**РУКОВОДСТВО**

**ДЛЯ МЕНТОРОВ ПО ОКАЗАНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ И СОЦИАЛЬНО-БЫТОВОЙ ПОДДЕРЖКИ ИНОСТРАННЫМ СПЕЦИАЛИСТАМ**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

I. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ………………………………………………………………………3

 Что такое менторство?....................................................................................................................3

 Кто такой ментор?...........................................................................................................................9

II. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ……………………………………………………….11

Основные обязанности ментора по оказанию профессиональной поддержки………………..12

Основные обязанности ментора по оказанию социально-бытовой поддержки……………….14

Основные стимулы быть ментором………………………………………………………………16

Программы поддержки иностранных сотрудников и менторов………………………………..17

1. **ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

**Что такое менторство?**

Учёные утверждают, что существуют археологические доказательства того, что феномен менторства известен с доисторических времён, когда удачливые охотники, опытные воины, талантливые ремесленники, врачеватели, строители жилья, художники и другие умельцы передавали свои знания и опыт молодым или менее искусным соплеменникам.

Известно, что имя нарицательное «ментор» произошло от имени собственного – так звали старого друга Одиссея, которого он оставил воспитывать своего сына Телемака, уходя на Троянскую войну. Поэтому в обиходе под менторством часто понимается процесс обучения и наставничества молодёжи, иногда этот термин имеет даже некоторую негативную коннотацию (в выражении «менторский тон», например).

На самом деле концепция менторства в настоящее время имеет более глубокий смысл, она шире, например, таких понятий, как «обучение» и «наставничество».

Несмотря на то, что в ведущих университетах мира менторство существует достаточно давно, особое внимание этому феномену начали уделять примерно с середины 90-х годов прошлого века, когда стало понятно, что правильно организованный процесс менторства является исключительно эффективным и в значительной степени способствует более быстрому раскрытию потенциала новых сотрудников. Понимая всю важность такой деятельности, государственные органы некоторых стран стараются всячески стимулировать её. Так, например, в США в 1996 г. была учреждена Президентская награда за отличное выполнение обязанностей ментора в области естественных, математических и инженерных наук (Presidential Award for Excellence in Science, Mathematics and Engineering Mentoring).

В Советском Союзе активно поддерживалось движение наставничества в различных сферах производства, науки и образования. Но, как уже отмечалось выше, менторство – понятие более широкое, чем наставничество.

В настоящее время под менторством понимается особый тип взаимоотношений между специалистом, обладающим бóльшими знаниями, профессиональным и жизненным опытом (ментором), и специалистом с меньшими знаниями и опытом (подопечным, протеже), в процессе которых ментор помогает своему подопечному приобрести необходимые профессиональные знания и опыт, развить практические навыки и необходимые профессиональные и личностные качества, социально адаптироваться к профессии и коллективу, выработать высокие стандарты поведения и приверженность моральным ценностям. Менторство расширяет доступ к более опытным коллегам, обеспечивает протеже регулярную обратную связь и поддержку, помогает развить потребность в постоянном совершенствовании и усвоить корпоративную культуру организации. Таким образом, менторство – это поддерживающие взаимоотношения, которые помогают менее опытным специалистам адаптироваться к своей новой роли, эффективно осуществлять профессиональную деятельность и культивировать в себе приверженность высоким профессиональным стандартам и моральным ценностям.

Считается, что одним из основных отличий менторства от наставничества является то, что менторство стимулирует подопечного к саморазвитию, к самостоятельному решению профессиональных задач, к поиску путей быстрой адаптации в профессии и коллективе.

Некоторые другие отличия официального наставничества от менторства приведены в таблице 1.

