интереси?
- Как мога да използвам силните си страни, за да изградя силни и подкрепящи взаимоотношения с другите?
- Какви са някои начини, по които мога да продължа да уча и да се развивам в области, където вече имам силни страни, и как мога да приложа тези нови знания, за да постигна още по-голям успех?
- Кои дейности или задачи ви идват естествено и лесно? Какво правите без усилие, без много усилия или мисъл?
- Кога се чувствате най-енергични и ангажирани? Кои задачи или дейности ви дават усещане за поток и фокус? (Mentorloop, 2023)<sup>34</sup>

За да отидете отвъд това, това, което може да искате да направите, е да посетите едно от проучванията за силните страни на характера - <https://www.viacharacter.org/survey/account/register> (последен достъп и тест на 10.07.2025 г.), но можете да потърсите и други опции и да видите кое предпочитате. Може да се наложи да се регистрирате/създадете акаунт и след това всичко, което трябва да направите, е да попълните 10-минутно проучване и да изчакате резултатите!

След като силните страни както на вашия наставяван, така и на вашите собствени са идентифицирани, можете да ги използвате, за да оформите и подкрепите процеса на менторство. Това включва поставяне на цели и създаване на планове за действие, които отразяват талантите и интересите на вашия наставяван, като същевременно използвате и вашите собствени силни страни като ментор. И точно това ще направим в следващите няколко раздела. Можете също така да потърсите възможности и ресурси, които позволяват на наставявания да прилага способностите си по смислен начин и да продължи да ги развива.

## 1. Поставяне на цели

---

<sup>34</sup> Pascoe, G. (2023) Mentorloop, *The Value in Finding and Using Your Strengths*, <https://mentorloop.com/blog/using-your-strengths/>



Начинът, по който се избират целите на менторството и кой взема решенията, може силно да повлияе на това колко ефективна и удовлетворяваща ще стане връзката. Ако наставляваният сам определя посоката или дейностите, менторите може да се чувстват незаинтересовани или непродуктивни. Ако менторите поемат пълен контрол, наставляваните може да се чувстват пренебрегнати или да загубят интерес, а когато целите се налагат от външен персонал на програмата, и двете страни може да се затруднят с ангажираността. Въпреки това, когато менторите и наставляваните работят заедно, за да определят смислени и реалистични цели, е по-вероятно да развият по-силна, по-съвместна връзка и да почувстват споделено чувство за напредък и успех<sup>35</sup>.

Гарате-Серафини, Балказар, Кийс и Вайтлауф (2001) предлагат рамка за менторство, съобразена с маргинализираните младежи, очертавайки ключови области, в които менторството може да служи като мощен инструмент за личностно развитие. Моделът идентифицира четири централни области:

- а) постигане на цели
- б) специфични умения за компетентност
- в) промени в състава на социалните мрежи на младежите
- г) мотивация и самоефективност.

Първоначално прилаган в контексти, включващи младежи с ниски доходи с обучителни затруднения, особено в афроамериканските и латиноамериканските общности, този подход подчертава значението на подкрепата на наставляваните при поставянето на реалистични цели, изграждането на умения за постигането им, разширяването на мрежите им за подкрепа и укрепването на вярата им в собствената им способност да действат (Дюбоа, Карчер, 2014).

Въпреки че оригиналното приложение се различава по демографски фокус, основната динамика е поразително подобна на наблюдаваната в контекста на работа с роми.

---

<sup>35</sup> Dubois, Karcher (2014) *Handbook of Youth Mentoring*, [https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)



Младите ромски жени често се справят с многопластови и системни бариери, включително бедност, дискриминация, ограничен достъп до образование и заетост и ограничителни полови норми. Тези фактори могат да доведат до намалена самоувереност, ограничени социални мрежи и по-малко възможности за безопасно изследване на стремежите.

Подобно на младежите в оригиналното проучване, ромските жени могат да се възползват най-много от менторството, когато то не само предлага емоционална подкрепа, но и активно изгражда способността им да си представят, артикулират и преследват лични и професионални цели. Това включва подпомагане при идентифицирането на компетенциите, които искат да развият, преоформяне на чувството им за това какво е социално или професионално възможно и чувство за самоувереност да се застъпват за себе си.

В същото време, гореспоменатата рамка признава, че с поставянето на цели трябва да се подхожда внимателно. Ако се въведе твърде стриктно, менторството може да започне да се усеща по-скоро като уроци или коучинг, което потенциално подкопава доверието и откритостта. Това е особено важно при работата с ромски жени, където миналият опит с институционална среда може да е оформил начина, по който се възприемат структурата и авторитетът.

По този начин, времето и подходът към поставянето на цели са ключови. Менторите трябва да насърчават наставляваните да поемат водеща роля, като въвеждат целите постепенно и съвместно. Когато се прави обмислено, това укрепва доверието, овластява наставлявания и помага за изграждането на менторска връзка, основана на споделена цел и автономност.

Полезна стратегия, която може да подпомогне както поставянето на цели, така и текущата оценка в менторството, е скалирането на постигането на цели (GAS), първоначално разработено от Киресук и Шърман през 1968 г. Въпреки че първоначално е въведено в контекста на услугите за психично здраве, GAS оттогава е успешно адаптирано към менторството, особено при работа с млади хора в гъвкава, неформална среда.



Вместо да измерва успеха просто като постигане или непостигане на цел, GAS предоставя структуриран начин за проследяване на напредъка в редица възможни резултати. Той признава, че понякога целите са надхвърлени, понякога напредъкът е частичен, а понякога може да не се наблюдава никакъв напредък или дори регресия. Този подход прави GAS особено полезен в менторски взаимоотношения, където целите на наставяваните се развиват или където напредъкът може да е нелинеен поради лични, социални или контекстуални фактори<sup>36</sup>

Ще се върнем към този сегмент, но нека първо разгледаме какви биха били стъпките за прилагане на GAS в контекста, както е дадено в наръчника на Дюбоа и Карчер за програмите за младежко менторство.

### **Стъпка 1: Поставяне на цели**

Започнали сте да изграждате взаимоотношения и сте там с основата, идентифицирали сте очакванията си един на друг и въз основа на всичко това сте повече от готови да продължите с поставянето на целите. Въпреки това, както ще разберете след малко, поставянето на цели е само една от стъпките по пътя към рисуване на пълната картина и определяне на целите както на ментора, така и на наставявания в този процес на менторство.

Менторите и наставяваните трябва съвместно да определят цели, използвайки рамката SMART - специфични, измерими, постижими, реалистични и ограничени във времето. Въпреки че този метод е широко използван и популярен, ако менторът вярва и има валиден различен метод, той е свободен да го използва. Този метод по-специално гарантира, че целите са ясни, постижими и проследими в кратки срокове. Менторите също се насърчават да насочват наставяваните в обучението как сами да формулират SMART цели (или да използват друг метод, ако е различен). Тези цели, заедно със стратегиите и резултатите, обикновено се документират и могат да бъдат официално прегледани или подписани от координатор на програмата.

---

<sup>36</sup> Dubois, Karcher (2014) *Handbook of Youth Mentoring*, [https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)



## **Стъпка 2: Определяне на ниво на трудност за всяка цел**

Всяка цел се оценява по трудност въз основа на това колко е сложна, колко стъпки са необходими или колко предизвикателни са действията. Заедно менторът и наставляваният определят оценка от 1 (лесно) до 3 (много трудно), като вземат предвид собственото усещане на наставлявания за това какво се чувства предизвикателно или управляемо. Тази оценка помага за формулиране на реалистични очаквания и подходящо адаптиране на подкрепата.

## **Стъпка 3: Определяне на нивото на функциониране**

Оценява се способността на наставлявания да преследва цели самостоятелно, като оценка 1 за високо функциониране и 2 за ниско функциониране. Тази оценка се основава на личния капацитет, житейските обстоятелства и наличието на допълнителни нужди, като например увреждания или липса на системи за подкрепа. Менторите могат да направят тази оценка, след като прекарат време с наставлявания и, ако е необходимо, разговарят с членове на семейството или персонал на програмата, както беше обсъдено в някои от предишните раздели, в рамките на оценката на нуждите, пропуските, очакванията и др. Оценката може да се използва за претегляне на резултатите от целите, като се има предвид, че наставляваните с по-малко ресурси често се нуждаят от повече подкрепа.

## **Стъпка 4: Оценка на напредъка към всяка цел**

Менторите и наставляваните редовно преглеждат напредъка, като обсъждат какви действия са предприети към всяка цел. Чрез насочван разговор, питане за изпълнените стъпки, време и бъдещи планове, те присвояват стойност от -1 до 5, за да покажат до каква част от целта е постигната. Ако дадена цел не е постигната, те разсъждават върху възможни причини, като например нереалистичен обхват, липса на ангажираност или липса на участие на наставлявания, и коригират съответно.

*Следва проста таблица, цитирана от наръчника на Dubois, Karches (2014), където те я цитират от Националните стандарти на Big Brothers Big Sisters of Canada, леко адаптирана към контекста на менторството за млади ромски жени.*



<b>Име на младата ромска жена</b>		
<b>Цел</b>		
1.		
2.		
3.		
<b>Стратегии за постигане на целта</b>		
Цел 1:		
Цел 2:		
Цел 3:		
<b>Резултати</b>		
Цел 1:	Резултат:	
Обяснение на резултата		
Цел 2:	Резултат:	
Обяснение на резултата		
Цел 3:	Резултат:	
Обяснение на резултата		
Ментор/менториран подпис		Дата:

Таблица 1. Шаблон за поставяне на цели <sup>37</sup>

Сега, поглеждайки назад към бъдещето, към оценката и оценката на степента, до която целите са постигнати/изпълнени, има няколко стъпки, които трябва да се следват в това отношение. Силно се препоръчва тези стъпки да се използват едновременно с тези, които определят целите, тъй като, както ще видите, те са силно преплетени на всички възможни

<sup>37</sup> Dubois, Karcher (2014) *Handbook of Youth Mentoring*, [https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) (referenced from the National Standards of Big Brothers Big Sisters of Canada)



нива и когато се движат една след друга през целия процес, процесът става най-ефективен.

Първо, менторът и наставяваният съвместно идентифицират ключови проблеми, които съответстват на целите на наставявания. Важно е процесът да се поддържа гъвкав, като се позволява целите или очакванията да се променят с развитието на връзката или с промяната на обстоятелствата.

Второ, на всяка цел се дава тежест според това колко е предизвикателна, въз основа на възприятието на ментора. Колкото по-сложна или взискателна е целта, толкова по-голяма е тежестта, която ѝ се придава.

В третата стъпка, менторът и наставяваният съвместно определят какъв резултат се очаква за всяка цел, използвайки петстепенна скала, въведена от Киресук и Шърман:

- -2 (много по-малко от очакваното)
- -1 (по-малко от очакваното),
- 0 (очаквано),
- +1 (повече от очакваното),
- +2 (много повече от очакваното).

Те също така описват как би изглеждал всеки от тези резултати на практика.

След това, след известно време работа за постигане на целта, менторът преглежда какво е направил наставяваният и му присвоява оценка, отразяваща действителния резултат. Тази оценка може да се комбинира с други в сборна оценка за общата цел. Тази оценка може да се извършва многократно и може да включва информация от наставявания или да бъде фасилитирана от персонала на програмата, в зависимост от контекста.

Менторите започват с преглед на минали взаимодействия и задаване на уточняващи въпроси като: „Какви стъпки предприехте, за да постигнете тази цел от последната ни среща?“, „Кога предприехте тези стъпки?“ или „Ще продължите ли да преследвате тази цел?“ Въз основа на тази дискусия, менторът и наставяваният определят оценка за постигане на целта, използвайки скала от -1 до 5 (вижте Таблица 2).



Ако дадена цел не е постигната, вземете предвид следните фактори:

- твърде трудна за постигане (опитайте да я разделите на по-малки части)
- може да е била разработена без активно участие на млади ромски жени (попитайте ги за това, опитайте се да въведете заедно подходящите мерки за подобрене)
- млади ромски жени може да се страхуват от постигане на цел за самоусъвършенстване или може би им липсва или имат ниско самочувствие, или просто да се страхуват от успех - можете да говорите с тях, за да установите дали някой от тези фактори е налице и продължава да съществува, за да можете да работите по справянето с тях, преди да продължите да преследвате поставените цели)

И накрая, всички предварително очертани стъпки трябва да се приложат към всички нови цели, въведени по време на процеса на менторство. Дори целите, които в крайна сметка са били отхвърлени, трябва да бъдат включени и оценени. Наставляваните трябва да преразгледат целите си и да напреднат със своите ментори, за да гарантират точност и да отразят усилията си. След като претеглената оценка за всяка цел бъде финализирана, те се комбинират, за да се получи общ резултат, наричан Общ резултат за постигнати цели, за всеки наставляван<sup>38</sup>.

Учасник(менториран): \_\_\_\_\_ Ментор: \_\_\_\_\_

Цел: \_\_\_\_\_

Ниво на трудност: \_\_\_\_\_ Дата на постигане на целта : \_\_\_\_\_

Дата на преглед на целта : \_\_\_\_\_

РЕЗУЛТАТ ЗА ПОСТИГАНЕ НА ЦЕЛИТЕ	ДЕЙСТВИЯ /СТЪПКИ
(-1) Влошаване	
(0) Непостигане на целта	

<sup>38</sup> Dubois, Karcher (2014) *Handbook of Youth Mentoring*, [https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)



(1) Активно преследване на целта, малък напредък	
(2) Активно преследване на целта, известен напредък	
(3) ) Постигната по-малко от желаната цел	
(4) Постигната цел, както се очакваше	
(5) Постигнат успех, по-голям от очаквания	

Таблица 2. Скала за постигане на цели<sup>39</sup>

### Етап 3: Разработване на персонализиран план за действие и предоставяне на подкрепа и насоки

След като целите са ясно определени и договорени, следващата стъпка е превръщането им в изпълними стъпки. Планът за действие може да приеме много форми - може да следва официален писмен шаблон с ясни срокове и етапи или може да бъде по-гъвкав, разговорен и неформален, особено в ситуации, където писмените планове може да не са практични или дори подходящи. В някои случаи той може да съществува предимно като споделено разбирателство или устно споразумение между ментор и наставяван. Независимо от формата, ключът е планът да отразява уникалния контекст, нужди и силни страни на наставявания. Менторите подкрепят този процес, като помагат за разделянето на целите на управляеми действия и като предлагат насърчение, ресурси и текущи насоки. Планът трябва да остане адаптивен и отзивчив към промените, оформен от непрекъснат диалог и взаимно доверие.

Планът за действие произтича от всички предишни фази, тъй като сега ще имате ясна представа за това, което искате да стане вашата връзка в краткосрочен и/или дългосрочен план, идентифицирали сте очакванията и от двете страни, като по този начин сте

<sup>39</sup> Dubois, Karcher (2014) *Handbook of Youth Mentoring*, [https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)



определили границите и ефективно сте определили целите, към които ще работите в тази менторска връзка.

Независимо от формата, по-долу са предложените стъпки и/или действия, които трябва да предприемете, за да разработите задоволителен план за действие за вас и вашия наставяван.

#### ✓ **Дефиниране на цели**

Както виждате, първата стъпка вече е направена - преминахте през обширен, но всеобхватен процес на определяне на ясни цели и сега сте готови да продължите напред. Причината, поради която виждате това тук, е, за да се подчертае важността на всяка предишна стъпка, която ви води точно до този момент. Сега е време да съберете всичко досега на една смислена купчина и да определите следващите стъпки - как ще постигнете планираното.

#### ✓ **Стъпки за действие**

В по-ранните етапи менторите и наставяваните може да са определили общи стратегии за постигане на целите. В този момент е време да превърнете тези стратегии в конкретни стъпки за действие - специфични, реалистични дейности, с които наставяваният (и менторът) могат да се ангажират, за да се доближат до целите си. Тези стъпки трябва да бъдат прости, по възможност ограничени във времето и ясно свързани с общите цели на менторските взаимоотношения. Те също така ще бъдат тясно свързани с етапите, определени в следващата стъпка, което ще помогне за проследяване на напредъка и разпознаване на постиженията по пътя.

#### ✓ **Определяне на етапи**

След очертаване на конкретни стъпки за действие, следващата съществена фаза е идентифицирането на етапи като ключови маркери, които показват напредък към общите цели на менторските взаимоотношения. Тези етапи помагат за разделянето на пътуването на управляеми етапи, давайки както на ментора, така и на наставявания чувство за посока, структура и мотивация.



Етапите могат да приемат много форми, като например завършване на определена задача, посещение на събитие, придобиване на ново умение или дори достигане на точка на повишена увереност, редовно посещение на менторски сесии и др. Най-важното е те да са значими за наставявания и да отразяват движението към по-широките му цели.

В идеалния случай етапите трябва да бъдат тясно свързани с предварително дефинираните стъпки за действие. Всеки етап трябва да представлява ясно, наблюдаемо постижение, което може да се използва за отбелязване на напредъка, насърчаване на размисъл и, ако е необходимо, коригиране на пътя напред. В менторските взаимоотношения, където целта е подкрепата на различни групи като млади ромски жени, отбелязването дори на малки етапи може да бъде жизненоважно за изграждане на увереност, поддържане на ангажираност и насърчаване на чувство за постижение.

#### ✓ **Установяване на критерии за оценка**

Ако използвате GAS, както бе споменато по-рано, вече имате частично дефинирани или, да речем, предварително зададени критерии за оценка. Въпреки това, дори извън рамката на GAS, е важно да се споразумеете как ще се оценява успехът, тъй като GAS се фокусира главно върху целите и тук ще имате по-широка картина - ще оцените менторските взаимоотношения. Критериите за оценка трябва да бъдат ясни, измерими и съобразени със специфичните цели на менторските взаимоотношения. Критериите за оценка могат да варират от прости показатели до по-сложни, трансформиращи резултати. На основно ниво те могат да включват постоянно присъствие на менторски сесии, навременно проследяване на договорените задачи или повишена готовност за открита комуникация. С развитието на взаимоотношенията могат да се въведат по-нюансирани показатели, като например повишена увереност при изразяване на мнения, поемане на инициатива или навигиране в институционалните системи. За младите ромски жени, по-специално наставявани, тези показатели за напредък могат да включват и по-силна целенасоченост, определяне на лични граници или по-активно участие в групови дейности, като всичко това сочи към нарастваща самоефективност и овластяване.



Предварителното определяне на тези критерии гарантира, че както менторът, така и наставляваният са съгласни относно това как изглежда напредъкът и позволява редовни, честни дискусии за това какво работи и какво може да се нуждае от корекция. Іап

Тъй като комуникацията първоначално е била разгледана при определянето на очакванията и границите, този етап служи за повторение на нейното практическо приложение и засилване на нейното значение в рамките на менторските взаимоотношения.

На този етап менторите и наставляваните трябва да потвърдят и формализират как ще поддържат връзка по начин, който подкрепя растежа и последователността на взаимоотношенията във времето. Това включва:

- Мониторинг на комуникацията, за да се гарантира редовност и отзивчивост. И двете страни трябва от време на време да се замислят върху това колко добре протича комуникацията и да правят корекции, когато е необходимо.
- Поддържане на последователност в честотата и стила на комуникация. Дори и неформална, надеждността изгражда доверие, особено в менторски взаимоотношения, включващи маргинализирани групи, където непредсказуемостта в други области на живота може вече да е висока.
- Позволяване на гъвкавост за приспособяване към променящите се обстоятелства (напр. семейни задължения, работни смени, цифрови ограничения). Планът за комуникация не трябва да бъде твърд, а трябва да се развива заедно с менторските взаимоотношения.

Тази част от плана за действие помага да се допълнят и приведат на практика първоначалните намерения относно комуникацията.

#### ✓ Преглед и коригиране

Менторските взаимоотношения са като жив организъм, динамичен и често повлиян от промени в личните, социалните или контекстуалните обстоятелства. Ето защо е



изключително важно периодично да се преглежда планът за действие, да се оценява какво работи и да се правят корекции, когато е необходимо.

Допълнителен съвет: менторите и наставяваните трябва да се споразумеят за редовни точки за проверка, било то месечно или на договорени етапи, за да обмислят напредъка, да преразгледат целите и да адаптират всички стъпки, които вече не съответстват на променящите се нужди или ситуация на наставявания. Тези разговори са и възможност за определяне на нови цели, преразглеждане на сроковете или промяна на стратегиите въз основа на наученото досега<sup>40</sup>.

Ментор	Менориран
Цел:	
Цел 1:	Цел 2:
Стъпки за действие :	Стъпки за действие :
1)	1)
2)	2)
3)	3)
Критерии за оценка:	

Таблица 2. Шаблон за менторски план на действие <sup>41</sup>

Когато говорим за подкрепа и насоки, най-доброто, което можете да направите, е просто да следвате 5-те „К“-та на менторството – поредица от разговорни подкани, структурирани около пет фази: **Предизвикателства, Избори, Последници, Творчески решения и Заключениея**. Методът 5 „К“ предлага гъвкавост и насърчава рефлексивен диалог, като

<sup>40</sup> The aforementioned steps were referenced from Wilson, C. (2025) The Knowledge Academy, *Mentoring Action Plan: Guidance & Templates*, <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/mentoring-action-plan/>

<sup>41</sup> Wilson, C. (2025) The Knowledge Academy, *Mentoring Action Plan: Guidance & Templates*, <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/mentoring-action-plan/>



същевременно поддържа структура и напредък. Не става въпрос за даване на отговори, а за задаване на правилните въпроси в точния момент.

Следващата таблица показва елементите на 5-те „К“-та с подходящи въпроси, които можете да зададете на наставлявания. Таблицата е взета от „Наръчник за менторство“ (2019 г.) на University College London, адаптиран към специфичните реалности на младите ромски жени и проекта RomniME, по който е разработен този Наръчник за ментори.

5 К-та	Подкани за разговор с ментор
<b>Предизвикателства</b>	<p>Нека отделим малко време, за да помислим къде се намирате в момента в живота, обучението или работата си:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Кои са някои от основните предизвикателства или трудности, с които се сблъсквате в момента?</li><li>-Кое от тези предизвикателства ви се струва най-спешно или важно (или належащо) в момента?</li><li>-Ако нещата вървят добре, как би изглеждал положителният резултат или успех за вас?</li></ul>
<b>Избори</b>	<p>Нека се съсредоточим върху предизвикателството, което смятате за най-важно в момента:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Какви са някои начини, по които смятате, че бихте могли да подходите или да отговорите на това предизвикателство?</li><li>- Опитвали ли сте вече нещо в миналото? Ако да, как се получи? Ако не, какви според вас са възможностите ви?</li><li>-Можете ли да се сетите за други възможни пътища или действия, които бихте могли да предприемете?</li><li>-Има ли нещо друго, което ви идва на ум?</li></ul> <p>(Насърчете проучването на множество опции, за да отворите нови възможности.)</p>



<b>Последици</b>	<p>Нека разгледаме по-отблизо първия вариант, който споменахте:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Какво мислите, че може да се случи, ако изберете този път?</li> <li>-Какви са потенциалните ползи? И какви биха могли да бъдат някои недостатъци?</li> <li>-Сега нека разгледаме друг вариант – до какви резултати би могъл да доведе?</li> <li>-Отново, какви биха били положителните страни и какви биха могли да бъдат предизвикателствата?</li> </ul> <p><i>(Повторете този процес за всеки вариант, като помогнете на наставлявания да прецени обмислено решенията си.)</i></p>
<b>Креативни решения</b>	<p>Нека спрем за момент и помислим за всички възможности, които може би сме пропуснали:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Сблъскали ли сте се с подобна ситуация? Ако да, какво направихте и как се разви тя?</li> <li>-Можете ли да се сетите за някой друг, може би във вашата общност, семейство или мрежа, който е преминал през нещо подобно? Какво можете да научите от неговия опит?</li> <li>-Бих искал/а да споделя нещо от моя собствен опит, което би могло да бъде полезно тук.</li> </ul> <p>Сега, като разгледаме всички варианти, които разгледахме, какъв според вас може да е най-добрият път напред?</p>
<b>Заклучения</b>	<p>Нека разгледаме опцията, с която се чувствате най-уверени да продължите напред:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Какви действия сте готови да предприемете сега?</li> <li>- Каква ще бъде първата ви стъпка към осъществяването на това?</li> <li>-Кога и как ще започнете?</li> <li>-Какви малки победи или ранни успехи биха могли да помогнат за изграждането на вашата увереност и инерция?</li> <li>-Как мога аз, като ваш ментор, да ви подкрепя в предприемането на тези стъпки?</li> </ul>



Ще следим вашите действия и ще преразгледаме напредъка ви заедно в предстоящите ни срещи.

Таблица 3. The 5К-та на менторството<sup>42</sup>

#### Етап 4 Насърчаване на размисъл и учене и насърчаване на независимостта и бъдещото планиране

Въпреки че размисълът често се разглежда като личен, вътрешен процес, той може да бъде значително обогатен чрез подкрепата на другите. В менторските отношения менторът играе ключова роля в създаването на безопасно и отворено пространство, където наставляваният може да изследва своите мисли, притеснения и идеи на глас. Както Фелтен и др. (2013) предполагат, менторите могат да насърчат този вид рефлексивен диалог, като задават замислени въпроси, подтикват към по-задълбочено обмисляне и помагат на наставляваните да обмислят преживяванията си с по-голяма яснота. Това не само помага на наставлявания да отдели време за редовно размисъл, но и въвежда нови перспективи, до които може би не би стигнал сам.<sup>43</sup>

Но, за да разгледаме по-подробно самия наставляван, рефлексивната практика помага и на ментора. Като ментор, вие внасяте собствения си опит, ценности, перспективи и навици в менторските взаимоотношения. Макар че те могат да бъдат ценни, също толкова важно е да ги разсъждавате критично. Непрекъснатата саморефлексия ви помага да разпознаете как вашите предположения и личен стил могат да оформят процеса на менторство. Рефлексивният ментор разбира, че няма всички отговори и е отворен да се научи как да подкрепя по-добре своя наставляван. Както Закъри (2000) ни напомня, „Всички менторски

<sup>42</sup> UCL (2019), *Mentoring Handbook*, [https://www.ucl.ac.uk/human-resources/sites/human\\_resources/files/ucl\\_mentoring\\_handbook\\_website.pdf](https://www.ucl.ac.uk/human-resources/sites/human_resources/files/ucl_mentoring_handbook_website.pdf)

<sup>43</sup> The University of Edinburgh (2024) *Transitions and Mentoring Toolkit*, <https://global.ed.ac.uk/transitions-and-mentoring-toolkit/mentoring-toolkit/strategies-and-techniques/reflection-in-mentoring#:~:text=Reflection%20is%20the%20conscious%20examination,from%20them%20and%20improve%20practice>.



взаимоотношения са вградени в контекст“ и този контекст оформя начина, по който виждаме възможностите, предизвикателствата и успеха<sup>44</sup>.

Съществуват редица модели, които бихте могли да използвате за размисъл върху менторския опит, както от ваша страна, така и в подкрепа на наставявания в този процес, за да подобрите неговия опит. Ще разгледаме няколко от тях, но ви насърчаваме да проучите по-подробно, като следвате тази връзка: <https://reflection.ed.ac.uk/reflectors-toolkit/reflecting-on-experience> , където можете да намерите 6 успешни модела/инструмента за рефлексия. Единият от двата е предназначен за задълбочен анализ на различни фактори, които влияят на менторските взаимоотношения, и се нарича **Рефлексивен цикъл на Гибс**.

**Table 1**  
*The Six Stages of Gibbs' Reflective Cycle (Gibbs, 1988, as described in The University of Edinburgh, 2020c)*

Description	Feelings	Evaluation	Analysis	Conclusion
Describe the situation in detail from an objective point of view.	Reflect on the subjective point of view by describing your feelings and opinions.	The whole situation is evaluated by determining what worked well and what did not work.  It is important to evaluate both the positive and the negative and be honest with yourself.	Analyse why something went well or why it did not work out.  Can also include academic literature and compare the situation with similar situations described in the literature.	Summarize the other stages by highlighting what you have learnt from this situation.

**Action Plan:** Plan for the next time you are in a similar situation. This can also include learning new skills or improving them for when they are needed in future.

Снимка 4. Шест етапа от рефлексивния цикъл на Гибс<sup>45</sup>

<sup>44</sup> The University of Edinburgh (2024) *Transitions and Mentoring Toolkit*

За да започнем анализа, използваме снимката от дисертацията на Лиана Шох, озаглавена „Размисли върху проекта за Паркинсон: Учебен опит с рефлексивния цикъл на Гибс“ от 2021 г., към която тя допълнително се позовава от източника, посочен в самата снимка.

Рефлексивният цикъл на Гибс включва шест етапа: описание, чувства, оценка, анализ, заключение и план за действие. В контекста на менторството на маргинализирани групи можем да разгледаме следната интерпретация/прилагане на споменатия модел.

Етап	Подкани
Описание	<p><i>Помогнете на наставявания да разкаже ясно ситуацията.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Можете ли да опишете какво се е случило по време на това преживяване?</li> <li>• Каква е била обстановката или контекстът?</li> <li>• Кой друг е участвал?</li> <li>• Каква е била вашата роля или какви действия сте предприели?</li> </ul>
Чувства	<p><i>Подкрепете наставявания в изследването на неговите емоции и мисли.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как се чувствахте по това време?</li> <li>• Какво си мислехте преди, по време и след ситуацията?</li> <li>• Нещо в нея изненада ли ви или ви смути?</li> <li>• Как се чувствате сега?</li> </ul>
Оценка	<p><i>Насърчавайте балансираното мислене - какво е проработило, какво не.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какво според вас се получи добре в това преживяване?</li> <li>• Имаше ли нещо, което не се разви според очакванията или надеждите ви?</li> <li>• Какво направиха другите (ако има такива), което помогна или попречи?</li> </ul>

<sup>45</sup> Schoch, L. (2021) *Reflections on the Parkinson's Project: Learning Experiences with the Gibbs' Reflective Cycle*, <https://digitalcollection.zhaw.ch/server/api/core/bitstreams/05de47d5-e496-4d06-8dd4-5b551b929d21/content>

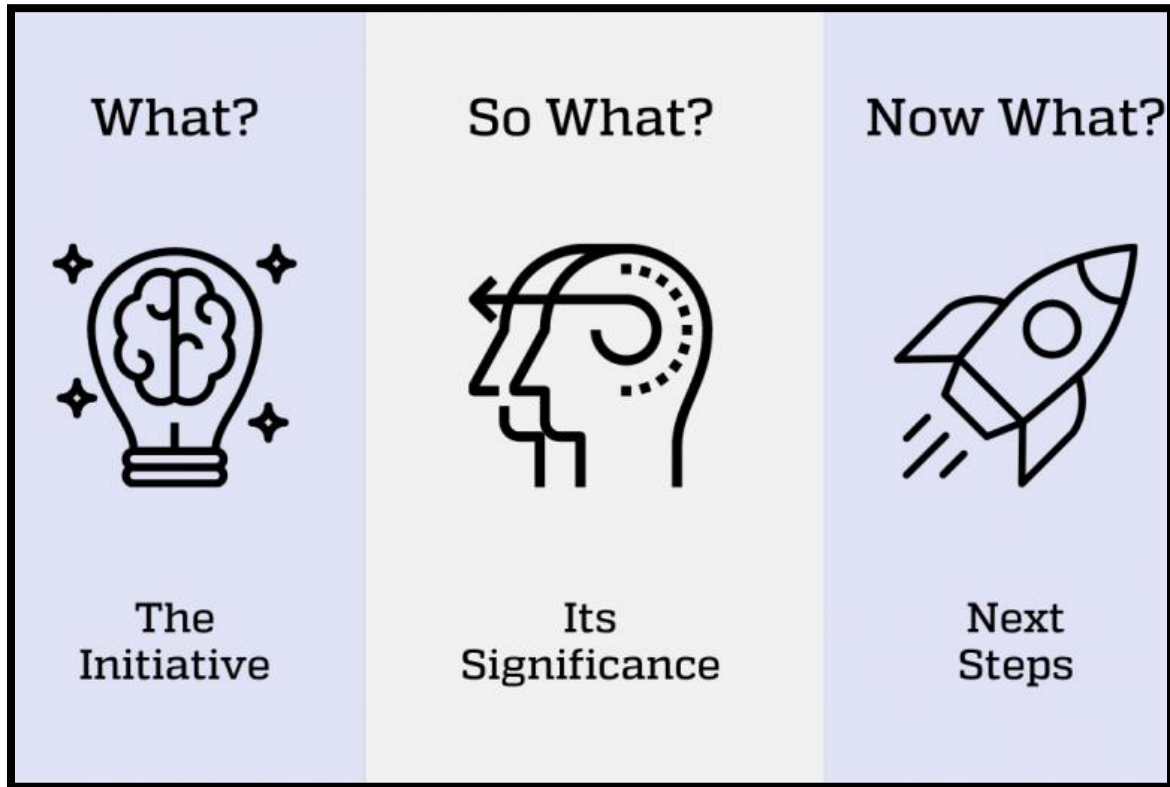


	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бихте ли подхождали към нещо различно следващия път?</li> </ul>
Анализ	<p><i>Помогнете на наставлявания да осмисли ситуацията и да се поучи от нея.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Защо според вас нещата са се развили по начина, по който са се развили?</li> <li>• Какви фактори (вътрешни или външни) са повлияли на резултата?</li> <li>• Какво разкри тази ситуация за вашите силни страни или области на растеж?</li> <li>• Как това се свързва с минал опит или цели, които сте си поставили?</li> </ul>
Заключение	<p><i>Извлечете прозрения и извлечете поуки.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какво бихте искали да извлечете от това преживяване?</li> <li>• Научихте ли нови неща за себе си?</li> <li>• Има ли нещо, което бихте избягвали или бихте направили отново?</li> <li>• Промени ли се гледната ви точка за тази ситуация сега, след като говорихме за нея?</li> </ul>
План за действие	<p><i>Съсредоточете се върху това да продължите напред с намерение.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какви са следващите стъпки, които бихте могли да предприемете в отговор на това?</li> <li>• Има ли умения или знания, които бихте искали да изградите?</li> <li>• Как мога да ви помогна да приложите наученото?</li> <li>• Какво бихте могли да направите различно, ако подобна ситуация възникне отново</li> </ul>

Този модел носи със себе си доза структура и формалност, но въпросите, разбира се, могат да бъдат адаптирани към всяка конкретна ситуация. Важното и това, което ви води, са етапите, през които преминавате, когато размишлявате за предишни преживявания с вашия наставляван.



От друга страна, макар и все още структуриран, имаме много по-опростен модел, разработен от Тери Бортън през 70-те години на миналия век. Името му вече подсказва какво трябва да направите, така че първо ще го изобразим.



Снимка 5. Какво, и какво от това, сега какъв модел<sup>46</sup>

И така, в първата стъпка анализирате какво се е случило, във втората стъпка ще анализирате защо се е случило и защо е важно за вашата конкретна ситуация и след това, както винаги, ще помислите какво искате да направите, за да подобрите случилото се или да го ограничите.

Нека го опростим за вас:

### КАКВО?

<sup>46</sup> Life Design Log (2021) *What?, So What?, Now What? Activity for Group Presentations*, <https://lifedesignlog.com/what-so-what-now-what-activity-for-group-presentations/>

- Какво се случи по време на тази ситуация или преживяване?
- Каква беше вашата роля и какви действия предприехте?
- Кои бяха ключовите моменти или повратни точки?

### И КАКВО?

- Защо това преживяване беше важно за вас?
- Какво научихте за себе си или за другите?
- Как тази ситуация повлия на вашите мисли, чувства или цели?

### СЕГА КАКВО?

- Какво бихте могли да направите различно следващия път?
- Каква подкрепа или ресурси биха ви помогнали да продължите напред?
- Какви действия можете да предприемете сега, за да надградите наученото?

Както виждате, има големи прилики и ще ги откриете във всеки модел, който използвате - ситуацията често може да е единственото нещо, което диктува начина, по който бихте искали да продължите. Това ви отвежда до последното парче от пъзела, а именно опитът за насърчаване и улесняване на независимостта. Подкрепата на наставявания да стане по-независим е ключова цел на всяка менторска връзка. Обаче, как изглежда тази независимост, какво трябва да знае наставяваният, какво трябва да се чувства уверен да прави или да решава самостоятелно, рядко се изрично посочва от двете страни. В нашия контекст, ясното дефиниране на стъпките към автономност и поставянето на конкретни, реалистични цели може да играе жизненоважна роля за постепенното изграждане на чувство за самостоятелност и самонасочване у наставявания<sup>47</sup>.

