Гредин Артем Романович,
магистрант
Научный руководитель
Осин Алексей Константинович
канд. пед. наук, доцент
Шуйский филиал ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет»
г. Шуя, Ивановская область

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРНЫМИ ТРАЕКТОРИЯМИ ПЕДАГОГОВ

Аннотация: *в статье рассматривается трансформация системы наставничества из формы стихийной педагогической взаимопомощи в регламентированный инструмент стратегического управления карьерными траекториями педагогов. Обосновывается актуальность перехода к дуальной модели, сочетающей традиционную передачу методического опыта и реверсивное наставничество для преодоления цифрового барьера. Анализируется нормативно-правовая база РФ (Концепция до 2030 года) и предлагается алгоритм оценки эффективности через интегральный индекс (IEP), позволяющий администрации школы принимать обоснованные кадровые решения и управлять профессиональным ростом сотрудников на основе измеримых показателей.*

Ключевые слова: *наставничество, управление карьерными траекториями, педагогические кадры, реверсивное наставничество, традиционное наставничество, карьерный рост педагога, интегральный индекс эффективности (IEP), аттестация, цифровизация образования, кадровый резерв, управление школой.*

Актуальность совершенствования системы наставничества обусловлена острым кадровым дефицитом в образовании, необходимостью ускоренной адаптации молодых специалистов и удержания их в профессии.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Наставничество выступает ключевым инструментом управления карьерными траекториями, так как позволяет: снизить текучесть кадров: системная поддержка в первые годы работы предотвращает профессиональный выгорание и уход из школы; ускорить профессиональный рост: обеспечивает планомерное продвижение педагога от статуса молодого специалиста до уровня эксперта и методического лидера; сформировать кадровый резерв: целенаправленно готовит педагогов к управленческим должностям (заместитель директора, директор) и роли наставника; повысить качество образования: передача практического опыта напрямую влияет на рост предметных и методических компетенций; сохранить преемственность: обеспечивает передачу неформальных знаний, традиций и ценностей педагогического коллектива.

В условиях цифровизации и внедрения обновленных ФГОС наставничество помогает педагогам быстрее осваивать новые технологии и методики, выстраивая осознанную вертикальную (административную) и горизонтальную (экспертную) карьеру. Кроме того, эффективная система наставничества напрямую влияет на престиж профессии, формируя в образовательной организации культуру поддержки и непрерывного развития.

Совершенствование системы наставничества как инструмент управления карьерными траекториями педагогов является одним из приоритетных направлений в современной российской образовательной политике. Она опирается на государственную стратегию и решает конкретные управленческие задачи школы.

В России развитие наставничества закреплено на государственном уровне. Ключевым документом является «Концепция развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года», утвержденная распоряжением Правительства РФ от 21 мая 2025 г. №1264-р. Она разработана во исполнение поручения Президента РФ и в рамках национального проекта «Образование». Создание единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников напрямую включает развитие наставничества как механизма профессионального роста. Также действуют целевые модели настав-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

ничества и цифровые платформы (например, «НАСТАВНИК.РФ») для подбора пар и фиксации результатов.

Управление карьерной траекторией – это не стихийное развитие, а проектирование пути педагога от молодого специалиста до эксперта или руководителя. Наставничество здесь выполняет роль навигационной системы. Наставник совместно с молодым педагогом составляет индивидуальный план профессионального развития (ИПР) и индивидуальный дневник, где фиксируются дефициты, задачи и контрольные точки. Это позволяет управлять переходом педагога с одного квалификационного уровня на другой. Наставник передает навыки администрирования, управления классом, проектной деятельности и подготовки к аттестации на высшую категорию. Педагог становится методистом, тьютором для коллег, экспертом ЕГЭ/ОГЭ или автором учебных программ. Сюда же относится реверсивное наставничество, при котором молодой педагог помогает опытному коллеге осваивать цифровые технологии, что ускоряет горизонтальную мобильность обеих сторон. В результате происходит снижение текучести кадров в первые 3–5 лет работы за счет психологической и методической поддержки, что является фундаментом для любой дальнейшей карьеры.