*Таблица 1*

**Отличия официального наставничества от менторства**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характеристика** | **Наставничество** | **Менторство** |
| Цель | Обучить молодых специалистов и официально оценить их знания и навыки с целью обеспечения организации квалифицированными кадрами | Предоставить недавно прибывшим в организацию специалистам формально организованную возможность совершенствоваться самостоятельно, тем не менее, получить поддержку в профессиональном, личностном, этическом и моральном развитии, а также в быстрой адаптации в профессии и коллективе организации |
| Метод | Как правило, ежедневное обучение по определённому плану, контроль и оценка наставником | Конфиденциальные советы и рекомендации ментора; регулярное общение с ментором и обсуждение с ним профессиональных вопросов, необходимых действий, трудностей и т.п., с целью нахождения подопечным правильных решений; психологическая поддержка и защита в необходимых случаях; помощь в поиске других (дополнительных) менторов, в продвижении по карьерной лестнице; содействие в социализации, решении личных и бытовых проблем |
| Ожидаемый результат | Получение определённой профессиональной квалификации, допуск к самостоятельному исполнению обязанностей; но мотивированность повышать квалификацию, удовлетворённость работой, эффективность деятельности не выясняются | Быстрая адаптация протеже в профессии и коллективе, повышение мотивированности к саморазвитию, повышению эффективности профессиональной деятельности и достижению высоких результатов, продвижению по карьерной лестнице, соблюдению высоких профессиональных стандартов и моральных принципов; получение удовлетворения от работы |

Некоторые люди отождествляют менторство и коучинг, но специалисты говорят, что между этими понятиями существует разница, причём менторство понятие более широкое и может включать в себя элементы коучинга. Для продуктивной деятельности и разработки эффективных менторских программ важно понимать эти отличия, которые представлены в таблице 2.

*Таблица 2*

 **Основные отличия менторства от коучинга**

|  |  |
| --- | --- |
| **Коучинг** | **Менторство** |
| Фокусируется на решении конкретной задачи (задач) | Фокусируется на прогрессе, совершенствовании, улучшении в процессе развития |
| Обычно относительно краткосрочный процесс | Обычно долгосрочный процесс, часто длящийся всю жизнь |
| Обратная связь представляет собой чёткие рекомендации, ясно сформулированные советы | Обратная связь часто представляет собой интуитивные решения и советы |
| Развивает умения | Развивает способности |
| Развитие стимулируется коучем | Развитие стимулируется подопечным |
| Показывает подопечному, что он делает не так | Помогает подопечному самому понять, что он делает не так |

В зависимости от ситуации ментор может делать акцент на различных элементах процесса взаимодействия, использовать более или менее директивный подход, уделять больше внимания развитию умений и способностей или психологическим вопросам. На диаграмме (рис. 1) показаны основные элементы менторства и возможности по смещению акцента (по осям диаграммы) во взаимодействии ментора с подопечным.

 Директивная форма взаимодействия

КОУЧИНГ СТИМУЛИРОВАНИЕ

УСТАНОВЛЕНИЕ СВЯЗЕЙ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

МЕНТОРСТВО

Помощь в Психо-эмоциональная

развитии поддержка

интеллектуаль

ных

способностей,

умений

 Недирективная форма взаимодействия

 Рис. 1. Основные элементы и стили менторства

 Таким образом, менторство нацелено, прежде всего, на содействие в достижении высокой эффективности профессиональной деятельности протеже, но оно, тем не менее, не ограничивается оказанием поддержки только в профессиональной сфере. Как указывается в руководстве одного из американских университетов[[1]](#footnote-1), реальный мир не ограничен временными рамками с 9 утра до 18 вечера, в этом мире профессиональная деятельность тесно переплетена с личной деятельностью человека, а взаимоотношения между ментором и его протеже всегда включают и личностный элемент помимо профессионального взаимодействия. Практически во всех зарубежных руководствах по менторской поддержке говорится, что ментор должен быть другом для своего подопечного.

Менторы особенно важны для сотрудников, которые прибывают в образовательное учреждение из других стран. Многочисленные исследования показывают, что практически любой человек, впервые приезжающий в другую страну, в той или иной степени испытывает так называемый культурный шок. Выражаться он может в неприятных ощущениях отверженности, потери контроля над ситуацией, собственной некомпетентности и неисполнения ожиданий, неприятного удивления и дискомфорта при осознании различий между культурами. Всё это может приводить к общей тревожности, раздражительности, недостатку уверенности в себе, бессоннице, чувству изнеможения и даже к психосоматическим расстройствам, депрессии и т.д.

Академическая среда различных вузов даже в пределах одной страны может значительно отличаться. В любом случае для вновь прибывшего преподавателя это новые люди, другая организация деятельности, другие регламентирующие документы; возможно, другие организационные структуры, негласные правила, обычаи и т.д.