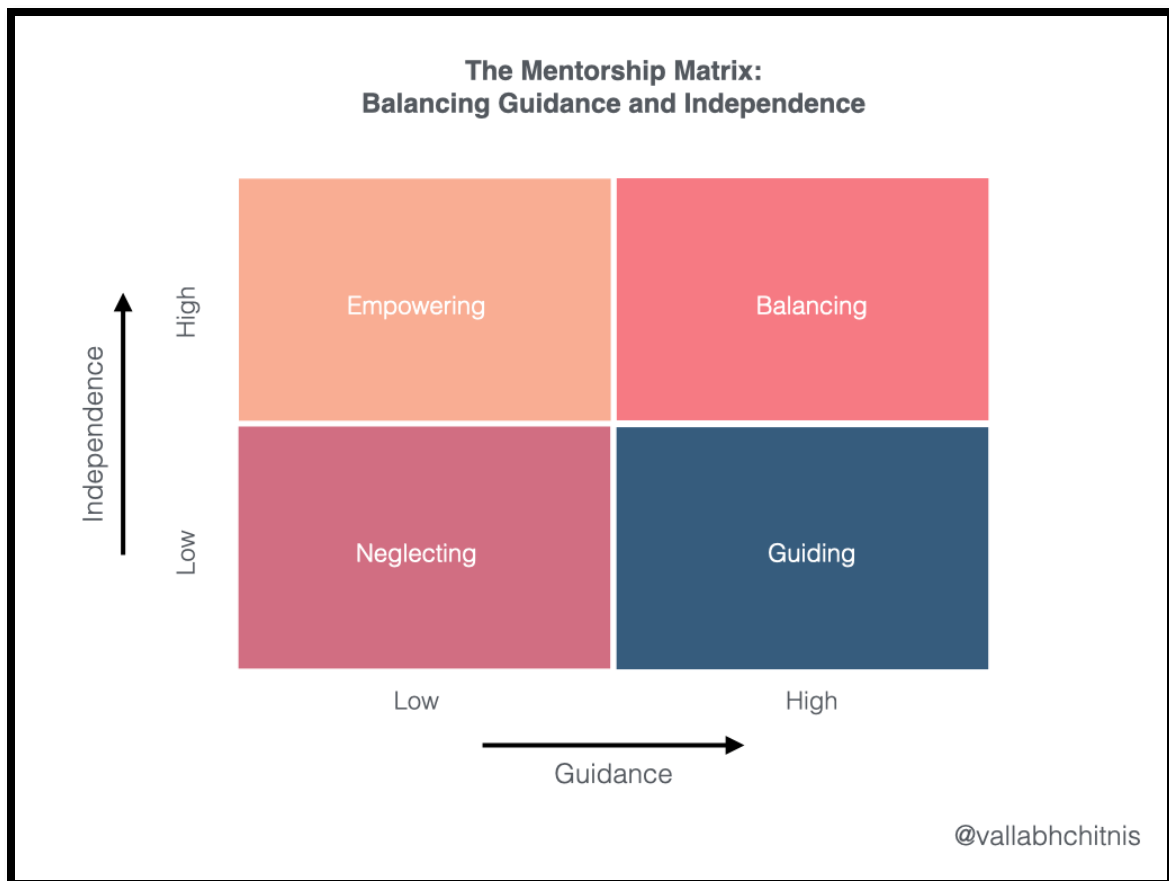
---

<sup>47</sup> Wright, G. (2015) "The Mentoring Continuum: From Graduate School to Tenure" edited by Glenn Wright, 2015, Syracuse University: The Graduate School Press, chapter 7 accessed via [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52453645/Mentoring\\_Up\\_chapter\\_in\\_The\\_Mentoring\\_Continuum-libre.pdf?1491249993=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMentoring\\_Up\\_Learning\\_to\\_Manage\\_Your\\_Me.pdf&Expires=1752236005&Signature=hNfE03ltBDKUIrJ57oOdk-DgEWqzIGxPK~uv6KGF6HUwmuTUCRkJ2raSAV8ncwH9sr8xbvDwTI2cBkTnBZCD0qGlxL67jc9y9SpPSYvBjsfBLaTK6T14gTshP1UBhRa9c9M7-2l~3HsCniXulyOOYwPoYpybqCljICGdZdOFJHf56Sd3hllgSG-hrtE3hMI37OoFN5ILD~shPVAFLjDhgya7yVUeZeo~6EjSG8Vp9isgVeB-ZcgkMocmvRk4hi06sGn~VFxbAazo-tlPCXZZNdWGIInoAfhZATsZkpGtPbfs3LTXiB3HYsl61FtCsip2if0z6weZ93T-MayrmUug\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52453645/Mentoring_Up_chapter_in_The_Mentoring_Continuum-libre.pdf?1491249993=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMentoring_Up_Learning_to_Manage_Your_Me.pdf&Expires=1752236005&Signature=hNfE03ltBDKUIrJ57oOdk-DgEWqzIGxPK~uv6KGF6HUwmuTUCRkJ2raSAV8ncwH9sr8xbvDwTI2cBkTnBZCD0qGlxL67jc9y9SpPSYvBjsfBLaTK6T14gTshP1UBhRa9c9M7-2l~3HsCniXulyOOYwPoYpybqCljICGdZdOFJHf56Sd3hllgSG-hrtE3hMI37OoFN5ILD~shPVAFLjDhgya7yVUeZeo~6EjSG8Vp9isgVeB-ZcgkMocmvRk4hi06sGn~VFxbAazo-tlPCXZZNdWGIInoAfhZATsZkpGtPbfs3LTXiB3HYsl61FtCsip2if0z6weZ93T-MayrmUug_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)



Помните ли, когато за първи път говорихме за дефинирането на очакванията? Изключително важно е да се добави част за насоките и независимостта, които често могат да се преплетат и по този начин да загубите независимостта, която се опитвате да изградите през целия процес.

В статията, озаглавена „Матрицата на менторството: Балансиране на насоките и независимостта“, Валаб Читнис предоставя проста матрица, която сама по себе си включва обяснението, или по-скоро би трябвало да кажем доза здрав разум, как и защо работят нещата.



Фигура 6. Матрицата на менторството: балансиране между насоки и независимост<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Vallabh Chitnis (2024) *The Mentorship Matrix: Balancing Guidance & Independence*, <https://www.vallabhchitnis.com/mentoring/the-mentorship-matrix-balancing-guidance-independence/>

Нека обясним по-подробно

### **Насочване**

При насочващия подход, менторът играе изключително активна роля, предлагайки конкретни инструкции и осъществявайки строг надзор. Това може да бъде особено полезно в началото на менторските взаимоотношения или при работа с наставлявани, които се сблъскват със значителни структурни или лични бариери. Ако обаче се поддържа твърде дълго, това може неволно да ограничи растежа и автономността на наставлявания.

### **Пренебрегване**

Подходът на пренебрегване възниква, когато има малка подкрепа и ограничено насърчаване за независимост. В такива случаи наставляваният може да се чувства изоставен или немотивиран, особено в уязвими контексти, където доверието и уверението са от съществено значение. Тази липса на ангажираност може да забави напредъка и да отслаби взаимоотношенията.

### **Овластяване**

Стилът на овластяване минимизира практическото ръководство и поставя акцент върху самоуправлението на наставлявания. Това може да работи добре с уверени или по-опитни хора, които са готови да поемат водещата роля. За наставляваните обаче, които се справят със социалното изключване или непознати системи, това може да се почувства дезориентиращо или изолиращо, ако не е балансирано с подходяща подкрепа.

### **Балансиране**

Балансираният стил на менторство осигурява на наставлявания **стабилна подкрепа**, като същевременно постепенно насърчава независимостта и самочувствието. Този подход насърчава смисленото учене, овластяването и устойчивостта, което е от решаващо значение при менторството на ромски жени, чийто опит може да изисква както структурирано насоки, така и пространство за отстояване на гласа и избора им (Chitnis, 2024).



Тази матрица подчертава, че най-ефективното менторство се осъществява в квадранта „Балансиране“, където менторите предлагат силно насоки, като същевременно насърчават независимостта. Тук разгледахме 4 подхода и всички те са полезни в даден момент от менторските взаимоотношения, но този балансиран подход помага на наставяваните да изградят увереност, да развият автономност и да се чувстват подкрепени, което е особено важно, когато се работи с хора, изправени пред системни бариери или ограничени възможности за самостоятелен растеж.

### 2.1.2. Рефлексия

Този раздел за саморефлексия е предназначен да ви помогне да се ангажирате по-задълбочено с метода на индивидуално менторство, описан в този наръчник. Целта е да подпомогне разбирането ви на ключови понятия като персонализация, граници, изграждане на доверие и управление на риска и да ви насърчи да започнете да прилагате тези прозрения в собствената си менторска практика.

Отделете време, за да отговорите писмено или чрез лична рефлексия, в зависимост от това кое е най-подходящо за вас.

Помислете върху определеното и целта на индивидуалното менторство.

По какви начини този метод на менторство съответства на видовете подкрепа, от които според вас ромските жени (или подобни наставявани) най-много се нуждаят?

**Задача:** Определете рисковете, които са най-подходящи за вашия контекст. От посочените рискове (напр. проблеми с графика, свръхзависимост, объркване с ролите) изберете два, които според вас е най-вероятно да възникнат във вашите менторски взаимоотношения. Запишете или помислете за една или две стратегии, които бихте могли да използвате, за да предотвратите или управлявате всяка от тях.

**Помислете върху акцента върху доверието, уважението и поверителността.**

Какви конкретни действия ще предприемете, за да насърчите тези ценности в ранните етапи на менторските взаимоотношения?



**Задача: Помислете как ще бъдат съобщавани границите.**

Въз основа на раздела за определяне на граници, начертайте две ключови точки, които бихте искали да изясните с вашия наставяван относно това как ще работи комуникацията ви и какво включва и какво не включва вашата роля. Доволни ли сте от подхода си или чувствате нужда да го проучите допълнително или дори да поискате помощ?

**Помислете върху поставянето на цели и споделеното вземане на решения.**

Как ще гарантирате, че целите се разработват съвместно и че както вашата гледна точка, така и опитът на наставявания се уважават еднакво?

**Задача: Приложете прозрения за контекста и чувствителността.**

Преразгледайте специфичните предизвикателства, пред които са изправени ромските жени (напр. дискриминация, семейни отговорности, дигитално изключване). Как те ще повлияят на начина, по който структурирате менторството си, и към какво ще трябва да останете чувствителни?

Ефективното менторство започва с честна самооценка. Използвайте тези размисли и задачи не само за да се подготвите за първия си индивидуален опит с менторство, но и като инструменти за преразглеждане с развитието на връзката. Колкото по-съзнателна сте в подготовката си, толкова по-вероятно е да изградите пространство за менторство, което е безопасно, овластяващо и съобразено с реалните нужди на вашия наставяван.

**2.1.2. Самооценка**

Преди да продължите напред, отделете малко време, за да оцените разбирането и увереността си в прилагането на ключовите принципи, обхванати в тази глава. За всяко от твърденията по-долу, оценете себе си по скала от 1 до 5, като:

1 - Категорично несъгласен, 2 - Несъгласен, 3 - Неутрален, 4 - Съгласен, 5 - Напълно съгласен.



Тази самооценка е за ваше собствено размишление и учене. Не се оценява външно, но може да ви помогне да определите области, в които се чувствате силни, и такива, в които може би искате да прегледате съдържанието или да потърсите допълнителна подкрепа.

#	Извлечение	1	2	3	4	5
1	Разбирам уникалните характеристики и стойност на индивидуалното менторство в сравнение с груповите формати.					
2	Мога да посоча ключови силни страни на индивидуалното менторство и да обясня защо то е особено подходящо за ромски жени.					
3	Запознат/а съм с типичните рискове или предизвикателства при индивидуалното менторство (напр. зависимост, планиране) и начините за тяхното намаляване.					
4	Мога да идентифицирам ситуации или профили, в които индивидуалното менторство работи най-добре и къде може да се окаже недостатъчно.					
5	Разбирам как индивидуалното менторство може да се използва за насърчаване на автономността и дългосрочната независимост на наставляваните.					
6	Мога да разпознавя ролята на ментора в подкрепата на определянето на цели, водени от наставлявания, и адаптирането на плановете с течение на времето.					
7	Разбирам как да инициирам индивидуална менторска връзка, като определям очакванията, поставям граници и изграждам доверие с менторирания/наставляваната.					

Сега е време да обобщите точките си и да помислите къде се намирате в момента.

### 7 - 17 точки

**Развиващо се разбиране:** Прегледайте отново ключовите части от Раздел 4.1. Обърнете специално внимание на това кога и защо индивидуалното менторство е подходящо и как да се справите с често срещаните рискове.



### **18 - 27 точки**

**Развиване на увереност:** Разбирате основните идеи, но може да искате да отделите повече време за размисъл върху практически приложения или адаптации на менторството за специфични контексти на наставляваните.

### **28 - 35 точки**

**Уверени и информирани:** Показвате силно разбиране за индивидуалното менторство и сте добре подготвени да го използвате обмислено и отговорно в ежедневната си работа.

## **2.2. Модул 2: Менторство в малки групи (до 6 наставлявани)**

Менторството в малки групи предлага уникална възможност за насърчаване на споделеното обучение и подкрепа сред група наставлявани, обикновено до шест. В този формат един или повече ментори насочват участниците чрез съвместни дискусии, размисли и дейности. Този метод е особено ефективен, когато общи цели или преживявания обединяват групата, позволявайки на участниците да се учат не само от ментора, но и един от друг. За младите ромски жени, менторството в малки групи може да осигури пространство на солидарност, взаимно насърчаване и колективно овластяване, което се забелязва най-вече, когато доверието и безопасността се установят в началото на процеса. Груповата динамика често добавя сложност към процеса на менторство, но от друга страна, тя също така внася богатство и разнообразие в това преживяване.

Резултатите от обучението, които се очаква да постигнете след завършване на този модул, са следните:

- Разпознаване кога и защо да се използва менторство в малки групи
- Формиране на групи въз основа на съвместимост, доверие и нуждите на младите хора



- Осигуряване на чувство за принадлежност и психологическа безопасност в рамките на груповата среда
- Прилагане на инструменти и методи за проектиране и фасилитиране на ефективни групови сесии

### **2.2.1. Кога и защо да се използва формат на малки групи**

Този тип менторство често съчетава силните страни както на индивидуалното, така и на груповото менторство. Въпреки че не е перфектен подход, освен ако не е внимателно планиран и реализиран, той може да предложи солидна основа за ефективно менторство чрез балансиране на индивидуалното внимание със споделеното обучение. С правилната организация, това може значително да подпомогне успеха на процеса на менторство.

Обстановката в малка група е най-подходяща за:

#### **✓ Разнообразна среда и споделени възможности за обучение**

Тя позволява на наставяваните да се възползват от споделените прозрения и житейски опит на другите в групата, насърчавайки подкрепящо и динамично пространство за учене и взаимен растеж (Techademy, 2024). Това може да бъде особено ценно за ромските жени и други разнообразни участници, тъй като създава възможности за разпознаване на общи предизвикателства, изграждане на солидарност, надграждане върху споделените или взаимните силни страни и изследване на разнообразни стратегии за съвместно преодоляване на бариерите.

Помислете за момент, когато сте били част от разнообразна група (независимо дали като ментор, фасилитатор или участник), където хората са имали различен произход, перспективи или опит.

- Какво забелязахте в тази среда, нещо конкретно? Започнаха ли хората в даден момент да се учат един от друг?
- Имаше ли моменти, в които обменът между връстници обогати дискусиата или доведе до нови прозрения? Дали менторите/преподавателите/обучителите/фасилитаторите също признаха, че са научили нещо?



- Как беше създадена средата, която да подкрепи този обмен, или още по-добре, как би могла да бъде по-добра?

Току-що си мислехте, но ако спрете за момент и помислите напред, как бихте могли целенасочено да създадете или подобрите подобни възможности за взаимно обучение в собствената си менторска практика?

✓ **Възможности за работа в мрежа**

Менторството в малки групи предоставя естествена среда за наставляваните да се свързват помежду си, насърчавайки взаимната подкрепа и споделеното обучение. Тези взаимоотношения с връстници могат да доведат до обмен на ресурси, насърчение и колективно решаване на проблеми. За ромските жени, по-специално, тази среда може да помогне за намаляване на чувството за изолация и да насърчи силно чувство за солидарност, принадлежност и овластяване в рамките на групата.

✓ **Чувство за общност и чувство за принадлежност**

Груповото менторство може да култивира силно чувство за общност и връзка, тъй като наставляваните формират смислени взаимоотношения както с връстници, така и с ментори. Тази засилена връзка може да подобри ангажираността им и да задълбочи ангажимента им към групата, инициативата или по-широката общност, от която са част. Mentoloop (2024).

✓ **Изграждане на увереност**

Обстановката в малки групи предлага по-безопасна и по-малко плашеща среда от по-големите групи. За наставляваните, на които може да им липсва увереност – особено тези от маргинализирани среди, този формат им позволява постепенно да намерят своя глас, да се учат от връстници и да участват в разговори, без непременно да се чувстват изложени или претоварени.

✓ **Изграждане на умения**



Менторството в малки групи е особено ефективно за развиване на меки и практически умения като комуникация, разрешаване на конфликти, решаване на проблеми и лидерство. Наставляваните не само се учат директно от ментора, но и чрез наблюдение и осъзнаване. взаимодействие с връстниците си. Това взаимно обучение засилва разбирането, насърчава сътрудничеството и улеснява прилагането на нови умения в реални житейски контексти. Всичко, което човек може да си представи, може да се класифицира в тази категория, не само меки умения, например шиене, плетене, готвене, основна дигитална грамотност/умения и др., независимо от целта на вашата групова дейност.

Като цяло, форматът на менторство в малки групи се използва, защото балансира персонализираната подкрепа със силните страни на взаимодействието с връстници. Наставляваните обикновено се събират около **споделен интерес, нужда или възможност, което се превръща в основа за колективен растеж**. В тази обстановка те не само получават насоки от ментора, но и се учат един от друг, като по този начин изграждат увереност, развиват практически и социални умения и формират смислени връзки. Особено за ромските жени този формат помага за намаляване на изолацията, насърчава принадлежността и създава пространство за взаимна подкрепа и решаване на проблеми, което го прави ценен и овластяващ подход за менторство.

За да задълбочим допълнително този момент, разглеждаме сравнението на метода „един към един“ и метода „малка група“, за да видим какво ги отличава, но и колко често могат да се допълват взаимно.

Аспект	Малка група менторирани	Индивидуално менторство
<b>Участници</b>	Включва един ментор, работещ с малка група наставлявани (до шест), често обединени от споделени нужди или цели.	Включва ментор и един наставляван, като се фокусира върху персонализирано менторско преживяване
<b>Динамика</b> на	Насърчава взаимодействието между връстници, обмена на	Позволява фокусиран и персонализиран диалог, което

<b>взаимодействието</b>	опит и съвместната подкрепа между наставляваните.	води до по-дълбоко доверие и разбиране.
<b>Учебна среда</b>	Създава пространство за участие, където наставляваните могат да се учат както от ментора, така и един от друг.	Предлага лично, специално пространство за менторство, съобразено със специфичното пътуване и личните предизвикателства на наставлявания.
<b>Обхват</b>	Обръща внимание на теми, релевантни за групата, като например споделени бариери, овластяване или умения, като същевременно позволява индивидуален принос	Насочен е към индивидуални цели и специфични ситуации, често оформени от житейския опит на наставлявания
<b>Мрежа</b>	Естествено насърчава работата в мрежа от връстници, взаимната подкрепа и евентуалното сътрудничество извън сесиите.	Може да предлага по-малко контакти с връстници, но менторите биха могли да свържат наставляваните с полезни контакти или възможности.
<b>Време и ресурси</b>	По-ефективно откъм време на един наставляван; един ментор може да подкрепя няколко наставлявани едновременно.	По-интензивно от гледна точка на време и усилия на наставляван; персонализираната подкрепа изисква по-голяма наличност на ментори.
<b>Обратна връзка &amp;</b>	Обратната връзка често	Обратната връзка е силно



<b>оценка</b>	разглежда теми на групово ниво, напредък и споделени размисли.	персонализирана, фокусирана върху индивидуалното развитие и може да се проследява по-прецизно.
---------------	--	--

Таблица 5. Сравнение на индивидуалното менторство и менторството в малки групи<sup>49</sup>

Въпреки че менторството в малки групи и индивидуалното менторство имат различни подходи, те могат да работят ефективно заедно. Ментор, водещ малка група, може да осъзнае, че някои наставлявани се нуждаят от по-персонализирано ръководство и по този начин да предложи от време на време индивидуални сесии за справяне със специфични проблеми или уязвимости. Обратно, по време на индивидуален процес на менторство, менторът може да идентифицира споделени интереси или предизвикателства между няколко наставлявани и да види стойност във формирането на група, където обменът между връстници и солидарността могат да процъфтяват. Тази гъвкавост позволява на менторските отношения да останат отзивчиви към променящите се нужди, създавайки пространство както за дълбоко личностно развитие, така и за колективно овластяване. Използването и на двата формата целенасочено може да засили ученето, да повиши ангажираността и да подкрепи уникалните пътувания на всеки наставляван в по-широк, споделен контекст.

### 2.1.2. Формиране на група (съвместимост, доверие)

Въпреки че няма универсално договорен идеален размер на групата, много изследователи и практики предполагат, че група от около четири до пет наставлявани на ментор постига практически баланс. Това по-малко съотношение има няколко предимства, особено в общностна или неформална среда за менторство.

- Позволява на менторите по-добре да управляват груповата динамика и да поддържат фокус по време на дейностите.

<sup>49</sup> Techademy (2024) *Group Mentoring vs. One-on-One: Which is Right for You?*, <https://enterprise.techademy.com/resources/blogs/group-mentoring-vs-one-on-one/>



- Това също така създава пространство за по-смислени взаимодействия (дори и в групова обстановка, за разлика от индивидуалното менторство), намалявайки шансовете участниците да се откажат или да бъдат пренебрегнати.
- По-малката група може да насърчи по-силно чувство за принадлежност и подкрепа сред наставяваните, нещо особено важно за маргинализираните жени, на които може да им липсват такива пространства другаде.
- Освен това, по-малките групи улесняват организирането и провеждането на разнообразни дейности, особено когато ресурсите, времето и пространството са ограничени.
- Тази структура също така подпомага по-ефективната работа по проекти и практическото обучение, без да се претоварва нито менторът, нито групата<sup>50</sup>.

В съответствие с всичко казано дотук, може би вече добивате представа какви видове групи съществуват. Нека го разгледаме заедно.

#### ➤ **Група със специални интереси**

В нашия контекст групите със специални интереси служат като специални пространства, където наставяваните могат да се свързват около общи преживявания, нужди или стремежи. Тези групи насърчават непрекъснатия обмен, ученето и взаимната подкрепа, основани на споделени реалности. Въпреки че на теория те могат да функционират и като общности, водени от връстници, и са резултат от споделени идентичности, интереси, нужди или цели, силно препоръчваме те да бъдат поне фасилитирани от определен ментор, който помага за насочването на дискусиите и дейностите в съответствие с фокуса на групата.

#### ➤ **Групи, водени от ментор(и)**

---

<sup>50</sup> Mentor (2020) *Group mentoring program design and practice recommendations*, [https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/09/group-mentoring-supplement-to-EEP\\_recommendations.pdf](https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/09/group-mentoring-supplement-to-EEP_recommendations.pdf)



Много ментори работят с множество наставявани едновременно и създаването на възможности за тези наставявани да се съберат в групова обстановка може значително да обогати техния учебен опит. В такава среда наставяваните се възползват не само от насоките на ментора, но и от споделените прозрения и опит на своите връстници. Освен това, този подход позволява на менторите да използват времето си по-ефективно, като се занимават колективно с общи теми.

Докато групите със специални интереси често се фокусират върху полезни ежедневни умения, знания и опит, групите, водени от ментори, биха се фокусирали повече върху изграждането на капацитет, справянето със споделени предизвикателства, увереността и др.

### ➤ **Взаимно менторство**

Въпреки че не е разгледано подробно, нито е позиционирано като централен фокус на това ръководство за ментори, взаимното менторство все пак трябва да бъде признато като ценен и жизнеспособен формат в рамките на по-широката екосистема на менторство. Това е нещо, което самите ментори могат внимателно да насърчават, особено ако възможността или дори нуждата възниква органично сред наставяваните.

Взаимното менторство се отнася до модел, при който хора със сходен житейски опит, предизвикателства или етапи от живота се събират, за да си предложат взаимна подкрепа, насоки и обучение. За разлика от структурираните формати, които разчитат на определен ментор, взаимното менторство работи на принципа на реципрочност и споделено лидерство. В контекста на ромските жени този модел може да бъде особено овластяващ, създавайки безопасно, не-йерархично пространство, където участниците се подкрепят взаимно, обменят стратегии и разсъждават върху споделените реалности от равни начала.

Този вид група може да се развие естествено в рамките на менторски програми или да бъде сформирана целенасочено, когато менторите или координаторите забележат силни взаимни връзки или споделени предизвикателства между участниците. Въпреки че функционира самостоятелно, тя все пак може да бъде леко наблюдавана или подкрепяна от ментор, фасилитатор на програмата или друго определено лице от координираща



организация, като специален фокус е върху ранните фази, за да се гарантира, че групата остава приобщаваща, уважителна и фокусирана върху взаимния растеж.

Тези групи бяха извлечени от „Mastering group mentoring“ – ръководство за координатори на програми от Mentorloop, адаптирано към контекста на работа със специфични целеви групи като млади ромски жени.

В повечето случаи, ако не и във всички, формирането на група ще започне с идентифициране на споделени интереси, които служат като ключов принос за съчетаване на наставяването и започване на процеса на менторство. Както беше посочено по-рано, вашият фокус трябва да бъде върху разбирането на специфичните нужди на младите ромски жени и съобразяването им с техните цели, очаквания и вашите собствени области на експертиза и опит. Този процес може да бъде подкрепен от съществуващи изследвания, ваши лични наблюдения, насоки от координиращи организации и подобни източници. Освен това, полезна рамка, която да ви насочва в мисленето, са 7-те универсални потребности на младежта, както са посочени от Mentor Maryland в техния уебинар от 2021 г. на тема „Как да изградим ефективна общностна програма за менторство на младежи с най-добри практики“ (адаптирано от Института за развитие на младежта, Ню Йорк).

### **Безопасност и структура**

Младите ромски жени трябва да се чувстват физически и емоционално сигурни в своята среда. Те се възползват от чувството за стабилност и рутината, които помагат ежедневието им да стане по-предсказуемо и управляемо.

### **Принадлежност и връзка**

От съществено значение е те да се чувстват приети, включени и ценени, т.е. в рамките на своите семейства, общности и менторски взаимоотношения. Чувството за принадлежност насърчава доверието и ангажираността в процеса на менторство.

### **Самочувствие и принос**



Чувството, че са важни и че имат нещо смислено да предложат на себе си, на своите връстници, семейства или общности, укрепва увереността и целта.

### **Самосъзнание и културна идентичност**

Подкрепата на младите жени в разбирането на тяхната индивидуалност, включително културна идентичност, духовни вярвания или връзки с общността, им помага да се ориентират по пътищата си с гордост и яснота.

### **Независимост и контрол над собствения живот**

Способността да се прави избор и да се поема отговорност за този избор е овластяваща. Тя помага на наставляваните да се чувстват по-контролирани над собствения си живот и бъдеще.

### **Стабилна връзка с доверен възрастен**

Постоянната и грижовна връзка с ментор или възрастен е от решаващо значение. Тази връзка предлага насоки, емоционална подкрепа и безопасно пространство за растеж.

### **Компетентност и увереност в бъдещето**

Чрез усвояване на нови умения и придобиване на знания, наставляваните развиват чувство за напредък и вяра, че са способни да успеят в бъдеще.

Когато формирате групите си, трябва да имате предвид три неща: размер на групата, достъп до групата и, разбира се, опит на участниците.

#### **➤ Достъп до групата**

Първо, помислете на кого трябва да бъде позволено да участва във всяка група. В зависимост от целта на групата може да е важно да се ограничи или разшири достъпът. Например, група, формирана около един ментор и неговите наставлявани, като например малка група за менторство, трябва да остане частна, за да се защити доверието и интимността на това пространство. За разлика от това, група със специални интереси, фокусирана върху споделени нужди или цели (като готовност за работа или културен



обмен), може да бъде по-отворена. В такива случаи може да е полезно фасилитатор или координираща организация да прегледа и одобри участието в групата, като гарантира, че групата остава релевантна и приобщаваща. Можете да използвате този пример/подход както за менторство в малки групи, така и за големи групи.

В случай на групов достъп ще имате възможност да:

- Създадете частна (скрита) група, предназначена само за наставлявани, които са специално поканени от вас, координираща организация или друга определена страна.
- Поддържате групата отворена за кандидатури, но внедрете процес на подбор, за да гарантирате, че участниците отговарят на специфични критерии, свързани с целите на менторството.
- Направете групата напълно отворена за всички заинтересовани лица, позволявайки на всеки, който се идентифицира с целта на групата, да се присъедини свободно (Mentorloop)<sup>51</sup>.

#### ➤ **Размер на групата**

Вече знаете, че този раздел се фокусира върху менторството в малки групи, но когато започнете да формирате групата си, ще трябва да обмислите как желаните от вас резултати биха могли да повлияят на структурата. Размерът на групата може да играе критична роля за цялостния успех на процеса на менторство, така че отделете време, за да прецените внимателно каква структура ще подпомогне най-добре вашите цели.

Mentorloop, в своето ръководство, озаглавено „Овладеяване на груповото менторство - ръководство за координатори на програми“, предоставя кратка таблица с плюсовете и минусите на по-малките и по-големите групи, която може да ви послужи като основа, за да преминете през процеса на определяне на размера на вашата група.

---

<sup>51</sup> Mentorloop, *Mastering Group Mentoring - a guide for program coordinators*, <https://4058869.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4058869/Marketing%20Downloads/Mastering%20Group%20Mentoring%20-%20Mentorloop.pdf>



	PROS	CONS
<b>ПО-МАЛЪК</b>	<p><b>По-голям индивидуален фокус и по-силни взаимоотношения</b></p> <p>В по-малки групи менторите могат да обърнат по-фокусирано внимание на всеки наставляван, което позволява по-смислени разговори и персонализирано ръководство. Това често води до по-дълбоки връзки, доверие и по-силно чувство за взаимно разбирателство между членовете на групата.</p>	<p><b>Ограничено разнообразие от участници</b></p> <p>С по-малко участници, може да има по-тесен кръг от гледни точки, житейски опит и идеи, споделяни в групата. Това може да намали възможностите наставляваните да се запознаят с различни гледни точки и подходи за решаване на проблеми.</p>
<b>ПО-ГОЛЯМ</b>	<p><b>По-широк спектър от перспективи и по-силен потенциал за работа в мрежа</b></p> <p>По-големите групи често събират наставлявани с различен произход, опит и гледни точки, обогатявайки дискусиите и взаимното обучение. Тази среда предоставя и повече възможности за работа в мрежа и формиране на смислени връзки в рамките на по-широка общност.</p>	<p><b>Динамиката на личността може да повлияе на участието</b></p> <p>В по-големи групи, по-доминантните или екстровеертни индивиди могат естествено да поемат водеща роля в дискусиите, докато тези, които са по-тихи или по-малко уверени, може да се затруднят да се включат пълноценно или да се чувстват засенчени.</p> <p><b>По-голям потенциал за недоразумения или конфликти</b></p> <p>С повече участници, различията в стиловете на комуникация, мненията или очакванията могат да възникнат по-лесно, което изисква внимателно фасилитиране за поддържане на уважителна и приобщаваща групова атмосфера.</p>

Таблица 6. Предимства и недостатъци на по-малките и по-големите менторски групи<sup>52</sup>

➤ **Опитът на участниците**

Може би най-важният елемент от всички е фокусът върху опита на участниците - преди, по време и след менторския процес, тъй като той обхваща техните очаквани, очаквани и реални преживявания. Това е и един от начините да ви покажем как всяка стъпка е важна в менторския процес - това, което научихме чрез индивидуалното менторство, може също да се приложи и дори да бъде от решаващо значение тук. Очакванията са огромна част от целия менторски опит и след като сте сигурни, че очакванията са ясни, вие ще ръководите опита.

Поглеждайки от по-практичната страна на нещата, ако участниците са сравнително нови в определена тема или област, по-структуриран формат на менторство с ясни цели и насоки, предоставени от определен групов ментор, може да бъде по-ефективен. И обратно, ако групата включва по-опитни хора, гъвкав, ръководен от наставяваните подход, който позволява открита дискусия и обмен на мнения, може да е по-подходящ.

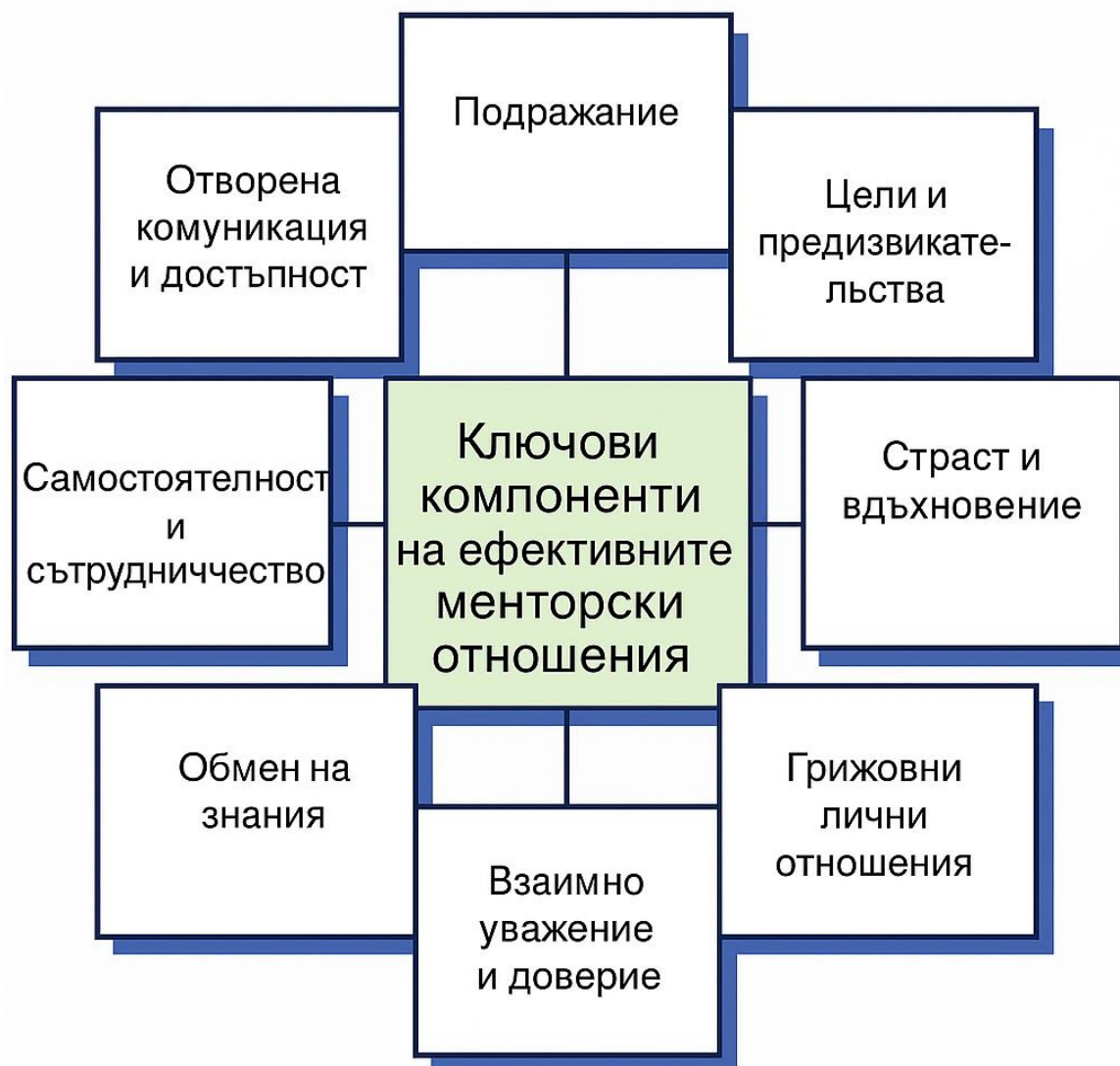
### 2.1.2. Дизайн на групова сесия

Сегментът за дизайн на групова сесия от груповото менторство ще започнем с картина, която показва евентуално всички важни елементи, които изисква едно групово менторство. След като всички тези елементи са налице, е трудно да се води неуспешен процес на групово менторство.

---

<sup>52</sup> Mentorloop, *Mastering Group Mentoring - a guide for program coordinators*, <https://4058869.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4058869/Marketing%20Downloads/Mastering%20Group%20Mentoring%20-%20Mentorloop.pdf>





Фигура 7. Ключови компоненти на ефективната менторска връзка<sup>53</sup>

ова изображение ясно изобразява не само основните градивни елементи на един силен групов процес на менторство, но и какво трябва да обмисли един ментор, преди да поеме ролята. Всеки елемент представлява измерение на връзката, което един ментор трябва целенасочено да култивира - от създаване на отворени канали за комуникация до насърчаване на доверие, насърчаване на независимостта и моделиране на поведение.

<sup>53</sup> Eller, Lucille Sanzero, Lev, L. Elise, Feurer, Amy (2014) *Key components of an effective mentoring relationship: a qualitative study*, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3925207/>

Заедно те формират пътна карта за оформяне на менторския опит, но и напомняне, че менторите трябва да водят с пример. Като надгражда върху тези основи, менторът не само ръководи процеса, но постепенно се превръща в доверена фигура и модел за подражание в очите на наставлявания.

Преди всичко е изключително важно да се отбележи, че груповите дейности, по отношение на структурата и подхода, често отразяват тези в индивидуална обстановка, тъй като по-широките етапи на менторството се прилагат и в двата формата. Това е логично, защото основните принципи за изграждане на доверие, поставяне на цели, насърчаване на развитието и размисъл върху напредъка остават централни за ефективното менторство - независимо от броя на участващите участници.

Така че, за да започнете да проектирате вашия групов процес на менторство и групови сесии, имайте предвид следните фази.

## **1. Поставяне на целите на програмата**

Звучи ли ви познато? Това е така, защото, както при индивидуалната работа, определянето на цели в началото на груповия менторски процес е критична основа. Принципите за определяне на цели, разгледани по-рано, могат лесно да се приложат и тук, като по този начин се гарантира, че както менторът, така и наставляваните споделят ясно разбиране за това, върху което работят заедно. В контекста на менторството в малки групи това може да включва практически или меки умения, които да се развиват колективно, споделени предизвикателства за справяне (като справяне с дискриминацията или достъп до образование и заетост), или области от взаимен интерес и културна идентичност. За младите ромски жени целите могат да се съсредоточат и върху овластяване, себеизразяване, изграждане на увереност, укрепване на връзките в общността или проучване на бъдещи възможности в безопасна и подкрепяща среда. Тези цели трябва да отразяват житейския опит на групата и да целят да създадат смислен път напред за всеки участник.

## **2. Проектиране на програмата/учебния план**



След като целите на вашата група са определени, следващата стъпка е да започнете да оформяте програмата или учебния план, които ще подкрепят тези цели. Важно е да се подчертае, че вашата програма не е необходимо да бъде строга или прекалено структурирана, тъй като груповото менторство процъфтява благодарение на адаптивността. В зависимост от нуждите на групата, то може да приеме много форми: серия от структурирани семинари, гъвкави сесии, базирани на дискусии, или дори неформални събирания, базирани на дейности.

Най-важното е менторът да отдели време за предварително планиране. Това включва обмисляне на хода на сесиите, подготовка на материали или ресурси, ако е необходимо, и ясно представяне на темите, които ще бъдат обхванати. Бъдете прозрачни с наставляваните за това какво да очакват и останете отворени за коригиране на подхода въз основа на реакцията на групата.

Може също да искате да включите колеги, ко-фасилитатори или експерти, когато разглеждате чувствителни или сложни теми. Менторската програма трябва да се основава на целите и нуждите, идентифицирани по-рано, тъй като тя се превръща в пътна карта, която помага както на ментора, така и на наставляваните да се подготвят, да останат ангажирани и да проследяват растежа си във времето.

