УТВЕРЖДАЮ

Ректор\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2016

**ПОЛОЖЕНИЕ**

**ОБ ОЦЕНКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНТОРОВ**

**(О ПООЩРЕНИИ МЕНТОРОВ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

I. Необходимость и порядок оценки деятельности менторов…………………………………...3

План оценки деятельности менторов…………………………………………………………...4

План оценки ожидаемых результатов менторской деятельности…………………………….4

Распространение результатов оценки и лучших практик менторской деятельности……….4

II. Способы оценки деятельности менторов………………………………………………………4

Бенчмаркинг……………………………………………………………………………………..5

Структурированная оценка……………………………………………………………………..6

III. Меры поощрения менторов по результатам деятельности…………………………………10

Меры материального поощрения…………………………………………………………….10

Меры морального поощрения………………………………………………………………...11

Основные стимулы исполнять обязанности ментора……………………………………….11

*Приложение 1*. Примерная форма анкеты для опроса иностранных НПР о качестве работы их менторов……………………………………………………………………………………………12

*Приложение 2*. Примерная форма анкеты для опроса менторов……………………………….13

*Приложение 3*. Примерная форма анкеты для определения возможности быть ментором или необходимости иметь ментора……………………………………………………………………14

**I. Необходимость и порядок оценки деятельности менторов**. Основными причинами, определяющими необходимость оценки деятельности менторов, являются следующие:

- продемонстрировать для сотрудников структурных подразделений университета эффективность менторства;

- повысить ответственность менторов перед сотрудниками и руководством структурных подразделений и университета;

- содействовать эффективному распределению ресурсов (т.е. определению наиболее заслуживающих реципиентов ограниченных ресурсов);

- ограничить непреднамеренное и преднамеренное вмешательство в деятельность менторов, ведущее к снижению эффективности менторской деятельности;

- увеличить эффективность деятельности менторов посредством своевременного получения обратной связи и постоянного улучшения качества процесса менторства в университете;

- предоставление материала по оценке индивидуальных взаимоотношений для кураторов менторских программ, менторов и их подопечных с целью его учёта при разработке планов деятельности менторов и планов оценки этой деятельности.

Для повышения эффективности менторской деятельности рекомендуется выполнить следующие действия:

- разработать план оценки деятельности менторов;

- разработать план оценки ожидаемых результатов менторской деятельности;

- организовать распространение результатов оценки и лучших практик менторской деятельности среди сотрудников структурных подразделений университета.

Успех менторской деятельности во многом зависит от того, насколько хорошо организована оценка эффективности этой деятельности, своевременная идентификация и устранение недостатков и слабых мест в этой деятельности, а также широкая демонстрация того, что эта деятельность достигает поставленных целей.

Хорошо организованный процесс оценки менторской деятельности позволяет:

- предоставлять обратную связь и объективную информацию менторам и координаторам менторских программ о том, достигают ли они поставленных целей;

- оценивать достижения и прохождение определённых этапов, которые гарантируют успех и повышают мотивацию всех участников процесса;

- своевременно идентифицировать и устранять проблемы;

- демонстрировать руководителям, выделяющим ресурсы для организации этой деятельности, ответственное отношение к делу;

- демонстрировать академическому сообществу, что менторская деятельность действительно необходима и заслуживает поддержки;

- представлять в количественной и качественной форме доказательства того, что менторство действительно помогает международным специалистам быстрее адаптироваться и повысить эффективность профессиональной деятельности.

***План оценки деятельности менторов*** должен как минимум включать следующее:

- основные показатели жизнеспособности плана менторской деятельности и вовлечённости ментора во взаимодействие со своим подопечным, такие как количество часов, посвящённых тренингу, частота и длительность встреч, длительность процесса менторства и др.;

- порядок сбора, обработки и использования информации о менторской деятельности.