Для выявления особенностей моделей наставничества проведем сравнительный анализ (табл. 1). Традиционное и реверсивное наставничество представляют собой два разных вектора профессионального развития педагогов. Традиционная модель направлена на сохранение и передачу накопленного опыта, в то время как реверсивная – на обновление компетенций и интеграцию инноваций.

Как видно из таблицы традиционное наставничество – это фундамент системы управления карьерными траекториями. Оно отвечает за преемственность поколений и качественную адаптацию. Без него молодой педагог рискует совершить критические ошибки в первые месяцы работы и покинуть профессию. В этой модели опытный учитель выступает гарантом стабильности образовательного процесса.

Таблица 1

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Сравнительный анализ компонентов моделей наставничества

Критерий	Традиционное наставничество	Реверсивное наставничество
Направление передачи опыта	От более опытного (старшего по возрасту и стажу) к менее опытному (молодому специалисту).	От менее опытного (молодого специалиста) к более опытному (старшему коллеге).2 источника
Предмет передачи	Методика преподавания, знание школьной документации, классное руководство, способы разрешения конфликтов, традиции коллектива, подготовка к аттестации	Цифровая грамотность, работа с интерактивным оборудованием, использование нейросетей, современные образовательные приложения, знание молодежной субкультуры.2 источника
Тип взаимодействия	Преимущественно вертикальное (иерархическое): наставник – руководитель процесса, наставляемый – ведомый.	Горизонтальное (партнерское): взаимное обогащение, где статус определяется не должностью, а компетенцией в конкретном вопросе
Цель для наставляемого	Адаптация в профессии, предотвращение выгорания в первые годы, успешное прохождение аттестации, интеграция в корпоративную культуру	Преодоление цифрового барьера, обновление образовательных технологий, сохранение профессиональной релевантности, профилактика стагнации
Цель для наставника	Передача наследия, самореализация через успех подопечного, развитие управленческих и менторских компетенций	Развитие навыков преподавания и аргументации, укрепление авторитета среди коллег, возможность внедрить свои идеи через опытного коллегу
Роль в управлении карьерой	Обеспечивает базовую профессиональную выживаемость и планомерный рост внутри существующей системы координат	Служит инструментом карьерного лифта для молодых педагогов (признание их экспертности) и способом омоложения педагогического коллектива
Психологический эффект	Снижает тревожность молодого специалиста, дает чувство защищенности	Повышает самооценку молодых педагогов и возвращает чувство значимости опытным учителям, устраняя барьеры между поколениями.2 источника

Реверсивное наставничество – это инструмент модернизации и гибкости. Оно необходимо в условиях быстрой цифровизации, когда опыт старшего поколения в технических вопросах уступает компетенциям выпускников вузов. Для опытного педагога это возможность избежать профессионального выгорания и «устаревания», а для молодого – шанс заявить о себе как об эксперте с первых дней работы, что значительно ускоряет его горизонтальную карьеру.

В современной школе эти модели не исключают, а дополняют друг друга, образуя цикл непрерывного развития:

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

– в традиционной фазе опытный педагог-наставник помогает молодому специалисту освоить требования ФГОС, составить рабочую программу и наладить дисциплину в классе;

– в реверсивной фазе тот же молодой специалист проводит для своего наставника и группы коллег мастер-класс по использованию нейросетей для генерации дидактических материалов или работе с образовательной платформой «Сферум»;

– при синтезе фаз опытный педагог применяет новые цифровые инструменты для подготовки к аттестации, а молодой – использует полученные методические советы для более глубокой подачи материала.

Эффективное управление карьерными траекториями педагогов строится на комбинации этих подходов, создавая среду, где опыт встречается с инновациями.