### **3. Процес на съчетаване**

Изграждането на силни менторски взаимоотношения често започва с обмислено и целенасочено съчетаване. Когато менторите споделят сходен житейски опит, културен произход, социално-икономически статус или лични предизвикателства със своите наставлявани, те могат да бъдат възприемани като по-лесни за разбиране и доверие, което улеснява формирането на автентични и смислени връзки.

Успешните съвпадения често се коренят в споделени ценности, интереси или житейски опит. Включването на наставляваните в този процес, чрез искане на тяхното мнение или предпочитания, може значително да увеличи вероятността за успешно и уважително партньорство.



Въпреки това, съвпаденията, обхващащи различия, като раса, пол или житейски опит, също могат да бъдат много ефективни, когато са правилно подкрепени. Това включва подготовка на менторите чрез непрекъснато обучение по културна осведоменост, изграждане на взаимоотношения и практики за овластяване. Менторите трябва да бъдат насърчавани да размишляват върху собствените си предразсъдъци, да слушат активно, да ценят идентичността и наследството на наставявания и да се научат да дават обратна връзка по начин, който изгражда доверие и увереност.

В крайна сметка, съпадението трябва да се ръководи не само от повърхностните прилики, но и от ангажимента на ментора да разбира, адаптира и центрира гласа на наставявания в процеса<sup>54</sup>.

### **1. Последователност на срещите**

След като сте очертали програмата или учебната си програма и сте изготвили процеса на съпоставяне, следващата стъпка е да определите практическите подробности за това как ще се среща вашата менторска група. Решете честотата и продължителността на сесиите си, дали ще се провеждат седмично, два пъти седмично, дали ще е еднократна дейност или друг график, който отговаря на ритъма на групата. Изберете формата, който работи най-добре за вашите участници: ще се събирате ли лично, онлайн или може би ще комбинирате и двете? Ако се срещате онлайн, уверете се, че всички членове на групата имат достъп до инструментите и устройствата, от които се нуждаят, за да участват пълноценно. Вашият избор тук трябва да даде приоритет на достъпността, последователността и комфорта на вашите наставявания (Ryan, 2024).<sup>55</sup>

### **2. Включване на родители/настойници или семейства**

---

<sup>54</sup> Chase, Vanessa, Bania, Melanie (2016) *Best Practices for Mentoring Youth Facing Barriers to Success*, Ontario Mentoring Coalition, <https://youthrex.com/wp-content/uploads/2020/10/OMC-Best-Practices-for-Mentoring-2016.pdf>

<sup>55</sup> Ryan, Emily (2024) *What is Group Mentoring? A Comprehensive Guide*, Mentorloop, <https://mentorloop.com/blog/group-mentoring/>



Това е чувствителна и зависима от ситуацията фаза от процеса на менторство. В случая с младите ромски жени, семейната динамика може значително да повлияе на тяхното участие, напредък и дори достъп до възможности за менторство. Следователно, трябва да се обърне внимателно и обмислено внимание на това дали и как семействата са включени.

В някои ситуации семейната среда може да бъде източник на ограничения поради ограничителни културни очаквания, липса на разбиране на процеса на менторство или социално-икономически предизвикателства. В други случаи семействата могат да бъдат ценен източник на насърчение и стабилност. Ангажирането им, когато е уместно, може да помогне за намаляване на съпротивата, изграждане на доверие и дори да допринесе положително за развитието на наставлявания.

Менторите и персоналът на програмата трябва да се стремят да поддържат открита и уважителна комуникация със семействата, като гарантират, че всички материали са достъпни (преведени, ако е необходимо) и използват визуални материали, когато грамотността може да е проблем. Усилията за включване могат да включват покана на членове на семейството на ориентационни сесии, искане от тях да подпишат формуляри за съгласие, когато е необходимо, или просто редовно информиране за процеса и неговите ползи (Banía, Chase, 2016).

Освен това, включването на семействата може да предложи взаимни ползи. Когато лицата, полагащи грижи, разбират по-добре целите и методите на процеса на менторство, те могат да се чувстват по-овластени и включени. Това би могло да помогне за преоформяне на семейните перспективи, особено по отношение на половите роли, образованието, заетостта и независимостта на младите ромски жени. От своя страна, това по-широко въздействие може да създаде по-подкрепяща среда у дома и да засили ефекта от менторските взаимоотношения.

И накрая, семействата могат да бъдат свързани и с по-широки обществени мрежи. Чрез тях менторите или координиращите организации могат да получат ценна информация за



допълнителни ресурси, рискове или възможности, които засягат не само наставлявания, но и семейството и общността като цяло

### **3. Мониторинг и оценка**

Като ментор е важно редовно да размишлявате върху това как се развиват менторските взаимоотношения и дали те постигат целите, които сте си поставили заедно с вашия наставляван. Бъдете внимателни към това как вашият наставляван напредва, не само по отношение на умения или изпълнени задачи, но и по отношение на увереността, ангажираността и общото му благополучие. Ако забележите промяна (положителна или отрицателна), отделете време да я обсъдите и коригирайте подхода си, ако е необходимо (Banía, Chase, 2016).

Трябва редовно да се консултирате с вашия наставляван относно това как според него върви менторството. Предложете открити и честни разговори: Какво работи добре? Какво е било предизвикателство? От какво се нуждаят повече или по-малко? Тези въпроси могат да помогнат за избягване на недоразумения и да укрепят връзката ви. Ако участва координираща организация, тя може да ви предложи инструменти или насоки за тези разговори или да ви помогне с отстраняването на проблеми, ако възникнат трудности.

В много случаи семейната ситуация на вашия наставляван също може да повлияе на начина, по който той участва в процеса на менторство. Полезно е да сте наясно с това и да проявите емпатия и гъвкавост, където е необходимо. Понякога семействата могат да се възползват от това да бъдат информирани за менторството (със съгласието на наставлявания), особено ако това помага за създаването на по-подкрепяща среда.

И накрая, имайте предвид, че оценката не винаги означава формално оценяване. Става въпрос за учене, както за вас, така и за вашия наставляван. Преразгледайте целите, които сте си поставили заедно, проследете малките победи и обсъдете какво може да се наложи да се промени. Това непрекъснато размишление гарантира, че вашето менторство остава уместно, мотивиращо и смислено.



#### 4. Приключване и повторно съчетаване

Менторските взаимоотношения не винаги се развиват по план, така че е важно да има ясни процедури и очаквания за управление на евентуални прекъсвания или преждевременни прекратявания. Менторите и наставляваните трябва да бъдат информирани от самото начало за това как може да приключи връзката, независимо дали поради външни причини, нужди от повторно съчетаване или естествено завършване на програмата, и как да разсъждават позитивно върху постигнатото заедно.

Когато се работи с маргинализирани младежи, включително млади ромски жени, трябва да се обърне особено внимание по време на приключването. Много от тях може да са преживели изоставяне или непостоянна подкрепа в миналото, така че прекратяването на менторска връзка трябва да се извършва с чувствителност и обмисленост, за да се избегне засилване на чувството за отхвърляне или загуба.

Менторите трябва да бъдат подкрепяни и обучени да ръководят здравословен и уважителен процес на приключване. Когато се направи добре, това може да моделира положителни завършвания и преходи, което гарантира непрекъснатата подкрепа.

Трябва да помнете, че можете да започнете с малки стъпки – да тествате нещата, за да видите дали всичко работи така, както сте го замислили, или се нуждаете от допълнителни корекции, но най-важното от всичко – да съберете обратна връзка (Ryan, 2024). Предишният раздел предложи общ преглед на менторството в малки групи, как да структурирате програмата си и да наблюдавате нейния напредък. В следващите допълнителни стъпки преминаваме от по-широката перспектива към по-целенасочени, практически насоки. Тези фази са предназначени подписан, за да ви помогне в планирането и изпълнението на всяка ключова дейност в рамките на вашата менторска програма с по-голяма дълбочина и яснота.

В таблицата на следващата страница ще намерите кратко обобщение на всяка от разработените фази, заедно с някои ключови съображения, които да вземете предвид от всяка от тях.



Фаза	Фокус	Ключови съображения
1. Поставяне на цели	Споделено разбиране	Овластяване, увереност, културна идентичност
2. Учебна програма по дизайн	Планиране & адаптиране	Структурирани семинари, гъвкави дискусии
3. Съвпадение	Изграждане на доверие	Споделени преживявания, културна осведоменост
4. Последователност на срещите	Практическа логистика	F Честота, формат, достъпност
5. Включване на семейства	Съдържание & подкрепа	Уважителна комуникация, културна чувствителност
6. Мониторинг & Оценка	Отражение	Напредък, увереност, постоянна обратна връзка
7. Затваряне и повторно съчетаване	Здравословни преходи	Чувствителност, обратна връзка, непрекъснатата подкрепа

### Планирайте достъпа до пространство, материали и ресурси

Тъй като менторството в малки групи често се фокусира върху структурирани дейности, внимателното логистично планиране е от съществено значение, особено когато сесиите се провеждат в споделени обществени пространства, като училища, културни центрове или местни организации. Едно от често срещаните предизвикателства, пред които са изправени менторите, е осигуряването на подходящи и частни пространства за срещи, както и получаването на достъп до необходимите инструменти и материали за извършване на планираните дейности. Когато менторството се провежда на място, където се провежда, може да е полезно да се сключи официално споразумение (като Меморандум за разбирателство - можете да намерите някои полезни шаблони тук - <https://www.gov.uk/government/publications/setting-up-school-partnerships> (последен достъп на 16.07.2025 г.)) с институцията, за да се осигури яснота относно използването на



пространството и ресурсите<sup>56</sup>. Моля, обърнете внимание, че няма единен шаблон за Меморандума за разбирателство, тъй като той варира в зависимост от ситуацията и нуждите.

В крайна сметка, менторите трябва да гарантират, че всичко - от физическата среда до оборудването и консумативите - е налично и подходящо за поддържане на ефективни и ангажиращи групови сесии.

### **Насърчаване на групите да създават свои собствени норми и ритуали**

Насърчаването на силно чувство за принадлежност и собственост е ключова цел на менторството в малки групи и един ефективен начин за това е чрез овластяване на наставляваните да съвместно създават идентичността на своята група. Менторите се насърчават да подкрепят своите групи в разработването на собствени обичаи, рутини и споделени очаквания, независимо дали това означава установяване на повтаряща се откриваща дейност или поздрав, договаряне на правила относно уважение, поверителност и разрешаване на конфликти или решаване как групата ще отбелязва важни етапи и ще празнува постиженията. Особено важно е включването на всички в това как ще се вземат групови решения (напр. чрез консенсус, ротация или мнозинство от гласовете) и какво трябва да се случи, ако груповите споразумения не се спазват. Чрез разработването на тези елементи заедно в началото, участниците е по-вероятно да се чувстват свързани, уважавани и ангажирани. Тези споделени норми и ритуали помагат за изграждането на доверие, добавят последователност към груповата динамика и често предизвикват радостни, запомнящи се преживявания, които правят груповото менторство специално<sup>57</sup>.

### **Подготовка за често срещани предизвикателства при груповото менторство**

---

<sup>56</sup> Mentor (2020) *Group mentoring program design and practice recommendations*, [https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/09/group-mentoring-supplement-to-EEP\\_recommendations.pdf](https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/09/group-mentoring-supplement-to-EEP_recommendations.pdf)

<sup>57</sup> Mentor (2020) *Group mentoring program design and practice recommendations*, [https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/09/group-mentoring-supplement-to-EEP\\_recommendations.pdf](https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/09/group-mentoring-supplement-to-EEP_recommendations.pdf)



Докато се подготвяте да ръководите инициатива за менторство в малка група, е важно да предвидите и планирате някои типични предизвикателства, които могат да възникнат в тази обстановка. Въпреки че всяка група естествено ще развие свой собствен ритъм и характер, менторите трябва да се стремят да гарантират, че всяка група получава сравнимо менторско преживяване. Ако има значителни несъответствия между груповите преживявания, може да се окаже трудно да се постигнат общите цели на вашата програма.

Един ключов проблем, който трябва да се следи, е **неравномерното участие**. Някои наставлявани, особено тези, които са по-интровертни или несигурни в групова обстановка, могат да бъдат засенчени от по-гласовити или уверени връстници. Менторите трябва да бъдат особено внимателни към тази динамика, като насърчават по-тихите наставлявани, без да ги притискат да участват по начини, които им създават неудобство или опасност. Вместо това, помислете за алтернативни начини да ги включите в групови дейности или да се свържете индивидуално, за да предложите подкрепа. Най-важното е всеки участник да се чувства видян, чул и включен на ниво, което е подходящо за него.

Друго предизвикателство е посрещането на индивидуалните нужди в рамките на групов формат. Не всеки наставляван ще процъфтява в групова обстановка и някои може да се нуждаят от повече лично внимание или подкрепа. В такива случаи може да си струва да допълните груповите сесии с кратки индивидуални разговори преди или след срещите. Когато е необходимо, менторите могат също да се координират с персонала на програмата или външни служби за подкрепа, за да гарантират, че всеки наставляван получава необходимите грижи, особено ако е необходима по-дълбока социална или емоционална подкрепа.

И накрая, **управлението на груповата динамика е ключово умение за всеки ментор**. Фасилитаторите трябва да са готови да водят групата през естествените фази на развитие, като например ранно свързване, справяне с конфликти, установяване на групови норми и евентуално добра съвместна работа. Модели като етапите на групово развитие на Тъкман (формиране, щурмуване, нормиране, изпълнение и разпадане) могат да помогнат на менторите да разберат тези фази и да реагират ефективно на груповите



предизвикателства. С активно наблюдение и внимателно ръководство можете да създадете групова среда, която е безопасна, балансирана и подкрепяща за всички участници.

*Нека разгледаме по-подробно етапите на групово развитие според Тъкман.*





Снимка 8. Етапи на групово развитие според Тъкман

### Формиране

В този начален етап членовете на групата се опознават и започват да установяват взаимоотношения. Има силна нужда от насоки и структура, тъй като хората често са предпазливи, учтиви и несигурни относно ролите си в групата.

### Щурмуване

Тук различията започват да излизат наяве, тъй като отделните хора изразяват мнения, тестват границите и евентуално оспорват груповата структура или лидерство. Могат да възникнат конфликти, което прави комуникацията и разрешаването на конфликти от съществено значение.

### Нормиране

Групата започва да намира своя ритъм, да установява споделени норми и да насърчава чувството за доверие и сплотеност. Ролите стават по-ясни, сътрудничеството се увеличава и членовете започват да работят по-ефективно заедно.

### Изпълнение

В този зрял етап групата функционира с високо ниво на автономност и ефективност. Членовете са ангажирани, комуникацията протича добре и групата се фокусира върху постигането на целите си с минимален конфликт.

### Прекратяване

С приключването на работата на групата, тази фаза включва размисъл върху постиженията, обработка на емоциите, свързани с приключването, и официално прекратяване на менторските отношения. Важно е да се осигури място за празнуване и планиране на прехода. Можете да прочетете и научите повече за този модел, като следвате връзката в бележката под линия, последен достъп на 16.07.2025 г.

Примери за дейностите, които попадат в обхвата на менторството в малки групи, са следните. Разбира се, това са само примери и има много други видове дейности, които можете да извършвате.

ДЕИНОСТИ	ОПИСАНИЕ	ПРИМЕР
<u>Работилници за изграждане на умения.</u>	Дейности, фокусирани върху развиване на практически или меки умения, често практически и съвместни.	➤ сесии за дигитална грамотност, писане на автобиографии, симулации на интервюта за работа, курсове по готварство или шиене, финансова грамотност, езиков обмен.



<p><u>Кръгове на истории / лично споделяне</u></p>	<p>Структурирано разказване на истории, където участниците споделят своя опит по определена тема.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Време, в което преодолях предизвикателство“, „Какво означава образованието за мен "</li> </ul>
<p><u>Ролеве игри и обучение, базирано на сценарии</u></p>	<p>Практикуване на реални ситуации в безопасна среда.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ практикуване на определяне на граници, водене на преговори или реагиране на дискриминация</li> </ul>
<p><u>Предизвикателства при решаване на проблеми</u></p>	<p>Наставляваните работят заедно, за да намерят решения на общ проблем</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ брейнсторминг как да се подпомогне посещаването на училище в тяхната общност; разработване на проект, който биха могли да осъществят заедно.</li> </ul>
<p><u>Сесии за рефлексия и поставяне на цели</u></p>	<p>Улеснени разговори за проверка, размисъл върху напредъка и определяне на бъдещи намерения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ насочена рефлексия с помощта на инструменти като „Рефлексивния цикъл на Гибс“ или „Какво? И какво от това? Сега какво?“, преразглеждане на</li> </ul>

		лични или групови цели
<u>Проекти за ангажиране на общността</u>	Групата работи върху нещо, което допринася за тяхната общност.	➤ организиране на почистване на квартала, подготовка на културна презентация, създаване на пакети за грижи
<u>Дейности за менторство между връстници</u>	Създаване на пространство за наставяването да се менторстват взаимно в рамките на групата.	➤ наставяваният води сесия по нещо, което познава добре (напр. фризьорство, готвене или ориентиране в местните услуги)
<u>Творческо изразяване и дейности, свързани с изкуството</u>	Използване на креативни начини за изследване на идентичността, емоциите и целите.	➤ визуални табла, колективен стенопис, разказване на истории чрез рисуване или колаж

Въпреки че дейностите по менторство трябва да останат адаптивни към променящите се нужди на групата, ясната структура е от съществено значение за осигуряване на последователност, напредък и чувство за цел. Дейностите не е необходимо да бъдат твърди, но трябва да бъдат внимателно планирани и съобразени с целите на групата. Структурата помага за създаването на предвидимост и насока, от които много наставявани, особено в разнообразни групи, се възползват. В тази рамка менторите все още могат да отделят място за обратна връзка, да празнуват малки победи и да се коригират, ако е необходимо, позволявайки на гласа на групата да оформи преживяването.



Нека заедно разгледаме как структурата, с достатъчна степен на гъвкавост, носи ползи за процеса на менторство в малки групи.



Снимка 9. Структура и гъвкавост при менторство в малки групи

### 1. Осигуряване на активно участие от всички наставлявани

Насърчаването на всички да участват еднакво гарантира, че всички наставлявани се възползват от процеса. Това създава балансирана среда, в която всяка млада ромска жена има пространство да расте, да споделя и да допринася.

### 2. Надграждане върху предишни дейности и свързване с по-широки цели

Дейностите трябва да бъдат свързани в логическа последователност, така че ученето и развитието да се задълбочават с течение на времето. Свързването на всяка сесия с по-ранни дискусии или умения помага на наставляваните да засилят разбирането си и да се справят с по-сложни предизвикателства.

### 3. Осигуряване на пространство за честно размишление и безопасно споделяне

Груповото менторство става смислено, когато наставляваните се чувстват достатъчно сигурни, за да се отворят. Улесняването на моментите на лична рефлексия и взаимно слушане помага за изграждането на доверие и автентичност в групата.

#### **4. Използвайте ролеви игри или сценарии за практическо обучение**

Интерактивни методи като ролевите игри дават на наставляваните безопасно пространство да изпробват нови поведения или реакции. Това им помага да изградят увереност, да репетират реални ситуации и да получават обратна връзка както от връстници, така и от ментори.

#### **5. Фокус върху ученето и изграждането на умения**

Менторите могат да ръководят структурирани сесии, насочени към преподаване на подходящи теми, като стратегии за справяне или комуникационни умения. Тези моменти балансират подкрепата с директното споделяне на знания и практическото им приложение.

#### **6. Овластяване на наставляваните да ръководят, когато е възможно**

Предоставянето на възможности на наставляваните да оформят или ръководят части от сесията насърчава чувството за собственост и самостоятелност. Това им помага да се развиват като личности, като същевременно укрепва увереността и лидерските им умения.

#### **7. Укрепване на груповата идентичност и сплотеност**

Истинската сила на наставничеството в малки групи се крие в създаването на чувство за принадлежност. Дейностите трябва да засилват споделената цел и сплотеността,



насърчавайки наставляваните да формират силни и трайни връзки помежду си и със своите ментори<sup>58</sup>.

Чувствайте се свободни редовно да включвате енергизиращи упражнения, „разчупване на леда“ и дейности за изграждане на екип в сесиите си. Те могат да послужат като ефективни отправни точки за предстоящи теми, като същевременно укрепват груповата сплотеност, насърчават споделена идентичност и полагат основите за активно и смислено ангажиране. Ако желаете да проучите тази опция по-нататък или просто нямате идеи, разгледайте тази страница и ще бъдете екипирани с идеи за доста време - [https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox\\_tool\\_download-file-3267/TOOLKIT%20-%20all%20the%20tools%20CEJ.pdf](https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-3267/TOOLKIT%20-%20all%20the%20tools%20CEJ.pdf).

### **2.1.2. Принадлежност и безопасност за наставляваните**

Създаването на чувство за принадлежност и осигуряването на емоционална и физическа безопасност са в основата на всяко успешно менторско преживяване и това важи особено в груповата обстановка. Тази среда трябва да бъде целенасочено оформена така, че да насърчава доверието, да насърчава откритото участие и да утвърждава идентичността и гласа на всеки наставляван. В този раздел ще разгледаме как менторите могат да насърчат груповата атмосфера, в която всеки участник се чувства сигурен, ценен и свързан - място, където истинският растеж и учене могат да се вкоренят.

Нуждата от чувство за принадлежност е също толкова важна за човешкото благополучие, колкото и основните физически потребности като храна и подслон. Теорията за принадлежността предполага, че хората са присъщо движени да търсят смислени социални връзки и да се чувстват приети от другите. Когато тези потребности останат незадоволени, индивидите могат да изпитват самота, откъснатост и емоционален стрес. От друга страна, когато хората чувстват, че принадлежат, те са склонни да показват по-голямо благополучие, увереност и удовлетвореност от живота. Тази фундаментална необходимост влияе върху много аспекти на човешкото поведение - от това как взаимодействаме

---

<sup>58</sup> Mentor (2020) *Group mentoring program design and practice recommendations*, [https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/09/group-mentoring-supplement-to-EEP\\_recommendations.pdf](https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/09/group-mentoring-supplement-to-EEP_recommendations.pdf)



социално и регулираме емоциите си до това как изграждаме самочувствие. Наставляваните, особено тези от неподкрепящи среди като младите ромски жени, могат естествено да търсят пространства, където се чувстват видени, чути и подкрепени, което прави жизненоважно за менторите да създават среда, която активно насърчава връзката и приобщаването<sup>59</sup>.

За да надградим работата на Чакраборти и др. (2024), които изследваха как чувството за принадлежност може да се насърчи на работното място, сега ще разгледаме серия от ключови стъпки, съобразени с нашия собствен контекст на менторство. Въпреки че те произхождат от организационната среда, те са внимателно адаптирани, за да отразяват ценностите и целите на нашия подход за менторство в малки групи, като по този начин са в тясно съответствие с визията, която споделяме за подкрепа на млади ромски жени чрез свързване, приобщаване и овластяване.

## **ОТВОРЕНАТА КОМУНИКАЦИЯ КАТО ОСНОВА НА ПРИНАДЛЕЖНОСТТА В ГРУПОВОТО МЕНТОРСТВО**

Откритата и честна комуникация е крайъгълният камък за създаване на чувство за принадлежност в рамките на менторска група. Когато менторите насърчават атмосфера, в която наставляваните се чувстват сигурни да се изразяват без страх от осъждане, естествено се развива доверие. Това доверие се превръща в основа за смислени взаимоотношения в групата. Насърчаването на активното слушане, валидирането на мислите и емоциите на наставляваните и осигуряването на пространство за гласа на всеки помага на наставляваните да се чувстват видени и чути. От своя страна това намалява изолацията и увеличава готовността им да се ангажират, учат и подкрепят взаимно<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> Chakraborty T. et al. (2024) *Fostering a Sense of Belonging: A Strategic Approach to Employee Engagement Journal of Management Research XVI(2)*, 1-17 <https://cimr.in/faculty-research.html#research-Journals>

<sup>60</sup> Chakraborty T. et al. (2024) *Fostering a Sense of Belonging: A Strategic Approach to Employee Engagement Journal of Management Research XVI(2)*, 1-17 <https://cimr.in/faculty-research.html#research-Journals>



## **ИЗГРАЖДАНЕ НА ДОВЕРИЕ ЗА НАСЪРЧАВАНЕ НА РАСТЕЖА И АВТОНОМНОСТТА В МЕНТОРСКИТЕ ВРЪЗКИ**

Доверието е в основата на всяка силна менторска връзка. В менторството в малки групи, менторите играят жизненоважна роля в създаването на безопасно пространство, където наставляваните се чувстват ценени, уважавани и чути. Когато наставляваните се доверяват на своя ментор и на своите връстници, е по-вероятно да се изразяват свободно, да поемат инициатива и да се ангажират по-пълноценно в процеса на обучение.

Насърчаването на автономността означава постепенно насърчаване на наставляваните да поемат отговорност за своето развитие. Това може да се постигне чрез предлагане на избор в дейностите, включване в определянето на цели и валидиране на техните решения. С нарастването на доверието в групата расте и увереността<sup>61</sup>.

## **СЪЗДАВАНЕ НА ПОЗНАТОСТ: ПРЕМАХВАНЕ НА БАРИЕРИТЕ И „СТРАННОСТТА“ В ГРУПАТА**

Едно от ранните предизвикателства при груповото менторство може да бъде първоначалното чувство за непознатост, чувство за „различност“, което може да попречи на наставляваните да участват пълноценно. Това може да е особено важно за млади ромски жени, които може да носят минали преживявания на изключване или колебание да се отворят в нова среда.

Менторите могат да помогнат за разтваряне на тази „странност“, като целенасочено създадат приветлива и топла групова атмосфера. Това включва използване на „разчупване на леда“, лично разказване на истории и неформални разговори за насърчаване на връзката. Последователността в начина, по който сесиите започват и завършват, както и ритуалите за проверка, могат да помогнат за стартиране на процеса на премахване на „странността“.

С течение на времето, когато наставляваните се чувстват по-комфортно един с друг и с груповата динамика, тези чувства на непознатост се заменят с доверие и взаимно

---

<sup>61</sup> Chakraborty T. et al. 2024



разбирателство. След това групата се превръща в пространство, където те се чувстват видени, сигурни и готови да се ангажират автентично<sup>62</sup>.

### **ПРОЯВЯВАНЕ НА ГРИЖА: ДЕМОНСТРИРАНЕ НА ПОДКРЕПА ЧРЕЗ ОБМИСЛЕНИ ДЕЙСТВИЯ И ВЪЗМОЖНОСТИ**

В менторството в малки групи грижата не се изразява само с думи, а е вградена в начина, по който менторите проектират и водят сесиите. Демонстрирането на грижа означава създаване на пространство, което е отзивчиво към житейските реалности на наставляваните.

Това може да включва адаптиране на темпото на дейностите въз основа на комфорта на участниците, индивидуално обръщане внимание, когато някой изглежда затворен, или просто признаване на лични постижения. Грижата може да се прояви и чрез покана на наставляваните да съвместно създават групови норми, предоставяне на ресурси или възможности, съответстващи на техните нужди, или дори чрез празнуване на техните постижения, независимо дали са големи или малки<sup>63</sup>.

### **ОСИГУРЯВАНЕ НА СПРАВЕДЛИВ ДОСТЪП ДО ИНФОРМАЦИЯ: ИЗГРАЖДАНЕ НА ДОВЕРИЕ ЧРЕЗ ПРОЗРАЧНОСТ**

Наставляваните никога не трябва да се чувстват изоставени, объркани или несигурни, защото не им е била предоставена същата информация като на другите.

Това означава да бъдете ясни и последователни в начина, по който се споделя информацията, независимо дали става въпрос за групови дейности, възможности, промени в графика или очаквания. Менторите трябва да избягват използването на сложен или прекалено формален език и да гарантират, че комуникацията е достъпна за всички, включително за тези с различни нива на грамотност или езиков опит.

---

<sup>62</sup> Chakraborty T. et al. (2024) *Fostering a Sense of Belonging: A Strategic Approach to Employee Engagement Journal of Management Research XVI(2), 1-17* <https://cimr.in/faculty-research.html#research-Journals>

<sup>63</sup> Chakraborty T. et al. 2024



Прозрачността включва също обяснение защо се вземат решения, активно включване на наставляваните в тези решения, когато е уместно, и осигуряване на място за въпроси или разяснения. Този подход насърчава справедливостта, намалява дисбаланса на силите и помага на наставляваните да се чувстват включени и уважавани в процеса на менторство<sup>64</sup>.

Насърчаването на чувството за принадлежност е възможно и чрез интересни, интерактивни дейности като гореспоменатите енергизиращи дейности, дейности за изграждане на екип или „разчупване на леда“. Следвайки тази връзка (последен достъп на 25.07.2025 г.), ще намерите някои от често срещаните такива дейности, които можете да използвате във вашите групи - <https://actforyouth.org/resources/ipe/inclusive-3-activities-belonging.pdf>.

След като разгледахме чувството за принадлежност, ни остава само чувството за безопасност, също толкова важно в менторските отношения. Нека започнем с разглеждането на 4-те етапа на психологическа безопасност, както са дадени от Тимъти Р. Кларк (2020) в книгата му, озаглавена „4-те етапа на психологическа безопасност“.

---

<sup>64</sup> Chakraborty T. et al. (2024) *Fostering a Sense of Belonging: A Strategic Approach to Employee Engagement Journal of Management Research XVI(2), 1-17* <https://cimr.in/faculty-research.html#research-Journals>



## 4 stages of psychological safety



Фигура 10. 4 етапа на психологическа безопасност според Кларк (2020)

Психологическата безопасност в рамките на менторските групи също се развива на етапи, отразявайки основни човешки потребности, които надхвърлят произхода или идентичността. Преди наставляваните да могат наистина да растат, да се ангажират или да поемат значими рискове в групата, те първо трябва да се чувстват приети, подкрепени и в безопасност. Тези основни условия отразяват основните потребности, точно както хората се нуждаят от храна и подслон, за да оцелеят, наставляваните трябва да се чувстват

включени, овластени да учат, насърчавани да допринасят и свободни да оспорват идеи без страх (Leader Factor, 2025)<sup>65</sup>.

Чрез целенасочено създаване на атмосфера, в която всички гласове се ценят и уязвимостта се посреща с уважение, менторите помагат на групата да премине през тези естествени фази на безопасност.

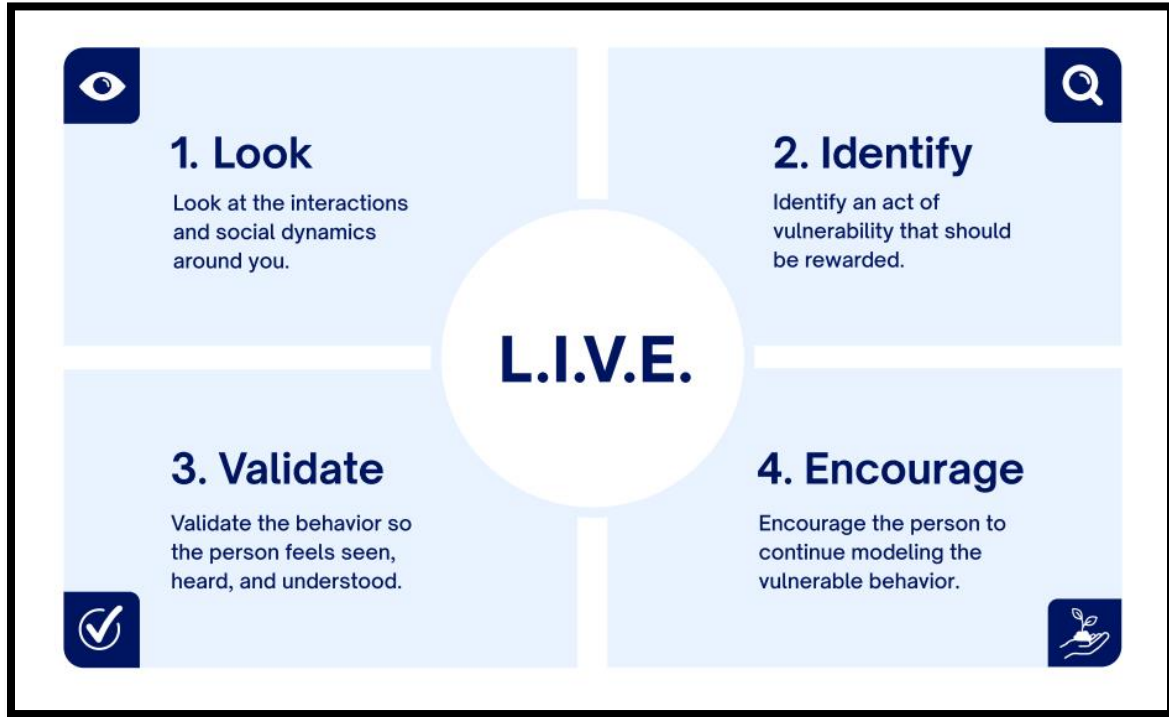
Етап	Какво означава за уважение	Какво означава за позволениято	Как изглежда на практика
<b>1. Безопасно приобщаване</b>	Признаване на основната нужда на всеки младеж да бъде видян, ценен и приет в групата.	Създаване на пространство, в което младежите могат да бъдат себе си и да се чувстват добре дошли да участват.	Всеки е поканен без осъждане. Принадлежността се насърчава, а изключването се предотвратява активно.
<b>2. Безопасност на учащия</b>	Ценене на нуждата на младежа да расте, да опитва нови неща и да не бъде наказван за грешки.	Даване на пространство за учене, задаване на въпроси и експериментиране без страх от провал.	Ученето се подкрепя чрез любопитство, търпение и празнуване на усилията, а не само на резултатите.
<b>3. Безопасност на приносителя</b>	Уважение към правото на младежа да проявява инициатива и да внася свои идеи, умения или решения.	Позволяване на младежите да допринасят по свой начин и подкрепа на тяхната автономност.	Младите хора могат да водят, организират или оформят части от груповия процес, докато получават подкрепа.
<b>4. Безопасност на предизвикващия</b>	Уважение към смелостта на младежа да поставя под въпрос, да критикува или да предлага промяна.	Насърчаване на конструктивно и уважително предизвикване на нормите или предположенията в групата.	Честният диалог е защитен. Обратната връзка и новите идеи се приветстват — дори когато поставят граници на изпитание.

<sup>65</sup> Leader Factor (2025) *The 4 Stages of Psychological Safety™ Behavioral Guide*, [https://www.gmgoodemploymentcharter.co.uk/media/2409/the\\_four\\_stages\\_of\\_psychological\\_safety\\_behavioral\\_guide.pdf](https://www.gmgoodemploymentcharter.co.uk/media/2409/the_four_stages_of_psychological_safety_behavioral_guide.pdf)



Таблица 7. Обяснение на 4 етапа на психологическа безопасност, адаптирано към контекста на менторството<sup>66</sup>

Как можете да подобрите това чувство за безопасност във вашата група? Един от моделите, които можете да използвате, е моделът LIVE, който ви помага да моделирате и възнаградявате прояви на уязвимост (Leader Factor, 2025).



Снимка 11. Моделът L.I.V.E., както е представен от Leader Factor (2025) в тяхното ръководство за поведение

## 1. Наблюдение

Като ментор, наблюдавайте внимателно как наставяваните взаимодействат в групата. Обърнете внимание кой се изказва, кой се отдръпва и как членовете реагират един на друг. Бъдете чувствителни към неизказаната динамика, защото признаците на

<sup>66</sup> Leader Factor (2025) *The 4 Stages of Psychological Safety™ Behavioral Guide*, [https://www.gmgoodemploymentcharter.co.uk/media/2409/the\\_four\\_stages\\_of\\_psychological\\_safety\\_behavioral\\_guide.pdf](https://www.gmgoodemploymentcharter.co.uk/media/2409/the_four_stages_of_psychological_safety_behavioral_guide.pdf), referenced from Clark, Timothy R. *The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2020.

дискомфорт, изключване или колебание може да не бъдат вербализирани, но са също толкова важни.

Защо е важно: Много наставявани може да са преживели преживявания, в които гласовете им не са били чути. Тихо и внимателно наблюдение ви помага да създадете пространство, където всеки човек се чувства видян и в безопасност.

## **2. Идентифицирайте**

Забележете моменти, когато наставяван показва уязвимост, като например споделяне на лична история, признаване на несигурност или искане на подкрепа. Тези действия изискват смелост и трябва да бъдат признати.

Защо е важно: Уязвимостта често е рядкост в среди, където доверието е нарушено или никога не е развито. Забеляването на тези моменти е от решаващо значение за изграждането на психологическа безопасност.

## **3. Валидирайте**

Реагирайте на проявите на уязвимост с емпатия. Уведомете наставявания, че споделеното е валидно, смислено и оценено. Използвайте езика на тялото, думи на утвърждаване или дори просто „благодаря, че споделихте това“.

Защо е важно: За младите ромски жени, особено за тези, които са преживели маргинализация, валидирането помага за възстановяване на чувството за стойност, приобщаване и принадлежност.

## **4. Насърчаване**

Насърчавайте наставявания, както и другите в групата, да продължат да споделят, да питат и да участват. Подчертайте, че е добре да изразяват чувства, да опитват нови неща или дори да правят грешки в това пространство.

Защо е важно: Вашето насърчение помага за оформянето на групата в пространство, където всеки се чувства овластен да бъде активен участник, а не пасивен посетител.



Някои общи характеристики на групата, открити от Ментора (2020) чрез изследването на груповото менторство, са следните:

- Групата служи като пространство, където членовете получават постоянна, неосъждаща подкрепа.
- Тя предоставя възможност на участниците да разберат собствения си опит, като видят прилики и разлики с другите.
- Насърчава както личностното израстване, така и независимостта, като същевременно насърчава връзката, приемането и споделеното разбиране.
- Груповата среда насърчава ученето и развитието.
- Може да се усеща като подкрепяща, семейна общност.

Груповата среда в менторството създава среда на доверие, взаимна подкрепа и споделен растеж. Участниците могат да разсъждават върху собствения си опит във връзка с другите, да изградят увереност и самосъзнание и да формират смислени връзки. С течение на времето групата може да се превърне в силна, подкрепяща общност, която насърчава както личностното развитие, така и чувството за принадлежност, често чувствайки се толкова естествено и свързано, колкото семейство.