Для преподавателя, прибывшего из другой страны, ситуация усугубляется наличием различий в системах образования, подходах к организации исследований и учебного процесса, а также незнанием законодательства и регламентирующих документов, культурных особенностей общения студентов и преподавателей и так называемого «скрытого процесса образования» (hidden curriculum), то есть незнанием некоторых особенностей образовательного процесса, которые нигде и никем не объясняются, поскольку являются само собой разумеющимися для сотрудников и студентов принимающего университета.

Если преподаватель приезжает на короткий срок, то эти трудности не успевают оказать на него существенного влияния, но если ему приходится работать в зарубежном вузе в течение продолжительного времени, то преодолеть все эти трудности некоторым становится не под силу. В практике зарубежных вузов нередки случаи, когда иностранные преподаватели достаточно быстро оставляют своё новое место работы и возвращаются в свою страну. Это не только срывает научные и образовательные планы учебного заведения, но и приносит значительные финансовые потери, поскольку взыскать потраченные средства с кого-либо не представляется возможным. Поэтому в зарубежных университетах давно введён институт поддержки вновь прибывших преподавателей.

Этот институт или система поддержки новых преподавателей, как правило, включает специальные структуры поддержки (например, Office of Faculty Development and Diversity, Housing & Relocation Services и др.), кураторов новых преподавателей или менторов (Mentors), программы поддержки новых преподавателей и менторов (Faculty Mentoring Programs), специальные печатные и онлайн ресурсы (например International Faculty Handbook или Welcome Guide и специальные разделы университетского сайта).

Менторская поддержка оказывается различным категориям преподавателей, а также студентам уровня постбакалавриата. К основным категориям научно-педагогических работников, которым оказывается поддержка, относятся: иностранные научно-педагогические работники; молодые преподаватели и исследователи; постдоки, научно-педагогические работники, находящиеся на испытательном сроке (pre-tenure positions); преподаватели, прибывшие из других вузов своей страны; преподаватели, относящиеся к миноритарным группам (национальные меньшинства, люди с ограниченными возможностями и т.п.).

В большинстве ведущих вузов поддержка новых принимаемых преподавателей осуществляется на основе менторских программ (Faculty Mentoring Programs). Содержание таких программ в разных вузах примерно одинаковое с небольшими особенностями. Так, Нагойском университете, Япония (QS – 80), правилами менторской программы предусматривается, что услуги ментора предоставляются преподавателям, которые проработали в этом университете менее трёх лет, а ментором может быть преподаватель, проработавший в этом университете не менее пяти лет.

В Университете Аалто, Финляндия (QS – 196) к иностранному преподавателю прикрепляют двух менторов, одного – для оказания профессиональной помощи, второго – для оказания социально-бытовой поддержки. Второй ментор помогает решать вопросы, связанные, например, с предоставлением иностранному преподавателю квартиры из университетского жилого фонда на полгода, а затем с подбором и оформлением аренды жилья в городе, переездом семьи в Финляндию, устройством на работу супруги, а детей в школу или детский сад. Этот ментор знакомит иностранного преподавателя и членов его семьи с городом, близлежащими магазинами, бытовыми и культурными учреждениями. Он организует участие иностранного преподавателя и членов его семьи в различных социальных мероприятиях, организует посещение театров, музеев, создаёт для них определённый круг общения с преподавателями университета и членами их семьи с тем, чтобы иностранцы не чувствовали себя изолированными и одинокими.

Кроме программы поддержки иностранных преподавателей в этом университете существует менторская программа для иностранных студентов, выпускников программ магистратуры и докторантуры, которая помогает им освоиться на рынке труда Финляндии.

Анализ российских вузов показал, что в них можно найти только начальные элементы менторства. Как правило, это программы поддержки студентов. Например, менторская программа Международного института экономики и финансов помогает укрепить взаимодействие студентов этого института с его выпускниками. «Выпускник-ментор делится своим профессиональным опытом и знаниями со студентами или выпускниками, что в свою очередь способствует развитию его собственных лидерских качеств и расширению профессиональных связей». Менторская программа бизнес-инкубатора «Высшей школы экономики» это новый образовательный проект, «который был создан для того, чтобы обеспечить преемственность опыта и идей в бизнесе, конкретнее – помочь молодым слушателям найти себе грамотных профессиональных наставников из числа успешных предпринимателей. Менторская программа Российской экономической школы «призвана соединить тех, кто нуждается в менторской помощи – студентов/выпускников школы – с «менторами» – выпускниками, работающими в компаниях, опытными профессионалами и наставниками».