Для превращения наставничества в эффективный инструмент управления карьерой современная практика предлагает переход от стихийной помощи к регламентированной системе:

– *институционализация* – трансформация наставничества из волонтерского движения в регламентированный вид профессиональной деятельности с четким нормативным статусом;

– *разнообразие форм* – помимо классической пары «наставник – наставляемый», внедряются коллективные формы («школа профессионального роста»), сетевые, дистанционные и реверсивные модели;

– *диагностика и сопровождение* – использование психологической службы для диагностики профессиональных качеств, определение дефицитов и подбор под них конкретных образовательных событий (семинаров, мастер-классов);

– *мотивационная среда* – внедрение ведомственных наград (нагрудные знаки «почетный наставник», «молодость и профессионализм») и включение показателей наставнической деятельности в эффективный контракт;

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

– *цифровизация* – использование цифровых платформ для мониторинга динамики развития педагога и подбора оптимальных наставнических пар на основе анализа компетенций.

Однако любая система остается лишь декларацией без конкретного инструментария. Практическим воплощением такой регламентации становятся структурированные задания для наставнических пар, которые переводят общие цели в измеримые действия. Рассмотрим, какие конкретные задачи позволяют реализовать потенциал обеих моделей – традиционной и реверсивной (табл. 2, 3).

Примеры заданий для пар наставничества можно разделить на две группы в зависимости от вектора передачи опыта. Для максимальной эффективности рекомендуется сочетать обе модели.

Предложенные задания для пар наставничества – это не просто план совместной работы, а алгоритм создания конкретных профессиональных продуктов (артефактов). Чтобы эти артефакты стали реальным капиталом в управлении карьерой педагога, необходимо перевести их количество и качество в измеримые показатели. Оценка эффективности позволяет верифицировать: привели ли выполненные задания к запланированному росту или остались лишь эпизодами методического взаимодействия.

Оценка эффективности наставничества должна быть комплексной и опираться на измеримые показатели, так как цели традиционного и реверсивного подходов различаются.

Для объективности рекомендуется использовать цикл «диагностика – план – действие – артефакт – оценка»: 1) входная диагностика – анкетирование, самооценка компетенций (шкала 0–4) и мини-опрос «360 градусов» (мнение коллег и администрации) в начале года; 2) промежуточный контроль – ведение журнала артефактов (что конкретно создано) и чек-листов KPI раз в месяц или квартал; 3) итоговая оценка – анализ изменений в успеваемости учеников, уровне выгорания и карьерном статусе педагога.

Таблица 2

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Задания для традиционного наставничества (опытный → молодой)

№ п/п	Название шага наставничества	Сущность шага	Формулировка задания
Цель: адаптация, передача методического багажа, интеграция в коллектив, управление классом			
	Методический конструктор (проектирование)	Вместо передачи готовых конспектов наставник передает «блоки» – проверенные приемы. Например: «Блок: Дисциплина без крика», «Блок: Физминутка за 30 секунд», «Блок: Мотивация в конце урока»	Молодой педагог должен собрать свой уникальный урок для «трудного» класса, используя предложенные блоки как конструктор. Затем они вместе проводят этот урок (наставник ведет первую часть, молодой – вторую) и проводят рефлексию «точек роста», а не ошибок
	Теневое наставничество (shadowing)	Наблюдение не за содержанием, а за процессом	Молодой педагог присутствует на уроке опытного коллеги в роли «тени». Его задача – фиксировать не то, *что* говорит учитель, а *как* реагируют дети на невербальные знаки (жесты, смену тембра, перемещение по классу). После урока проводится «деконструкция»: наставник объясняет логику каждого своего движения с точки зрения психологии и методики
	Дорожная карта аттестации и карьеры	Стратегическое планирование	Совместное заполнение «Индивидуального дневника профессионального развития». Наставник помогает молодому специалисту определить дефициты для получения первой квалификационной категории, составить график открытых уроков, подготовить список необходимых публикаций и портфолио на 1–2 года вперед
	Разбор кейсов «Трудный родитель»	Психологическая и юридическая поддержка	Молодой педагог описывает реальную или смоделированную конфликтную ситуацию с родителями. Вместе с наставником они прописывают алгоритм действий: как отвечать на агрессивные сообщения в мессенджерах, как вести себя на собрании, на какие пункты устава школы и закона «Об образовании» опираться

Таблица 3

Задания для реверсивного наставничества (молодой → опытный)