### **2.1.2. Рефлексия**

Менторството в малки групи предлага уникална среда, в която взаимодействието между връстниците се превръща в ценна част от менторския процес. То насърчава споделеното учене, взаимната подкрепа и развитието на доверие в рамките на структурирано, но гъвкаво пространство. Като ментор е важно да помислите как бихте подходили към този формат по начин, който уважава както колективната динамика, така и пътя на всеки индивид.

Ето някои водещи въпроси, които ще ви помогнат да обмислите подхода си към менторството в малки групи:

- Как бих насърчил подкрепата от връстници да се развива естествено в рамките на групата, без да насилвам връзките?



- Как бих създал пространство, в което наставляваните се чувстват комфортно да сравняват преживявания, без да се чувстват притиснати да споделят лични данни?
- Как бих подкрепил както груповата идентичност, така и индивидуалната автономност по време на нашите сесии?
- Как бих наблюдавал и реагирал на груповата динамика, за да осигуря приобщаващо участие и взаимно уважение?
- Как бих балансираш насочването на процеса на обучение на групата, като същевременно позволявам на наставляваните сами да оформят посоката?

Отделете малко време, за да обмислите тези въпроси във връзка с вашия стил на менторство и с това, което току-що прочетохте и анализирахте в този раздел. Те не са предназначени да бъдат отговорени наведнъж, а да подкрепят вашето непрекъснато развитие и чувствителност като фасилитатор на група. Всяка група ще бъде различна и ключът е да останете внимателни, адаптивни и здраво стъпили на ценностите на доверието и взаимното учене. Ако ви е трудно да разсъждавате върху някои точки, не се колебайте да прегледате отново този раздел и дори да се опитате да го свържете с предишния, защото, както виждате, в подхода има много повторения, взаимовръзки и прилики.

### **2.1.3. Контролен списък за самооценка**

Отбележете квадратчетата за твърденията, в които се чувствате уверени:

Мога да преценя кога менторството в малка група е най-подходящият формат и да обясня какви резултати най-добре подкрепя.

Мога да се подготвя ефективно за групово менторство, като подбирам наставлявани, дефинирам цели и създавам безопасна и целенасочена среда.

Мога да разпознавам етапите на формиране на групата и да коригирам менторския си подход, за да подкрепя развитието ѝ на всеки етап.



Мога да идентифицирам и да реагирам на възникващите групови динамики, включително отдръпване, доминиране или мълчание, по начини, които подкрепят включването и участието.

### **Знам как да изградя**

Осигуряване на психологическа безопасност във времето и създаване на условия за чувство за принадлежност, без натиск върху разкриването.

Мога да проектирам и адаптирам групови сесии, използвайки дейности, които подкрепят споделеното размишление, личностното израстване и груповата сплотеност.

Мога да проуча и идентифицирам нуждите на младите хора в моята група – включително 7-те универсални потребности – и да им отговоря чрез моето фасилитиране.

Мога да поддържам осведоменост за индивидуалния път на всеки наставяван в рамките на групата и да гарантирам, че неговият глас и автономност не се губят в колективния процес.

### **Как се справихте?**

- 7-8 отметнати квадратчета - Имате силно и всеобхватно разбиране за менторството в малки групи. Готови сте да го приложите на практика.
- 5-6 отметнати квадратчета - Имате солидна основа. Прегледайте всички непроверени елементи и помислете къде може да се нуждаете от повече яснота или подкрепа.
- 4 или по-малко отметнати квадратчета - Помислете за повторно разглеждане на Раздел 4.2 и обсъждане на ключови точки с колега, учител или ръководител, за да задълбочите разбирането и увереността си.

## **2.2. Модул 3: Менторство в големи групи (над 6 наставявани)**



Очакваните резултати от обучението за този модул са следните:

- Разбиране на целта и теорията за промяната зад менторството в големи групи
- Да може да осигури емоционална безопасност и готовност за наставляваните в условия на големи групи
- Проектиране на смислени събития и избор на подходящи инструменти за големи групи
- Фасилитиране на ангажиращи и въздействащи менторски сесии в големи групи

### **2.2.1. Цел на метода**

Менторството в големи групи се отнася до формат, при който в нашия случай един или повече ментори работят с повече от шест наставлявани едновременно, често в структурирани, фасилитирани условия като семинари, дискуссионни форуми, обществени събития или тематични сесии. Този подход не замества дълбочината на индивидуалното или менторството в малки групи, а вместо това го допълва, като създава пространство за споделено учене, вдъхновение и колективно размишление.

В нашия контекст, менторството в големи групи може да предостави ценни възможности на младите ромски жени да:

- се свържат с връстници извън непосредствения си кръг
- учат от гост-лектори или модели за подражание със съответен житейски опит
- участват в сесии, фокусирани върху овластяване, осведоменост за правата, културно изразяване или практически умения
- изпитват солидарност и признание в по-широка общностна среда

Този метод работи особено добре, когато целта е да се увеличи достъпът до идеи, да се изградят споделени знания или да се насърчи видимостта. Той може да бъде мощен начин да се покаже на младите жени, че техните предизвикателства не са изолирани - и че колективната сила и взаимната подкрепа са едновременно реални и постижими.



Работата с по-големи групи изисква внимателна подготовка, докато менторите трябва да проектират сесии, които насърчават участието без натиск, създават емоционално безопасни пространства и подкрепят различни стилове на комуникация. Разнообразието в групата (по възраст, произход, нива на увереност или език) в този случай се счита за ресурс, който трябва да се използва внимателно.

Когато се направи добре, менторството в големи групи може да разшири въздействието на процеса на менторство чрез укрепване на връзките с общността, повишаване на самоефективността и посяване на семена за бъдещо ангажиране, както индивидуално, така и колективно. Младите хора са изправени пред предизвикателството едновременно да установят своята независимост от родителите си и да изградят позитивни мрежи от връстници. Груповите менторски програми могат да предложат „обслужване на едно място“ за справяне с двете страни на това предизвикателство, тъй като младежите изграждат взаимоотношения с възрастни без родители, които могат да насърчават и посредничат в позитивните взаимодействия между връстници<sup>67</sup>

It's important to note that working with large groups more than six mentees at a time is not simply a scaled-up version of one-to-one mentoring. It involves a different kind of relationship-building and a distinct set of facilitation skills. When done with care and structure, large group mentoring can create valuable opportunities for shared learning, collective empowerment, and visibility. But without a clear foundation and without a clear **theory of change**, it risks becoming disconnected, overwhelming, or ineffective and thus ultimately delivering less of what makes mentoring meaningful in the first place. Without this, the group mentoring may lose focus or fail to engage participants in a lasting way.

За да се избегне това, наставничеството в големи групи трябва да се проектира с оглед на няколко ключови елемента:

- Целенасочено групиране

---

<sup>67</sup> Cited from Gabriel P. Kuperminc, Georgia State University and Nancy L. Deutsch, University of Virginia (2021) *Group mentoring*, [https://nightingalementoring.mau.se/files/2021/04/Updated\\_GroupMentoringReview.pdf](https://nightingalementoring.mau.se/files/2021/04/Updated_GroupMentoringReview.pdf)



Групите не трябва да бъдат произволни. Когато наставяваните споделят опит, цели или произход, например млади ромски жени, преминаващи през подобни преживявания, груповата динамика става по-приемлива, уважителна и подкрепяща.

➤ Стабилност и приемственост

Последователността изгражда доверие. Стабилна група от участници, които се срещат редовно, помага за намаляване на тревожността и насърчава чувството за общност и споделен растеж с течение на времето.

➤ Умело фасилитиране и структурирани сесии

Големите групи изискват насока, която се гради единствено на присъствие. Фасилитаторите трябва да могат да управляват участието, да насочват дискусиата и да осигуряват пространство за различни нива на комфорт и комуникация. Структурираният план подкрепя това и гарантира, че всички са включени.

➤ Ясно определени роли във всяка сесия

В групова обстановка ролите трябва да са ясни - за ментори, фасилитатори, ко-ментори или гости. Яснотата подкрепя както безопасността, така и ефективността, особено при наставничество на емоционално сложни или разнообразни групи.

Менторството в големи групи трябва да бъде обмислено, добре структурирано и целенасочено.

## **ТЕОРИЯ НА ПРОМЯНАТА**

Нека отделим малко време, за да представим принцип, известен като теория на промяната. Тъй като една от основните цели на проекта RomniME е да гарантира, че менторството е навременно, висококачествено и въздействащо, екипът на проекта разработи теория на промяната в началото на процеса, като част от Плана за оценка.

Тази рамка очертава очаквания път от менторските дейности до дългосрочните резултати, като идентифицира ключовите условия, стратегии и показатели, необходими за постигане



на значима промяна. Тя също така предоставя ясна структура за оценка на напредъка по време на проекта, помагайки на екипа да разбере не само какво работи, но и защо работи и дори за кого. Независимо как се нарича, теорията на промяната предоставя ясна картина накъде се опитвате да стигнете и ви помага да идентифицирате ключовите признаци по пътя, които показват дали се движите в правилната посока<sup>68</sup>

Както е отбелязано многократно и много просто от службите за организационни изследвания в тяхното ръководство „Теория на промяната: Практически инструмент за действие, резултати и обучение“: „Както Алиса в Страната на чудесата отбеляза: „Ако не знаеш накъде отиваш, всеки път ще те отведе там.“ Това означава, че ако нямаш посока, накрая може да не стигнеш доникъде..

Основен елемент	Насочващи въпроси
<b>Желано въздействие</b>	Каква дългосрочна промяна се надяваме да видим за младите ромски жени? Какви ключови бариери или проблеми е предназначено да реши менторството?
<b>Междинни резултати</b>	Какви краткосрочни или средносрочни промени трябва да претърпят наставяваните чрез менторство, които да ги насочат към желаното въздействие?
<b>Дейности</b>	Какви подходи и методи за менторство използваме, за да подкрепим тази промяна? Как тези дейности са свързани с желаното от нас въздействие?
<b>Доказателства</b>	Какви изследвания, данни или житейски опит подкрепят този подход към менторството на ромски жени? Какво показва, че този модел може да работи?

<sup>68</sup> Organizational research services (2004) *Theory of Change: A Practical Tool For Action, Results and Learning*, [https://www.focusintl.com/RBM020-aecf\\_theory\\_of\\_change\\_manual.pdf](https://www.focusintl.com/RBM020-aecf_theory_of_change_manual.pdf)



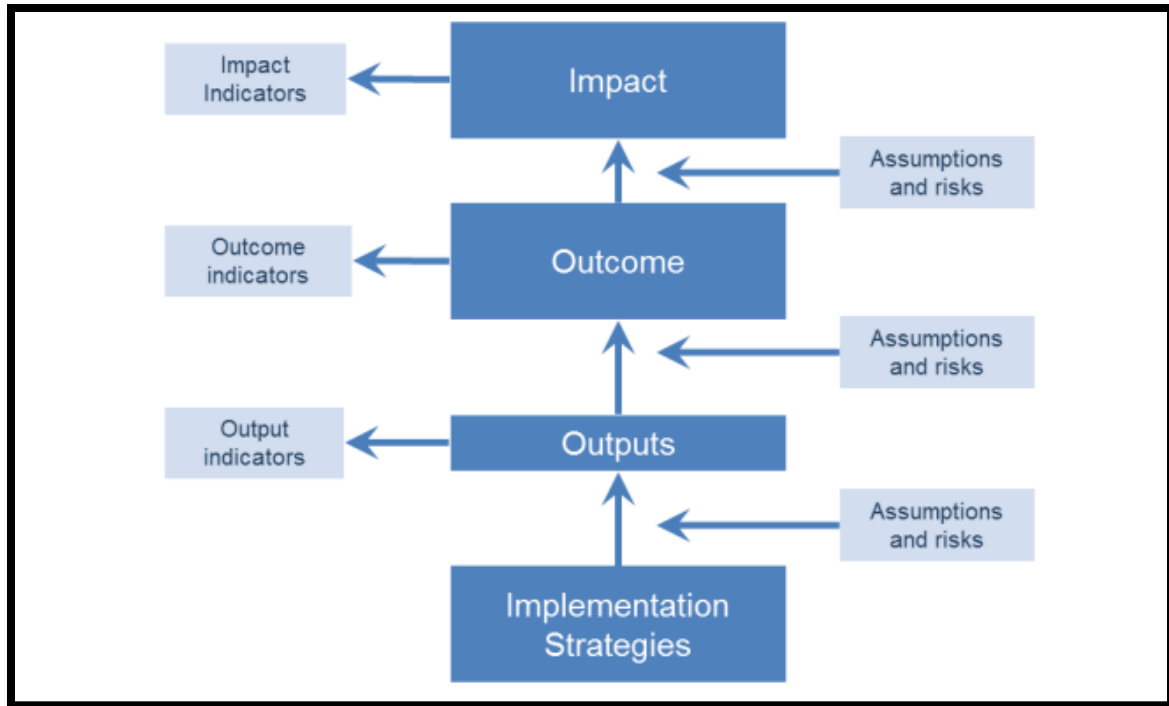
<b>Подпомагащи фактори</b>	Какви външни условия (напр. доверие в общността, обучение на ментори, безопасни пространства) са необходими, за да бъде менторството смислено и устойчиво?
<b>Предположения</b>	Какви убеждения или контекстуални фактори приемаме за даденост? Какво вече трябва да е налице (напр. мотивация, основен достъп), за да има менторството желаня ефект?

Таблица 8. Основни елементи и водещи въпроси за установяване на ефективна теория на промяната<sup>69</sup>

Разбира се, това не е единственият подход, но той обобщава доста ефективно за какво ще трябва да помислите или по-скоро в какво ще трябва да инвестирате, за да постигнете желаните резултати. Схемата може да бъде и по-проста - нека разгледаме друг пример.

<sup>69</sup> Adapted from Mentor Canada and Ontario Mentoring Coalition, *Developing a theory of change and logic model*, <https://mentorcanada.ca/sites/default/files/2022-06/OMC%20Mentoring%20Resources%20-%20Developing%20a%20Theory%20of%20Change%20and%20Logic%20Model%20-%20EN%20June%202022.pdf>





Фигура 12. Схематично описание на теория на промяната<sup>70</sup>

Диаграмата показва стъпка по стъпка структура на теория на промяната, илюстрирайки как един проект преминава от **стратегии за изпълнение** (планираните дейности) през крайни продукти (незабавни резултати), след това към **крайни резултати** (краткосрочни до средносрочни промени) и накрая към **желаното въздействие** (дългосрочна промяна). От лявата страна се подчертава необходимостта от специфични показатели на всяко ниво за измерване на напредъка - показатели за крайни продукти, резултати и въздействие. От дясната страна се показва, че всяка стъпка се основава на определени предположения и носи определени **рискове**, фактори, които могат да повлияят на това дали следващото ниво ще бъде постигнато според очакванията. Като цяло, изображението подчертава, че значимото въздействие е възможно само когато всички части на процеса са ясно планирани, измерени и непрекъснато обмисляни.

<sup>70</sup> Rogers, P. *Theory of Change*, Methodological Briefs Impact Evaluation No. 2, Unicef Office of Research-Innocenti, [https://www.entwicklung.at/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Evaluierung/Theory\\_of\\_Change/UNICEF\\_Theory\\_of\\_change.pdf](https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Theory_of_Change/UNICEF_Theory_of_change.pdf)

Това, което беше направено като част от проекта RomniME, беше, че целевите групи, в които искаме да генерираме/видим промени по време на и след завършването на проекта, бяха идентифицирани и след това свързани с определените краткосрочни (краят на проекта), средносрочни (2030 г.) и дългосрочни (идея за бъдещето) желани промени.

### **2.1.2. Подготовка на обучаваните за настройки на метода (емоционална безопасност)**

Вече споменахме емоционалната безопасност на няколко места в това ръководство, но в този раздел тя става особено важна, защото при работа с по-големи групи начинът, по който участниците се чувстват видени, уважавани и емоционално сигурни, може дълбоко да повлияе на това как групата се свързва, учи и расте. По-рано представихме концепцията за психологическа безопасност, която предлага полезна основа тук: тя говори за нашата нужда да се чувстваме сигурни, когато изразяваме идеи, правим грешки или поемаме социални рискове. Емоционалната безопасност се основава на това, като се фокусира по-конкретно върху нашия вътрешен емоционален свят, чувството, че сме в безопасност да бъдем уязвими, да споделяме лични преживявания или да изразяваме трудни емоции без страх от осъждане или вреда. В груповото менторство и двете са от съществено значение. Психологическата безопасност помага на обучаваните да участват и да се ангажират, докато емоционалната безопасност им помага да се отворят и да се чувстват разбрани.

Намерихме кратък ресурс чрез уебсайта <http://www.elementsuk.com/>, който предлага чудесна представа за разликата между психологическа и емоционална безопасност. Цитираме следното директно от източника:

„Емоционална безопасност“ - сигурност; готовност да разкрие как човек наистина се чувства, ....

От: Психологическо чувство за общност: Теория на Макмилан и Чавис (1986). Глава за преглед на литературата от докторската дисертация на д-р Стивън Райт, „Изследване на чувството за общност в програмата за живот и обучение и в университета като цяло“.

<http://www.wam.umd.edu/~stwright/psych/sense-of-community.hunl>



Психологическата безопасност се определя като „чувство за способност да се покаже и използва човек без страх от негативни последици за самооценката, статуса или кариерата“.

Кан, У. А. (1990). Психологически условия на лична ангажираност и неангажираност на работното място. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724, стр. 708.<sup>71</sup>

### Какво е емоционална безопасност?

Противно на това, което някои биха предположили, емоционалната безопасност не е да обвием себе си или другите в защитни слоеве, за да избегнем всякаква болка или дискомфорт. Всъщност е нещо съвсем различно и в основата си е доста просто. Емоционалната безопасност е чувство, което изпитвате физически, в тялото си - че с този човек или тези хора или на това място, не е нужно да се чувствате уплашени, за да бъдете наистина себе си.<sup>72</sup>

Достатъчно просто на теория, нали? Всички ние би трябвало да го знаем, но на практика често, както повечето неща, които правим в ежедневието си, изисква усилия, изисква практика.

### Как емоционалната безопасност подкрепя трайната промяна

- **Връзка и грижа:** Истинската, трайна промяна се корени в грижата, а не в страха. Когато наставляваните се чувстват емоционално сигурни, те са по-отворени за формиране на подкрепящи взаимоотношения. Страхът може да подтикне някого да се държи различно за известно време, но само истинската грижа и доверие водят до дълбока, устойчива трансформация.

---

<sup>71</sup> ElementsUK, *Definitions of Emotional and Psychological Safety*,

<http://www.elementsuk.com/libraryofarticles/definitionsofemotionalandpsychologicalsafety.pdf>

<sup>72</sup> Psychology Today (2023) *Emotional Safety: What It Is and Why It's Important*,

<https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-art-of-feeling/202301/emotional-safety-what-it-is-and-why-its-important#:~:text=Emotional%20safety%20is%20the%20visceral,and%20more%20difficulty%20reaching%20out.>



- **Чувство за цел и смисъл:** Изцелението често се случва чрез връзка с нещо по-голямо, независимо дали това е култура, общност, духовност или споделени цели. Когато емоционалната безопасност липсва, става по-трудно да се доверим на тези по-големи връзки или да повярваме, че положителната промяна е възможна.
- **Семейство и близки взаимоотношения:** Много от най-мощните промени в живота на младия човек се случват в контекста на семейството или близките лични взаимоотношения. Но доверието, уязвимостта и автентичната връзка могат да растат само когато е налице емоционална безопасност, както в пространствата за менторство, така и у дома.
- **Основни ценности:** Менторството може да помогне на наставляваните да се свържат отново с ценности, които ръководят изборите им и оформят тяхната идентичност. Когато тези ценности се практикуват последователно в безопасна и подкрепяща среда, те засилват емоционалната сигурност и личностното израстване.
- **Чувство за самостоятелност:** Когато младите хора чувстват, че контролират собствените си действия и избори, те започват да се саморегулират по-уверено. Тази вътрешна стабилност им помага да станат източник на емоционална безопасност за другите и засилва собствената им устойчивост.
- **Самоуважение:** Когато наставляваните се учат да живеят в съответствие със своите ценности и развиват доверие в себе си, те започват да се чувстват по-емоционално балансирани и уверени във взаимоотношенията. Самоуважението, емоционалната стабилност и чувството за принадлежност произтичат от тази основа.<sup>73</sup>

Сега ще ви представим набор от инструменти, предназначени да подкрепят както вас като ментор, така и наставляваните, с които работите. Мислете за това като за двуетапен процес: първо ще оцените текущото си ниво на емоционална безопасност и след това ще преминете към създаването на собствен план за емоционална безопасност. Забележете

---

<sup>73</sup> New Haven, *Emotional Safety*, <https://newhavenrtc.com/wp-content/uploads/2018/03/2.5-Emotional-Safety-Module.pdf>



ли нещо? Да, тези две стъпки са предназначени да образуват непрекъснат цикъл, защото след като сте създали плана си и сте отделили известно време за прилагането му, можете да се върнете към първата стъпка, за да размислите върху напредъка си, след което да го прегледате и коригирате, ако е необходимо. Това е практичен и постоянен начин за укрепване на емоционалната безопасност с течение на времето, както за вас самите, така и във вашите менторски взаимоотношения, като по този начин предоставяте на наставляваните ценни инструменти, които могат да бъдат полезни за тяхна лична употреба.

### САМООЦЕНКА НА ЕМОЦИОНАЛНАТА БЕЗОПАСНОСТ

Прочетете твърденията по-долу и след това оценете себе си според следната скала:

1. Никога аз 2. Рядко аз 3. Понякога аз 4. Често аз 5. Винаги аз

#### КОМУНИКАЦИЯ

	Circle 1-5
Говоря с доброта, внимание и чувствителност.	1 2 3 4 5
Слушам внимателно и искрено, позволявайки на другите да говорят, без да ги отхвърлям или прекъсвам.	1 2 3 4 5
Давам обратна връзка и съвети и задавам въпроси в дух на любов и грижа, без да съдя и осъждам индивида.	1 2 3 4 5
Честността и истинността преобладават в моите взаимоотношения.	1 2 3 4 5

#### ЕМОЦИИ

	Circle 1-5
Аз съм отговорен/а и нося отговорност за собствените си чувства и действия.	1 2 3 4 5
Разпознавам и приемам чувствата на другите без да ги съдя.	1 2 3 4 5



Не използвам чувствата, за да наказвам, тормозя, принуждавам, манипулирам, сплашвам или контролирам другите.	1 2 3 4 5
Способен/а съм и съм готов/а да бъда уязвим/а във взаимоотношенията, когато е уместно.	1 2 3 4 5

## ТОЛЕРАНТНОСТ

	Circle 1-5
Способен/а съм да разпознавам различията и конфликтите в моите взаимоотношения и да търся разбирателство, приспособяване и сътрудничество.	1 2 3 4 5
Признавам и уважавам уникалността на другите хора.	1 2 3 4 5
Не се опитвам да доминирам над другите като средство за справяне с различията.	1 2 3 4 5
Осъзнавам, че моите знания, опит и способности са ограничени и се стремя към учене и развитие във взаимодействието си с другите.	1 2 3 4 5

## БЛИЗОСТ

	Circle 1-5
Свободно и лесно изразявам близост и свързаност в смислени взаимоотношения.	1 2 3 4 5
Осъзнавам важността на здравословните граници и ги прилагам в моите взаимоотношения.	1 2 3 4 5
Позволявам на другите да ме подкрепят, когато е уместно.	1 2 3 4 5
Подкрепям другите и не използвам антагонистични коалиции или търсене на изкупителна жертва.	1 2 3 4 5



## МОЩНОСТ & КОНТРОЛ

	Circle 1-5
Отговорен съм за себе си до степента, в която е уместно.	1 2 3 4 5
Позволявам влияние от другите до степента, в която е уместно.	1 2 3 4 5
Не използвам силата си за манипулативни цели или за да доминирам над другите по унизителен начин.	1 2 3 4 5
Позволявам на другите да вземат свои собствени решения до степента, в която е уместно и отговаря на обстоятелствата.	1 2 3 4 5

Тотал точки : \_\_\_\_\_

### Оценка за безопасност:

0-29 Враждебно / 30-49 Слабо / 50-69 Умерено / 70-81 Добро / 82-100 Отлично

Оценката на емоционалната безопасност е изцяло извлечена от модула „Емоционална безопасност“ на New Haven, последен достъп на 14.07.2025 г. и е достъпна тук - <https://newhavenrtc.com/wp-content/uploads/2018/03/2.5-Emotional-Safety-Module.pdf>.

Тази самооценка не е насочена към съвършенство, а е отправна точка за размисъл. Отделете малко време, за да прегледате общия си резултат и да помислите кои области се чувстват силни и кои може да се нуждаят от повече внимание. Използвайте тази информация, за да насочите плана си за емоционална безопасност и непрекъснатото си личностно развитие, както като ментор, така и като личност. Не забравяйте, че емоционалната безопасност е нещо, което изграждаме с течение на времето, с грижа, намерение и подкрепа.

### ШАБЛОН ЗА ПЛАН ЗА ЕМОЦИОНАЛНА БЕЗОПАСНОСТ

Планът за емоционална безопасност е прост, личен инструмент, предназначен да ви помогне да останете здраво стъпили на земята и подкрепени по време на моменти на емоционален стрес, претоварване или криза. Той ви помага да идентифицирате собствените си ранни предупредителни знаци, тези фини (или не толкова фини) сигнали,



че нещата стават твърде много, и ви дава ясно, стъпка по стъпка ръководство как да се грижите за себе си, когато това се случи.

Този план не е за избягване на трудни емоции или опит да се чувствате „добре“ през цялото време. Става въпрос за изграждане на емоционална устойчивост, за научаване на това, което ви помага да се чувствате сигурни и подкрепени, и за това къде да се обърнете, когато нещата станат трудни.

Целта е да се укрепи чувството ви за безопасност и контрол, като същевременно се улесни търсенето на помощ, когато имате нужда от нея, независимо дали това означава използване на стратегии за успокояване, практикуване на грижа за себе си или свързване с доверени хора.

Можете да използвате този план за себе си или да го адаптирате, за да подкрепите наставяван. Той е особено полезен в менторски взаимоотношения, където емоционалната безопасност подкрепя доверието, ученето и личностното израстване.

И не забравяйте: този план не е фиксиран. Можете да го преглеждате, актуализирате и коригирате, докато растете.

## **РАБОТЕН ЛИСТ**

### **1) ОПРЕДЕЛЕТЕ ВАШИТЕ ПРЕДУПРЕЖДТЕЛНИ ЗНАЦИ**

а) Кои ситуации са склонни да ви карат да се чувствате претоварени? (напр. да сте около определени хора, определени социални ситуации или конкретна среда)

---

---

---

б) Когато започнете да се чувствате претоварени или емоционално несигурни, как се проявява това? (Помислете за физическите усещания, мисли или поведение, които забелязвате.)

---

---

---

### **2) ИЗГРАДЕТЕ СИ ИНСТРУМЕНТИ**

а) Стратегии за справяне: Какво може да ви помогне да се успокоите или да се чувствате по-стабилни в момента?



---

---

---

б) Грижа за себе си: Какво ви помага да се чувствате подхранени, сигурни и ценени?

---

---

---

в) Система за подкрепа: Към кого можете да се обърнете за подкрепа? (Включително близки, професионалисти или телефонни линии за помощ)

---

---

---

### 3) ИЗГОТВЯНЕ НА ПЛАН

Когато забележа (предупредителни знаци или провокираща ситуация):

---

---

Ще се справя в момента, като опитам (Стратегия за справяне №1):

---

---

Ако това не се получи, ще опитам (Стратегия за справяне №2):

---

---

Ако имам нужда от допълнителна поддръжка, ще се свържа с (Опция за поддръжка №1):

---

---

Ако не са налични, ще се свържа с (Опция за поддръжка №2)::



---

---

След като използвам плана си, ще се погрижа за себе си чрез (Действия за грижа за себе си):

---

---

Този шаблон за план за емоционална безопасност е разработен въз основа на шаблона от Калифорнийския държавен университет, Ийст Бей, последен достъп на 18.07.2025 г., достъпен тук - <https://www.csueastbay.edu/shcs/files/docs/counseling-group-handouts/building-an-emotional-safety-plan.pdf>.

Вашият план за емоционална безопасност е жив документ, точно както оценката, а не нещо, което завършвате веднъж и забравяте. Докато растете, променяте се и научавате повече за себе си, вашите нужди също могат да се променят. Преглеждайте този план редовно, особено след трудни преживявания или моменти на напредък. Използвайте го като инструмент за размисъл, подкрепа и овластяване, нещо, което ви напомня, че не сте сами и че имате както вътрешни ресурси, така и външна подкрепа, за да се грижите за себе си с намерение и състрадание.

### **2.1.2. Проектиране на смислени събития и инструменти**

Сега, след като проучихте защо менторството в големи групи е важно и как емоционалната безопасност играе ключова роля за това, че то е смислено - време е да преминете към практическата страна на нещата. В този раздел ще разгледаме как да проектираме събития, сесии и инструменти, които не само запълват времето, но и наистина подкрепят връзката, ученето и растежа. Независимо дали водите еднократна групово дейност или планирате повтаряща се менторска сесия, целта е всяко преживяване да бъде целенасочено, уместно и въздействащо за младите жени, с които работите.

Когато проектирате или подобрявате програма за групово менторство, е важно да се съсредоточите върху това, което наистина прави преживяването значимо за младите хора.



Следните ключови точки предлагат практически насоки за приспособяване на груповите дейности и инструменти към нуждите на местната младеж.

### **1. Разберете ключовата динамика на взаимоотношенията**

Груповото менторство създава няколко нива на връзка:

- Ментор-наставляван: Предлага подкрепа и насърчение.
- Взаимоотношения от връстници: Изграждат принадлежност и споделено учене.
- Ментор-наставник: Укрепва програмата чрез сътрудничество и последователност. Всяка връзка допринася по различен начин за резултатите и всички си струва да бъдат подхранвани.

### **2. Заемайте обмислено от други области**

Не се колебайте да възприемете доказани практики от развитието на младежите, психичното здраве или образованието. Концепции като мислене, насочено към растеж, или дейности от груповата терапия могат да добавят стойност. Целта не е да превърнете менторите в терапевти, а да интегрирате полезни инструменти, които подкрепят целите на вашата програма.

### **3. Балансирайте структурата и гъвкавостта**

Използвайте ясна структура или учебна програма, за да насочвате сесиите, но оставете място за връзка, забавление и реагиране на случващото се в групата или по-широката общност. Изграждането на взаимоотношения отнема време, така че ранните сесии може да се фокусират повече върху доверието, а по-късно ще дойде по-задълбочена или целенасочена работа.

### **4. Бъдете целенасочени относно размера и времето на групата**

Размерът на групата влияе върху динамиката на групата. Твърде малка група може да намалее енергията; твърде голяма група може да пострада. Съотношение от около 6-10 младежи на ментор често е ефективно. Срещите седмично или два пъти седмично за



учебна или календарна година помагат за създаване на последователност, без да се претоварват участниците.

Проектирането на силни групови менторски преживявания означава създаване на правилния баланс между хора, цел и процес, винаги с гъвкавост и емоционална безопасност в основата.<sup>74</sup>

Някои от важните трикове, споменати в работата на Kuperminc & Deutsch (2021), както и споменати по-рано тук, **но винаги достойни за напомняне, са следните:**

- Използвайте групови дейности за изграждане на взаимоотношения, както групови, така и индивидуални
- Никога, никога не подценявайте силата на безопасното пространство и чувството за принадлежност

### **УЛЕСНЯВАНЕ НА ГРУПОВОТО МЕНТОРСТВО**

Не забравяйте - в повечето случаи вие сте фасилитаторът, понякога дори когато има взаимна менторска работа. Груповата фасилитация е умението да се помогне на групата да работи гладко заедно за постигане на обща цел. Фасилитаторът се фокусира върху това как групата взаимодейства, не само върху това какво прави, но и как го прави. Вместо да насочва или контролира групата, добрият фасилитатор действа по-скоро като треньор: предлага насоки, споделя прозрения и насърчава участието, като същевременно позволява на групата да води свой собствен процес. Добрата групова фасилитация в менторството е важна, защото отваря два мощни пътя за растеж. Според Куперминк от Държавния университет на Джорджия, в „Да станеш по-добър ментор: Стратегии за това да бъдеш там за младите хора“, тези пътища са:

- Първо, пътят на уменията - груповите условия дават възможност на младите хора да практикуват социални и емоционални умения като комуникация, решаване на проблеми и подпомагане на другите в безопасна и подкрепяща среда.

---

<sup>74</sup> Kuperminc, G., Detusch, N. (2021) *Group mentoring*, [https://nightingalementoring.mau.se/files/2021/04/Updated\\_GroupMentoringReview.pdf](https://nightingalementoring.mau.se/files/2021/04/Updated_GroupMentoringReview.pdf),



- Второ, пътят на значението - това да си част от група помага на младите хора да се чувстват сякаш принадлежат, че тяхното присъствие и принос имат значение и че са част от нещо смислено.

По-долу са изброени етапите, или можем да ги разгледаме като примери, за това за какво да се погрижим, когато провеждаме менторство в голяма група.

### **1. Уверете се, че очакванията за групата са ясни**

Задайте споделените очаквания рано, като създадете основни правила, рутини и чувство за принадлежност към групата. Това помага за изграждането на доверие и насърчава активното и уважително участие.

### **2. Разпознайте предвидимите етапи, през които преминават групите**

Групите обикновено преминават през етапи като Формиране, Щурмуване, Нормиране, Изпълнение и Разпускане (можете да се върнете към раздел 4.2.3. Дизайн на групова сесия, където ние говорих точно за това). Познаването на тези неща помага на менторите да реагират ефективно, когато груповата динамика се развива.

### **3. Разпознаване кога работи**

Една група работи добре, когато членовете взаимодействат помежду си, поемат инициатива, следват груповите норми и започват да ръководят части от процеса без насоки от ментора.

### **4. Бележка за еднократни или краткосрочни групи**

Дори при краткосрочни събирания, силното фасилитиране създава структура, справедливост и споделено участие. Успехът означава гладко сътрудничество и пространство за гласа на младите хора.

### **5. Приспособете груповите дейности към възрастта на членовете на групата**



По-младите младежи се възползват от структурирания избор, докато по-възрастните младежи процъфтяват с повече автономност и лидерство. Адаптирайте подхода си, за да съответства на техния етап на развитие.

## **6. Осъзнайте, че размерът има значение**

По-малките, управляеми групи (напр. 6-10 младежи на ментор) помагат да се гарантира, че всеки е видян и чул. По-големите групи рискуват от разединение или формиране на клики.

## **7. Обединете ги: наблюдавайте как се развиват групата и младежите**

С развитието на групата, менторите трябва постепенно да се отдръпнат и да позволят на членовете да поемат повече отговорност и лидерство в рамките на групата.

## **8. Дръжте под око награда: цели на програмата**

Бъдете гъвкави в подхода си, но винаги се придържайте към целта на групата. Бъдете готови да коригирате плановете си, когато възникнат реални проблеми, като същевременно се движите към постигането на общите си цели.

Допълнителни важни елементи биха били:

### **➤ Балансиране между контрол и фасилитация**

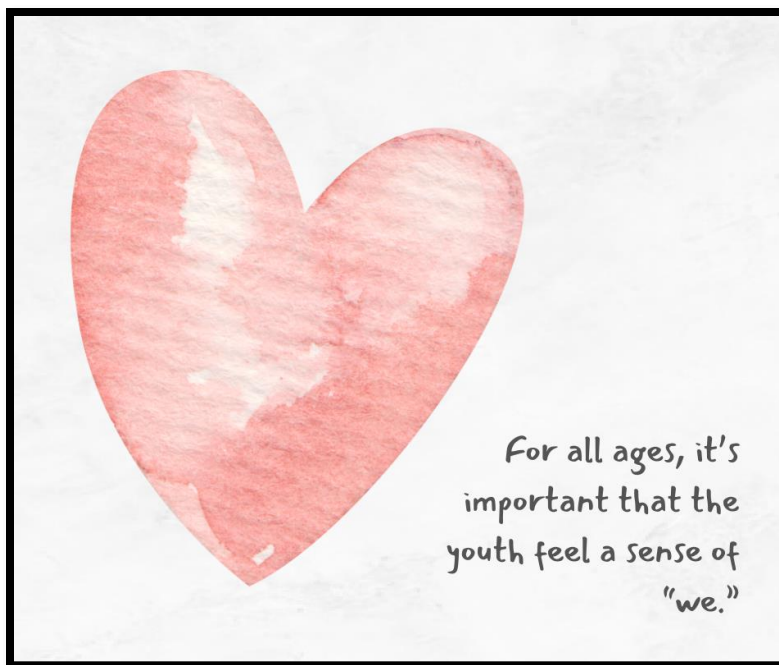
Постигането на правилния баланс означава да ръководите групата, като същевременно давате пространство на младите хора да водят, да се изказват и да повдигат своите реални проблеми, дори това да означава да коригирате плана си в момента.

### **➤ Бъдете подготвени с инструментите и материалите, необходими за успешна групова среща**

Независимо дали следвате структурирана учебна програма или работите сесия по сесия, **винаги идвайте с план, материали и прости структури**, защото дори най-гъвкавата фасилитация работи най-добре, когато е основана на внимателна подготовка.

И още нещо, за да завършим тази глава, според Габриел Куперминк в споменатия труд („Да станеш по-добър ментор“):





**Снимка 13. Цитат за младостта**

Ако желаете да проучите по-подробно как да фасилитирате програми за младежи като цяло, не само като част от процеса на менторство, можете да посетите следния уебсайт - <https://actforyouth.org/docs/fpy/facilitating-programs-for-youth-manual.pdf> (последен достъп на 11.08.2025 г.). Това е ръководство за обучение от Act For Youth от 2023 г. за фасилитиране на програми за младежи. То ви предоставя програма за обучение по конкретна тема, която всъщност е тясно свързана с това как да управлявате младежки програми от всякакъв вид, така че можете да я използвате както върху себе си, така и като шаблон за предоставяне на менторство в големи групи на вашите наставлявани.

### **2.1.2. Размисъл**

Преди да продължите, отделете малко време, за да помислите върху някои от ключовите идеи в този раздел. Тези въпроси са тук, за да ви помогнат да помислите по-задълбочено за собствената си роля, начин на мислене и подход, когато менторствате в големи групи. Няма правилни или грешни отговори - само място за обмислено учене.