Исследование российских вузов[[2]](#footnote-2) в 2003 году показало, что в российских высших учебных заведениях существует также практика наставничества молодых преподавателей, которую, только в определённой степени, можно сравнивать с практикой менторства. В соответствии с данными этого исследования «45,3% кафедр организуют наставничество (у каждого молодого преподавателя есть наставник – более опытный сотрудник), на 39,9% кафедр всех молодых преподавателей курирует заведующий, на 9,6% кафедр молодые преподаватели сами, путем проб и ошибок, приобретают опыт». Наличие в российских вузах *систем* или *программ* наставничества не установлено.

В одном из сборников ВШЭ отмечается, что в настоящее время можно наблюдать только «некоторые элементы менторства в ГУ ВШЭ. Во-первых, в Школе существуют случаи неформального наставничества, где в качестве ментора обычно выступает научный руководитель или другой преподаватель, выступающий в роли тьютора… Во-вторых, одним из наставников молодых преподавателей является само Управление академического развития (УАР). Респонденты неоднократно упоминали, что обращались к руководителю и менеджерам УАР за советом». Автор считает, что возникновение элементов такой практики в ВШЭ естественным образом (в результате неформального общения, а не официального указания) ещё раз доказывает эффективность института менторства как инструмента профессионального развития.

К сожалению, все эти элементы неформальной помощи молодым преподавателям, конечно же, нельзя считать полноценными менторскими программами. Отсутствие в российских вузах практики полноценного менторства затрудняет организацию помощи и иностранным научно-педагогическим работникам, прибывающим в российские вузы на длительные сроки.

**Кто такой ментор?**

В одном из документов[[3]](#footnote-3), размещённых на сайте Гарвардского университета, США, гооврится, что ментор выполняет все функции других советников, существующих в университете, не являясь ни одним из них, «это человек, который способствует профессиональному и личностному развитию другого человека, обычно более молодого, посредством консультирования и советов, оказания психологической поддержки и защиты в необходимых случаях, а также путём оказания помощи в продвижении по карьерной лестнице».

Для лучшего понимания содержания деятельности ментора, как универсального советника, ниже приводятся основные типы советников, официально существующие в американских вузах.

*Советник (adviser)* – это преподаватель, который помогает студенту определиться со специальностью (major), правильно выбрать образовательную траекторию и подобрать соответствующие для неё курсы, он помогает также студенту зарегистрироваться на выбранные курсы. Советники могут оказывать помощь и преподавателям, желающим повысить уровень своей профессиональной подготовки.

*Тьютор (tutor)* – это индивидуальный преподаватель, который помогает студенту или небольшой группе студентов освоить ту или иную дисциплину. В некоторых американских вузах для оказания помощи отстающим студентам привлекают хорошо успевающих студентов за небольшое финансовое вознаграждение. Тьюторами также называют преподавателей, которые осуществляют обучение с помощью различных виртуальных образовательных платформ. Тьюторы могут также помогать молодым преподавателям получать определённые профессиональные знания и оценивать их профессиональные успехи.

*Научный руководитель (supervisor)* – преподаватель, осуществляющий научное руководство студентами уровня постбакалавриата, которые выполняют выпускные квалификационные работы. Научные руководители могут осуществлять и руководство проведением исследований, выполняемых преподавателями.

*Коучер (coach)* – персональный тренер, помогающий преподавателям, администраторам и студентам в самореализации, определении и увеличении своего профессионального и личностного потенциала, повышении результативности деятельности. Коучер помогает поставить конкретные цели и осуществить необходимые действия для их достижения, а также избавиться от психологических барьеров (ограничивающих убеждений, неуверенности, подавленности, переживаний и т.п.). Коучеров иногда называют конструкторами талантов (developers of talents). Они либо работают в специальных структурах повышения квалификации и переподготовки персонала университета, либо приглашаются из других организаций для реализации программ поддержки сотрудников университета.