№ п/п	Название шага наставничества	Сущность шага	Формулировка задания
Цель: преодоление цифрового барьера, внедрение геймификации, обновление форматов, развитие лидерства у молодежи			
	Цифровой десант: «Переводчик с	Молодой педагог выступает IT-	Урок по нейросетям: Молодой коллега проводит для опытного (или группы

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

№ п/п	Название шага наставничества	Сущность шага	Формулировка задания
	педагогического на цифровой»	специалистом	опытных) мастер-класс по генерации дидактических материалов (иллюстраций, текстов, тестов) с помощью ИИ Автоматизация: Молодой педагог учит наставника работать с электронным журналом на продвинутом уровне (автоматическая рассылка отчетов родителям, аналитика успеваемости) или настраивает облачное хранилище для систематизации методических наработок
	Геймификация классического урока	Молодой педагог делится знанием интересов поколения Альфа	Опытный педагог выбирает сложную, «скучную» тему своего предмета (например, «Синтаксический разбор предложения» или «Таблица растворимости»). Молодой педагог предлагает, как превратить эту тему в квест, используя механику популярных игр (создать «карту сокровищ» с заданиями, ввести систему достижений/ачивок или использовать интерактивные платформы вроде Kahoot!). В итоге они вместе проводят этот урок
	«Клиповое мышление» как инструмент (формат reels/shorts)	Адаптация контента под современные форматы восприятия	Опытный педагог приносит сложную тему. Молодой педагог учит его дробить эту тему на микро-видео по 1–2 минуты. Задача – записать серию коротких обучающих роликов для домашнего задания, где суть объясняется максимально наглядно и динамично, как в популярных соцсетях
	Обратное проектирование (методический дебрифинг)	Опытный педагог учится смотреть на свой урок глазами студента	Молодой педагог посещает урок опытного коллеги. После урока они меняются ролями: молодой специалист дает обратную связь наставнику, используя современные педагогические термины (например, анализирует «зону ближайшего развития», «когнитивную нагрузку» или «инклюзивные практики»), которые он изучал в вузе, но которые могли пройти мимо опытного коллеги в суете практики
	Совместные (универсальные) задания	Эти задания стирают иерархию и подходят для обеих моделей	Создание общего цифрового продукта. Совместная разработка авторского дистанционного курса для школьников на платформе «Сферум» или РЭШ, где один отвечает за методическую глубину, а другой – за техническое исполнение и визуал. Педагогический тренинг «Рисунок вслепую». Развитие навыков коммуникации. Участники садятся спиной друг к другу. Наставнику дается изображение простого предмета, он должен описать его словами, а наставляемый – нарисовать, не видя оригинала. Упражнение учит точности инструкций и активному слушанию

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

При оценке эффективности традиционного наставничества фокус делается на *адаптацию, закрепление и передачу методического опыта.*

1. Профессиональные критерии (hard skills): а) качество уроков – рост доли уроков, оцененных администрацией на «хорошо» и «отлично» (сравнение начала и конца года); б) документооборот – отсутствие замечаний к ведению электронных журналов и рабочих программ; в) методическая продуктивность – количество разработанных конспектов, участие молодого педагога в заседании методического объединения с докладом; г) аттестация – успешное прохождение молодым специалистом аттестации на квалификационную категорию.

2. Психологические и социальные критерии (soft skills): а) удовлетворенность работой – анкетирование по шкале «намерение уволиться в ближайший год» (снижение показателя); б) психоэмоциональное состояние – снижение уровня стресса (можно замерить через экспресс-диагностику выгорания, например, методику Бойко); в) интеграция в коллектив – количество неформальных контактов с коллегами, участие в жизни школы.

3. Образовательные критерии (влияние на учеников): а) успеваемость – динамика качества знаний в классах молодого педагога (сравнение входных и итоговых контрольных); б) мотивация – снижение количества пропусков уроков без уважительной причины в «подшефных» классах.

4. Организационные критерии: текучесть кадров – процент молодых специалистов, оставшихся в школе на второй и третий год работы.