- **Защо смятате, че наставничеството в голяма група изисква различен подход от индивидуалното или наставничеството в малка група? (Помислете върху промените в отношенията и фасилитацията, необходими при работа с повече от шест наставлявани.)**
- **Как наличието на ясна теория за промяна ви помага да останете фокусирани и целенасочени в групова среда? (Помислете как целта и резултатите оформят вашето планиране и изпълнение.)**
- **Какво означава за вас емоционалната безопасност и как можете да помогнете за създаването ѝ в група, където присъстват много различни личности и преживявания? (Помислете за собственото си поведение, език и пространството, което създавате за другите.)**
- **Кои са някои сигнали, че една група функционира добре (или се затруднява) и как бихте могли да реагирате във всеки случай като фасилитатор? (Помислете как груповата енергия, участие или напрежение могат да ръководят вашите действия.)**
- **Какво е едно нещо, което бихте направили, за да направите груповата сесия едновременно структурирана и водена от младежите? (Баланс между насоки и гъвкавост.)**

### **2.1.3. Контролен списък за самооценка**

За всяко твърдение по-долу, отбележете квадратчето, което най-добре представя текущото ви ниво на увереност или готовност.

✓ Да = Чувствам се уверен/а и готов/а

~ Донякъде = Наясно/а съм, но трябва да работя върху това

✗ Все още не = Все още не съм развил/а това умение или разбиране

Категория / Изявление	✓ Да	~ Донякъде	✗ Не още



<b>Разбиране на основите</b>			
Разбирам как менторството в голяма група се различава от менторството 1:1.			
Мога да обясня важността на наличието на ясна теория за промяна в груповото менторство.			
Разбирам как взаимодействията с връстниците и груповата динамика допринасят за резултатите от менторството.			
<b>Емоционална и психологическа безопасност</b>			
Мога да обясня разликата между емоционална и психологическа безопасност.			
Разбирам как емоционалната безопасност влияе върху връзката и ученето в големи групи.			
Чувствам се уверен, когато определям какво подкрепя или заплашва емоционалната безопасност в пространствата за менторство.			
<b>Планиране и структура.</b>			
Знам как структурираните рутини и ритуали подпомагат сплотеността на групата.			
Разбирам защо гъвкавостта е важна, когато нуждите на групата се променят неочаквано.			
Мога да опиша какво кара една групова сесия да се усеща „подготвена“ за разлика от импровизираната или неорганизирана.			
<b>Фасилитиране на група и отзивчивост</b>			
Разбирам важността на определянето на ясни очаквания и рутини в груповите сесии.			
Знам как да се адаптирам, когато членовете на групата повдигнат неочаквани или важни теми.			



Мога да обясня баланса между следването на план и адаптирането към това, което е необходимо в момента.			
--	--	--	--

Какво показват вашите отговори? Колко от всяко имате?

✓ Да: \_\_\_\_ ~ Донякъде: \_\_\_\_ ✗ Все още не: \_\_\_\_

**Ако сте отбелязали предимно ✓ Да:**

Добре подготвени сте и уверени — чудесна работа! Продължавайте да размишлявате и да коригирате подхода си, докато продължавате да практикувате.

**Ако сте отбелязали предимно ~ Донякъде:**

На прав път сте. Разбирате идеите, но някои области може да се нуждаят от повече практика или размисъл. Прегледайте отново разделите, в които се чувствате по-малко сигурни.

**Ако сте отбелязали няколко ✗ Все още не:**

Това е добре, просто означава, че сте идентифицирали ключови области за растеж. Върнете се към тези конкретни раздели в наръчника, за да задълбочите разбирането и увереността си, преди да водите сесии с големи групи.

## 3. Модул 4: Прилагане на културно-отзивчиви и интерсекционални подходи

Менторството на млади ромски жени е възможност да се отпразнуват многообразието, устойчивостта и силата. Всяка млада жена живее уникална история, оформена от култура, семейство и житейски опит. Културно-отзивчивото и интерсекционално менторство



означава създаване на пространство, където тези идентичности се разпознават като източници на гордост и сила, като силни страни. То гарантира, че менторството се превръща в място на безопасност, уважение и растеж, където наставляваните се чувстват ценени за това кои са.

Признаването на многообразието в ромските общности позволява на менторите да видят, освен различните нужди, богатството на традициите, креативността и колективните връзки, които подкрепят младите жени в техните пътувания. Като се възползват от тези активи, менторите могат да помогнат на наставляваните да свържат личните си цели със силните страни на своята култура и общност.

Интерсекционалността допълнително задълбочава този подход, като признава, че няма двама наставлявани, които да преживяват живота по един и същи начин. Техните пътища се оформят от много фактори - пол, възраст, семейни роли или лични стремежи - които се пресичат по уникални и мощни начини. Когато менторите реагират с откритост и културна смиреност, те изграждат взаимоотношения, които уважават индивидуалността и насърчават самоопределението.

#### **Резултати от обучението:**

- Признаване на многообразието в ромските общности
- Прилагане на интерсекционалност в менторството
- Избягване на стереотипизиране или романтизиране
- Адаптиране на комуникацията към културния контекст

## **3.1. Културно отзивчиво менторство**

Културно отзивчивото менторство възхвалява богатството на културата, идентичността и жизнения опит като мощни основи за растеж. За младите ромски жени традициите, ценностите, креативността и общностните връзки са не само част от това кои са те, но и силни страни, които могат да вдъхнат увереност, мотивация и гордост.



В менторството културната отзивчивост означава слушане с любопитство, учене от гледната точка на наставявания и вплитане на културни знания в процеса на изграждане на умения и поставяне на цели. Това е начин да се гарантира, че всяка менторска връзка отразява света на наставявания и подкрепя неговите стремежи по начини, които се усещат уместни и утвърждаващи.

Когато менторите възприемат този подход, те отварят пътища за наставяваните да свържат целите си с културните си активи, да развият нови умения и осъзнатост и да се възползват от възможностите с по-голяма увереност. В същото време, менторите разширяват собственото си разбиране и развиват способността си да изградят смислени, автентични взаимоотношения между различните култури.

### 3.1.1. Какво е културно отзивчиво менторство?

Първо, нека дефинираме термина „културна ориентация“. Културната ориентация може да се разбира като склонност да се мисли, чувства или държи по начини, оформени от културния произход. Тя често се измерва по континуум, отразяващ различни модели на ценности и поведение. Примери за тези ориентации включват дали хората са по-склонни към индивидуализъм или колективизъм, конкуренция или сътрудничество, емоционална изразителност или сдържаност, фокус върху задачи или взаимоотношения, както и равенство или йерархия. Културната отзивчивост е концепция, често прилагана в образованието, където целта е да се подпомогне успехът на наставяваните от различен етнически и културен произход.<sup>75</sup>

В менторството важи същият принцип - разбирането на културните ориентации помага на менторите да адаптират подхода си, да изградят доверие и да създадат взаимоотношения, които се усещат като уместни и подкрепящи за всеки наставяван. Като обръщат внимание

---

<sup>75</sup> Han, I., Onchwari J. A. (2018) *Development and Implementation of a Culturally Responsive Mentoring Program for Faculty and Staff of Color*, [https://www.researchgate.net/publication/335458118\\_Development\\_and\\_Implementation\\_of\\_a\\_Culturally\\_Responsive\\_Mentoring\\_Program\\_for\\_Faculty\\_and\\_Staff\\_of\\_Color](https://www.researchgate.net/publication/335458118_Development_and_Implementation_of_a_Culturally_Responsive_Mentoring_Program_for_Faculty_and_Staff_of_Color)



на тези различия, менторите използват културното многообразие като силна страна, която то представлява в процеса на менторство.

Термин, който улавя същността на културно отзивчивото образование - в преподаването, обучението и дори менторството - е културно отзивчивата педагогика.

Тя разглежда културата като предимство в процеса на преподаване и учене, но също така, най-важното за нашия контекст, като менторство. Тя надгражда върху културните знания, житейския опит и начините на изразяване на учащите, за да направи ученето по-уместно и достъпно. Този подход преминава от чисто увеличаване на ангажираността към утвърждаване и запазване на културната идентичност на учащите. Следователно, за да бъде една менторска програма културно отзивчива, тя трябва активно да включва културните ориентации и опит на своите членове, използвайки ги като ресурс за обогатяване на растежа на всички участващи.<sup>76</sup>

Културно отговорната педагогика е образователен подход, който цени разнообразния произход и опит на учащите, като се стреми да изгради приобщаваща и ангажираща среда. Тя надхвърля общите понятия за „добро преподаване“, като целенасочено интегрира културните идентичности и перспективи на учащите в учебния процес (Ladson-Billings, 1995). По този начин тя подкрепя академичните постижения, укрепва позитивната самоидентичност и насърчава критичното мислене (Gay, 2018; Villegas & Lucas, 2007).<sup>77</sup>

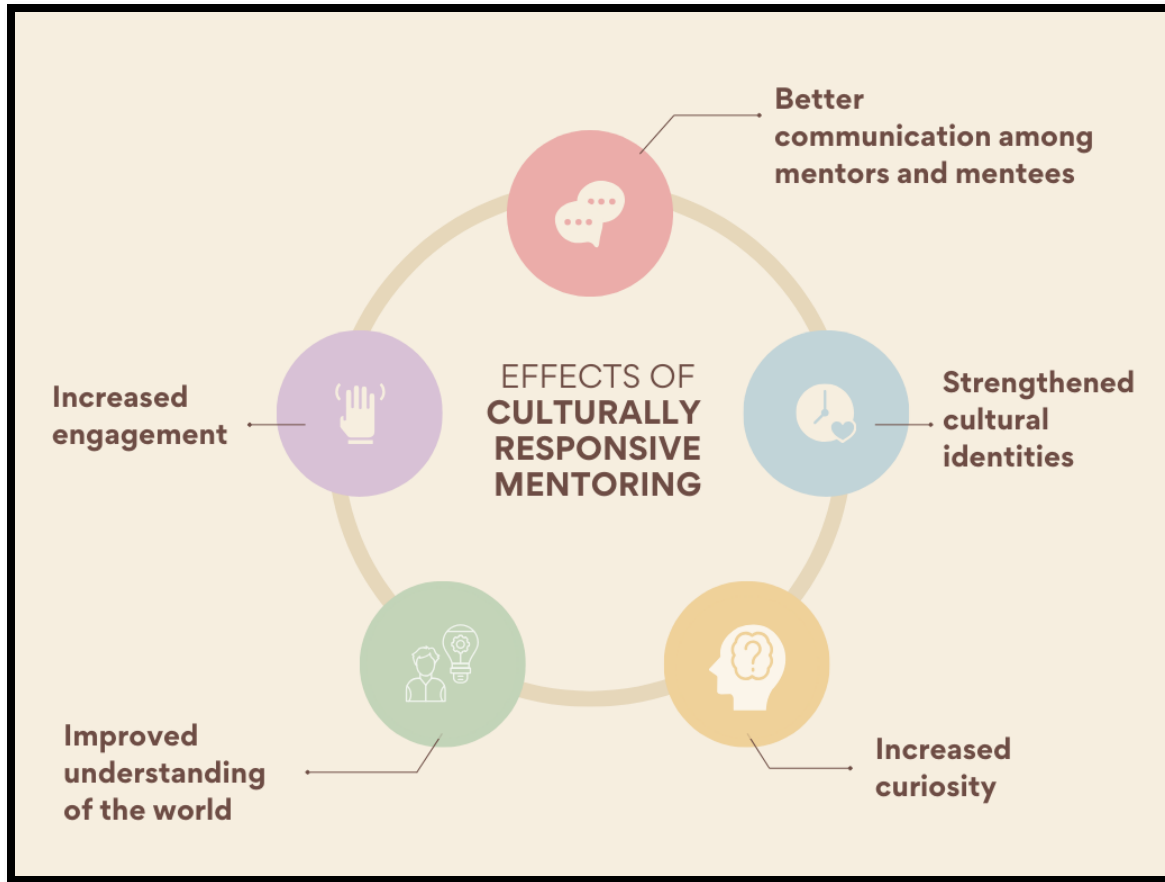
Взети заедно, тези определения ни дават ясна насока за движение напред. Сега разбираме какво означава културно отговорна практика и следващата стъпка е да проучим какво е необходимо, за да се приложи на практика. Културно отговорното менторство се основава на принципите на културно отговорната педагогика и в този модул често ще правим препратки към единия във връзка с другия, тъй като условията, уменията и средата, които изискват, са тясно свързани.

---

<sup>76</sup> Han, I., Onchwari J. A. (2018) *Development and Implementation of a Culturally Responsive Mentoring Program for Faculty and Staff of Color*, [https://www.researchgate.net/publication/335458118\\_Development\\_and\\_Implementation\\_of\\_a\\_Culturally\\_Responsive\\_Mentoring\\_Program\\_for\\_Faculty\\_and\\_Staff\\_of\\_Color](https://www.researchgate.net/publication/335458118_Development_and_Implementation_of_a_Culturally_Responsive_Mentoring_Program_for_Faculty_and_Staff_of_Color)

<sup>77</sup> Caingcoy, E. M. (2023) *Culturally responsive pedagogy: A systematic overview*, [https://www.researchgate.net/publication/374586585\\_Culturally\\_responsive\\_pedagogy\\_A\\_systematic\\_overview](https://www.researchgate.net/publication/374586585_Culturally_responsive_pedagogy_A_systematic_overview)





Снимка 14. Ефекти от културно отзивчивото менторство<sup>78</sup>

Тази диаграма подчертава трансформативните ефекти на културно отзивчивото менторство. В основата си, подобно менторство разпознава културата като сила и я използва като основа за растеж. Резултатите не са изолирани, а взаимосвързани, като всеки един подсилва останалите.

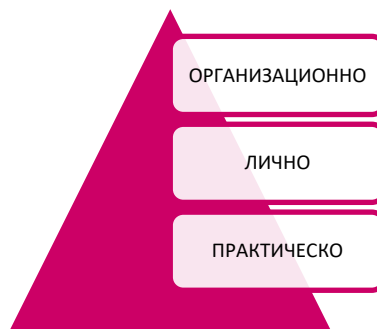
По-добра комуникация между ментори и наставявани се получава, когато културните перспективи се признават и уважават, създавайки пространство за открит диалог. Това от своя страна укрепва културните идентичности, тъй като наставяваните се чувстват видени, ценени и насърчавани да се гордеят с това, което са. Менторските отношения, изградени върху тази основа, естествено разпалват любопитството, тъй като наставяваните

<sup>78</sup> Main, P. (2024) *Culturally Responsive Teaching*, <https://www.structural-learning.com/post/culturally-responsive-teaching>

придобиват увереност да задават въпроси, да изследват възможности и да се ангажират с нови преживявания.

Чрез този процес както менторите, така и наставяваните развиват по-широко разбиране за света, обогатено от разнообразни перспективи и споделено учене. Резултатът е повишена ангажираност и по този начин менторството се превръща в динамично и мотивиращо преживяване, което насърчава растежа, връзката и устойчивостта.

Теоретиците описват три ключови измерения на културно отзивчивата практика :



Фигура 1. Три ключови измерения на CRP<sup>79</sup>

## 1. Организационно

В менторството това се отнася до начина, по който програмите и дейностите се проектират и ръководят. То включва ценностите и принципите, които оформят структурите на менторството, като гарантират, че те отразяват приобщаване и равенство. Менторските програми трябва редовно да отразяват дали техните подходи неволно изключват или поставят в неравностойно положение определени групи и да правят целенасочени промени, за да създадат справедливи и приветливи пространства.

## 2. Лично

Това измерение се отнася до начина на мислене и самосъзнанието на самите ментори. Културно отзивчивите ментори активно разсъждават върху собствените си ценности,

---

<sup>79</sup> As per York Region District School Board's *Capacity Building Series - Culturally Responsive Pedagogy Towards Equity and Inclusivity in Ontario Schools*, [https://www2.yrdsb.ca/sites/default/files/migrate/files/cbs\\_responsivepedagogy.pdf](https://www2.yrdsb.ca/sites/default/files/migrate/files/cbs_responsivepedagogy.pdf) (last accessed 12. 8. 2025.)

предположения и стилове на комуникация, като същевременно се стремят да разберат уникалния произход и начини на обучение на всеки наставяван. По този начин те създават взаимоотношения, основани на уважение и доверие.

### 3. Практическо

Практическото измерение включва ежедневните методи, използвани в менторските сесии. Това означава адаптиране на инструменти, дейности и комуникация, така че те да резонират с културната идентичност на наставяваните. Културно отзивчивата менторска практика разглежда как най-добре да ангажира младите хора, да утвърди тяхната идентичност и да подкрепи тяхното развитие.<sup>80</sup>

#### 2.1.2. Признание на многообразието в ромските общности

Културният произход силно влияе върху начина, по който учащите разбират света и се ангажират в образователната среда. Всеки обучаван носи различни перспективи и прозрения, оформени от неговата култура, което може значително да обогати обучението. В същото време културните различия могат да повлияят на стиловете на комуникация, предпочитанията за учене и подходите за решаване на проблеми.

За да се създаде приобщаваща среда, е от съществено значение разнообразните култури да бъдат отразени в програмата, като се гарантира, че са представени множество перспективи и истории. Менторите могат допълнително да подкрепят този процес, като насърчават учащите да черпят от своя културен капитал, третирайки своя произход и опит като ценни ресурси, които укрепват учебната общност.<sup>81</sup>

За да се задълбочим в това, първо трябва да разпознаем някои от ключовите принципи на приобщаващото менторство (и ще идентифицираме повече от тях или ще разгледаме по-задълбочено някои от споменатите тук по-късно):

---

<sup>80</sup> York Region District School Board's *Capacity Building Series - Culturally Responsive Pedagogy Towards Equity and Inclusivity in Ontario Schools*,

[https://www.yrdsb.ca/sites/default/files/migrate/files/cbs\\_responsivepedagogy.pdf](https://www.yrdsb.ca/sites/default/files/migrate/files/cbs_responsivepedagogy.pdf)

<sup>81</sup> Main, P. (2024) *Culturally Responsive Teaching*, <https://www.structural-learning.com/post/culturally-responsive-teaching>



- ❖ **Разнообразие и представителство:** Разнообразието обогатява менторството, тъй като хората допринасят с различни традиции, перспективи и опит. Приобщаващото менторство цени това разнообразие и го разглежда като сила, която обогатява взаимоотношенията и разширява разбирането.
- ❖ **Равенство:** Равенството означава да се гарантира, че всеки има справедлив достъп до възможности за менторство. То признава, че някои хора могат да се сблъскат с бариери пред участието и призовава за целенасочени практики, които правят възможностите достъпни и смислени за всички.
- ❖ **Културна компетентност:** Културната компетентност насърчава менторите да бъдат наясно и чувствителни към културния произход на своите наставявани, адаптирайки подхода си с любопитство, уважение и откритост.<sup>82</sup>

### ПАУЗА ЗА РАЗМИСЪЛ

Как можем да започнем? Нека спрем за момент и да помислим за хората, които са ни най-близки - нашите родители, братя и сестри, роднини, приятели, любими хора.

- По какво си приличате?
- По какво сте различни?
- Как тези различия оформят вашите взаимоотношения и начина, по който се учите един от друг?

В нашите семейства често забелязваме прилики и е естествено да се обграждаме с хора, които споделят определени черти или стремежи. И все пак, запитайте се: наистина ли сме някога еднакви? Отговорът винаги е не. Дори близнаците, които може да изглеждат еднакви, могат да бъдат напълно различни в своите мисли, чувства и вътрешен свят. Ако погледнем отвъд собственото си семейство към това на приятел, отново ще срещнем съвсем различен набор от хора - със собствени перспективи, мнения, цели и мечти. Това просто размишление ни напомня за една фундаментална истина: **всеки човек е уникален.**

---

<sup>82</sup> Ryan, E. (2023) *Inclusive Mentoring: The Impact of Equitable Matching Algorithms*, Mentorloop, <https://mentorloop.com/blog/inclusive-mentoring/>



- РАЗНООБРАЗИЕТО Е ЕДИНСТВЕНОТО ИСТИНСКО НЕЩО, КОЕТО ВСИЧКИ НИЕ ИМАМЕ ОБЩО... ПРАЗНУВАЙТЕ ГО ВСЕКИ ДЕН - често се приписва на Уинстън Чърчил, но без конкретни доказателства за това

Независимо дали се приписва на Чърчил или не, тази поговорка носи силно послание, тя ни напомня за основните ценности, които трябва да ни ръководят като човешки същества.

## **РАЗНООБРАЗИЕ В РОМСКИТЕ ОБЩНОСТИ**

Точно както няма двама еднакви индивида, ромската общност не е единна, еднородна група, както често може да се възприема. В различните региони и семейства има много ромски групи, всяка със свои собствени традиции, езици и начин на живот - което носи разнообразие между всяка група и самите общности. Тези различия могат да се видят в начина, по който семействата се организират, как общностите празнуват и как ценностите се предават от едно поколение на следващото.

Някои групи могат да поставят силен акцент върху колективното вземане на решения, докато други насърчават по-голяма индивидуална автономност. В някои семейства образованието или работата извън общността може да са приоритет, докато в други традициите и ролите в общността заемат централно място. В цялото това разнообразие се крие споделена идентичност, но също и широк спектър от перспективи, практики и стремежи.

Признаването на това разнообразие е от съществено значение за менторството. То ни пречи да виждаме „ромите“ като едно-единствено преживяване и вместо това ни помага да се запознаем с всяка млада жена като уникална личност, оформена от нейното семейство, група и общност. Ромите са **най-голямото етническо малцинство в Европа**, с приблизително население **от 10 до 12 милиона**. Около половината от тях, приблизително 6 милиона, живеят в Европейския съюз като граждани или жители. Терминът „роми“ служи като чадър за широк кръг от групи, включително роми, синти, кале, романичели,



бояши/рудари, ашкали, египтяни, ениши, дом, лом, ром и абдал, както и различни групи от пътуващите, като например „дженс ду воядж“, цигани и каминанти.<sup>83</sup>

Терминът „роми“ е приет за първи път на Световния конгрес на ромите в Лондон през 1971 г. като общ термин, предназначен да обхване многото различни подгрупи в рамките на ромските общности. Важно е да се подчертае обаче, че тези общности далеч не са хомогенни. Както е отбелязано в информационния лист за ромската култура на Съвета на Европа, ромите представляват широк спектър от социално и културно многообразие, с множество групи и подгрупи, оформени от различни исторически, социални и културни развития в страните, в които живеят. По подобен начин доклад на Фирен Аменка подчертава разнообразието от езикови и културни характеристики сред ромите, посочвайки групи като роми, синти, кале и пътешественици като примери за това вътрешно многообразие.<sup>84</sup>

И така, какво трябва да направим? Както е предвидено в стратегическата рамка на ЕС за равенство, приобщаване и участие на ромите от *Европейската комисия*, е *изключително важно да се признае многообразието сред ромите и общностите при разработването на национални стратегически рамки. Стратегическата рамка на ЕС за ромите насърчава овластяването на ромските жени, млади хора и деца (и ромите, живеещи с увреждания, възрастните роми, ЛГБТИ+ ромите и мобилните граждани на ЕС) за преодоляване на социално-икономическите различия, за да упражняват пълноценно правата си, да реализират потенциала си и да бъдат активни двигатели на промяната.*

#### **Ключови моменти, които трябва да се запомнят**

- Ромите не са единна, хомогенна група - те включват много общности, традиции и езици.

---

<sup>83</sup> European Commission, *Roma equality, inclusion and participation in the EU - The new strategic framework for the equality, inclusion and participation of Roma in EU countries and preparation of the post-2020 initiative. Timeframe: 2020-2030.*, [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/roma-eu/roma-equality-inclusion-and-participation-eu\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/roma-eu/roma-equality-inclusion-and-participation-eu_en)

<sup>84</sup> Ferkovics, R. (2024) *Diversity in the national Roma strategic frameworks (ad hoc report)*, Roma Civil Monitor, [https://romacivilmonitoring.eu/wp-content/uploads/2024/07/RCM\\_Ad-hoc-report-3\\_Diversity\\_proofread-final-ISBN.pdf](https://romacivilmonitoring.eu/wp-content/uploads/2024/07/RCM_Ad-hoc-report-3_Diversity_proofread-final-ISBN.pdf)

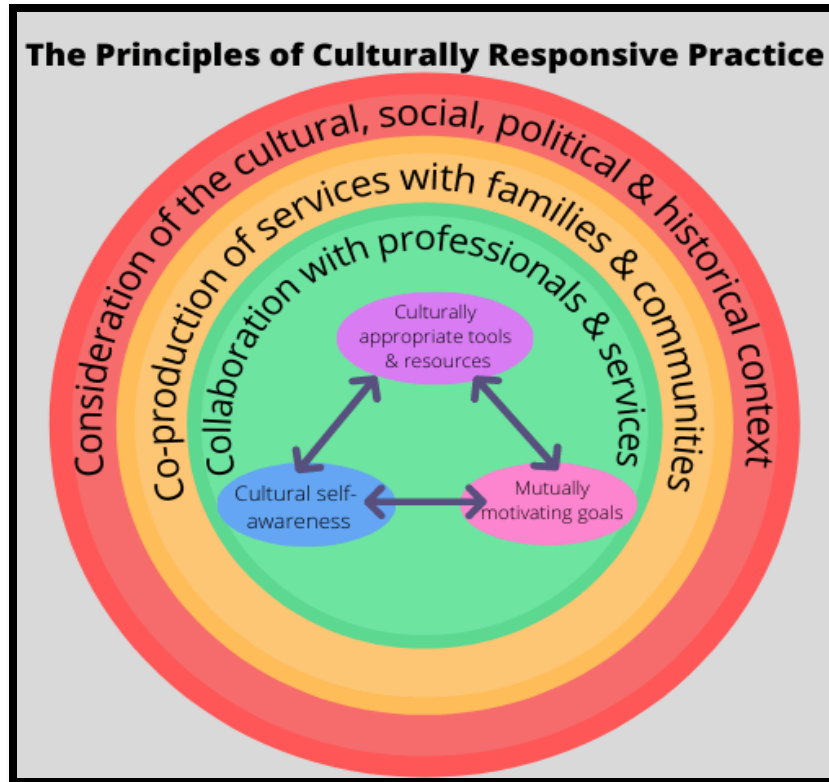


- Разнообразие съществува не само между различните ромски групи, но и в рамките на семействата и отделните хора.
- Цененето на многообразието означава да го разглеждаме като сила, която обогатява менторските взаимоотношения.
- Менторите трябва да подхождат към всеки наставляван с откритост, любопитство и уважение, като избягват предположения за „ромския опит“.
- Признаването на многообразието помага за изграждането на доверие и гарантира, че менторството е автентично, приобщаващо и овластяващо.

*Когато се срещнете с нов наставляван, не предполагайте, че вече знаете историята му заради произхода му. Вместо това задавайте открити въпроси, слушайте внимателно и му позволете да ви покаже какво е важно в живота му. Тази проста практика изгражда доверие и уважава многообразието.*

### **2.1.2. Как да прилагаме културно отзивчиво менторство?**





Снимка 15. Принципите на културно отговорната практика<sup>85</sup>

Картината е визуално представяне на 6-те принципа на културно отзивчивата практика, което се пренася и в процеса на менторство.

### 1. Културно самосъзнание

Менторите трябва да разсъждават върху това как тяхната собствена култура, ценности и мироглед оформят начина, по който взаимодействат с другите. Това самосъзнание им помага да разпознаят как тяхната перспектива влияе върху менторските отношения и гарантира, че остават отворени и уважителни.

### 2. Споделени и смислени цели

<sup>85</sup> Verdon, S. (2021) *The Principles of Culturally Responsive Practice*, <https://svp-slp.com/2021/03/17/the-principles-of-culturally-responsive-practice/>

Целите на менторството работят най-добре, когато се разработват заедно с наставявания и, където е уместно, с неговото семейство или общност. Целите трябва да се усещат уместни, мотивиращи и свързани с културния контекст и житейския опит на наставявания.

### **3. Подходящи инструменти и ресурси**

Подходите, методите и ресурсите, използвани в менторството, трябва да имат смисъл в културния и езиков свят на наставявания. Стандартните инструменти „за всички“ не винаги може да са подходящи - понякога са необходими по-гъвкави или креативни подходи.

### **4. Партньорство със семейства и общности**

Семействата и общностите носят знания, традиции и мрежи за подкрепа, които могат да обогатят менторството. Включването или признаването на тези мрежи помага за създаването на безопасна и утвърждаваща среда за наставявания.

### **5. Осъзнаване на по-широкия контекст**

Менторите трябва да вземат предвид по-широките културни, социални и исторически фактори, които оформят живота на наставявания. Икономическите условия, миналият опит и социалните очаквания влияят върху начина, по който младият човек се ангажира с менторството.

### **6. Сътрудничество с други**

Менторството не се случва изолирано. Когато е уместно, менторите могат да работят заедно с учители, лидери на общността или други доверени фигури, за да създадат по-цялостна и подкрепяща среда за наставявания<sup>86</sup>.

Интересно е да се отбележи, че макар културно отзивчивото менторство да се оформя от произхода и опита на наставявания, много от отправните точки всъщност са свързани с

---

<sup>86</sup> Verdon, S. (2021) *The Principles of Culturally Responsive Practice*, <https://svp-slp.com/2021/03/17/the-principles-of-culturally-responsive-practice/>



ментора. Собствените вярвания, ценности и предразсъдъци на ментора (които ще разгледаме отново по-късно) влияят на връзката, често повече, отколкото той/вие осъзнавате. Следователно развиването на културно самосъзнание е от съществено значение, тъй като менторите трябва да разсъждават върху своите перспективи и да осъзнават как те оформят взаимодействията им. Когато менторите започват със себе си, те са по-способни да създадат пространство за идентичността, целите и гласа на наставявания. Този баланс между саморефлексията на ментора и житейския опит на наставявания е това, което прави културно отзивчивата практика смислена и ефективна.





Интерсекционалността е концепция, която може да бъде проследена през историята, разгледана от различни гледни точки и разбрана като нещо, което еволюира - започвайки с по-малки мащаби и постепенно разширявайки се, за да включи повече идентичности и различия. В този раздел първо ще предложим кратко определение и след това ще разгледаме как интерсекционалността оформя процеса на менторство и начина, по който менторите могат да я прилагат на практика.

За тези, които се интересуват от по-задълбочено проучване на развитието на теорията, препоръчваме статията „Интерсекционалност: Картографиране на движенията на една теория“ от Девън Карбадо, Кимбърли Креншоу и Вики М. Мейс, която може да бъде достъпна чрез следния линк - [https://www.researchgate.net/publication/266477028\\_Intersectionality\\_Mapping\\_the\\_Movements\\_of\\_a\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/266477028_Intersectionality_Mapping_the_Movements_of_a_Theory) (последен достъп 19.08.2025 г.). Тази работа предоставя ценна информация за това как интерсекционалността се е развивала и променяла с течение на времето и как продължава да влияе върху различни области.

**Интерсекционалността** е едновременно концепция и рамка, която ни помага да разпознаем как различните социални идентичности се припокриват и взаимодействат. В някои ситуации тези припокриващи се идентичности могат да доведат до усложнена дискриминация и множество форми на изключване. В по-положителни контексти обаче същите пресечни точки могат да обогатят живота на човек, предлагайки допълнителни източници на сила и идентичност. Интерсекционалната дискриминация може да приеме много форми. В допълнение към расизма или дискриминацията, основана на език, религия или убеждения, хората могат да изпитват и предразсъдъци, свързани със социално-икономическо положение, здраве или увреждане, миграционен произход, възраст, пол или сексуалност.<sup>88</sup>

Например, житейският опит на млада ромска жена ще се различава от този на ромски мъж в същата общност. Докато и двете страни могат да се сблъскат с дискриминация въз

---

<sup>88</sup> United Nations Network on Racial Discrimination and Protection of Minorities, *Guidance note on intersectionality, racial discrimination & protection of minorities*, <https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/issues/minorities/30th-anniversary/2022-09-22/GuidanceNoteonIntersectionality.pdf>



основа на етническа принадлежност, една ромска жена може да се сблъска и с дискриминация, основана на пола, което създава уникален набор от предизвикателства, оформени от пресечните точки на нейната идентичност.

Неравенството е сложно и се формира от много припокриващи се фактори. То не може да бъде напълно разбрано, като се разглежда само един аспект поотделно. По същия начин, смислените отговори трябва да вземат предвид начините, по които тези различни форми на неравенство са взаимосвързани.

Интерсекционалността предоставя мощна рамка за разбиране на това как се преживяват неравенствата - особено от индивиди и групи, които се сблъскват с множество, многопластови форми на неравносложно положение. Тези преживявания не са фиксирани; те се променят в зависимост от контекста и комбинацията от влияния като етническа принадлежност, пол, класа, сексуалност, религия, произход, способности, образование, език и други.<sup>89</sup>

След като вече дефинирахме какво е интерсекционалност, е полезно да направим крачка назад и да разгледаме какво не е тя. С течение на времето изследователи и практики са изследвали интерсекционалността в дълбочина, разкривайки нейната еволюция, ползи, ограничения и реални последици. Докато пълната история на интерсекционалността продължава да се развива, за целите на това ръководство ще се съсредоточим върху основните дефиниции и разбирания, които са най-подходящи за нашия контекст. Те ни дават солидна основа, за да продължим напред с яснота и цел.

Фокус на интерсекционалността	Какво е...	Какво не е...
<b>Социално неравенство.</b>	Признание, че социалните категории се пресичат и оформят житейския опит..	Просто сумиране на предимствата или изваждане на недостатъците.
<b>Динамичен характер на</b>	Разбиране на неравенствата	Разглеждане на

<sup>89</sup> Robert Bosch Stiftung, *The transformative power of intersectionality - INTERSECTIONAL PRACTICES TO PROMOTE SOCIAL JUSTICE AND REDUCE INEQUALITIES*, <https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/documents/2023-05/Transformative%20power%20of%20intersectionality%20-%20Robert%20Bosch%20Stiftung.pdf>



<b>неравенството</b>	като променливи и релационни (динамични взаимоотношения)	неравенствата като фиксирани и отделни
<b>Контекстуална зависимост, без да се отчита контекстът</b>	Признаване, че структурите на властта се променят в зависимост от времето и мястото	Приемане на важността на една или повече категории, без да се отчита контекстът
<b>Структурен и политически контекст</b>	Фокус върху системи и структури, които пораждаат неравенство	Фокусиране само върху индивидуалното поведение, без да се вземат предвид по-широките сили
<b>Властови отношения.</b>	Изследване на това как неравенствата се създават и поддържат чрез динамиката на властта..	Пренебрегване на ролята на властта във формирането на неравенството.
Последици за най-неравностойните:	Приоритизиране на най-маргинализираните в рамките на групата;	Центриране само на тези, които вече са в позиции на сигурност или привилегии в рамките на групата.
<b>Рефлексивност.</b>	Практикуващите разсъждават върху това как тяхната идентичност влияе върху работата им.	Приемайки пълна обективност и неутралност в анализа, напълно отстранявайки практикуващите от анализа.

Таблица 9. Какво е интерсекционалност в сравнение с това, което не е<sup>90</sup>

Ще забележите, че и тук е посочено, че рефлексивността е важна част от пъзела. Ще поговорим по-скоро защо това е важно и как можете да я практикувате, за да преодолеете собствените си предразсъдъци, преди да влезете в процес на менторство и в менторска връзка.

Ще забележите, че рефлексивността отново играе важна роля. Скоро ще разгледаме защо е важна - и как вие, като ментор, можете да практикувате рефлексивност, за да осъзнаете по-добре собствените си предразсъдъци, преди да влезете в процеса на менторство и да изградите менторска връзка.

<sup>90</sup> Un Women, *Intersectionality resource guide and toolkit - An Intersectional Approach to Leave No One Behind*, <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-01/Intersectionality-resource-guide-and-toolkit-en.pdf>



### 2.1.3. Интерсекционалност на практика

**Интерсекционалността** е разработена като начин да се оспори предположението, че хората в рамките на една група (като жени или ромски общности) споделят едни и същи преживявания. Основната ѝ цел е да центрира гласовете и житейските реалности на тези, които са най-маргинализирани. Една от ключовите ѝ силни страни е способността да се подчертае **как изглежда животът в „перифериите“**, където индивидите изпитват припокриващи се форми на изключване или неравностойно положение.

От практическа гледна точка, интерсекционалността помага за разкриването и даването на пространство на преживяванията на маргинализация и потисничество. Създаването на **безопасни, подкрепящи пространства**, като интервюта, групови размисли или семинари, където хората могат да споделят тези преживявания, може да бъде дълбоко смислено и дори трансформиращо. В някои проучвания участниците описват тази възможност да говорят свободно за това как тяхната идентичност оформя преживяването им като „катарзисна“, „отваряща очите“ и момент на „ново учене“.<sup>91</sup>

Тези безопасни пространства могат да се превърнат в мощни отправни точки за личностно израстване и дори за малки промени в начина, по който хората взаимодействат със света около тях. В същото време, интерсекционалността е ценен инструмент за идентифициране както на различията, така и на общите черти между социалните категории, както и за по-добро разбиране на груповата динамика и потенциалните разделения в рамките на екипи или общности.

Интерсекционалността може да се разбира и прилага по различни начини в зависимост от фокуса и подхода на дадена програма, организация или инициатива. Таблицата по-долу представя няколко приложни концепции за интерсекционалност – от много широки, общи подходи до по-фокусирани и целенасочени стратегии, които директно се ангажират с припокриващи се идентичности и неравенства. Разбирането на тези различия ни помага да се замислим колко приобщаваща и целенасочена е нашата собствена работа и как можем да се насочим към по-задълбочено, по-отзивчиво менторство.

---

<sup>91</sup> Atewologun, D. (2018) *Intersectionality Theory and Practice*, <https://deltaalphapsi.com/wp-content/uploads/2023/06/Intersectionality-Theory-and-Practice.pdf>



Общи	Малък или никакъв фокус върху специфични направления на равенството. Работата е предназначена да бъде от полза за всички, но може да пренебрегне специфичните нужди на маргинализираните групи.
Панеквалитет	Фокусира се върху широки проблеми, които засягат повечето или всички маргинализирани групи, без да се прави разлика между тях.
Многонаправленост	Многонаправленост Разглежда различни области на неравенство (като пол, етническа принадлежност, увреждания) поотделно, но едновременно и с еднаква важност.
Разнообразие в рамките на една група	Изследва различията в рамките на една група (напр. различни преживявания сред жените). Една идентичност или проблем може да бъде приоритизиран пред други.
Пресечни точки на направления.	Ангажира директно с групи, които живеят на пресечната точка на множество идентичности (напр. ромски жени, ЛГБТ+ младежи с увреждания), без да поставя една идентичност над друга.