***План оценки ожидаемых результатов менторской деятельности*** должен как минимум включать следующее:

- описание ожидаемых результатов;

- описание соответствующих инструментов для измерения ожидаемых результатов, таких, например, как анкетирование, опросы, интервьюирование, фокус-группы и др.

- описание порядка выполнения оценки результатов деятельности ментора.

***Распространение результатов оценки и лучших практик менторской деятельности*** должно как минимум включать следующее:

- корректуру плана деятельности и программу менторства на основе результатов оценки деятельности менторов;

- разработку и предоставление отчёта руководителям, выделяющим ресурсы для организации этой деятельности, организаторам этой деятельности, сотрудникам университета и средствам массовой информации (как минимум один раз в год, а желательно – ежеквартально).

**II. Способы оценки деятельности менторов.** Для оценки деятельности менторов можно использовать различные способы, одни из них менее интенсивны (например, бенчмаркинг), другие предполагают более интенсивный процесс оценки (например, квази-экспериментальная конструкция). Некоторые способы оценки практически не требуют финансовых ресурсов (например, интервьюирование), другие могут требовать довольно значительных затрат (например, внешняя экспертная оценка).

***Бенчмаркинг***. Этот способ оценки использует информацию об оценке менторской деятельности в других университетах. Эта информация используется как эталон для сравнения с результатами оценки деятельности своих менторов. Такой подход уместен в следующих случаях:

- деятельность менторов направлена на поддержку специалистов одной категории;

- содержание деятельности менторов и способы поддержки примерно одинаковы;

- критерии оценки качества деятельности менторов не ниже, чем у эталонных оценок.

Анализ многочисленных менторских программ показывает, что деятельность менторов эффективна в следующих случаях:

- подопечные нуждаются в поддержке, но не деморализованы полностью серьёзными проблемами;

- отношения с ментором характеризуются частыми встречами, эмоциональной близостью и длительностью не менее шести месяцев;

- в университете разработаны менторские программы, которые предполагают:

∙ интенсивную подготовку менторов;

∙ структурированную деятельность менторов и их подопечных;

∙ частые встречи менторов и подопечных;

∙ большую вовлечённость руководителя и сотрудников принимающего

подразделения;

∙ постоянный мониторинг деятельности менторов и эффективности

менторских программ.

- отношения ментора и его подопечного являются достаточно длительными; исследования показывают, что одна только длительность менторской деятельности может быть хорошим бенчмаркинговым показателем или эталоном для сравнения: чем длительнее эти взаимоотношения, тем выше их эффективность;

- отношения ментора и его подопечного являются достаточно близкими; исследования показывают, что доверительные и дружеские отношения ментора и подопечного также являются хорошим бенчмаркинговым показателем, такие отношения, как правило, являются и более длительными и ведут к лучшим результатам.

Несмотря на то, что бенчмаркинг является исключительно полезным инструментом оценки эффективности деятельности менторов, он не всегда даёт достаточный уровень детализации или содержательности оценок. Кроме этого, бенчмарикинг можно использовать при достаточно высокой идентичности менторской деятельности в эталонном и оцениваемом университете.

***Структурированная оценка***. Поэтому для получения более качественных результатов оценки эффективности деятельности менторов рекомендуется осуществлять структурированную оценку, которая может быть двух типов: оценка процесса и оценка результатов.

***- Оценка процесса***. Этот вид оценки фокусируется на полноте и качестве выполнения запланированных действий, на том, как этот процесс воспринимается его участниками, и есть ли необходимость вносить изменения в деятельность с тем, чтобы устранить возникающие проблемы (например, трудности в рекрутменте и удержании менторов, возникновение незапланированных расходов, проблемы во взаимоотношениях ментора и подопечного и т.п.).

Для оценки процесса обычно используются такие инструменты, как интервьюирование, опросы и отчёты о выполнении программы менторства, которые помогают оценить следующие основные показатели:

- длительность взаимодействия;

- частота и длительность встреч;

- виды деятельности осуществляемой совместно или по указанию ментора;

- насколько ментор и подопечный подходят друг другу в психо-эмоциональном плане;

- восприятие отношений ментором и подопечным.