*Спонсор (sponsor)* – сотрудник или (и) структура университета или сторонней организации, оказывающие юридическую, миграционную, административную, организационную и другую поддержку (в том числе финансовую, но не обязательно) кандидатам на различные должности в принимающем университете.

*Принимающий профессор (host professor)* – представитель принимающего университета, оказывающий поддержку приглашённому профессору (visiting professor); в обязанности обычно входит встреча и проводы; помощь в размещении и решении бытовых проблем, предоставлении офиса или рабочего места с компьютером, доступа в библиотеку и к другим ресурсам; представление коллегам и студентам; обеспечение участия в конференциях и других мероприятиях, помощь в социализации и т.п.

В руководствах для менторов часто приводятся классические примеры менторства из жизни великих и известных людей – Сократ и Платон, Гайдн и Бетховен, Зигмунд Фрейд и Карл Юнг, Анна Саливан и Хелен Келлер. В идеале ментор должен представлять собой ролевую модель для своего подопечного, быть наставником, другом и защитником.

Понятно, что найти человека, который бы эффективно выполнял функции всех вышеперечисленных советников и был надёжным другом, достаточно трудно, поэтому новому преподавателю могут предложить несколько менторов. Как указывается в руководстве Университета штата Висконсин, США: «Менторов никогда не бывает много». В руководстве Университета штата Мичиган, США, говорится, что за помощь новому преподавателю отвечают не только официально назначенные менторы, но и все преподаватели кафедры, занимающие бессрочные должности, а также заведующий кафедрой. Преподаватели этих и других американских университетов могут иметь несколько официальных и неофициальных менторов одновременно.

Кроме этого, ментор не обязательно должен быть старше своего протеже, в ряде случаев это может быть и человек одного с ним возраста или даже моложе своего подопечного, например, ментор, оказывающий поддержку в области, в которой подопечный не является профессионалом (при выполнении мультидисциплинарных проектов, например), или ментор, оказывающий социально-бытовую поддержку своему иностранному коллеге.

В Стэнфордском университете, например, каждому отобранному для работы в этом университете преподавателю уже в официальном предложении должности предлагается временный ментор, который назначается заведующим кафедрой или другим руководителем. Подопечный может остаться с этим ментором на неопределённое время или выбрать себе ещё одного ментора в любое время. Можно также попросить заменить ментора, без необходимости объяснять причины такой просьбы.

1. **ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Из всего многообразия функций ментора можно выделить две основные: оказание профессиональной поддержки и оказание социально-бытовой поддержки. В зависимости от объёма и сложности работы с подопечным, его уровня подготовки, загруженности ментора основной работой, наличия в принимающем подразделении подготовленных специалистов, способных качественно выполнять обязанности ментора, за вновь прибывшим иностранным специалистом может закрепляться либо один ментор, либо два и более. В первом случае ментор выполняет обязанности как по профессиональной, так и по социально-бытовой поддержке иностранного специалиста. Во втором случае эти обязанности, как правило, разделяют между менторами.

Общение с подопечными должно быть конфиденциальным. Частота и длительность встреч ментора с подопечным преподавателем должны быть достаточными для оказания эффективной помощи. Рекомендуется связываться с подопечным не реже одного раза в неделю и очно встречаться не реже одного раза в месяц, а также каждый раз по просьбе подопечного. Не существует никакой официальной процедуры оценки ментором своего подопечного, только – поддержка и конструктивная обратная связь.

**Основные обязанности ментора по оказанию профессиональной поддержки.** Ментор, оказывающий профессиональную поддержку

Отвечает за:

- ознакомление международного специалиста с новыми условиями профессиональной деятельности;

- содействие в достижении международным специалистом профессиональных успехов и карьерном росте;

- содействие в социализации и профессиональной адаптации международного специалиста в коллективе; содействие в преодолении социально-психологических трудностей (культурного шока) в другой стране.