Таблица 10. Различни подходи към интерсекционалността<sup>92</sup>

Тези различни подходи ни напомнят, че начинът, по който прилагаме интерсекционалността, е от значение. Някои модели са по-широки и по-повърхностни, докато други се впускат по-дълбоко в житейския опит на тези, които са най-засегнати от припокриващи се неравенства. Като ментори, стремещи се към подходи, които разпознават и реагират на пресичащи се идентичности, ни помага да създаваме по-смислени, приобщаващи и овластяващи взаимоотношения.

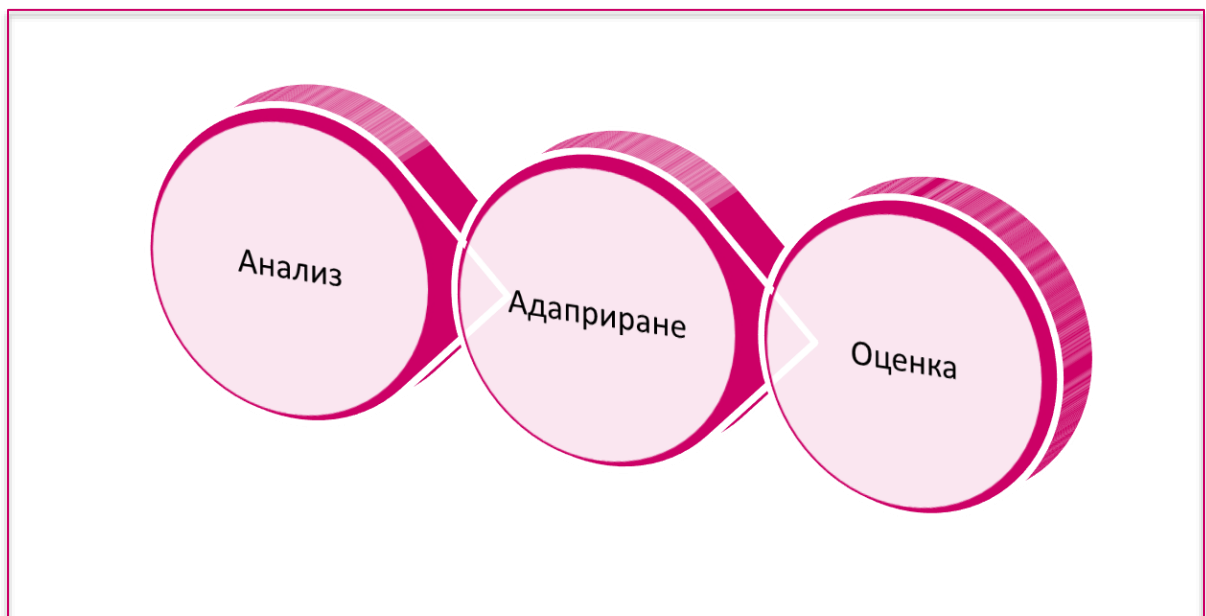
<sup>92</sup> Christoffersen, A. (2021) *Intersectionality in practice - Research findings for practitioners & policy makers*, The University of Edinburgh, <https://www.intersectionalityinpractice.ed.ac.uk/wp-content/uploads/2021/09/Intersectionality-in-practice.pdf>



### 2.1.3. Как да прилагаме интерсекционалност

Често е по-лесно, отколкото изглежда, или поне може да бъде - прилагането на интерсекционалност просто означава да сме готови да гледаме на ситуациите от множество гледни точки и преживявания. Но също толкова важно е, че означава да започнем със себе си: да размислим върху собствените си идентичности, позиции и предположения, преди да стъпим в света на някой друг.

Разглеждаме го през три прости етапа:



Фигура 2. Как да се приложи интерсекционалността<sup>93</sup>

Нека да продължим малко по-нататък и да анализираме трите предложени стъпки/фази.

#### 1. Анализ

Отделете време, за да помислите върху настоящата ситуация. Къде са пропуските? Кой може да е пропуснат? Кои идентичности или преживявания не се виждат или подкрепят?

---

<sup>93</sup> Un Women, *Intersectionality resource guide and toolkit - An Intersectional Approach to Leave No One Behind*, <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-01/Intersectionality-resource-guide-and-toolkit-en.pdf>

Тази стъпка е свързана с разбирането на контекста и идентифицирането на местата, където е необходима промяна.

## 2. Адаптиране

Въз основа на наученото, адаптирайте подхода си. Това може да означава проектиране на нови практики за менторство, коригиране на комуникацията ви или включване на други по начини, които по-добре отговарят на разнообразните нужди и житейски реалности.

## 3. Оценка

Помислете за въздействието. Какво се е променило? Какво все още се нуждае от внимание? Тази последна стъпка е свързана с учене от опита и продължаване на подобряването на вашия подход към менторството по непрекъснат и отзивчив начин.

Не забравяйте, че този процес не е линеен. Това е цикъл на слушане, адаптиране и растеж. Тези три стъпки предлагат прост и обмислен начин за въвеждане на интерсекционалност в практиката на менторството. Те ни насърчават да сме наясно с реалностите около нас, да се адаптираме целенасочено и да продължаваме да се учим чрез размисъл.

### КАЗУС 1: МЕНТОР В НОВ КОНТЕКСТ - ЗАБЕЛЯВАНЕ НА ЦЯЛАТА КАРТИНА

Йована, 22-годишна менторка, е сдвоена с Мирела, 16-годишно ромско момиче от градски район. Мирела живее с родителите си и двамата си по-малки братя и сестри в малък апартамент. Семейството ѝ е сравнително подкрепящо и в момента тя посещава професионално училище, където учи фризьорство.

По време на първите им няколко менторски сесии Йована забелязва, че Мирела е уверена, когато говори за целите и мечтите си - иска един ден да отвори собствен салон. Но Йована долавя и фини намеци: Мирела често избягва зрителен контакт, когато говори за училище, и изглежда колеблива, когато Йована я пита за групата ѝ приятели.

По-късно, в непринуден разговор, Мирела споменава, че всъщност не се „вписва“ в училище. Тя казва, че има чувството, че „никой всъщност не я вижда“ и се шегува, че винаги е била „тихата отзад“. Тя споделя също, че е единственото ромско момиче в класа си и че често чува коментари от рода на „Ти не си като другите“.

Йована започва да размишлява:

- Как идентичността на Мирела оформя нейния опит в училище?
- Каква роля играе Йована в предлагането на пространство, където Мирела може да се чувства напълно видяна и чува - не само като ученичка, но и като млада ромска жена, бореща се с множество социални очаквания?



- Как менторството може да подпомогне както амбициите на Мирела, така и сложните, фини предизвикателства, пред които е изправена?

Мирела не е изразила никакъв непосредствен „проблем“ и нещата вървят сравнително добре. Но Йована усеща, че под повърхността се крие нещо повече - не непременно криза, а възможност за по-смислено свързване.

Отделете малко време, за да размислите върху тази ситуация - използвайте въпросите по-долу, за да се подкрепите в процеса.

- Какво забелязвате в ситуацията на Мирела?
- Какво бихте направили като ментор в този момент?
- Как бихте отговорили на коментара ѝ за това, че не се вписва?
- Кои аспекти от идентичността на Мирела може да влияят на нейния опит – в училище, у дома и в процеса на менторство?
- От какъв вид подкрепа може да се нуждае, която не е очевидна на пръв поглед?

За да завършим тази тема, ще отделим малко време, за да разгледаме какво „ООН Жени“ в своето РЪКОВОДСТВО И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ИНТЕРСЕКТОРНИ РЕСУРСИ – Интерсекционален подход за това никога да не изоставим, нарича интерсекционални фактори – ключови концепции или практики, които помагат за прилагането на интерсекционалността. На пръв поглед тези термини може да изглеждат очевидни или дори познати. Но в реални менторски ситуации е лесно да ги пренебрегнем или да подценим значението им, освен ако не сме ги обмислили предварително.

Ето защо е ценно да ги назовем ясно сега. Когато менторите са наясно с тези фактори предварително, е по-вероятно да ги разпознаят в момента и по този начин да бъдат по-подготвени да реагират с намерение и грижа.

## 1. Рефлексивност

Отделете време, за да размислите върху собствените си предположения, вярвания и поведение, включително тези, за които може да не сте напълно наясно. Запитайте се как вашият произход, привилегии или лични преживявания могат да оформят начина, по който взаимодействате с другите. Това включва и размисъл върху ценностите и практиките на вашата организация.

Помислете:



- Подлагам ли се на съмнение как собствените ми възгледи влияят на действията и решенията ми?
- Може ли моята позиция или привилегия неволно да затруднят другите да се чувстват видени или чути?
- Какви стъпки мога да предприема, за да стана по-осъзнат и целенасочен в моя менторски подход?

## 2. Достойнство, избор и автономност

Всеки човек има право да бъде третиран с уважение и да взема решения за собствения си живот. Като ментори е важно да не предполагаме кое е най-добро за някого или да правим избори от негово име. Вместо това, ние създаваме пространство за младите хора да изразяват собствените си възгледи, да вземат информирани решения и да определят какво означава овластяване за тях.

- Кой има свободата да избира и кой може да се чувства ограничен?
- Чий глас се чува в процеса на вземане на решения?
- Подкрепям ли автономността на наставявания или неволно говоря от негово име?

пространство за младите хора да изразяват собствените си възгледи, да приемат информирани решения и да определят какво означава овластяване за тях.

- Кой има свободата да избира и кои може да са ограничени чувствата?
- Какъв глас се чува в процеса на вземане на решения?
- Подкрепям ли автономността на наставявания или неволно говорейки от негово име?

## 3. Достъпност и универсален дизайн

Достъпността означава създаване на условия, при които всеки може да участва без ненужни пречки. Универсалният дизайн се фокусира върху планирането на среда, комуникация и дейности, така че те да работят за широк кръг от хора от самото начало. Това включва проактивност по отношение на физическия, комуникационния и социалния достъп, както и проверка, за да се разберат специфичните нужди.

Помислете:

- Попитах ли хората от какво се нуждаят, за да участват комфортно и уверено?
- Има ли бариери в средата, информацията или нагласите, които мога да преодолея?
- Предлагам ли различни начини за ангажиране на хората, в зависимост от техните нужди?

## 4. Разнообразни знания

The project RomniMe is co-funded  
by the EU CERV-2023-EQUAL program



Co-funded by  
the European Union

Знанието се предлага в много форми, например житейски опит, културна мъдрост, общностни прозрения и ежедневна практика, всички те са важни. Тези, които често са изключени от вземането на решения или са етикетирани като „бенефициенти“, често са тези, които носят най-подходящите знания. Цененето на разнообразните перспективи оспорва традиционните идеи за това кой притежава експертиза и променя начина, по който проектираме и действаме.

Помислете:

- Откъде идва моето разбиране и чий глас го е оформил?
- Кой беше попитан или включен във формирането на това знание или подход?
- Чии знания може да липсват, да са пренебрегнати или подценени?

## 5. Пресечни идентичности

Опитът на хората се оформя от взаимодействието на множество аспекти на тяхната идентичност, като пол, етническа принадлежност, възраст, класа, увреждане и други. Тези идентичности не съществуват изолирано и тяхното въздействие зависи от социалния и културния контекст. Менторството с осъзнаване на интерсекционалността означава да се признае тази сложност и да се избягват универсални предположения.

Помислете:

- Кои различни идентичности оформят живота на хората, с които работя?
- Как тези идентичности могат да се припокриват, за да повлияят на нечий опит в този контекст?
- Кой може да липсва от картината поради начина, по който са проектирани програмите или пространствата?

## 6. Релационна власт

Властта не е фиксирана, тя се променя в зависимост от взаимоотношенията, контекста и времето. Някой може да държи властта в една ситуация и да бъде маргинализиран в друга. Менторите и фасилитаторите на програми трябва да са наясно как властта действа в техните взаимоотношения, да останат отговорни и да създават пространство за споделено вземане на решения, където е възможно.

Помислете:

- Кой има влияние в тази ситуация и как се използва тази власт?
- Кой взема ключови решения и кой е изключен от тях?
- Как мога да бъда по-отговорен в начина, по който подкрепям другите?



## 7. Време и пространство

Контекстът е важен. Начинът, по който хората преживяват привилегии, дискриминация или социални роли, може да се промени в зависимост от това къде се намират, кога живеят и кой е около тях. Социалните норми, очаквания и възможности се оформят както от мястото, така и от поколението. Чувствителността към това помага на менторите да реагират по-внимателно на всяка ситуация.

Помислете:

- Как привилегиите или изключването могат да изглеждат различно на конкретно място или общност?
- Как се променят преживяванията през поколенията или с течение на времето?
- Вземам ли предвид социалния и културния момент, който оформя опита на моя наставяван?

## 8. Трансформиращ и основан на правата

Подходът, основан на правата, надхвърля приобщаването, тъй като той активно работи за промяна на системите, които създават неравенство. Това означава да се оспори начинът, по който се разпределят властта, ресурсите и възможностите, и да се подкрепят практики, които създават дългосрочна промяна и справедливост.

Помислете:

- Работим ли за трайна промяна или просто вписваме хората в съществуващите структури?
- Как се споделят или преразпределят властта и ресурсите в това пространство?
- Каква роля мога да играя в подкрепа на по-справедливи и по-равностойни взаимоотношения?

Тези осем фактора предлагат практическа основа за прилагане на интерсекционалност в реални контексти на менторство. Въпреки че всеки фактор е самостоятелен, те са най-силни, когато се разглеждат заедно - като начин на мислене, метод и начин за проява на осъзнатост и грижа.

### 5.2.4. Преодоляване на собствените предразсъдъци



Преди да се впуснете в каквито и да е менторски взаимоотношения, е важно да погледнете навътре. Нашите вярвания, предположения и несъзнателни предразсъдъци, оформени от личен опит, култура и социални норми, влияят върху начина, по който виждаме другите, как слушаме и как реагираме.

Този раздел кани менторите да разсъждават честно и критично, да не се чувстват осъждани, а да станат по-осъзнати и целенасочени. Разпознаването на собствените ни предразсъдъци не е еднократна задача, а постоянна практика и една от най-важните стъпки към наистина приобщаващо, интерсекционално менторство и, ако го направим правилно, една крачка напред към наистина приобщаваща и интерсекционална общност.

#### **5.2.4.1. Какво е несъзнателно предразсъдък и как възниква?**

Поемете дълбоко въздух, преди да прочетете това - ВСИЧКИ ГО ПРАВИМ.

Несъзнателното предразсъдък не е недостатък или провал. То е част от това да бъдем хора. Най-важното е дали сме готови да го забележим, да го признаем и да предприемем стъпки, за да го спрем да оформя начина, по който взаимодействаме с другите.

Според Кралското общество, адаптирано от професор Ута Фрит, DBE, FBA, FMedSci, FRS от насоки, издадени на комисиите за набиране на персонал от шотландското правителство: „Несъзнателното пристрастие е, когато вземаме преценки или решения въз основа на предишния си опит, собствените си дълбоко вкоренени модели на мислене, предположения или интерпретации, и не осъзнаваме, че го правим. Иронията е, че предразсъдъците и дискриминацията са неизбежни странични продукти от ефективността на човешкото познание.“

Голяма част от това, което правим в ежедневието, се случва, без дори да го осъзнаваме. Психолозите са съгласни, че голяма част от нашето поведение се ръководи от несъзнателни процеси, включително решенията, които вземаме, преценките, които формираме, и начина, по който взаимодействаме с другите. Не винаги сме наясно какво правим и още по-малко осъзнаваме защо го правим. Изследванията в социалната психология показват, че нашите мисли, възприятия и социално поведение могат да бъдат



оформени от умствени преки пътища и навици, които действат без съзнателно намерение или контрол<sup>94</sup>

## 8. Трансформиращ и основан на правата

Подходът, основан на правата, надхвърля приобщаването, тъй като той активно работи за промяна на системите, които създават неравенство. Това означава да се оспори начинът, по който се разпределят властта, ресурсите и възможностите, и да се подкрепят практиките, които създават дългосрочна промяна и справедливост.

Помислете:

- Работим ли за трайна промяна или просто вписваме хората в съществуващите структури?
- Как се споделят или преразпределят властта и ресурсите в това пространство?
- Каква роля мога да играя в подкрепа на по-справедливите и по-равностойни отношения?

Тези осем фактора предлагат практическа основа за прилагане на интерсекционалност в реални контексти на менторство. Въпреки това, че всеки фактор е самостоятелен, те са най-силни, когато се разглеждат заедно - като начин на мислене, метод и начин за проява на чувствителност и грижа.

### 5.2.4. Преодоляване на собствените предразсъдъци

Преди да се впуснете в каквото и да е менторски взаимоотношения, е важно да погледнете навътре. Нашите вярвания, предположения и несъзнателни предразсъдъци, оформени от личен опит, култура и социални норми, влияят върху начина, по който виждаме другите, както слушаме и как реагираме.

Този раздел кани менторите да разсъждават честно и критично, да не се чувстват осуждани, а да стават по-осъзнати и целенасочени. Разпознаването на собствените ни предразсъдъци не е еднократна задача, а постоянна практика и една от най-важните

---

<sup>94</sup> Wheeler, R. (2015) *We All Do It: Unconscious Behavior, Bias, and Diversity*, 107 Law Library Journal 325, [https://www.researchgate.net/publication/286268966\\_We\\_All\\_Do\\_It\\_Unconscious\\_Behavior\\_Bias\\_and\\_Diversity](https://www.researchgate.net/publication/286268966_We_All_Do_It_Unconscious_Behavior_Bias_and_Diversity)



стъпки към наистина приобщаващо, интерсекционално менторство и, ако го направим правилно, една крачка напред към наистина приобщаваща и интерсекционална общност.

#### 5.2.4.1. Какво е несъзнателно предразсъдък и как възниква?

Поемете дълбоко въздух, преди да опитате това - ВСИЧКИ ГО ПРАВИМ.

Несъзнателното предразсъдък не е недостатък или провал. То е част от това да бъдем хора. Най-важното е дали сме готови да го забележим, да го признаем и да предприемем стъпки, за да го спрем да оформя начина, по който взаимодействаме с другите.

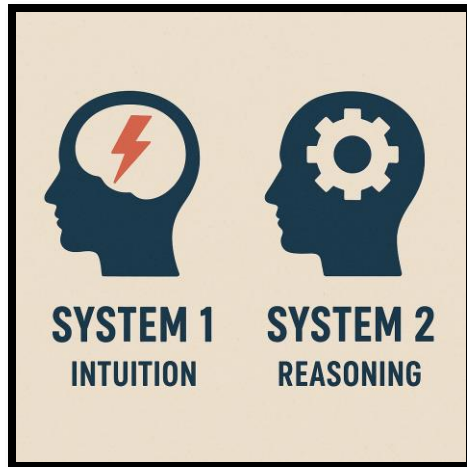
Според Кралското общество, адаптирано от професор Ута Фрит, DBE, FBA, FMedSci, FRS от насоки, издаде на комисиите за набиране на персонала от шотландското правителство: „Несъзнателното пристрастие е, когато преценяваме или вземаме решения въз основа на предишния си опит, притежавате дълбоко вкоренени модели на мислене, предположения или интерпретации, и не осъзнавате, какво правите. е, че предразсъдъците и дискриминацията са неизбежни странични продукти от ефективността на човешкото познание.“

Голяма част от това, което правим в ежедневието, се случва, без дори да го осъзнаваме. Психолозите са съгласни, че голяма част от нашето поведение се ръководи от несъзнателни процеси, включително решенията, които вземате, преценките, които формирате, и начина, по който взаимодействате с другите. Не винаги сме ясно какво правим и още по-малко осъзнаваме защо го правим. Изследванията в социалната психология показват, че нашите мисли, възприятия и социално поведение могат да бъдат формирани от умствените пречки на пътищата и навици, които действат без съзнателно намерение или контрол<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> The royal society (Adapted by Professor Uta Frith DBE FBA FMedSci FRS from guidance issued to recruitment panels by the Scottish Government), *Unconscious bias*, <https://royalsociety.org/~media/policy/Publications/2015/unconscious-bias-briefing-2015.pdf>





Снимка 17. Модел на мислене Система 1 и Система 2<sup>96</sup>

Полезен начин да разберем как работи умът ни в тези ситуации идва от модела на Даниел Канеман, представен през 2011 г. - моделът на мислене „Система 1“ и „Система 2“. Той предлага просто и интуитивно обяснение за това как мозъкът ни обработва информация, взема решения и формира преценки, често без дори да го осъзнаваме.

Според Пейн и др. (2017), мисленето по Система 1 действа бързо и автоматично - без съзнателно усилие или контрол. То е интуитивно, емоционално и се основава на умствени преки пътища. За разлика от това, мисленето по Система 2 е по-бавно и по-преднамерено. Активира се, когато се занимаваме със сложни разсъждения, фокусираме вниманието си или правим съзнателен избор (Мариани, 2019).

Хората често се идентифицират повече със Система 2, вярвайки, че решенията им са обмислени и преднамерени. И макар това понякога да е вярно, изследванията на Сандър и др. (2020) показват, че Система 2 работи в структурирани, логически стъпки, които ни позволяват да правим паузи, да размишляваме и да се съпротивляваме на определени

---

<sup>96</sup> Ten, N. (2025) *Of Two Minds: System 1 and System 2 Thinking*, No BS Mental Models, [https://nobsphilosophy.substack.com/p/of-two-minds-system-1-and-system?utm\\_medium=web](https://nobsphilosophy.substack.com/p/of-two-minds-system-1-and-system?utm_medium=web)

автоматични реакции. Но тя също така изисква усилия и ние не винаги я използваме толкова често, колкото си мислим<sup>97</sup>

#### 5.2.4.2. Как да преодолеем собствените си предразсъдъци?

Първата стъпка, която всички можем да предприемем, е изненадващо проста - **да развием по-голямо самосъзнание**. Макар че може да звучи твърде лесно, за да бъде ефективно, изследванията в съвременната социална психология потвърждават неговата стойност. Имплицитните нагласи, тези, за които често не сме наясно, могат да бъдат трудни за откриване чрез обикновено размишление. Но с целенасочено и фокусирано саморазмишление можем да започнем да разпознаваме тяхното влияние и да предприемем стъпки за по-съзнателното им управление.

Друг мощен начин за намаляване на предразсъдъците и осъзнаване на несъзнателните избори, които възпрепятстват приобщаването, е чрез смислен междугрупов контакт. Изследванията в социалната психология показват, че конструктивното взаимодействие между различни групи може да доведе до по-голямо разбиране и взаимно оценяване. Но не е достатъчно просто да споделяме пространство с тези, към които имаме предразсъдъци. Ефективният междугрупов контакт изисква определени условия: равен статус в обстановката, споделени цели, сътрудничество за постигане на тези цели и подкрепа от лидерски или авторитетни фигури.

Менторските проекти, работата в екип или споделените общностни усилия често създават идеалната среда за този вид обмен - където взаимодействието е целенасочено, балансирано и основано на уважение. Споменаваме това, защото е важно да започнем с една проста истина: всички ние имаме несъзнателни мисли и предразсъдъци. Важното е какво избираме да правим с тях. Непрекъснатото учене, менторството и смислените връзки с другите играят жизненоважна роля в този процес - те ни дават пространство да растем, да размишляваме и да останем осъзнати. Тези практики създават основа за непрекъснато осъзнаване и по-дълбоко, по-трайно разбиране на себе си и другите.

---

<sup>97</sup> Suveren, Y. (2022) *Unconscious Bias: Definition and Significance*, University Faculty of Arts and Sciences, Department of Sociology, Sakarya, Turkey, [http://www.cappsy.org/archives/vol14/no3/cap\\_14\\_03\\_14\\_en.pdf](http://www.cappsy.org/archives/vol14/no3/cap_14_03_14_en.pdf)



Нека направим още една крачка напред. Като част от вашия непрекъснат растеж, ви каним редовно да се ангажирате със следния 5-стъпков процес - независимо дали индивидуално, с колеги ментори или професионалисти, или дори с вашите наставявани по време на споделени дейности за размисъл или самоосъзнаване.

Тези стъпки са предназначени да подкрепят непрекъснатото самоанализиране, да оспорват несъзнателните модели и да укрепват способността ви да менторствате с намерение и грижа.

**1. ПРИЗНАВАЙТЕ И ПРИЕТЕ  
СЪЩЕСТВУВАНЕТО НА ИСКРАННО  
ПРЕДРАЗУЖДЕНИЕ, НЕГОВИТЕ  
ПРОЯВИ И НЕГОВИЯТА ВЪЗДЕЙСТВИЕ**

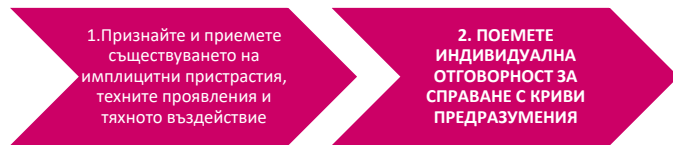
Това е и винаги трябва да бъде първата стъпка във всеки процес на саморефлексия: да се признае, че има проблем, и да се приеме. Едва тогава може да започне пътят към смислено решение. Може би е най-трудната стъпка, но е и най-важната. Ето **5 стъпки**, които ще ви водят през този първи етап.

**Осъзнайте, че всички ние имаме имплицитни предубеждения.** Предубежденията са естествена част от начина, по който човешкият мозък обработва информацията. Това включва ментори, преподаватели и професионалисти във всяка област.

**Разберете, че несъзнателните предубеждения могат да повлияят на менторските взаимоотношения.** Тези предубеждения могат да оформят начина, по който възприемаме и взаимодействаме с другите, потенциално влияейки върху начина, по който си поставяме цели, предлагаме насоки или интерпретираме поведение, често без дори да го осъзнаваме.

**Признайте въздействието върху реалния свят.** Несъзнателните предубеждения могат да повлияят на ежедневните взаимодействия; от начина, по който слушаме нечий опит, до предположенията, които правим за неговия потенциал или нужди. Ако не бъдат контролирани, те могат неволно да засилят неравенството.

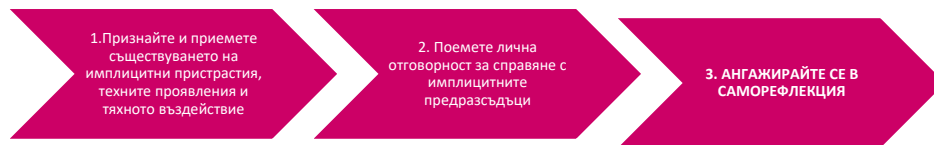
**Освободете се от вината или обвиненията.** Чувството за вина за наличието на предубеждения не е полезно. Вместо това, фокусирайте се върху целенасочените действия, които можете да предприемете, за да размислите върху тези предубеждения и да ги намалите. Знайте, че промяната е възможна. Има практични начини за работа върху имплицитните предубеждения и намаляване на тяхното влияние. В този раздел ще разгледате няколко стратегии, които могат да подпомогнат това пътуване и да направят вашата менторска практика по-осъзната, приобщаваща и ефективна.



Разбира се, самосъзнанието не е достатъчно. Също така трябва активно да поемем отговорност за идентифицирането и работата върху нашите предразсъдъци. Тази стъпка е свързана с преминаване от признание към действие, чрез целенасочено, непрекъснато личностно и професионално развитие. Ето какво можете да направите, за да си помогнете в този процес:

- Запишете някои от вашите собствени убеждения, предположения или нагласи, които могат (дори неволно) да доведат до предубедени мисли или поведение към другите.
- Поканете обратна връзка от доверен колега, връстник или приятел, който може да предложи честни наблюдения за моменти, в които вашите думи или действия може да отразяват несъзнателни предразсъдъци.
- Помислете как тези убеждения или поведение биха могли да повлияят на вашите взаимодействия, особено в менторските взаимоотношения, работата в екип или ангажираността на общността.
- Поемете ясен ангажимент, както личен, така и професионален, да оспорвате и намалявате тези предразсъдъци в ежедневната си практика.

- Търсете възможности за обучение (като семинари, менторски кръгове или курсове), които се фокусират върху разбирането и справянето с имплицитните предразсъдъци.
- Насърчавайте включването на дискусии за предразсъдъците, привилегиите и равенството в събития, срещи или обучения, в които участвате или помагате за организирането им.



Вече разгледахме значението на рефлексията в менторството - особено в контекста на планирането и провеждането на образователни дейности, реагирането на груповата динамика и подкрепата на процесите на обучение. Сега обаче изместваме фокуса навътре. В този раздел рефлексията се превръща в по-личен и интроспективен процес, който ни кара да изследваме собствените си емоции, предположения и интернализирани предразсъдъци. Този вид саморефлексия не е за това как ръководим другите, а как по-добре разбираме себе си, за да станем по-емпатични, приобщаващи и ефективни в ролите си.

За тази цел можете да използвате следния подход, цитиран от Американската асоциация за реч, език и слух (2021). Проверка на културната компетентност: Саморефлексия.

<https://www.asha.org/siteassets/uploadedfiles/multicultural/selfreflection-checklist.pdf?srsId=AfmBOoqMKH2MTJTJ-fy8EQqU9T6R5jfO4Zs1z8x1-gZ1B5KXJMzXn0a7>.

(последен достъп 12.08.2025 г.).

Тази самооценка ви помага да размислите върху това как културните и езиковите фактори влияят на вашите нагласи и действия.

Оценете всяко твърдение от 1 (Напълно съгласен) до 5 (Категорично несъгласен).

Съсредоточете се особено върху всичко, което сте оценили с 3, 4 или 5, тъй като това може да подчертае области за по-нататъшно размишление и растеж. Няма правилни или грешни отговори - само възможности за учене.

<input type="checkbox"/> Осъзнавам и признавам влиянието на културния произход на другите.	<input type="checkbox"/> Осъзнавам моите вярвания и ценностни системи и не ги налагам на другите.	<input type="checkbox"/> Вярвам, че е приемливо да се използва език, различен от официалния език.
<input type="checkbox"/> Приемам всички нива на акултурация в доминиращата култура.	<input type="checkbox"/> Приемам лица, които са ЛГБТКИА+ (общоприетото съкращение за лесбийка, гей, бисексуален, пансексуален, трансжендър, джендъркуиър, куиър, интерсексуален, агендър, асексуален).	<input type="checkbox"/> Знам как да използвам местоимения, които отразяват всички полове – бинарни и небинарни.
<input type="checkbox"/> Знам, че не всички полове съответстват на пола, определен при раждане.	<input type="checkbox"/> Поемам отговорност за коментарите или поведението си, които могат да окажат негативно въздействие върху другите..	<input type="checkbox"/> Осъзнавам, че не всички групи се сблъскват с еднаква степен на привилегии и/или маргинализация.
<input type="checkbox"/> Подтикнат/а съм да отговарям на нечувствителни коментари или поведение на другите.	<input type="checkbox"/> Не участвам съзнателно в нечувствителни коментари или поведение.	<input type="checkbox"/> Наясно съм, че ролите на членовете на семейството може да се различават в рамките на или между различните култури или семейства.
<input type="checkbox"/> Признавам членовете на семейството и други определени лица като вземащи решения за услуги и подкрепа.	<input type="checkbox"/> Приобщавам всички семейни структури (напр. разведени родители; родители от същия пол; баби и дядовци като полагащи грижи; небинарни членове на семейството, близки приятели и любими хора).	<input type="checkbox"/> Разбирам разликата между комуникативно разстройство и комуникативна разлика.
<input type="checkbox"/> Разбирам, че възгледите за процеса на стареене могат да	<input type="checkbox"/> Разбирам, че има различни диалекти в рамките на един език.	<input type="checkbox"/> Осъзнавам, че всички англоговорящи използват поне един диалект на



повлияят на решението за търсене на интервенция.		английския език.
--	--	------------------

Разбирам как културата може да повлияе на практиките за отглеждане на деца, като например следните:

<input type="checkbox"/> Дисциплина	<input type="checkbox"/> Обличане	<input type="checkbox"/> Посещение на тоалетна
<input type="checkbox"/> Хранене	<input type="checkbox"/> Умения за самопомощ бъдещето	<input type="checkbox"/> Очаквания за бъдещето
<input type="checkbox"/> Комуникация		

Разбирам влиянието на културата върху:

<input type="checkbox"/> Достъп до здравни системи	<input type="checkbox"/> Образование	<input type="checkbox"/> Семейни роли
<input type="checkbox"/> Религия/вяра, основани на практики	<input type="checkbox"/> Полови роли	<input type="checkbox"/> Алтернативна медицина
<input type="checkbox"/> Обичаи, практики или традиции	<input type="checkbox"/> Възприятие за време	<input type="checkbox"/> Използване на алтернативна и допълваща комуникация (ААК - всички форми на комуникация (различни от устната реч), които се използват за изразяване на мисли, нужди, желания и идеи, като жестове, жестомимичен език, табла с картинки или устройства за генериране на реч.)
<input type="checkbox"/> Възгледи за благосъстоянието	<input type="checkbox"/> Възгледи за (уврежданията)	<input type="checkbox"/> Стойността на западното медицинско лечение
<input type="checkbox"/> Employment		

Разбирам как културните норми могат да повлияят на социалната комуникация по много начини, включително:

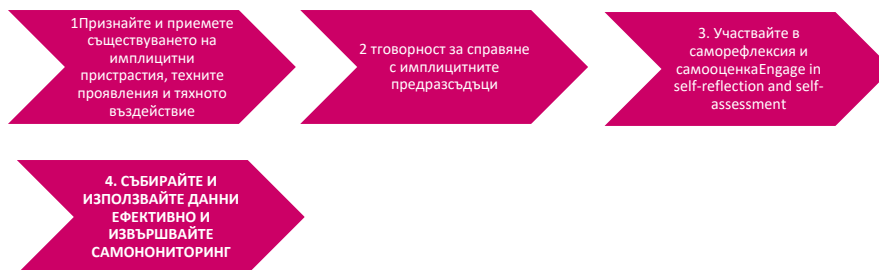
<input type="checkbox"/> Зрителен контакт	<input type="checkbox"/> Междудличностно пространство	<input type="checkbox"/> Използване на жестове
---	---	--



		<b>Use of gestures</b>
<input type="checkbox"/> Комфорт с мълчание	<input type="checkbox"/> Редуване	<input type="checkbox"/> Теми за разговор
<input type="checkbox"/> Задаване и отговаряне на въпроси	<input type="checkbox"/> Поздрави	<input type="checkbox"/> Прекъсвания
<input type="checkbox"/> Използване на хумор	<input type="checkbox"/> Роли, свързани с вземане на решения	<input type="checkbox"/> Директност
<input type="checkbox"/> Игра, включително стойността на играта		

Разбирам, че използването на чужд акцент или ограничени познания по английски език не е отражение на:

<input type="checkbox"/> Намален интелектуален капацитет комуникация	<input type="checkbox"/> Способност за ясна и ефективна комуникация
--	---



Наблюдението на собствените ви действия и събирането на значими данни е ключово за по-ефективното и приобщаващо менторство. Тази стъпка ви помага да сте наясно с напредъка си, да забелязвате модели в поведението си и да коригирате подхода си въз основа на реална информация, а не на предположения.

Независимо дали чрез редовно водене на бележки, срещи с наставляваните или обратна връзка от други, събирането на данни ви позволява да разсъждавате, да се подобрявате и

да се отчитате за целите си. Не става въпрос за проследяване на другите, а за разбиране на собственото ви влияние и за това да се уверите, че работата ви наистина отговаря на нуждите на тези, които подкрепяте.

Като част от непрекъснатите усилия за по-добро разбиране и намаляване на имплицитните пристрастия, много изследователи препоръчват практикуване на осъзнатост по отношение на собствените мисли, емоции и реакции. Бишоп, Лау и колеги (2004) предлагат двуетапен модел на осъзнатост. Първата част се фокусира върху това да се научите да управлявате вниманието си, като го държите фокусирано върху настоящия момент. Това улеснява забелязването на собствените ви мисли и реакции, когато се случват. Втората част е за развиване на отношение на откритост, любопитство и приемане към тези преживявания<sup>98</sup>

### ПАУЗА И РАЗМИСЪЛ

Попаднахте на още един момент за размисъл. Отделете няколко тихи момента, за да се замислите:

- Какви мисли или реакции обикновено ви хрумват в нови или непознати ситуации на менторство?
- Можете ли да забележите тези мисли, без да ги съдите?
- Как подходът към тях с любопитство, а не с вина или срам, може да промени начина, по който реагирате?

Опитайте да отделите **5-10 минути тази седмица**, за да седнете тихо и просто да наблюдавате мислите си. Не е нужно да „поправяте“ нищо, просто обърнете внимание на това, което се появява.

---

<sup>98</sup> National Center for Cultural Competence at Georgetown university, *Conscious & Unconscious Biases in Health Care*, <https://nccc.georgetown.edu/bias/module-4/2.php>





Има пет ключови практики, които подкрепят културната и езикова компетентност на индивидуално ниво:

1. Признаване и уважаване на културните различия - разбирането, че различията не са дефицити, ни позволява да подходим към менторските взаимоотношения с откритост и признателност.
2. Разбиране на собствената културна идентичност - самоосъзнаването помага да се предотврати проектирането на лични норми или предположения върху другите.
3. Участвайте в редовна самооценка - рефлексията е непрекъсната; тя ни позволява да наблюдаваме как нашите предубеждения или слепи петна могат да повлияят на работата ни.
4. Изграждане на културни знания и практически умения - това включва изучаване на традициите, стиловете на комуникация и миогледа на хората, с които работим.
5. Разглеждане на поведението през културна призма - вместо да интерпретираме действията като правилни или грешни въз основа на една доминираща норма, ние се стремим да ги разберем в контекст.<sup>99</sup>

<sup>99</sup> National Center for Cultural Competence at Georgetown university, *Conscious & Unconscious Biases in Health Care*, <https://nccc.georgetown.edu/bias/module-4/2.php>

Бихме искали да използваме възможността да ви препратим към Националния център за културна компетентност и тяхното ръководство за съзнателни и несъзнателни пристрастия в здравеопазването, достъпно тук - <https://nccc.georgetown.edu/bias/module-4/2.php>. Всички предишни етапи са извлечени от споменатата им работа и там има много повече съдържание, интересни видеоклипове и инструменти.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В тази глава изследвахме как културата, идентичността и социалното позициониране оформят менторските взаимоотношения. Разсъждавахме върху важноста на признаването на многообразието в ромските общности, прилагането на културно отзивчиви подходи и разбирането на пресичащите се идентичности, които влияят върху житейския опит на всеки наставляван. Подчертахме стойността на самосъзнанието, рефлексивността и целенасочената практика за създаване на смислена, приобщаваща среда за менторство.