Таким образом, в ходе оценки процесса выясняется и характер взаимоотношений ментора и его подопечного, оцениваются и определённые характеристики ментора. Для выяснения характера взаимоотношений и характеристик ментора при осуществлении интервьюрования подопечному могут задаваться, например, следующие вопросы.

Является Ваш ментор успешным с профессиональной точки зрения (прорывные исследования, публикации, гранты, патенты, коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности, участие в престижных конференциях, комитетах и т.п.)?

Заинтересованы ли Вы в сфере научных интересов Вашего ментора и методах исследования?

Насколько доступен Ваш ментор и насколько Вам легко общаться с ним?

Даёт ли ментор полезные советы, стимулирует ли он Вас на достижение Ваших собственных целей?

Как часто Вы встречаетесь с ментором?

Получаете ли вы регулярно обратную связь и конструктивную критику от ментора?

Помогает ли Вам ментор участвовать в профессиональной деятельности за пределами университета (членство в региональных, национальных и международных организациях, участие в различных мероприятиях и т.п.)?

Приглашают ли Вас на неформальные встречи сотрудников Вашего подразделения и университета?

Защищает ли ментор Ваши интересы в университете?

Помогает ли Вам ментор в подготовке заявок на гранты, генерировании научных идей, стимулирует ли к подготовке рукописей и публикаций?

Помогает ли Вам ментор в установлении контактов с другими специалистами, которые могут помочь в тех областях, в которых он недостаточно компетентен?

Посещал ли ментор Ваши занятия и оказывал ли поддержку в совершенствовании педагогических навыков?

Конечно, эти вопросы не исчерпывают весь спектр возможных вопросов, которые могут задаваться подопечному. Но они дают понимание, по каким направлениям может оцениваться менторская деятельность. Очень важно выяснить на ранних стадиях взаимодействия, насколько ментор и подопечный подходят друг другу, насколько конгруэнтны их профессиональные интересы.

Такая оценка важна для самообследования и может анализировать ключевые вопросы взаимоотношений и менторских программ.

Для расчёта показателя качества и эффективности работы ментора можно использовать средневзвешенную оценку, поскольку, как показывают исследования, не все услуги и личностные характеристики менторов имеют одинаковое значение для их подопечных. В таблице 1 приведён один из возможных вариантов таблицы для оценки качества и эффективности работы менторов.

*Таблица 1*

**Расчёт средневзвешенной оценки ментора**

| **№** | **Вид деятельности/характеристика ментора** | **Весовой**  **коэффициент** | **Оценка** | **Произведение**  ***3 × 4*** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
| 1 | Качество и эффективность общей поддержки | 0,1 |  |  |
| 2 | Сотрудничество при проведении исследований, написании и публикации статей | 0,1 |  |  |
| 3 | Объяснение политики и процедур вуза | 0,03 |  |  |
| 4 | Хорошая осведомлённость о кафедре | 0,05 |  |  |
| 5 | Высокий профессионализм | 0,1 |  |  |
| 6 | Умение принимать человека таким, какой он есть | 0,05 |  |  |
| 7 | Желание иметь взаимообучающее взаимодействие | 0,1 |  |  |
| 8 | Гибкость | 0,05 |  |  |
| 9 | Помощь в формировании профессиональной сети контактов | 0,1 |  |  |
| 10 | Дружеские отношения | 0,05 |  |  |
| 11 | Помощь в решении профессиональных/социально-бытовых проблем | 0,07 |  |  |
| 12 | Обсуждение деятельности, конструктивная критика | 0,1 |  |  |
| 13 | Чуткость, умение сопереживать | 0,05 |  |  |
| 14 | Умение сохранять конфиденциальность | 0,05 |  |  |
| **Средневзвешенная оценка (СВО)** | | | |  |