При оценке эффективности реверсивного наставничества фокус смещается на *цифровую трансформацию, инновации и взаимное развитие.* Оценка строится вокруг создания конкретных продуктов (артефактов).

1. Профессиональные критерии (артефакты): а) цифровая зрелость – количество созданных управленческих или методических материалов с применением ИИ-инструментов (с фиксацией в журнале промптов); б) визуальный стандарт – переход школы на единые шаблоны презентаций, разработанные в паре; в) автоматизация – создание управленческого дашборда (например, по успеваемости) или сокращение времени на подготовку типового отчета (замер времени

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

«до/после»); г) методическая упаковка – создание опытным педагогом «цифрового» урока (с квестом или геймификацией) под руководством молодого наставника.

2. Карьерные и публичные критерии: а) для молодого наставника – количество выступлений на конференциях, проведение мини-сессий для коллег, участие в профессиональных конкурсах (результат поддержки опытного коллеги в «упаковке» опыта); б) для опытного наставляемого – включение в кадровый резерв или экспертные группы благодаря освоенным новым компетенциям.

3. Организационные критерии (влияние на школу): а) цифровая культура – рост числа педагогов, регулярно использующих рекомендованные цифровые сервисы; б) снижение иерархического барьера – индекс психологической безопасности (оценивается через анонимный опрос о готовности предлагать идеи руководству).

Таблица 4

Сводная таблица метрик оценки

Параметр	Традиционное наставничество	Реверсивное наставничество
Главный продукт	Стабильный, уверенный в себе молодой педагог	Новый цифровой/методический продукт (шаблон, дашборд, кейс)
Ключевой KPI	Сохранность кадров (не уволился), успешная аттестация	Сокращение времени на рутину, количество внедренных инноваций.
Инструмент оценки	Посещение уроков, анализ планов, психологические тесты	Анализ созданных артефактов, замер времени выполнения задач, чек-листы цифровой грамотности
Формула успеха	«Молодой специалист перестал бояться и начал работать самостоятельно»	«Опытный педагог начал использовать ИИ, а молодой – выступил на конференции»

Для интегральной модели наставничества можно использовать расчет интегрального индекса эффективности пары (IEP): $IEP = 0{,}25\ (процесс) + 0{,}45\ (артефакты) + 0{,}30\ (влияние)$, где каждый компонент оценивается по шкале от 0 до 100. Это позволяет перевести оценку из субъективной плоскости в систему измеримых данных.

Интегральный индекс эффективности (IEP) переводит абстрактное понятие «хорошее наставничество» на язык цифр и управленческих решений. Для ди-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

ректора школы это инструмент, который превращает воспитательную и методическую работу в прозрачную систему управления персоналом (HR-аналитику).

Вот как этот индекс помогает управлять школой на практике.

1. Объективизация кадровых решений (ротация и кадровый резерв). Без индекса решение о том, кого назначить руководителем методического объединения или включить в кадровый резерв, часто принимается на основе личной симпатии или стажа. IEP дает математическое обоснование.

2. Точечное распределение ресурсов (адресная помощь). IEP работает как приборная панель автомобиля. Если общая оценка пары низкая, директор может посмотреть на разбивку по компонентам и понять, где именно поломка, не тратя ресурсы на догадки.

3. Управление инновациями и цифровой трансформацией. Компонент «Артефакты» (A) с весом 0,45 специально сделан самым тяжелым. Это сигнал для коллектива: школа платит за результат, а не за процесс.

4. Экономическое обоснование бюджета. Когда директор защищает бюджет перед учредителем или родительским комитетом, фраза «нам нужны деньги на наставничество» звучит неубедительно. Данные IEP позволяют говорить языком эффективности.

5. Раннее предупреждение выгорания и конфликтов. Регулярная оценка «Процесса» (P) показывает микроклимат. Если у опытного педагога-наставника резко падает показатель «Влияние» (I), это может означать не потерю квалификации, а начало профессионального выгорания – он перестал транслировать свой опыт вовне. Индекс позволяет заметить эту аномалию раньше, чем педагог напишет заявление об увольнении, и вовремя предложить ему реверсивную пару, где молодой коллега «взбодрит» его новыми технологиями.