Обязан:

- работать в тесном взаимодействии с сотрудниками службы международного рекрутмента, службы поддержки международных специалистов, сотрудниками, ответственными за приём, другими менторами и сотрудниками других служб и подразделений университета, задействованных в предоставлении услуг международным специалистам;

- в самом начале деятельности иностранного специалиста обсудить с ним основные цели его деятельности, а также результаты, к которым необходимо стремиться в соответствии с трудовым договором, порядок оценки деятельности и аттестации сотрудника, принятый в университете, даты предварительных оценок, порядок подготовки и содержания отчёта (если таковые предусмотрены условиями договора);

- участвовать в мероприятиях программы подготовки менторов;

- ознакомить международного специалиста с системой и программой оказания поддержки иностранным специалистам, имеющимися ресурсами поддержки; оказывать содействие в подборе других (неофициальных) менторов-волонтёров;

- ознакомить международного специалиста с особенностями российского образования; структурой и системой управления университета и месторасположением основных служб, кафедр, лабораторий и центров;

- при необходимости более подробно разобрать содержание основных статей трудового законодательства, а также основные правила и регламентирующие документы университета (например, Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов университета, Положение об итоговой государственной аттестации, Инструкцию по оформлению индивидуального плана преподавателя и др.), обсудить должностные обязанности международного специалиста;

- представить международного специалиста коллегам, ознакомить его с кафедрой, её лабораториями, центрами, планом научной работы кафедры, текущими научными проектами; порядком использования лабораторного и иного оборудования и вычислительных мощностей университета;

- ознакомить международного специалиста с организацией учебного процесса, расписанием занятий, аудиторным фондом и порядком его использования, а также ресурсами, обеспечивающими учебный процесс;

- оказывать содействие в разработке индивидуального плана международного преподавателя, в том числе в определении его учебной нагрузки, разработке плана научной деятельности и карьерного роста;

- оказывать содействие иностранному преподавателю в разработке рабочих программ учебных дисциплин, учебных пособий и других учебно-методических материалов; оказывать содействие в получении грифов УМО (других объединений) и издании материалов;

- представить международного специалиста студентам; оказывать ему содействие в организации эффективного учебного процесса;

- оказать содействие в освоении университетской платформы дистанционного обучения;

- при необходимости оказывать помощь в освоении методологии и методов проведения исследований, осуществлении эффективной научной коммуникации;

- оказывать содействие в осуществлении научной деятельности, в том числе совместной; подготовке заявок на гранты, привлечении финансовых ресурсов из других источников;

- уделять внимание публикационной активности подопечного; содействовать подготовке публикаций, в том числе совместных;

- оказать содействие в получении читательского билета и работы в библиотеке университета, ознакомлении с имеющимися в университете профессиональными и научными базами данных и порядком работы с ними;

 - оказать содействие в ознакомлении с правилами и структурами университета по защите интеллектуальной собственности, порядком коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности и создания малых инновационных предприятий; а также с возможностями работы в бизнес-инкубаторе и технопарке университета;

 - регулярно встречаться с иностранным специалистом для обсуждения его деятельности, её результатов, успехов и неудач, поиска путей решения проблем и т.п.;

 - при закреплении за подопечным ментора, отвечающего за социально-бытовую поддержку, периодически общаться с ним, при необходимости и возможности оказывать содействие в обустройстве жилья, трудоустройстве супруги, организации культурного досуга и совместного времяпрепровождения, организации отдыха во время отпуска и т.п.

**Основные обязанности ментора по оказанию социально-бытовой поддержки.** Ментор, оказывающий социально-бытовую поддержку

Отвечает за:

 - содействие международному специалисту в получении визы, подготовке к приезду в университет;

 - содействие в поиске жилья, переезде, размещении и обустройстве на новом месте международного специалиста и его семьи;

 - ознакомление международного специалиста с городом и условиями жизни в России;

 - оказание помощи в социализации международного специалиста, организации его культурного досуга; ознакомление с возможностями для отдыха и занятий спортом;

 - оказание помощи при убытии международного специалиста и его семьи из университета и страны.