Оценку ментору по каждому виду деятельности или его характеристике (имеющим определённый вес в таблице) выставляет иностранный научно-педагогический работник от 1 (неудовлетворительно) до 5 (отлично) при проведении анкетирования иностранных специалистов. Оценка по каждому виду деятельности или характеристике умножается на соответствующий вес. Для получения средневзвешенного показателя (т.е. средневзвешенной оценки качества менторской деятельности) произведения оценок и весов в крайнем правом столбце (*5*) складываются. Если СВО = 4,5 и выше, то деятельность ментора оценивается на отлично, при 3,5 ≤ СВО < 4,5 – на хорошо, при 2,5 ≤ СВО < 3,5 – на удовлетворительно, если СВО < 2,5, то деятельность ментора признаётся неудовлетворительной.

Данный показатель характеризует степень удовлетворённости иностранного научно-педагогического работника своими менторами и позволяет в определённой степени (поскольку оценки субъективны) сравнивать качество работы менторов. Но если один и тот же ментор у разных международных специалистов получает примерно одинаково низкие или высокие оценки, то можно сделать соответствующие выводы.

Форма и содержание анкет могут меняться в зависимости от того, что является наиболее важным для оценки в каждом конкретном случае. В приложении 1 приводится ещё одна форма анкеты для опроса иностранных научно-педагогических работников о качестве работы их менторов. В приложении 2 приведена примерная форма анкеты для опроса менторов. А в приложении 3 приводится примерная форма анкеты для определения возможности быть ментором или необходимости иметь ментора.

Несмотря на важность оценки самого процесса деятельности ментора и характеристик ментора, наиболее важной является оценка результатов менторской деятельности, поскольку именно она в значительной степени характеризует эффективность менторской деятельности.

**- *Оценка результатов***. Этот вид оценки фокусируется на том эффекте, который даёт менторская деятельность. Оценка может осуществляться сравнением результатов деятельности сотрудников, у которых не было менторов, с результатами деятельности сотрудников, которым оказывалась менторская поддержка или сравнением результатов деятельности сотрудников, которым оказывалась менторская поддержка разных типов. Таким образом, качество деятельности ментора в значительной степени оценивается по результатам, которых достигает его подопечный. Часть результатов может носить количественный характер и легко измеряться (например, количество статей) и оцениваться (например, превышать запланированное количество или наоборот, быть меньше запланированного количества). Другую же часть результатов деятельности ментора достаточно трудно точно измерить (например, степень адаптации в коллективе, освоение методов исследования). Кроме этого, для одного вида деятельности могут быть важны одни показатели, для другого вида деятельности – другие. Что и в какой степени оценивать, решается в каждом конкретном случае.

Поэтому для оценки результатов менторской деятельности обычно используются не только оценка выполнения плановых показателей, но и такие инструменты, как интервьюирование, опросы и отчёты, включая следующие:

- отчёт подопечного о результатах своей деятельности;

- отчёт ментора о работе подопечного;

- отчёт принимающего подразделения о результатах научной деятельности.

Информацию для отчётов рекомендуется собирать не в конце периода, а вернее не только в конце периода, но и в процессе взаимодействия, давая соответствующие пояснения для показателей и достижений. Кроме этого, желательно получать информацию из различных источников, оценку результатов осуществлять с помощью различных индикаторов (участие в научных проектах, публикации, гранты, разработка новых курсов, удовлетворённость работой и т.п.), а также использовать стандартные анкеты.

Оценку можно осуществлять либо в конце периода менторства (пост-тестирование), либо с помощью так называемой квази-экспериментальной конструкции, когда оценка осуществляется сначала в начале периода менторства (пред-тестирование), а затем в конце (пост-тестирование). В первом случае определяются только результаты деятельности и не видно, насколько изменились результативность и качество деятельности. Во втором случае при определённых условиях может измеряться и то, насколько изменились результативность и качество деятельности ментора.