Културно отзивчивото и междусекторно менторство не е свързано със следване на фиксирани правила, а по-скоро с непрекъснат процес на учене, отучване, адаптиране и растеж. То започва с ментора, но процъфтява чрез уважителни, открити и реципрочни отношения. Тези подходи ни напомнят, че всеки наставляван носи уникална история и сила и че нашата роля като ментори е да направим място за тези истории, да слушаме дълбоко и да подкрепяме всеки наставляван да достигне пълния си потенциал.

Нека тези размисли и инструменти ви водят, предизвикват и ви овластяват във вашето менторско пътешествие.

### **5.3. Размисъл**

Преди да продължите напред, отделете малко време за пауза и размисъл. Този модул въведе важни концепции, свързани с културната отзивчивост, интерсекционалността и приобщаващото менторство. Тези въпроси са тук, за да ви помогнат да обработите наученото и да помислите как то се свързва с вашите ценности, нагласи и бъдеща практика на менторство.



- Какво означава културната отзивчивост за мен сега, в сравнение с преди да прочета този модул?
- Как се развиха моите възприятия за многообразието в ромските общности?
- Кои елементи на интерсекционалността бяха нови или особено въздействащи за мен?
- По какви начини виждам собствената си идентичност да влияе върху начина, по който менторствам или подкрепям другите?
- Какви прозрения придобих за важноста на рефлексивността в менторството?
- Какви предубеждения или предположения забелязах у себе си, докато преглеждах това съдържание?
- Как мога да приложа един принцип от този модул, за да направя менторството си по-приобщаващо?
- Какви предизвикателства предвиждам при прилагането на тези подходи - и как мога да се подготвя за тях?

## 5.4. Самооценка

Този инструмент ви помага да размислите върху ключовите концепции, представени в Модул 5: Прилагане на културно-отзивчиви и междусекторни подходи. Използвайте контролния списък, за да оцените нивото си на разбиране и интегриране на обхванатите идеи. Можете редовно да се връщате към тази матрица, за да проследявате растежа си.

Може да откриете, че се идентифицирате с повече от един етап едновременно и това е напълно нормално. Чувствайте се свободни да отбележите повече от едно квадратче, ако то отразява текущия ви опит. Докато попълвате таблицата, отделете време, за да размислите честно върху всяко твърдение. Помислете какво сте научили в този модул и как вашето разбиране или практика може би все още се развива.



Ключова концепция	Разбирам го	Започнах да го прилагам	Искам да отида по-дълбоко
Разнообразие в ромските общности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Интерсекционалност и припокриващи се идентичности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Културно отзивчиви практики за менторство	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Разпознаване и справяне с несъзнателните пристрастия	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рефлексивност и критично самосъзнание в менторството	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Приобщаващо и споделено поставяне на цели с наставляваните	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ценене на разнообразните семейни и общностни структури	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Осъзнаване на динамиката на властта в менторските взаимоотношения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Създаване на пространство за пресичащи се преживявания в менторските разговори	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Съвет: Фокусирайте се върху областите, маркирани с „Искам да се задълбоча“. Те биха могли да ви насочат в следващите стъпки в обучението или дискусията с колеги ментори.

## 4. Модул 5: Мониторинг, оценка и адаптация

Менторството не е еднократно събитие - то е динамичен и развиващ се процес. Докато предишните модули подчертаваха важността на рефлексията и културната осведоменост, този модул се фокусира върху това как менторите могат непрекъснато да се адаптират и развиват практиката си въз основа на това, което наблюдават, оценяват и научават по време на менторските взаимоотношения.

Проследяването на напредъка, преразглеждането на целите и разпознаването на признаци на отдръпване са от съществено значение за създаването на менторски процес, който остава релевантен и подкрепящ. Рефлексията остава важна тук, не само като лична практика, но и като инструмент за оценка на ефективността и правене на информирани промени.

### **Резултати от обучението**

До края на този модул участниците ще могат да:

- Използват подходящи инструменти за наблюдение на напредъка и резултатите от менторството
- Провеждат текущи оценки на нуждите и преразглеждат целите съвместно
- Идентифицират признаци на откъсване, застой или промяна на приоритетите
- Прилагат рефлексия като средство за подобрене и адаптация
- Интегрират обратна връзка и прозрения в бъдещата практика на менторство

## **6.1. Мониторинг и оценка**

Вече проучихме значението на поставянето на смислени цели в менторските взаимоотношения, независимо дали в индивидуална или групова среда. Сега е време да насочим вниманието си към това как можем ефективно да наблюдаваме напредъка към тези цели, като гарантираме, че менторският път остава целенасочен, отзивчив и подкрепящ във времето.

Но какво е мониторинг и какво всъщност означава?

Мониторингът се отнася до непрекъснатия процес на наблюдение, записване и оценка на дейностите и напредъка. Той играе жизненоважна роля за успеха на всеки проект, програма, интервенция или публична политика. Вместо да бъде еднократна задача,



мониторингът е непрекъснат - той включва събиране на информация на различни етапи, започвайки от самото начало, за да се установи базова линия.

Целта на мониторинга е да се проследява напредъкът и резултатите във времето, като се помага на заинтересованите страни да разберат колко добре работи програмата и дали ресурсите се използват ефективно. Този процес позволява навременни корекции и информирано вземане на решения за подобряване на резултатите и гарантиране, че менторският път остава в правилната посока.

Нека бързо разграничим мониторинга от оценката, за да сме сигурни, че сме на една и съща страница. И така, какво е оценка? Оценката е структуриран процес, използван за оценка на качеството, стойността или въздействието на програма или дейност. Но как всъщност изглежда това на практика?

Нека вземем за пример оценката на програмата. (Менторските) програми и проекти обикновено се създават с намерението да се направи положителна промяна. Оценката ни помага да разберем дали тази промяна действително се случва. Тя задава въпроси като:

- Колко добре програмата постига целите си?
- Какво може да се подобри?
- Струва ли си да се продължи?
- Резултатите оправдават ли усилията и разходите?

Ако все още не сте наясно с разликата, нека я разгледаме едно до друго.

<b>Мониторинг</b>	<b>Оценка</b>
<b>Текущо:</b> По време на жизнения цикъл на програмата	<b>Периодично:</b> Важни етапи от програмата
Документира напредъка, постигнат към всеки желан резултат	Анализира резултатите, за да установи общата стойност и въздействие
Фокусира се върху реалностите на изпълнението	Фокусира се върху резултатите и въздействията



Предоставя обратна връзка в реално време относно процеса на внедряване	Предоставя ни стратегически и политически опции
Вътрешен или външен	Вътрешен или външен

Таблица 11. Разлика между мониторинг и оценка (едно до друго сравнение)<sup>100</sup>

Важно е да запомните, че мониторингът е непрекъснат процес, който е най-ефективен, когато е установен в началото на вашата менторска програма или още по-добре, преди нея, когато проектирате самата програма.

### 6.1.1. Различни видове мониторинг

Въпреки че има много начини за проследяване и оценка на програмите, инициативите за менторство се възползват най-много от няколко ключови вида мониторинг, които гарантират релевантност, ефективност и отзивчивост. По-долу са видовете мониторинг, които са най-приложими за менторството, особено в общностни или младежки среди:

#### 1. Мониторинг на процеса

Този тип се фокусира върху това как се изпълнява процесът на менторство. Той проследява дали дейностите се извършват по план, дали ресурсите се използват по подходящ начин и дали участниците остават ангажирани. Той също така помага за ранно идентифициране на предизвикателствата.

Пример: Последователни ли са сесиите? Подкрепени ли са менторите? Участват ли активно наставяваните?

#### 2. Мониторинг на резултатите

Мониторингът на резултатите проследява промените или напредъка, които са резултат от менторството. Това може да включва повишена увереност, по-ясни цели или подобрени социални умения.

Пример: Повишиха ли наставяваните самосъзнанието си? Постигат ли се целите им? Подобрена ли се е тяхната ангажираност?

#### 3. Мониторинг на бенефициентите

<sup>100</sup> Lloyd, E., Ameen, A., Simeon, D. (2011) *Basic Monitoring and Evaluation Workshop Manual*, [https://www.researchgate.net/publication/292115736\\_Basic\\_Monitoring\\_and\\_Evaluation\\_Workshop\\_Manual](https://www.researchgate.net/publication/292115736_Basic_Monitoring_and_Evaluation_Workshop_Manual)



Този подход събира директна обратна връзка от наставляваните и менторите относно техния опит. Той помага да се гарантира, че програмата е смислена и отговаря на техните нужди.

Пример: Чувстват ли се наставляваните чути и подкрепени? Уверени ли са менторите в ролята си? Какви подобрения предлагат участниците?

#### **4. Мониторинг на контекста или ситуацията**

Това наблюдение на външната среда и променящите се условия, които могат да повлияят на менторството. Помага на програмите да останат гъвкави и отзивчиви.

Пример: Променило ли се е нещо в средата на наставляваните (напр. училище, дом, общност), което да повлияе на менторските отношения?

#### **5. Финансов мониторинг**

Това включва проследяване на това как се използват бюджетът и ресурсите на програмата. Въпреки че често се управлява от координаторите на програмата, това гарантира ефективно използване на ресурсите. Въпреки че не е особено ценно в нашия контекст, си струва да се спомене, тъй като необходимостта от управление на финансовите ресурси може да възникне по всяко време, особено ако програмите се финансират чрез различни проекти или инициативи. Това обаче в повечето случаи ще бъде отговорност на персонала на програмата/проекта, а не на самите ментори.

Пример: Използват ли се ефективно средствата за подкрепа на ментори, материали или дейности на наставляваните?

#### **6. Мониторинг на съответствието**

Това гарантира, че програмата спазва политики, разпоредби и етични стандарти, включително безопасност, поверителност и приобщаване.

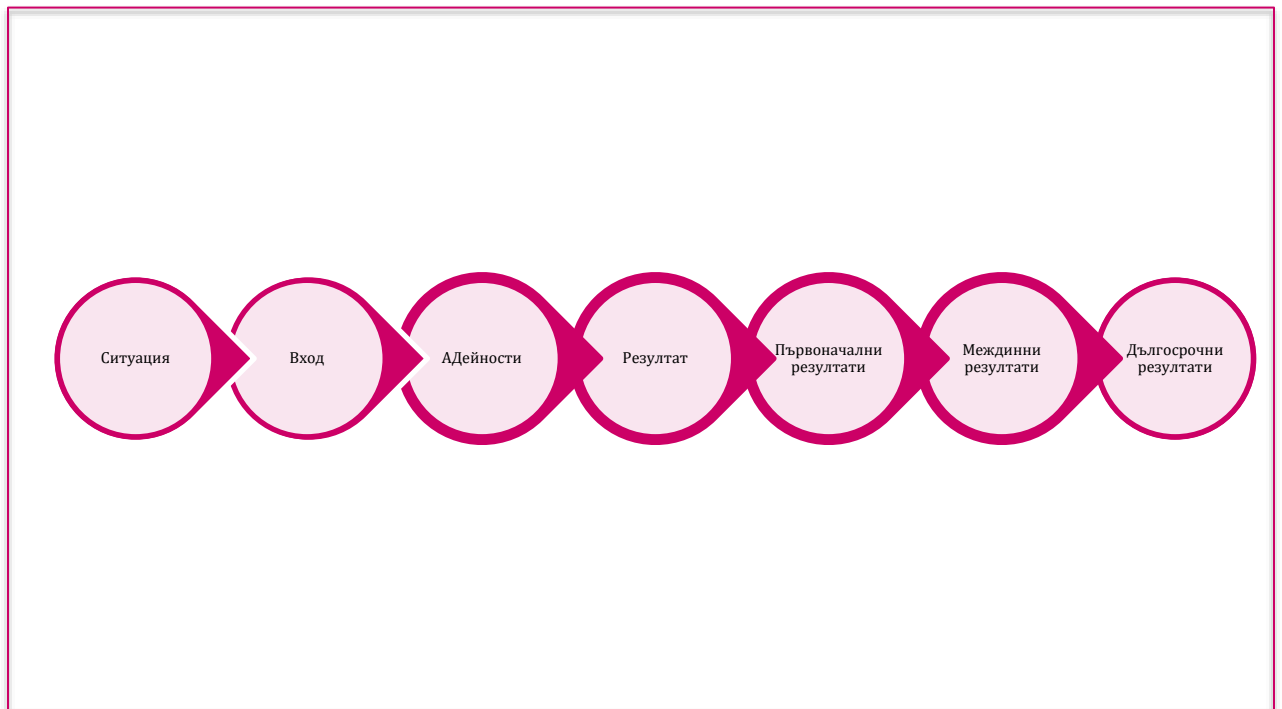
Пример: Въведени ли са практики за защита? Участниците запознати ли са с правата си? Програмата съобразена ли е с етичните изисквания и изискванията на донорите?

##### **6.1.2. Основен логически модел**

Логическият модел е широко използван инструмент сред практикуващите и оценители за ясно очертаване и комуникиране на основната теория на програмата. Силата на логическия модел се крие в неговия структуриран формат, тъй като той разделя програмата на ключови компоненти като входове, резултати и резултати, помагайки на потребителите да визуализират как всяка част е свързана. Този подход не само изяснява



дизайна на програмата, но и улеснява оценката дали потокът от дейности и цели е логичен, реалистичен и постижим.



Фигура 3. Основен обобщен логически модел<sup>101</sup>

**Логическият модел** е полезен инструмент за планиране, внедряване и оценка на менторски програми. Той предоставя ясна структура, която свързва ресурсите, които инвестирате, дейностите, които изпълнявате, и резултатите, които се стремите да постигнете. По-важното е, че ви предоставя информация за това какво и как да проследявате напредъка си - какво да наблюдавате по време на вашата менторска програма.

<sup>101</sup> Savaya, R., Waysman, M. (2005) *The Logic Model*, [researchgate.net/publication/254357736\\_The\\_Logic\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/254357736_The_Logic_Model)

Нека разгледаме компонентите чрез стъпки, които трябва да следвате, за да установите основен логически модел във вашия менторски процес.

Преди да проектирате логически модел, е необходимо ясно разбиране на проблема, който вашата менторска програма е предназначена да реши. Логическият модел предоставя структуриран начин за свързване на идентифицираните нужди с планираните дейности и желаните резултати. Нека разгледаме как да изградим такъв стъпка по стъпка.

### ➤ **Стъпка 1: Започнете с дефиниране на нуждата**

Отделете време, за да разгледате целта на вашата програма. Запитайте се:

- Какво конкретно предизвикателство или проблем се опитва да реши програмата?
- Какви данни подкрепят необходимостта от тази програма?
- Колко широко разпространен е проблемът (вземете предвид обхвата, мащаба и засегнатите общности)?
- Към кого е насочена програмата - млади жени, ромски момичета, наставлявани за първи път, недостатъчно представени групи?
- Подходяща и реалистична ли е предложената програма предвид необходимостта?

Помислете също:

- Кой ще използва логическия модел и защо?
- Кой трябва да бъде включен в създаването му (персонал, ментори, наставлявани)?
- Какви подобни усилия или модели вече съществуват?

### ➤ **Стъпка 2: Определете дългосрочните си резултати**

Това са крайните промени, които искате да видите в живота на вашите наставлявани в резултат на менторската програма. Те представляват успех, преживян от наставляваните, а не само от вашата организация.

Запитайте се:

- Каква трансформация се надяваме, че наставляваните ще постигнат?
- Как ще разберем, че животът им се е подобрил благодарение на менторството?



Примери (контекст на менторството):

- Наставляваните развиват устойчиво самочувствие и независимост.
- Младите жени увеличават участието си в образованието или заетостта.
- Ромските момичета стават активни застъпници на общността или ментори сред връстници.

### ➤ **Стъпка 3: Определете първоначални и междинни резултати**

Те описват краткосрочния и средносрочния напредък, който наставляваните постигат по пътя.

#### **Първоначални резултати (фокус върху знания, умения, нагласи):**

- Наставляваните подобряват разбирането си за личните граници.
- Наставляваните развиват комуникационни умения и умения за поставяне на цели.
- Наставляваните осъзнават своите права и самоуважение.

#### **Междинни резултати (фокус върху промяна в поведението):**

- Наставляваните активно прилагат нови умения в своите взаимоотношения или училищна среда.
- Наставляваните търсят ресурси или подкрепа самостоятелно.
- Наставляваните инициират и следват лични или академични цели.

#### **Дългосрочни резултати**

- Ромските момичета стават активни лидери и застъпници в своите общности.
- Наставляваните постигат устойчив достъп до образование, обучение или смислена заетост.
- Повишено социално приобщаване и намалена дискриминация за маргинализираните млади хора.
- Подобро дългосрочно емоционално благополучие и устойчивост.



- Създаване на междугенерационни цикли на подкрепа, при които бивши наставлявани стават ментори.

➤ **Стъпка 4: Избройте основните дейности**

Това са действията по менторство, предназначени да доведат до тези резултати.

Помислете: Ако направим това, тогава наставляваните ще получат това.

Примери:

- Индивидуални менторски сесии, фокусирани върху личностното развитие.
- Групови семинари за лидерство, комуникация или емоционална регулация.
- Посещения в общността, срещи с връстници или запознаване с модели за подражание.

➤ **Стъпка 5: Определете необходимите ресурси**

Какви ресурси са необходими за провеждане на тези дейности?

Примери:

- Обучени ментори и координатори.
- Безопасно физическо пространство за сесиите.
- Учебни материали, закуски или транспортна подкрепа.
- Партньорства с училища или обществени центрове

➤ **Стъпка 6: Изяснете резултатите**

Резултатите са осезаемите резултати от вашите дейности - те измерват какво сте направили, а не какво се е променило.

Попитайте:

- Колко участници?
- Колко често са се провеждали дейностите?
- Какво е било предоставено?

Примери:

- 7 наставлявани са участвали в 10 менторски сесии всяка.



- 4 групови семинара, проведени в рамките на два месеца.
- 5 ментора, обучени в приобщаващи менторски практики.

### СТОП за бърза практика.

Искате ли да направите кратка спирка, за да се упражните? Следвайте шаблона по-долу и създайте свой собствен логически модел. Внимавайте да бъдете възможно най-конкретни, тъй като по-късно ще използвате този модел, за да проследявате напредъка на вашата менторска програма.

Описание на проблема					
<i>Какви проблеми или въпроси се опитва да реши или адресира проектът? От какво се нуждае целевата група от населението и какви стратегии ще доведат до положителна промяна?</i>					
<b>Цел(и) на проекта: [Посочете целта на проекта тук и разделете логическия модел на всяка цел. Целите са конкретни и се разглеждат като задачи в рамките на общата цел.]</b>					
Нужди	Входно ниво	Дейности	Резултати	Резултати	Въздействие
<i>Какви са нуждите на общността, въз основа на социалното, политическото и икономическото състояние на страната или региона</i>	<i>Какви човешки и финансови ресурси ще бъдат използвани за този проект</i>	<i>Какви дейности ще бъдат проведени, за да се отговорят на нуждите или да се решат проблемите на общността?</i>	<i>Какво ще бъде произведено или доставено или кой ще участва в дейностите?</i>	<i>Какви промени ще настъпят след изпълнението на дадена дейност?</i>	<i>Какви дългосрочни промени ще настъпят в социалния, културния, политическия или икономическия контекст?</i>
<b>Предположения</b>			<b>Външни фактори</b>		
<i>Какви фактори трябва да се случат или кои заинтересовани страни или получатели на безвъзмездни средства трябва да бъдат включени, за да бъде проектът успешен? Как и защо предложените дейности ще доведат до предложените резултати и как</i>			<i>Кои фактори, които не са под контрола на проекта – например промени в правителствените политики или политическата ситуация – биха могли да повлияят на очакваните дейности, резултати и резултати?</i>		



### 6.1.3. Събиране на данни за мониторинг

След като разгледахме входящите данни – от какво се нуждаете, за да създадете вашата менторска програма и как да структурирате целите и резултатите – е време да насочим фокуса си към това как ще събирате данни, за да проследявате напредъка. В този раздел ще разгледаме какъв вид данни да събирате, как да ги събирате и как да ги направите полезни за поддържане на вашите менторски дейности в крак с времето и отговарящи на нуждите на наставяваните.

Но преди да продължим, има още един важен елемент, който да добавим към предишния раздел. Помислете за момент – преди да започнете да събирате данни, какво всъщност ви е необходимо, за да знаете какво да проследявате и как да измервате напредъка?

Отговорът се крие в дефинирането на индикатори.

Както е описано от Savaya & Waysman (2005), индикаторите са специфични мерки, които отразяват по-широк набор от обстоятелства. Те служат като мост между вашия логически модел и процеса ви на събиране на данни. Добре дефинираните индикатори ви помагат да оцените дали вашите дейности постигат желаното въздействие и осигуряват ясна рамка за ефективно наблюдение на напредъка.

Например, ако вашият логически модел включва дейности като менторски сесии, ангажиране на общността и изграждане на капацитет на менторите, вашите индикатори могат да изглеждат така:

- 90% от наставяваните са си поставили поне две цели за личностно развитие през първия месец на менторството.
- 3 партньори от общността са си сътрудничили в провеждането на менторски дейности.

---

<sup>102</sup> Referenced from U.S. Department of State (.gov), *Sample Logic Model Template*, <https://www.state.gov/>

- Менторите са съобщили за повишена увереност в използването на междусекторни подходи, измерена чрез анкети преди и след обучението.
- Всеки ментор е представял месечни дневници за размисъл, в които е очертал предизвикателствата и успехите в своите менторски взаимоотношения.

Както виждате от предишния пример, индикаторите могат да бъдат качествени и количествени и зависят от контекста и това, което се стремите да измерите. В идеалния случай, използването на комбинация от двата вида ви дава най-пълната картина:

- **Количествените индикатори** ви помагат да проследявате измерим напредък и резултати - например колко наставлявани са участвали или колко често са се провеждали сесиите.
- **Качествените индикатори** дават представа за това как участниците са преживели програмата - например промени в увереността, взаимоотношенията или възприятията.

Чрез комбиниране на двете, вие получавате не само числата, но и смисъла зад тях, което позволява по-информиран, отзивчив и ориентиран към човека подход към наблюдението на вашата менторска работа.

### Количествени методи

- **Анкети** - стандартизирани въпросници за улавяне на опита, удовлетвореността или напредъка на наставляваните или менторите.
- **Входящи (базови) интервюта** - провеждат се преди влизане в програмата, за да се документират началните условия, очакванията и първоначалните нужди както на менторите, така и на наставляваните.
- **Изходни интервюта** - структурирани въпроси, провеждани в края на менторски цикъл, за да се оценят промените и извлечените поуки.
- **Абстракция на записи** - това означава извличане на информация от съществуваща документация, а не създаване на нови инструменти. В менторството това може да включва бележки от сесии, дневници за посещаемост, доклади на ментори или



кратки актуализации на напредъка. Прегледът на тези записи предоставя структуриран общ преглед на това колко често се провеждат срещите, какви теми се разглеждат и дали се изпълняват договорените дейности. Когато се използва систематично, абстракцията на записи помага за свързването на ежедневната практика с по-широки цели за наблюдение.

Работните дневници на менторите са лесен начин за документиране на дейностите, преди детайлите да бъдат забравени. Чрез записване на ключови действия, размисли и резултати, менторите създават надежден запис, който подпомага по-късен анализ на данните. Тези дневници също така правят напредъка видим във времето - независимо дали се проследява ежедневно, седмично или през друг интервал, който отговаря на програмата.

- Контролни списъци - инструменти за систематично проследяване на дейности, етапи или постигнати компетенции.
- Наблюдение - освен проследяване на посещаемостта или дейностите, наблюдението е особено важно в менторството, защото показва как взаимоотношенията всъщност се развиват на практика. Забелязването на динамика като доверие, участие и стил на комуникация може да разкрие много повече от само писмена обратна връзка. Структурираните бележки или прости контролни списъци помагат тези впечатления да бъдат полезни за мониторинг.
- Качествени методи
- Интервюта с ключови информатори - задълбочени разговори с ментори, наставлявани и/или координатори за улавяне на прозрения, предизвикателства и истории за успех.
- Дискусии във фокус групи - колективни сесии за размисъл, които разкриват споделен опит, групова динамика и въздействие на общностно ниво.

### **НАДЕЖНОСТ НА ДАНИТЕ**

Можете да използвате това заглавие, за да направите пауза за размисъл за момент. Когато се занимаваме с мониторинг, трябва да се уверим, че използваме добри източници на данни. Изброените по-горе може да изглеждат очевидни, но истинската им стойност



зависи от това колко внимателно ги използваме. Така че, преди да продължим, отделете малко време, за да се запитате: Какво прави един източник на данни „добър“ за вас? Кои елементи или характеристики гарантират, че данните, които събирате, са надеждни, смислени и полезни в менторската практика?



Фигура 4. Характеристики на добрите източници на данни<sup>103</sup>

## 6.2. Адаптация

Този раздел е продължение на 6.1, тъй като мониторингът и адаптацията са тясно свързани. По-рано в наръчника вече отделихме място на темата за рефлексията и предоставихме смислени инструменти в подкрепа на нея. Поради това тук няма да навлизаме в много повече подробности относно рефлексията. Вместо това фокусът сега се

<sup>103</sup> Adapted from Lloyd, E., Ameen, A., Simeon, D. (2011) *Basic Monitoring and Evaluation Workshop Manual*, [https://www.researchgate.net/publication/292115736\\_Basic\\_Monitoring\\_and\\_Evaluation\\_Workshop\\_Manual](https://www.researchgate.net/publication/292115736_Basic_Monitoring_and_Evaluation_Workshop_Manual)

измества върху това как мониторингът и рефлексията естествено водят до адаптация - практическата стъпка за правене на корекции по пътя. Адаптацията означава да използвате това, което наблюдавате и научавате, за да останете гъвкави, като гарантирате, че менторските отношения продължават да отговарят на реалните нужди. Един от най-ефективните начини за това е чрез редовни и обмислени проверки, които превръщат прозренията в конкретни подобрения.

### 6.2.1. Проверки

- Поддържайте редовен контакт - създайте си навик да се свързвате с вашия наставяван поне веднъж месечно, независимо дали по телефон, видеообаждане или лично, в зависимост от това кое работи най-добре и за двама ви.
- Задавайте отворени въпроси - канете разговор, а не отговаряйте с „да/не“. Това помага на вашия наставяван да споделя по-свободно своите преживявания, нужди или предизвикателства.
- Използвайте подкрепяща комуникация - подчертавайте силните страни, потвърждавайте приноса и когато възникнат трудности, подхождайте към тях спокойно и конструктивно, а не отбранително.
- Водете си кратки бележки - документирането на вашите проверки (дори в обикновен дневник или работен дневник) ви помага да проследявате напредъка във времето и да забелязвате промени, които иначе биха могли да останат незабелязани.
- Стремете се към непрекъснато учене - размишлявайте върху собствената си комуникация и, когато е необходимо, търсете възможности за засилване на уменията си за културна осведоменост, активно слушане и разрешаване на конфликти. Редовните проверки помагат на менторите да останат свързани и да са наясно с това как се развиват менторските взаимоотношения. Те показват ангажираност, изграждат доверие и дават възможност за ранно забелязване на промените. Чрез проверката, менторите могат да се справят с малки предизвикателства, преди да са пораснали, да отпразнуват напредъка и да се



уверят, че процесът на менторство продължава да се усеща подкрепящ и релевантен за наставявания.

Но не забравяйте да проверявате и себе си. Точно както вашият наставяван се възползва от редовна подкрепа, вие също се нуждаете от пространства за размисъл и презареждане. Това може да дойде от координиращата организация, колеги ментори или външни експерти. И ако такива възможности не се предлагат, насърчаваме ви да ги потърсите сами. Грижата за вашите собствени нужди от подкрепа е част от осигуряването на силен и устойчив процес на менторство. По-долу са дадени няколко преплитачи се процеса, които можете да имате предвид, когато се свързвате, които ви помагат да запомните как свързването е не само за наставяваните, но работи на всички нива в този процес/връзка.

#### ➤ Установяване на рутинни срещи

Установяването на редовен ритъм на контакт създава стабилност. Решете заедно колко често и по какъв начин ще се свързвате (лично, по телефона, видео разговор). Предсказуемата рутина изгражда доверие и прави срещите част от връзката, а не прекъсване.

#### ➤ Срещи с ментори

Менторите също се нуждаят от подкрепа. Разговорите с колеги или кратките обмени с координатор/член на персонала могат да осигурят свежи перспективи, насърчение и безопасно пространство за споделяне на предизвикателства. Редовните срещи с ментори предотвратяват изолацията и помагат за поддържане на енергията за ролята.

#### ➤ Срещи с наставяваните

Това е ядрото на менторските взаимоотношения. Използвайте ги, за да слушате активно, да изследвате целите и да разберете как вашият наставяван преживява процеса. Отворените въпроси и внимателната комуникация помагат на наставяваните да се чувстват чути и ценени.



➤ **Свързване с родители/настойници**

Когато е уместно, поддържането на лек контакт със семейството на наставявания помага за изграждане на разбиране и подкрепа за процеса на наставничество. Уважавайте културните норми и граници, но се стремете към сътрудничество, яснота на очакванията и уверение, че връзката е позитивна.

➤ **Планирайте съвпадения**

Срещите са ключова част от планирането на това, което предстои - от малки, споделени задачи до по-големи дейности. Съвместното планиране засилва сътрудничеството и помага на наставяваните да поемат отговорност за своя растеж.

➤ **Празнувайте съвпаденията (награждаване)**

Признаването на етапи, постижения или просто постоянството на връзката засилва мотивацията и от двете страни. Празненствата не е необходимо да бъдат официални; една добра дума, една малка, споделена дейност или признаването на напредъка могат да послужат като смислени награди. Когато е възможно, можете да обмислите и малки жестове, като билет за кино, пропуск за музей или други споделени събития, които помагат на менторите и наставяваните да продължат да изграждат връзката си. С разрешение, истории за успех могат да бъдат споделяни и по-публично, което подчертава положителния опит и вдъхновява другите.

Когато празнувате по този начин, имайте предвид границите, културната чувствителност и справедливостта. Наградите винаги трябва да се усещат като приобщаващи и подкрепящи, а не да създават конкуренция или зависимост.

Тези процеси бяха препратени и адаптирани към нашия контекст от „Mentor, Building Your Capacity for Match Support: Chapter 3 - MONITORING AND SUPPORTING THE MATCH“, достъпно тук - <https://www.mentoring.org/resource/building-your-capacity-for-match-support-3-monitoring-and-supporting-the-match/> (последен достъп 24.08.2025 г.). Можете също да посетите този уебсайт, за да научите повече за тези процеси и много други, тъй като те предлагат качествено съдържание за менторство за различни ситуации.



## 6.2.2. Размисъл върху напредъка

Размисълът е съществена част от адаптивната адаптация, но тук ще се спрем само накратко. Тъй като раздел 4.1 вече предлага няколко практически инструмента за лична рефлексия, винаги можете да се върнете към тази част от наръчника за повече подробности. В този раздел фокусът е по-широк: размисъл върху самия процес на менторство от различни гледни точки. Това включва разглеждане на това как се развиват отношенията, дали целите се постигат и какви корекции може да са необходими.

В подкрепа на това можете да използвате насочващи въпроси, които насърчават честно и открито обмисляне на това как се развива пътят на менторството.

### Напредък и пропуски

- Каква работа е свършена досега?
- Каква работа беше планирана, но все още не е извършена?
- Какви бяха причините тази работа да не е завършена?

### Предизвикателства и отговори

- Какви предизвикателства бяха срещнати?
- Как бяха преодолените тези предизвикателства, ако изобщо бяха преодолените?
- Ако не бяха преодолените, какво попречи на това

### Възможности и поуки

- Какви възможности бяха идентифицирани по пътя?
- Какви поуки са извлечени до този момент?
- Как тези поуки могат да бъдат приложени към бъдещи дейности?

### Цели и насока

- Проектът или програмата все още ли е на път да постигне целите си?
- Тези цели все още ли са правилните?



## Контекст и корекции

- Имало ли е промени в целевата група или техните нужди?
- Променил ли се е външният контекст (напр. политически, социално-икономически)?
- Какви незабавни корекции на плановете са необходими?

С това преминаваме към последната част на наръчника преди заключението - планът за мониторинг и оценка. В нашия контекст предпочитаме да го наричаме план за мониторинг и адаптация, защото напредъкът се наблюдава с намерението да се направят корекции веднага. Този подход поддържа процеса на менторство активен, гъвкав и отзивчив към реалните нужди, когато те възникват.

### 6.2.3. План за мониторинг и адаптация

Всички елементи, които обсъдихме досега - мониторинг, рефлексия и отзивчива адаптация - се обединяват в тази последна стъпка. За да бъдат тези практики практични и устойчиви, е полезно да се обединят в един-единствен, опростен план. Планът за мониторинг и адаптация предоставя на менторите структуриран начин за проследяване на напредъка, размисъл върху предизвикателствата и своевременно корекции. Само с няколко ясни стъпки и някои практически предложения и съвети, този план може да се превърне в ключов инструмент за цялостното развитие на менторските взаимоотношения. Той предлага едно място, където се определят процедурите, се записват действията и могат да се предприемат действия за подобрения.



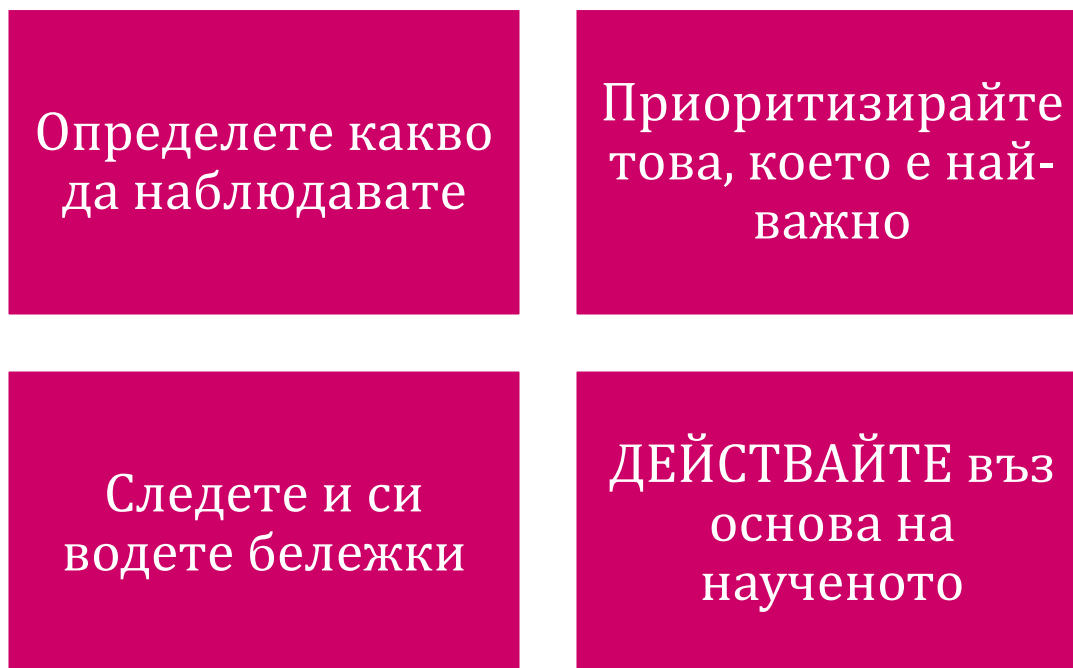


Figure 1. Monitoring and adaptation<sup>104</sup>

### 1. Определете какво да наблюдавате

Помислете за ключовите области, които искате да следите във вашите менторски взаимоотношения. Това може да включва честота на срещите, напредък към целите, възникващи предизвикателства или промени в ангажираността на вашия наставяван. Бъдете реалисти и се фокусирайте върху неща, които могат да бъдат забелязани и проследени ясно.

### 2. Приоритизирайте най-важното

Не всичко е необходимо да се наблюдава. Изберете няколко точки, които са едновременно важни и практични за следване. Съсредоточете се върху информация, която ви показва дали взаимоотношенията се движат в правилната посока и които можете да запишете без прекалено много допълнителни усилия.

### 3. Следете и си водете бележки

Решете колко често ще разсъждавате върху напредъка, например след всяка среща, месечно или в друг ритъм, който ви устройва. Водете си кратки бележки в дневника или

<sup>104</sup> ACI Redesign, *Implementation: Monitoring and adjustments*, [https://aci.health.nsw.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0010/486793/Implementation-Monitoring-and-adjustments.pdf](https://aci.health.nsw.gov.au/_data/assets/pdf_file/0010/486793/Implementation-Monitoring-and-adjustments.pdf)

работния дневник на вашия ментор, за да можете да погледнете назад и да видите модели, постижения и трудности във времето.

#### **4. Действайте въз основа на наученото**

Използвайте своите наблюдения и бележки, за да коригирате подхода си. Празнувайте напредъка с вашия наставяван и ако се появят предизвикателства, помислете заедно какво може да се направи по различен начин. Не се колебайте да се обърнете към други ментори или координатори за съвет, ако е необходимо.

Освен това, и също толкова важно, помислете за следните точки:

##### **Продължавайте да действате**

Постоянството е важно. Опитайте се да поддържате вашите проверки и водене на бележки, докато те станат естествена част от процеса на менторство. Изисква се известна дисциплина, но придържането към нея помага на вас и вашия наставяван да останете в правилната посока.

##### **Празнувайте напредъка**

Признавайте и оценявайте постиженията, когато се случат, големи или малки. Празнуването мотивира както вас, така и вашия наставяван, но се придържайте към темпото - понякога е по-добре да запазите признанието за моментите, когато напредъкът е стабилен и траен.

##### **Направете го видим**

Намерете начини да направите напредъка осезаем. Това може да означава споделяне на актуализации с вашия наставяван, използване на проста диаграма или дори разказване на история за успех на връстници. Направата на напредък видим поддържа мотивацията жива и създава пространство за честни разговори.

##### **Консолидирайте**

От време на време правете крачка назад и съберете всичко заедно. Разгледайте бележките, размислите и обратната връзка, които сте събрали, и помислете какво казват те за развитието на взаимоотношенията. Това ви помага да видите дали целите се постигат и какви корекции биха могли да подобрят процеса на менторство в бъдеще.