 Обязан:

- работать в тесном взаимодействии с сотрудниками службы международного рекрутмента, службы поддержки международных специалистов, сотрудниками, ответственными за приём, другими менторами и сотрудниками других служб и подразделений университета, задействованных в предоставлении услуг международным специалистам;

- участвовать в мероприятиях программы подготовки менторов;

 - установить контакт с международным специалистом, утверждённым на вакантную должность, с целью выяснения существующих проблем/вопросов, связанных с оформлением визы и прибытием в университет, и оказания помощи в их решении;

 - удостовериться (связавшись с международным специалистом и ответственным за приём), что все вопросы, связанные с прибытием, встречей, транспортом, жильём, размещением полностью решены; при необходимости оказать содействие в поиске жилья;

 - при необходимости встретить подопечного, оказать содействие в заселении; в случае смены места жительства, например при переезде семьи международного специалиста через некоторое время из университетского жилого фонда на съёмную квартиру в городе, ментор обязан оказывать всяческое содействие в этом: помогать контактировать с сотрудниками службы поиска жилья, в организации осмотра жилья и заключении договора найма, заказа транспорта и грузчиков для переезда и т.п.;

 - в кратчайшее время после прибытия лично встретиться и познакомиться с международным специалистом и членами его семьи; обменяться с ними номерами мобильных телефонов, адресами электронной почты и т.п.

 - оказывать содействие в обустройстве на новом месте (приобретение мебели, домашней утвари, автомобиля, решение вопросов с коммунальными платежами, интернетом и т.п.);

 - оказывать содействие в трудоустройстве супруги, устройстве детей в школу/детский сад;

 - оказывать помощь в ориентации в городе (магазины, рынки, предприятия питания, прачечные, химчистки, отделения банков, почты и т.п.); ознакомить с транспортной системой города;

 - организовать специальную встречу/семинар для ознакомления с правилами безопасности в городе, режимом безопасности в университете, порядком оказания медицинской помощи и расположением медицинских учреждений; порядком действий в экстремальных ситуациях;

 - оказывать содействие иностранному специалисту и членам его семьи в изучении русского языка (помощь в оформлении на курсы русского языка в университете)

 - оказывать помощь в организации контактов с соотечественниками иностранного специалиста, работающими в городе (через генконсульства, землячества, другие университеты);

 - по возможности приглашать международного специалиста и членов его семьи в гости, когда это уместно; проводить с ними время, посещая различные культурные мероприятия, организовывать выезды на природу, рыбалку, экскурсии по интересным местам и т.п.; привлекать международного специалиста к внеклассной работе со студентами (в языковых клубах, клубах по интересам и т.п.);

 - оказывать помощь международному специалисту и членам его семьи в организации интересного досуга (посещение театров, музеев, концертов и других культурных мероприятий, участие в культурной жизни университета: концерты, телепрограммы, культурно-образовательные программы, фестивали, творческие коллективы, музыкальные коллективы и т.д.) и занятий спортом (плавательный бассейн, теннисные корты, стадионы и т.д.);

 - оказывать помощь в организации отдыха во время отпуска (подбор места отдыха в России, приобретение льготных путёвок и т.п.);

 - оказывать помощь при убытии иностранного специалиста из университета и страны (обходной лист, окончательный расчёт с бухгалтерией, отправка вещей и т.п.).

**Основные стимулы быть ментором.**

Добросовестное выполнение менторами всех перечисленных обязанностей требует времени и определённых знаний и усилий. Тем не менее, работа менторов в зарубежных вузах, как правило, не оплачивается. Считается, что менторство должно быть одним из элементов развития кафедры, способствующих реализации её стратегии. Когда на кафедре разработана и реализуется стратегия развития, имеются чёткие планы научной деятельности и ведутся исследования мирового уровня, разработаны планы совершенствования образовательной деятельности и осуществляется их реализация, когда сотрудники видят возможности и перспективы своего профессионального развития, которые зависят в том числе и от репутации и известности кафедры, тогда приходит осознание необходимости привлекать и удерживать на кафедре талантливых иностранных сотрудников. И хотя в вузах зарубежных стран основными стимулами, побуждающими опытных сотрудников выполнять обязанности менторов, являются нематериальные стимулы, в ряде университетов, в том числе и в Гарвардском, эффективные менторы поощряются материально. К основным стимулам, которые могли бы подвигать сотрудников российских 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.

Для более эффективной работы менторов и своевременного решения появляющихся проблем целесообразно регулярно заслушивать менторов на заседаниях кафедры, а также проводить опросы менторов и их подопечных, как это делается, например, в американских университетах.