В зависимости от характера деятельности и должности, которую занимает международный сотрудник, оцениваться могут различные показатели результативности. Результативность деятельности подопечных, занимающих должности научно-педагогических работников, может оцениваться, например, с помощью следующих показателей.

Количество публикаций в индексируемых международных журналах.

Изменение индекса цитируемости и индекса Хирша.

Количество научных проектов, в которых принял участие подопечный.

Качественные и количественные показатели участия в научных проектах (эксперименты, расчёты, презентации, научные доклады и т.п.).

Количество и величина грантов и финансовых средств из других источников, привлечённых подопечным.

Количественные и качественные показатели работы с промышленностью (участие в НИР и НИОКР, выполнение работ и расчётов, работа на базовых кафедрах, стажировки и т.п.).

Количество полученных патентов, авторских свидетельств и т.п.

Количество изданных монографий, учебников, учебных пособий и т.п.

Количество разработанных авторских курсов.

Количество созданных малых инновационных предприятий.

Количество докладов на престижных национальных и международных конференциях.

Членство в государственных и престижных общественных академиях наук, научных обществах.

Наличие наград и призов за академическую деятельность.

Наличие почётных званий.

**III**. **Меры поощрения менторов по результатам деятельности**. К мерам поощрения менторов можно отнести меры материального и морального поощрения, а также стимулы, которые могут подвигать сотрудников вузов на выполнение обязанностей менторов.

***Меры материального поощрения***. К мерам материального поощрения можно отнести оформление постоянной надбавки к зарплате, оформление разовых премий, награждение ценными подарками, бесплатными путёвками в санатории/на курорты и т.п.

***Меры морального поощрения***. К мерам морального поощрения можно отнести награждение ментора благодарственным адресом, почётными грамотами, дипломами, медалями, размещение его фотографии на доске почёта, публикацию статьи о нём в известном издании, распространение информации о нём в университете (на сайте, в университетских периодических изданиях). Для молодых учёных в качестве поощрения можно рассматривать и сообщение об их успехах и достижениях (благодарственный адрес) в университет и школу, которые они недавно закончили.

***Основные стимулы исполнять обязанности ментора***. К основным стимулам, которые могли бы подвигать сотрудников вузов исполнять обязанности менторов, можно отнести следующие:

- повышение качества научно-педагогической работы на кафедре, рост известности и престижа кафедры, что в свою очередь позволяет привлекать дополнительные ресурсы, талантливых студентов и сотрудников со всего мира;

- удержание на кафедре профессионалов высокого уровня;

- совместные публикации с подопечным;

- обратная связь и новые идеи от талантливых подопечных для научно-педагогической деятельности ментора;

- создание/расширение сети полезных деловых связей и контактов, в том числе через подопечного;

- удовлетворение от осознания того, что помог в профессиональном становлении коллеге;

- высокий статус ментора, возросшее самоуважение и уважение коллег;

- дополнительные финансовые ресурсы и материальное вознаграждение от полученных совместно с подопечным грантов и других доходов;

- небольшое ежемесячное (ежегодное) вознаграждение по результатам деятельности (результаты определяются с помощью опроса подопечных);

- учреждение университетской награды за эффективное менторство;

- наличие программы подготовки менторов и руководства для менторов.

Приложение 1

**Примерная форма анкеты для опроса иностранных НПР о качестве работы их менторов**

(Заполните после первого года работы под кураторством ментора)

Отметьте одну из цифр, которые означают следующее:

1 – совершенно согласен, 2 – согласен, 3 – нейтрально, 4 – не согласен,

5 – совершенно не согласен.

1. Считаю, что менторство это хорошая идея.

1 2 3 4 5

1. Взаимодействие с ментором мне очень помогло.

1 2 3 4 5

1. Мой ментор был всегда доступен.

1 2 3 4 5

1. Мы регулярно встречались.

1 2 3 4 5

1. Наши точки зрения на цели моего профессионального развития полностью совпадали.