#### **ШАБЛОН/РАБОТЕН ЛИСТ ЗА МОНИТОРИНГ И АДАПТАЦИЯ**



### 1. Определете какво да наблюдавате

Ключовите области, които искам да проследявам в тази менторска връзка, са:

---

---

---

### 2. Приоритизирайте най-важното

2-3 точки, които са най-важни и реалистични за наблюдение, са:

---

---

### 3. Следете и си водете бележки

Избраният от мен ритъм за размисъл/проверка е:

След всяка среща

Месечно

Друго: \_\_\_\_\_

Кратки бележки/наблюдения:

Дата: \_\_\_\_\_

Кое беше добре: \_\_\_\_\_

Какви са предизвикателствата: \_\_\_\_\_

Следващи стъпки: \_\_\_\_\_

### 4. Действайте въз основа на наученото

*Какво ще отпразнувам или призная*

---

---



---

---

*Какво искам да подобря или коригирам:*

---

---

---

---

*Подкрепа, от която може да се нуждая от други (ментори, координатори, колеги*

---

---

---

---

Адаптационната адаптация съживява мониторинга и рефлексията, като ги превръща в действия. Чрез редовни проверки, текуща рефлексия и използване на прост план за мониторинг и адаптация, менторите могат да останат гъвкави и отзивчиви към нуждите на своите наставявани. Този подход укрепва доверието, подкрепя растежа и гарантира, че менторските отношения продължават да се развиват по смислен и устойчив начин.

## 6.3.Рефлексия

Преди да продължите, отделете малко време, за да помислите върху ключовите моменти от този модул. Рефлексията помага да свържете току-що прочетеното със собствената си



практика и ви подготвя да прилагате инструментите по-ефективно. Използвайте въпросите по-долу като ръководство и не се колебайте да запишете мислите си.

- Какво ви направи най-голямо впечатление в този модул относно мониторинга и адаптацията?
- Колко уверени се чувствате при използването на инструменти за мониторинг (напр. контролни списъци, работни дневници, план за адаптация) във вашата менторска практика?
- Кои идеи от този модул биха били най-лесни за прилагане веднага?
- Кои от тях може да са по-предизвикателни и защо?
- Как според вас редовните проверки и рефлексията влияят на отношенията ви с вашия наставяван?
- Какви корекции бихте могли да направите в настоящия си подход, за да го направите по-адаптивен?

## 6.4. Самооценка

Проверете наученото в Модул 6, като отговорите на следните въпроси. Когато сте готови, проверете отговорите и обратната си връзка по-долу.

### 1. Кое от следните не е характеристика на добрите данни?

- a) Надеждни
- b) Лесни за събиране
- c) Сложни
- d) Релевантни

✓ Верен отговор: c) Сложни



Обратна връзка: Добрите данни трябва да бъдат прости, надеждни, релевантни, проверими и навременни. Ако са сложни, това обикновено означава, че е по-трудно да се събират или използват ефективно.

## 2. Каква е основната цел на „входящите интервюта“?

- a) Да се съберат истории в края на програмата
- b) Да се уловят началната точка, очакванията и нуждите преди началото на менторството
- c) Да се оцени представянето на ментора
- d) Да се обучат менторите в комуникационни умения

✓ Верен отговор: b) Да се уловят началната точка, очакванията и нуждите

Обратна връзка: Входящите (базови) интервюта ви дават представа откъде започват наставляваните и менторите, така че да можете да измерите промяната във времето.

## 3. Защо наблюдението е важен инструмент за мониторинг в менторството?

- a) Предоставя представа за това как функционират взаимоотношенията на практика
- b) Заменя нуждата от други инструменти
- v) Позволява на менторите да оценяват своите наставлявани
- г) Избягва необходимостта от размисъл

✓ Верен отговор: a) Предоставя представа за това как функционират взаимоотношенията

Обратна връзка: Наблюдението помага да се забележи доверие, комуникация и ангажираност в реално време. То допълва други инструменти, но никога не ги замества.

## 4. Коя е последната стъпка от плана за мониторинг и адаптация?

- a) Приоритизирайте най-важното
- b) Наблюдавайте и си водете бележки



в) Действайте въз основа на наученото

г) Определете какво да наблюдавате

✓ Верен отговор: в) Действайте въз основа на наученото

Обратна връзка: Стойността на мониторинга идва, когато действително използвате резултатите - адаптирайки подхода си, отбелязвайки напредъка и справяйки се с предизвикателствата.

**5. Кой от следните е добър пример за подходящо отбелязване на напредъка в менторството?**

а) Предлагане на малки, споделени дейности или публично признание (с разрешение)

б) Даване на скъпи подаръци

в) Пренебрегване на постиженията, за да се избегне конкуренция

г) Задължителни празненства за всички двойки

✓ Верен отговор: а) Предлагане на малки, споделени дейности или публично признание

Обратна връзка: Празненствата трябва да бъдат прости, обмислени и приобщаващи. Те никога не трябва да създават зависимост или конкуренция.

**6. Кое от следните най-добре представя логиката на мониторинга и адаптацията в менторството?**

а) Входни данни → Дейности → Изходни данни → Резултати → Адаптация

б) Дейности → Резултати → Входни данни → Изходни данни → Адаптация

в) Адаптация → Резултати → Дейности → Входни данни → Изходни данни

г) Резултати → Изходни данни → Дейности → Входни данни → Адаптация



✓ Верен отговор: а) Входни данни → Дейности → Изходни данни → Резултати → Адаптация

Обратна връзка: Мониторингът следва ясен поток. Започваме с входящи данни (ресурси), преминаваме през дейности (какво правим), виждаме крайните данни (преки резултати) и след това крайните данни (постигнати промени). Адаптацията се случва, когато използваме тази информация, за да подобрим процеса.

### Оценяване и обратна връзка

- 5-6 верни: Отлично! Разбирате ключовите моменти на Модул 6 и сте готови да ги използвате на практика.
- 3-4 верни: Добра работа. Може да искате да прегледате отново някои части от модула (напр. инструменти за мониторинг или план за адаптация) за по-голяма яснота.
- 0-2 верни: Разгледайте отново модула. Инструментите и концепциите тук са от съществено значение за гъвкаво и ефективно менторство.

Запомнете: Не става въпрос за успешно или неуспешно издържане. Целта е да се укрепи

## 3. Заключение

С това ръководство ви представяме стъпка по стъпка пътя на менторството - от разбирането на ролята на ментора, през изграждането и поддържането на взаимоотношения, и накрая до размисъл, наблюдение и адаптиране по пътя. Всяка част предлага инструменти, въпроси и предложения, предназначени да ви помогнат на практика, но също така да ви насърчат да мислите критично за вашия подход.

Взети заедно, тези глави ни напомнят, че менторството е едновременно структурирано и гъвкаво. То изисква яснота относно ролите и границите, но също така и отвореност към промяна и отзивчивост към индивидуалните нужди. Инструментите, включени тук, от упражнения за размисъл и план за емоционална безопасност до шаблони за наблюдение,



са предназначени да бъдат спътници, към които можете да се върнете, когато имате нужда от насока, уверение или вдъхновение.

Значението на тази работа се крие в разликата, която може да направи: за наставляваните, които получават подкрепа и увереност в следването на своите пътища, и за менторите, които растат чрез опита да насочват и учат заедно с някой друг. Силните менторски взаимоотношения се разпространяват навън, укрепвайки общностите и допринасяйки за по-широка промяна.

Докато затваряте това ръководство, можете да изберете да спрете и да прегледате отново определени раздели, да изпробвате шаблоните на практика или да помислите още веднъж върху ценностите, които ръководят вашата роля. Каквато и следваща стъпка да предприемете, нека тя бъде такава, която ще ви помогне на вас и вашия наставляван да продължите напред с цел.

## 4. Речник

**Отговорност** - поемане на отговорност за собствените действия и ангажименти в рамките на менторските взаимоотношения, осигуряване на доверие и надеждност.

**Адаптация** - извършване на промени в подходите и дейностите на менторството в отговор на размисъл или наблюдение, така че взаимоотношенията да останат актуални и ефективни.

**Застъпничество** - изразяване на мнение и предприемане на действия в подкрепа на наставляваните при достъпа до възможности, права и ресурси, особено когато са изправени пред бариери.

**Автономия** - способността на наставлявания да прави самостоятелен избор и решения, подкрепени, но не контролирани от ментора.

**Базово интервю / Входящо интервю** - интервю, проведено преди началото на менторството, за да се разбере първоначалната ситуация, очакванията и нуждите на менторите и наставляваните, предоставяйки отправна точка за по-късно наблюдение.

**Граници** - договорени ограничения и отговорности, които определят обхвата на менторските взаимоотношения и защитават както ментора, така и наставлявания.



**Изграждане на капацитет** - укрепване на уменията, знанията и увереността, така че менторите и наставляваните да могат да поемат по-голяма отговорност и да поддържат напредъка.

**Празник** - признаване на напредъка и важните етапи в менторските взаимоотношения, често чрез малки жестове, споделени дейности или думи на признание.

**Проверка** - редовен, целенасочен разговор между ментор и наставляван (или ментор с координатори или колеги) за споделяне на актуализации, справяне с предизвикателства и укрепване на взаимоотношенията.

**Приключване** - процесът на прекратяване на менторските взаимоотношения по обмислен и уважителен начин, като се гарантира, че както менторът, така и наставляванът отразяват позитивно постигнатото.

**Поверителност** - зачитане и защита на личната информация, споделена по време на менторството, освен ако няма риск от вреда или законните задължения изискват друго.

**Съгласие (информирано съгласие)** - ясно, взаимно съгласие за участие в менторството, дадено с разбиране на ролите, границите и очакванията.

**Културно отзивчиво менторство** - менторство, което признава и уважава културния произход, идентичността и житейския опит на наставляваните и адаптира практиките, за да ги уважава.

**Емоционална безопасност** - създаване на менторска среда, в която наставляваните (и менторите) се чувстват уважавани, сигурни и свободни да се изразяват без страх от осъждане. **Овластяване** - подпомагане на наставляваните в разпознаването и използването на своите силни страни, ресурси и способности за постигане на собствените им цели.

**Етика / Етична рефлексия** - принципи и практики, които насочват менторите да действат отговорно, с уважение и справедливо, особено в чувствителни контексти.

**Изходно интервю** - интервю, проведено в края на менторския процес, за да се разсъждава върху напредъка, да се оценяват резултатите и да се събира обратна връзка както от менторите, така и от наставляваните. То помага за приключване на връзката и предоставя прозрения за бъдещи подобрения.



**Интерсекционалност** - начин за разбиране как припокриващите се аспекти на идентичността (като пол, етническа принадлежност и класа) оформят преживяванията, възможностите и предизвикателствата.

**Логически модел** - рамка, която свързва входове (ресурси), дейности, резултати (преки резултати) и постижения (дългосрочна промяна), показваща как усилията на менторството водят до въздействие.

**Наставляван** - лице, което участва в менторския процес, получавайки подкрепа, насоки и насърчение.

**Ментор** - лице, което подкрепя наставляван, като споделя знания, опит и насърчение, като същевременно зачита границите и насърчава овластяването. Дневник на ментора / Работен дневник - прост запис, в който менторите записват дейности, размисли и наблюдения, за да проследяват напредъка и да не забравят важни детайли.

**Менторство** - подкрепяща връзка, изградена на доверие, при която ментор придружава и насърчава наставлявания в постигането на неговите лични, образователни или професионални цели.

**Ключови етапи** - ключови точки или постижения по пътя, които показват напредък към дългосрочни резултати в менторството.

**Мониторинг** - текущо събиране и преглед на информация, като бележки, наблюдения или проверки, за проследяване на напредъка и качеството в менторските отношения.

**План за мониторинг и адаптация** - структуриран инструмент, който обединява практики за мониторинг и корекции в един документ, помагайки на менторите да действат и да се намесват в процеса на менторство.

**Наблюдение** - обръщане на внимание на динамиката като доверие, участие и комуникация по време на менторството и записване на тези прозрения за обогатяване на мониторинга.

**Резултати** - непосредствените, осезаеми резултати от менторските дейности (напр. брой проведени срещи, завършени сесии). Резултати - дългосрочните промени или ползи, произтичащи от менторството (напр. повишена увереност, подобрени умения, по-силни мрежи).

**Качествени данни** - нечислова информация, събрана чрез методи като интервюта, наблюдения или отворени въпроси, често предоставяща дълбочина и контекст.



**Количествени данни** - числова информация, събрана чрез преброявания, анкети или структурирани инструменти, често използвани за измерване на честотата, мащаба или тенденциите.

**Рефлексия** - процесът на преосмисляне на преживявания, действия и взаимоотношения, за да се учим от тях и да подобрим бъдещата практика на менторство.

**Устойчивост** - способността за справяне с предизвикателства, възстановяване от неуспехи и продължаване на напредъка в менторството и личностното развитие.

**Ромските жени** - разнообразна и хетерогенна група от жени и момичета, принадлежащи към ромски общности в цяла Европа и извън нея. Те споделят определен опит, но се различават значително по култура, език, традиции, социално-икономически произход, образование и лични стремежи. Важно е да се избягва третирането на ромските жени (и ромското население като цяло) като една еднородна група.

**Самооценка** - кратък тест или упражнение за размисъл в края на модул, което помага на менторите да проверят разбирането си за ключово съдържание и да идентифицират области, които да преразгледат.

**Самоуважение** - чувство за лична стойност и увереност, често засилено чрез доверие и признание в процеса на менторство.

**Чувство за свобода на действие** - чувството за контрол над собствените решения и действия, развито и засилено чрез менторство.

**Мрежа за подкрепа / Система за подкрепа** - хора или структури (координатори, ментори от връстници, професионалисти, семейство), които предоставят емоционална или практическа подкрепа на менторите и наставляваните.

**SWOT анализ** - инструмент за планиране и оценка, използван за изследване на силните и слабите страни, възможностите и заплахите. В менторството той може да помогне на менторите и наставляваните да разсъждават върху ситуацията си и да идентифицират области за растеж и потенциални предизвикателства.

**Доверие** - основата на менторските взаимоотношения, изградена чрез последователност, уважение и поверителност.

## 5. Източници и допълнителна литература

1. Агенция на Европейския съюз за основните права (2019 г.), Второ проучване на Европейския съюз за малцинствата и дискриминацията сред ромските жени в девет държави членки на ЕС, <https://fra.europa.eu/en/publication/2019/roma-women-nine-eu-member-states>
2. Европейски парламент, Резолюция на Европейския парламент от 4 октомври 2023 г. относно сегрегацията и дискриминацията на ромските деца в образованието (2023/2840(RSP), [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0342\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0342_EN.html)
3. Brussels Times (2024 г.), Антициганизмът е бариера пред интеграцията на ромите на пазара на труда в ЕС, <https://www.brusselstimes.com/1371556/antigypsyism-barrier-for-roma-integration-in-the-eu-labour-market>
4. Съвет на Европа (2020 г.), Стратегически план за действие за приобщаване на ромите и пътуващите (2020-2025), <https://edoc.coe.int/en/roma-and-travellers/8508-council-of-europe-strategic-action-plan-for-roma-and-traveller-inclusion-2020-2025.html>
5. ERIAC (2025) Програма за медийно менторство: Запознайте се с младите роми, които преоформят наратива, <https://eriac.org/media-mentoring-program-meet-the-young-roma-reshaping-the-narrative/>
6. Roma Civil Monitor, Roma Civil Monitor 2021-2025, <https://www.romacivilmonitoring.eu/>
7. Съвет на Европа, Равенство на ромските и пътуващите жени и момичета, <https://rm.coe.int/recommendation-cm-rec-2024-1-on-the-equality-of-roma-and-traveller-wom/1680b21286>
8. Съвет на Европа, Стратегически план за действие за приобщаване на ромите и пътуващите (2020-2025 г.), <https://edoc.coe.int/en/roma-and-travellers/8508-council-of-europe-strategic-action-plan-for-roma-and-traveller-inclusion-2020-2025.html>
9. Roma Civil Monitor, Синтез на докладите на гражданското общество относно качеството на националните стратегически рамки за равенство, приобщаване и участие на ромите, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8dc05433-a82d-11ed-b508-01aa75ed71a1/language-en>
10. Mentor (2022), Да станеш по-добър ментор - стратегии за това как да бъдеш до младите хора, <https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2022/01/Becoming-a-Better-Mentor-Strategies-to-Be-There-for-Young-People.pdf>



11. Европейски съвет по менторство и коучинг и Асоциация за коучинг (2016), ГЛОБАЛЕН ЕТИЧЕН КОДЕКС за коучи и ментори, <https://www.emccglobal.org/leadership-development/ethics/>
12. Международна федерация по коучинг (2024), Етичен кодекс на ICF, <https://coachingfederation.org/credentialing/coaching-ethics/icf-code-of-ethics/>
13. Пърсел, Х. (2024), Guider, Какво е реципрочно менторство? Балансирано обучение в предприятието, <https://guider-ai.com/blog/what-is-reciprocal-mentoring-balanced/#:~:text=Reciprocal%20mentoring%20in%20organisations%20means,deeper%20understanding%20of%20diverse%20viewpoints>
14. Холмс, Х. (2023), Mentorloop, Защо реципрочността подобрява взаимоотношенията между ментор и наставяван, <https://mentorloop.com/blog/why-reciprocity-improves-mentor-mentee-relationships/>
15. PLD, Реципрочно менторство, [https://www.pldmentoring.com/docs/PLD\\_Reciprocal\\_Mentoring.pdf](https://www.pldmentoring.com/docs/PLD_Reciprocal_Mentoring.pdf)
16. LinkedIn, Кои са най-добрите практики за получаване на информирано съгласие от вашия наставяван или обучен? <https://www.linkedin.com/advice/0/what-best-practices-obtaining-informed-consent-1c>
17. Университет на Саутхемптън, Кодекс за поведение при менторство, <https://www.southampton.ac.uk/professional-development/mentoring/mentoring-guidelines-in-a-nutshell.page>
18. Национални здравни институти, Определяне на граници в менторските взаимоотношения, Програма за менторство NIH-HHS, <https://hr.nih.gov/sites/default/files/public/documents/working-nih/mentoring/pdf/8-relationship-boundaries.pdf>
19. Брейлсфорд, Х. (2024) Бранчър, Какво прави един ментор: Очаквания срещу реалност, <https://brancher.com.au/blog/what-does-a-mentor-do>
20. Уинстанели, Г. (2025) Mentorloop, Топ 5 Погрешни схващания за менторството: Какво не е менторството, <https://mentorloop.com/blog/what-mentoring-is-not/>
21. Големи братя, големи сестри от Лонг Айлънд (2025), Индивидуално менторство: Защо персонализираното насочване е важно,



<https://bbbsli.org/one-to-one-mentoring-why-personalized-guidance-matters/>

22. Рийвс, М. (2022, актуализирано 2025) Заедно, индивидуално менторство: Ръководство за менторство на работното място, <https://www.togetherplatform.com/blog/one-on-one-mentoring>

23. Mentoring complete (2025), 7 често срещани предизвикателства в менторските взаимоотношения, <https://www.mentoringcomplete.com/7-common-challenges-in-mentoring-relationships/>

24. Изкуството на менторството, Често срещаните капани в менторските програми, <https://artofmentoring.net/the-common-pitfalls-in-mentoring-programs/>

25. ААНА Стандартът за ветеринарномедицинско съвършенство (2023), Стъпки за действие за менторските взаимоотношения, <https://www.aaha.org/resources/2023-aaha-mentoring-guidelines/action-steps-for-the-mentoring-relationship/>

26. Mentoring Complete (2013), 4 съвета за управление на очакванията в менторските взаимоотношения, <https://www.mentoringcomplete.com/4-tips-for-managing-expectations-in-mentoring-relationships/>

27. Sarsby, A. (2016), SWOT анализ - ръководство за SWOT за студенти по бизнес специалности, <https://books.google.hr/books>

?hl=en&lr=&id=Yrp3DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=swot+analysis&ots=OEoc\_vCZ0y&sig=ZgFX6leVSjvdczJhiJg9mWpD408&redir\_esc=y#v=onepage&q=swot%20analysis&f=false

28. Паскоу, Г. (2023) Mentorloop, Ценността на намирането и използването на вашите силни страни, <https://mentorloop.com/blog/using-your-strengths/>

29. LinkedIn общност, Кои са най-добрите начини за идентифициране и използване на силните страни на вашия наставяван? <https://www.linkedin.com/advice/0/what-best-ways-identify-use-your-mentees-strengths-skills-mentoring>

30. Дюбоа, Карчер (2014), Наръчник за младежко менторство, [https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

31. Уилсън, К. (2025) Академията на знанието, План за действие за менторство: Ръководство и шаблони, <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/mentoring-action-plan/>



32. UCL (2019), Наръчник за менторство, [https://www.ucl.ac.uk/human-resources/sites/human\\_resources/files/ucl\\_mentoring\\_handbook\\_website.pdf](https://www.ucl.ac.uk/human-resources/sites/human_resources/files/ucl_mentoring_handbook_website.pdf)
33. Университетът в Единбург (2024), Набор от инструменти за преходи и менторство, <https://global.ed.ac.uk/transitions-and-mentoring-toolkit/mentoring-toolkit/strategies-and-techniques/reflection-in-mentoring#:~:text=Reflection%20is%20the%20conscious%20examination,from%20them%20and%20improve%20practice>
34. Шох, Л. (2021), Размисли върху проекта за болестта на Паркинсон: Учебен опит с рефлексивния цикъл на Гибс, <https://digitalcollection.zhaw.ch/server/api/core/bitstreams/05de47d5-e496-4d06-8dd4-5b551b929d21/content>
35. Дневник на дизайна на живота (2021), Какво?, И какво от това?, Сега какво? Дейност за групови презентации, <https://lifedesignlog.com/what-so-what-now-what-activity-for-group-presentations/>
36. Райт, Глен (2015) „Континуумът на менторството: От висше образование до щатен стаж“, редактиран от Глен Райт, 2015, Сиракюзки университет: The Graduate School Press, глава 7, достъпна чрез [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52453645/Mentoring\\_Up\\_chapter\\_in\\_The\\_Mentoring\\_Continuum-libre.pdf?1491249993=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMentoring\\_Up\\_Learning\\_to\\_Manage\\_Your\\_Me.pdf&Expires=1752236005&Signature=hNfE03ltBDKUIrJ57oOdk-DgEWqzlGxPK~uv6KGf6HUwmuTUCRkJ2raSAV8ncwh9sr8xbvDwTI2cBkTnBZCD0qGlxL67jc9y9SpPSYvBjsfBLLaTK6TI4gTshP1UBhRa9c9M7-2l~3HsCniXulyOOYwPoYpybqCIJCGdZdOFJHf56Sd3hllgSG-hrtE3hMI37OoFN5ILD~shPVAFLjjDhgya7yVUezeo~6EjSG8Vp9isgVeB-ZcgkMocmvRk4hi06sGn~VFxbAazo-tlPCXZZNdWGInoAfhZATsZkpGtPbfs3LTXiB3HYsl61FtCsjp2if0z6weZ93T-MayrmUug\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52453645/Mentoring_Up_chapter_in_The_Mentoring_Continuum-libre.pdf?1491249993=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMentoring_Up_Learning_to_Manage_Your_Me.pdf&Expires=1752236005&Signature=hNfE03ltBDKUIrJ57oOdk-DgEWqzlGxPK~uv6KGf6HUwmuTUCRkJ2raSAV8ncwh9sr8xbvDwTI2cBkTnBZCD0qGlxL67jc9y9SpPSYvBjsfBLLaTK6TI4gTshP1UBhRa9c9M7-2l~3HsCniXulyOOYwPoYpybqCIJCGdZdOFJHf56Sd3hllgSG-hrtE3hMI37OoFN5ILD~shPVAFLjjDhgya7yVUezeo~6EjSG8Vp9isgVeB-ZcgkMocmvRk4hi06sGn~VFxbAazo-tlPCXZZNdWGInoAfhZATsZkpGtPbfs3LTXiB3HYsl61FtCsjp2if0z6weZ93T-MayrmUug__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
37. Валаб Читнис (2024), Матрицата на менторството: Балансиране на насоките и независимостта, <https://www.vallabhchitnis.com/mentoring/the-mentorship-matrix-balancing-guidance-independence/>



38. Techademy (2024), Групово менторство срещу индивидуално: Кое е подходящо за вас?  
<https://enterprise.techademy.com/resources/blogs/group-mentoring-vs-one-on-one/>
39. Mentorloop (2024), „Овладеяване на груповото менторство: ръководство за координатори на програми“, <https://4058869.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4058869/Marketing%20Downloads/Mastering%20Group%20Mentoring%20-%20Mentorloop.pdf>
40. Mentor (2020), „Препоръки за дизайн и практика на групова менторска програма“, [https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/09/group-mentoring-supplement-to-EEP\\_recommendations.pdf](https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/09/group-mentoring-supplement-to-EEP_recommendations.pdf)
41. Eller, Lucille Sanzero, Lev, L. Elise, Feurer, Amy (2014), „Ключови компоненти на ефективната менторска връзка: качествено проучване“, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3925207/>
42. Чейс, Ванеса, Бания, Мелани (2016), Най-добри практики за менторство на младежи, изправени пред пречки пред успеха, Коалиция за менторство в Онтарио, <https://youthrex.com/wp-content/uploads/2020/10/OMC-Best-Practices-for-Mentoring-2016.pdf>
43. Райън, Емили (2024), Какво е групово менторство? Изчерпателно ръководство, Mentorloop, <https://mentorloop.com/blog/group-mentoring/>
44. Вайда, Себастиан, Сербан, Дан (2021), ЕТАПИ НА ГРУПОВО РАЗВИТИЕ. КРАТЪК СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА РАЗЛИЧНИ МОДЕЛИ, [https://www.researchgate.net/profile/Sebastian-Vaida/publication/352815932\\_Group\\_Development\\_Stages\\_A\\_Brief\\_Comparative\\_Analysis\\_of\\_Various\\_Models/links/60dacf91458515d6f8/Group-Development-Stages-A-Brief-Comparative-Analysis-of-Various-Models.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sebastian-Vaida/publication/352815932_Group_Development_Stages_A_Brief_Comparative_Analysis_of_Various_Models/links/60dacf91458515d6f8/Group-Development-Stages-A-Brief-Comparative-Analysis-of-Various-Models.pdf)
45. Чакраборти Т. и др. (2024) Насърчаване на чувство за принадлежност: Стратегически подход към ангажираността на служителите Journal of Management Research XVI(2), 1-17, <https://cimr.in/faculty-research.html#research-Journals>
46. Лидерски фактор (2025), Ръководство за поведение „4-те етапа на психологическата безопасност™“,



[https://www.gmgoodemploymentcharter.co.uk/media/2409/the\\_four\\_stages\\_of\\_psychological\\_safety\\_behavioral\\_guide.pdf](https://www.gmgoodemploymentcharter.co.uk/media/2409/the_four_stages_of_psychological_safety_behavioral_guide.pdf)

47. Цитирано от Габриел П. Куперминк, Държавен университет на Джорджия и Нанси Л. Дойч, Университет на Вирджиния (2021), Групово менторство, [https://nightingalementoring.mau.se/files/2021/04/Updated\\_GroupMentoringReview.pdf](https://nightingalementoring.mau.se/files/2021/04/Updated_GroupMentoringReview.pdf)

48. Роудс, Дж., Улавяне на „красотата“ на груповото менторство, Хроника на менторството, основано на доказателства, <https://www.evidencebasedmentoring.org/can-group-mentoring-expand-reach-without-compromising-impact-the-jury-is-still-out/>

49. ОУслуги за организационни изследвания (2004), Теория на промяната: Практически инструмент за действие, резултати и обучение, [https://www.focusintl.com/RBM020-aecf\\_theory\\_of\\_change\\_manual.pdf](https://www.focusintl.com/RBM020-aecf_theory_of_change_manual.pdf)

50. Коалиция за менторство Mentor Canada и Онтарио, Разработване на теория на промяната и логически модел, <https://mentorcanada.ca/sites/default/files/2022-06/OMC%20Mentoring%20Resources%20-%20Developing%20a%20Theory%20of%20Change%20and%20Logic%20Model%20-%20EN%20June%202022.pdf>

51. Роджърс, П. Теория на промяната, Методологични резюмета за оценка на въздействието № 2, Служба за изследвания на УНИЦЕФ - Innocenti, [https://www.entwicklung.at/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Evaluierung/Theory\\_of\\_Change/UNICEF\\_Theory\\_of\\_change.pdf](https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Theory_of_Change/UNICEF_Theory_of_change.pdf)

52. Ник Ийв (Елементи - бизнесът на човешките взаимоотношения), Дефиниции за емоционална и психологическа безопасност, <http://www.elementsuk.com/libraryofarticles/definitionsofemotionallandpsychologicalsafety.pdf>

53. Psychology Today (2023), Емоционална безопасност: Какво е това и защо е важна, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-art-of-feeling/202301/emotional-safety-what-it-is-and-why-its-important#:~:text=Emotional%20safety%20is%20the%20visceral,and%20more%20difficulty%20reaching%20out>



54. Ню Хейвън, Емоционална безопасност, <https://newhavenrtc.com/wp-content/uploads/2018/03/2.5-Emotional-Safety-Module.pdf>
55. Kuperminc, G., Detusch, N. (2021), Групово менторство, [https://nightingalementoring.mau.se/files/2021/04/Updated\\_GroupMentoringReview.pdf](https://nightingalementoring.mau.se/files/2021/04/Updated_GroupMentoringReview.pdf)
56. Kuperminc, G. (2022) Да станеш по-добър ментор: Стратегии за подкрепа на младите хора (Глава 6. Улесняване на груповите взаимодействия), <https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2022/01/BVM-Chapter-6.pdf>
57. Nan, I., Onchwari J. A. (2018) Разработване и внедряване на културно отзивчива програма за менторство за преподаватели и служители от различни раси [https://www.researchgate.net/publication/335458118\\_Development\\_and\\_Implementation\\_of\\_a\\_Culturally\\_Responsive\\_Mentoring\\_Program\\_for\\_Faculty\\_and\\_Staff\\_of\\_Color](https://www.researchgate.net/publication/335458118_Development_and_Implementation_of_a_Culturally_Responsive_Mentoring_Program_for_Faculty_and_Staff_of_Color)
58. Caingcoy, E. M. (2023) Културно отговорна педагогика: Систематичен преглед, [https://www.researchgate.net/publication/374586585\\_Culturally\\_responsive\\_pedagogy\\_A\\_systematic\\_overview](https://www.researchgate.net/publication/374586585_Culturally_responsive_pedagogy_A_systematic_overview)
59. Main, P. (2024), Културно отговорно преподаване, <https://www.structural-learning.com/post/culturally-responsive-teaching>
60. Училищен съвет на региона Йорк, Серия за изграждане на капацитет - Културно отговорна педагогика към равенство и приобщаване в училищата в Онтарио, [https://www2.yrdsb.ca/sites/default/files/migrate/files/cbs\\_responsivepedagogy.pdf](https://www2.yrdsb.ca/sites/default/files/migrate/files/cbs_responsivepedagogy.pdf)
61. Райън, Е. (2023) Приобщаващо менторство: Въздействието на алгоритмите за равнопоставено съчетаване, Mentorloop, <https://mentorloop.com/blog/inclusive-mentoring/>
62. Европейска комисия, Равенство, приобщаване и участие на ромите в ЕС - Новата стратегическа рамка за равенство, приобщаване и участие на ромите в страните от ЕС и подготовка на инициативата след 2020 г. Времева рамка: 2020-2030 г., [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/roma-eu/roma-equality-inclusion-and-participation-eu\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/roma-eu/roma-equality-inclusion-and-participation-eu_en)
63. Ферковик, Р. (2024) Разнообразие в националните стратегически рамки за ромите (ad hoc доклад), Roma Civil Monitor, [https://romacivilmonitoring.eu/wp-content/uploads/2024/07/RCM\\_Ad-hoc-report-3\\_Diversity\\_proofread-final-ISBN.pdf](https://romacivilmonitoring.eu/wp-content/uploads/2024/07/RCM_Ad-hoc-report-3_Diversity_proofread-final-ISBN.pdf)



64. Вердон, С. (2021), Принципите на културно отзивчивата практика, <https://svpslp.com/2021/03/17/the-principles-of-culturally-responsive-practice/>
65. Университет Уиндзор, Приобщаващо преподаване и учене, <https://www.uwindsor.ca/ctl/645/inclusive-teaching-and-learning>
66. Мрежа на ООН за расова дискриминация и защита на малцинствата, Насоки относно интерсекционалността, расовата дискриминация и защитата на малцинствата, <https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/issues/minorities/30th-anniversary/2022-09-22/GuidanceNoteonIntersectionality.pdf>
67. Фондация „Робърт Бош“, Трансформиращата сила на интерсекционалността - ИНТЕРСЕКЦИОНАЛНИ ПРАКТИКИ ЗА НАСЪРЧАВАНЕ НА СОЦИАЛНАТА СПРАВЕДЛИВОСТ И НАМАЛЯВАНЕ НА НЕРАВЕНСТВОТА, [https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/documents/2023-05/Transformative%20power%20of%20intersectionality%20\\_%20Robert%20Bosch%20Stiftung.pdf](https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/documents/2023-05/Transformative%20power%20of%20intersectionality%20_%20Robert%20Bosch%20Stiftung.pdf)
68. ООН Жени, Ръководство и инструментариум за интерсекционалност - Интерсекционален подход за това никога да не бъде изоставен, <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-01/Intersectionality-resource-guide-and-toolkit-en.pdf>
69. Атевологун, Д. (2018), Теория и практика на интерсекционалността, <https://deltaalphapsi.com/wp-content/uploads/2023/06/Intersectionality-Theory-and-Practice.pdf>
70. Кристоферсен, А. (2021), Интерсекционалност на практика - Резултати от изследвания за практикуващи специалисти и политици, Университетът в Единбург, <https://www.intersectionalityinpractice.ed.ac.uk/wp-content/uploads/2021/09/Intersectionality-in-practice.pdf>
71. ООН Жени, Ръководство и инструментариум за интерсекционалност - Интерсекционален подход за това никога да не бъде изоставен, <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-01/Intersectionality-resource-guide-and-toolkit-en.pdf>



72. Уилър, Р. (2015), Всички го правим: Несъзнателно поведение, пристрастия и многообразие, 107 Law Library Journal 325,  
[https://www.researchgate.net/publication/286268966\\_We\\_All\\_Do\\_It\\_Unconscious\\_Behavior\\_Bias\\_and\\_Diversity](https://www.researchgate.net/publication/286268966_We_All_Do_It_Unconscious_Behavior_Bias_and_Diversity)
73. Кралското общество (Адаптирано от професор Ута Фрит, DBE, FBA, FMedSci, FRS от насоки, издадени на комисиите за набиране на персонал от шотландското правителство), Несъзнателно пристрастие,  
<https://royalsociety.org/~media/policy/Publications/2015/unconscious-bias-briefing-2015.pdf>
74. Тен, Н. (2025), За два ума: Мислене по система 1 и система 2, без глупави ментални модели, [https://nobsphilosophy.substack.com/p/of-two-minds-system-1-and-system?utm\\_medium=web](https://nobsphilosophy.substack.com/p/of-two-minds-system-1-and-system?utm_medium=web)
75. Суверен, Й. (2022), Несъзнателни пристрастия: Определение и значение, Университетски факултет по изкуства и науки, Катедра по социология, Сакарция, Турция, [http://www.cappsy.org/archives/vol14/no3/cap\\_14\\_03\\_14\\_en.pdf](http://www.cappsy.org/archives/vol14/no3/cap_14_03_14_en.pdf)
76. Национален център за културна компетентност в университета Джорджтаун, Съзнателни и несъзнателни пристрастия в здравеопазването,  
<https://nccc.georgetown.edu/bias/module-4/2.php>
77. Eval Community, Какво е мониторинг, <https://www.evalcommunity.com/wp-content/uploads/2023/07/What-is-Monitoring.pdf>
78. Американска асоциация за оценка, Какво е оценка,  
<https://www.eval.org/Portals/0/What%20is%20evaluation%20Document.pdf>
79. Lloyd, E., Ameen, A., Simeon, D. (2011), Ръководство за семинар по основен мониторинг и оценка,  
[https://www.researchgate.net/publication/292115736\\_Basic\\_Monitoring\\_and\\_Evaluation\\_Workshop\\_Manual](https://www.researchgate.net/publication/292115736_Basic_Monitoring_and_Evaluation_Workshop_Manual)
80. Intrac за гражданското общество, Мониторинг,  
<https://www.intrac.org/app/uploads/2017/01/Monitoring.pdf>
81. Savaya, R., Waysman, M. (2005), Логическият модел,  
[https://www.researchgate.net/publication/254357736\\_The\\_Logic\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/254357736_The_Logic_Model)



82. Държавен департамент на САЩ (.gov), Примерен шаблон за логически модел,  
<https://www.state.gov/>
83. Lloyd, E., Ameen, A., Simeon, D. (2011), Ръководство за семинари за основен мониторинг и оценка,  
[https://www.researchgate.net/publication/292115736\\_Basic\\_Monitoring\\_and\\_Evaluation\\_Workshop\\_Manual](https://www.researchgate.net/publication/292115736_Basic_Monitoring_and_Evaluation_Workshop_Manual)
84. Ментор, Стартиране на програма за менторство на младежи - Мониторинг,  
<https://www.mentoring.org/resource/monitoring/>
85. Препроектиране на АСІ, Внедряване: Мониторинг и корекции,  
[https://aci.health.nsw.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0010/486793/Implementation-Monitoring-and-adjustments.pdf](https://aci.health.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0010/486793/Implementation-Monitoring-and-adjustments.pdf)
86. Творческо емоционално пътешествие, Инструментариум - енергизатори,  
[https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox\\_tool\\_download-file-3267/TOOLKIT%20-%20all%20the%20tools%20CEJ.pdf](https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-3267/TOOLKIT%20-%20all%20the%20tools%20CEJ.pdf)
87. Бишоп, С. Р., Лау, М., Шапиро, С., Карлсън, Л., Андерсън, Н. Д., Кармоди, Дж., Сегал, З. В., Аби, С., Спеца, М., Велтинг, Д., и Девинс, Г. (2004). Внимателност: Предложено оперативно определение. Клинична психология: Наука и практика, 11(3), 230-241.  
<https://doi.org/10.1093/clipsy.bph077>