**Программы поддержки иностранных сотрудников и менторов.**

Действенным средством оказания поддержки иностранным специалистам являются специальные программы. Как правило, для быстрой адаптации иностранных сотрудников в университете рекомендуется разработать как минимум две программы: ориентационную программу и программу подготовки менторов.

*Ориентационная программа*. Ориентационная программа может разрабатываться для реализации в двух вариантах. Первый вариант реализации осуществляется в том случае, если основная масса иностранных специалистов пребывает примерно в одно и то же время, например к началу учебного года. В этом случае проводится несколько общих занятий/семинаров для всех иностранных сотрудников, а также индивидуальные семинары/брифинги менторами при освещении узкопрофессиональных вопросов.

Второй вариант реализации программы осуществляется в том случае, если большинство иностранных специалистов пребывает в разное время. В этом случае общие занятия могут и не проводиться, а ориентацию осуществляют менторы, проводя индивидуальные встречи со своими подопечными. Но и в этом случае менторы могут пользоваться всеми материалами ориентационной программы.

Такие материалы могут включать презентации, видеофильмы, рассказывающие о возможностях университета и структурных подразделений, в которых будут работать иностранные специалисты, можно снять на видео интервью с иностранными сотрудниками, проработавшими уже достаточное время в университете, с советами для вновь прибывших иностранных сотрудников, и, конечно, различные печатные и онлайн материалы. Все материалы разрабатываются на английском языке.

Занятия с вновь прибывшими иностранными сотрудниками могут проводиться по следующим темам:

- Сервисы поддержки и порядок оказания услуг иностранным специалистам в

 университете. Первичный инструктаж и оформление документов.

- Программы поддержки и порядок участия в них иностранных специалистов.

- Трудовое и миграционное законодательство РФ.

- Культурный шок и способы его нивелирования.

- Университет, его ресурсы и порядок пользования ими.

- Порядок осуществления преподавательской деятельности в университете.

- Привлечение денежных средств для проведения исследований.

- Особенности осуществления трудовой деятельности в структурном

 подразделении на должности, занимаемой иностранным сотрудником.

*Программа подготовки менторов*. Менторы – это сотрудники, которые постоянно и, как правило, чаще других представителей обслуживающего персонала общаются со своими подопечными иностранными коллегами. Поэтому от качества подготовки менторов во многом зависит качество предоставляемых иностранным специалистам услуг. В ведущих зарубежных университетах, как правило, разрабатываются программы подготовки менторов. Такие программы в российском вузе могут включать занятия по следующим темам:

 - Сущность интернационализации высшего образования. Интернационализация и повышение конкурентоспособности университета.

 - Законодательная основа трудовой деятельности иностранных специалистов в России.

 - Порядок осуществления международного рекрутмента и отбора иностранных специалистов в университете.

- Структуры, программы и сервисы поддержки иностранных специалистов в университете.

- Менторство как эффективный метод предоставления профессиональной и социально-бытовой поддержки иностранным специалистам.

- Организация встречи, трудоустройства и убытия иностранного специалиста.

- Английский язык для менторов и др.

В программах подготовки менторов могут участвовать и сотрудники, ответственные за приём иностранных специалистов.

Таким образом, академическое менторство – это важная и достаточно обширная область деятельности. Учитывая особую важность менторской деятельности в случае приглашения в университет иностранных научно-педагогических работников, необходимо внедрять и развивать этот эффективный метод поддержки иностранных специалистов. Опыт зарубежных и российских вузов показывает, что без использования этого метода достичь высокого качества поддержки иностранных специалистов весьма затруднительно.

1. Faculty Mentoring Guide. Virginia Commonwealth University. Published August 1997, Reprinted 1999, 2001,

 Revised March 2012 [↑](#footnote-ref-1)
2. Исследование проводилось в рамках проекта Минобразования России «Разработка и реализация внутривузовской системы формирования, обучения и развития управленческого персонала» для изучения опыта управления кафедрами вузов, в выборку вошли 300 вузов из разных регионов России. [↑](#footnote-ref-2)
3. P. Smock and R. Stephenson. Giving and Getting Career Advice: A Guide for Junior and Senior Faculty. Academic Year 2008-2009. [↑](#footnote-ref-3)