1 2 3 4 5

1. Я и мой ментор разделяем одинаковые ценности.

1 2 3 4 5

1. Мой ментор уважает меня как личность.

1 2 3 4 5

1. Мой ментор понимает, что у меня есть жизнь за пределами университета и помогает мне сочетать мои обязанности.

1 2 3 4 5

1. Мой ментор не скупится на кредиты (баллы, характеризующие объём выполненной работы).

1 2 3 4 5

1. Мой ментор вовлекал меня в профессиональную деятельность за пределами университета.

1 2 3 4 5

1. Мой ментор вовлекал меня в работу университетских комитетов, полезных для моего профессионального развития.

1 2 3 4 5

1. Больше всего во взаимоотношениях с ментором мне понравилось следующее\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Я бы предложил улучшить/изменить следующее\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 2

**Примерная форма анкеты для опроса менторов**

(Заполните после окончания срока работы с подопечным иностранным НПР)

Отметьте одну из цифр, которые означают следующее:

1 – совершенно согласен, 2 – согласен, 3 – нейтрально, 4 – не согласен,

5 – совершенно не согласен.

1. Считаю, что менторство это хорошая идея.

1 2 3 4 5

1. Взаимодействие подопечного со мной ему очень помогло.

1 2 3 4 5

1. Взаимодействие подопечного со мной также было полезно и для меня.

1 2 3 4 5

1. Я и мой подопечный разделяем одинаковые ценности.
2. 2 3 4 5
3. Мой подопечный уважает меня как личность.

1 2 3 4 5

1. Выполнение обязанностей ментора отнимает у меня слишком много времени.

1 2 3 4 5

1. Мой ментор уважает меня как личность.

1 2 3 4 5

1. Заведующий кафедрой оказывал мне всяческую поддержку в выполнении обязанностей ментора.

1 2 3 4 5

1. Я помогал подопечному найти других менторов для помощи в конкретных областях.

1 2 3 4 5

1. Мой подопечный на самом деле не нуждается в менторе.

1 2 3 4 5

1. Больше всего в деятельности ментора мне понравилось следующее\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Я бы предложил улучшить/изменить следующее\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 3

**Примерная форма анкеты для определения возможности быть ментором или необходимости иметь ментора**

(Оценка сотрудников подразделения)

Отметьте одну из цифр, которые означают следующее:

1 – считаю себя компетентным в этой области и согласен быть ментором, 2 – считаю себя вполне компетентным в этой области, но ментором быть не желаю, 3 – мне необходим ментор в этой области.

Виды деятельности:

1. Разработка пакета профессионального развития / плана получения пожизненной должности.

1 2 3

1. Разработка преподавательского портфолио.

1 2 3

1. Разработка бюджета деятельности.

1 2 3

1. Разработка рабочих учебных программ.

1 2 3

1. Оценка рабочих учебных программ.

1 2 3

1. Обучение стажёров.

1 2 3

1. Оценивание стажёров

1 2 3

1. Обучение магистров.

1 2 3

1. Оценивание магистров.

1 2 3

1. Оценивание коллег.

1 2 3

1. Тайм-менеджмент.

1 2 3

1. Интеграция практической и научной деятельности.

1 2 3

1. Разработка заявок на гранты.

1 2 3

1. Оценка заявок на гранты.

1 2 3

1. Разработка плана исследования.

1 2 3

1. Финансовое обеспечение исследования.

1 2 3

1. Подготовка и представление презентаций.

1 2 3

1. Подготовка рукописей.

1 2 3

1. Хорошие коммуникативные компетенции

1 2 3

1. Продвинутый пользователь компьютера.

1 2 3

Подсчитайте количество ответов по каждой цифре:

1. – \_\_\_\_, 2 – \_\_\_\_, 3 – \_\_\_\_.

ФИО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность в подразделении\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Как долго вы занимаете эту должность?\_\_\_\_\_\_\_