Интегральный индекс эффективности превращает наставничество из «черного ящика» (где что-то происходит, но непонятно что) в прозрачный бизнес-процесс. Он позволяет директору управлять школой не через разовые авральные проекты, а через постоянный мониторинг и коррекцию микропроцессов,

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

гарантируя, что каждая минута, потраченная педагогами на взаимодействие, работает на развитие школы.

На основе анализа современных подходов к наставничеству в российской системе образования можно сформулировать следующие выводы.

1. Наставничество перестало быть стихийной помощью опытных коллег молодым специалистам. В современных условиях, закрепленных «Концепцией развития наставничества в РФ до 2030 года», оно институционализируется и становится регламентированным инструментом управления человеческим капиталом образовательной организации. Эффективное управление карьерной траекторией педагога невозможно без перехода от неформальной взаимопомощи к системе с четкими KPI, паспортами наставнических пар и измеримыми результатами.

2. Управление карьерой требует сочетания двух векторов. Традиционное наставничество обеспечивает «вертикальную» устойчивость: адаптацию, передачу методического наследия, интеграцию в корпоративную культуру и подготовку к аттестации. Реверсивное наставничество обеспечивает «горизонтальную» модернизацию: преодоление цифрового барьера, внедрение инноваций и обновление форматов работы. Только синергия этих моделей позволяет педагогу выстраивать гибкую траекторию, избегая как профессионального выгорания (из-за рутины), так и стагнации (из-за отставания от технологий).

3. Совершенствование системы наставничества переводит карьеру педагога из категории «стихийного роста» в категорию «проектируемой траектории». Через индивидуальные планы профессионального развития (ИППР), дорожные карты аттестации и реестры компетенций школа получает возможность целенаправленно выращивать как предметников-экспертов, так и управленческий резерв. Наставник становится навигатором, который помогает педагогу перейти от выживания в профессии к осознанному управлению своим статусом и доходом.

4. Оценка системы наставничества должна строиться не на формальном подсчете проведенных встреч, а на «артефактности» – создании конкретных,

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

тиражируемых продуктов. Для традиционной модели это качественные уроки молодого специалиста и его портфолио к аттестации. Для реверсивной – внедренные цифровые шаблоны, автоматизированные отчеты и методические кейсы. Введение интегрального индекса эффективности (IEP) позволяет администрации принимать управленческие решения на основе данных, а не интуиции.

5. Совершенствование системы наставничества напрямую влияет на качество образования. Снижение текучести кадров в первые критические 3–5 лет работы, рост цифровой грамотности учителей и освоение современных методик (геймификация, ИИ) неизбежно ведут к повышению учебной мотивации школьников и улучшению их образовательных результатов. Таким образом, инвестиции в наставничество являются наиболее эффективным способом повышения конкурентоспособности школы.

Список литературы

1. Добродеева, И. Создание системы менеджмента качества через становление и поддержку персональной инициативы / И. Добродеева, С. Кочина, А. Осин // Problems of education in the 21st century. – 2008. – Т. 8. – С. 173–179.

2. Концепция развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года: утв. распоряжением Правительства Рос. Федерации : от 21 мая 2025 г. №1264-р // СПС Гарант. – URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411951838/ (дата обращения: 02.11.2026). – Текст : электронный.

3. Коржуева, Е. В. Методологические подходы к оценке эффективности реверсивного наставничества в образовательной сфере / Е. В. Коржуева, Д. И. Поляков // Дневник науки. – 2025. – № 12. – URL: https://dnevniknauki.ru/images/publications/2025/12/pedagogics/Korzhueva_Polyakov.pdf (дата обращения: 02.11.2026). – Текст : электронный.

4. Ладилова, Н. А. Наставничество в России: от истоков к современности / Н. А. Ладилова, И. А. Мишина. – Москва : ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России», 2023. – 223 с.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

5. Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях / Минпросвещения России, Общерос. Профсоюз образования. – Москва, 2021. – 20 с.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)