**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СОЮЗ РАБОТНИКОВ НАРОДНОГО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ПИСЬМО**

**от 21 декабря 2021 года N АЗ-1128/08/657**

**[О направлении**[**методических рекомендаций по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях**](https://docs.cntd.ru/document/350611183#6500IL)**]**

В соответствии с пунктом 33 [распоряжения Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 N 3273-р](https://docs.cntd.ru/document/564112504#64U0IK) (ред. от 20 августа 2021 г.) ["Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста"](https://docs.cntd.ru/document/564112504#64U0IK) о разработке и внедрении системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях общего, среднего профессионального, дополнительного образования Министерство просвещения Российской Федерации направляет разработанные совместно с Профессиональным союзом работников народного образования и науки Российской Федерации[Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях](https://docs.cntd.ru/document/350611183#6500IL) для учета и использования в работе.

Заместитель Министра просвещения  
Российской Федерации  
А.В.Зырянова

Заместитель Председателя  
Профессионального союза  
работников народного образования  
и науки Российской Федерации  
Т.В.Куприянова

## Приложение к письму Минпросвещения России и Общероссийского Профсоюза образования от 21 декабря 2021 года N АЗ-1128/08/657

**Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях**

### Аннотация

В условиях модернизации системы российского образования приоритетом для государства является развитие ее кадрового потенциала, непрерывный рост профессионального мастерства педагогических работников. Этой цели служит создание единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (*далее* - Система) в рамках национального проекта "Образование" (с учетом изменений и дополнений 2020 и 2021 гг.).

Одним из ключевых направлений создания Системы является **развитие наставничества педагогических кадров, являющееся эффективным инструментом профессионального роста педагогических работников** общего, среднего профессионального и дополнительного образования.

Наставничество как социально-педагогическое явление существует в российском образовании с XIX века. В современной России существуют разнообразные практики наставничества педагогических работников, в которых сочетаются традиционные и инновационные черты.

**Главная проблема наставничества в образовании на сегодняшний день - неопределенность его концептуально-методологического и нормативного правового статуса,**что существенно затрудняет его "превращение" в широкое социально-педагогическое явление. Наставничество в образовании развивается преимущественно как волонтерское движение. Существует реальная потребность его трансформации в регламентированный вид профессиональной деятельности в образовании.

Одним из путей разрешения данного противоречия является разработка и внедрение системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях. **Система (целевая модель) наставничества включает концептуально-методологическую разработку основных категорий и понятий, связанных с наставничеством,**нормативное правовое обеспечение наставнической деятельности, направленное на повышение правового статуса наставничества и наставников, определение организационно-педагогических, методических и технологических механизмов реализации системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях.

Методические рекомендации разработаны в соответствии с пунктом 33 [распоряжения Правительства РФ от 31.12.2019 N 3273-р](https://docs.cntd.ru/document/564112504#64U0IK) (ред. от 20 августа 2021 г.) ["Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста"](https://docs.cntd.ru/document/564112504#64U0IK), а также в рамках реализации паспорта федерального проекта "Современная школа" национального проекта "Образование"\*.

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

\* Пункт 33 [распоряжения Правительства РФ от 31.12.2019 N 3273-р](https://docs.cntd.ru/document/564112504#64U0IK) (в ред. от 20 августа 2021 г.)

Срок внедрения системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях Российской Федерации - конец 2022 года.

Формула расчета:

N=A/B\*100%,

где:

N - доля образовательных организаций, реализующих систему наставничества педагогических работников, процент;

A - количество образовательных организаций, реализующих систему наставничества педагогических работников, единиц; Образовательная организация признается реализующей систему наставничества педагогических работников при наличии документов образовательной организации, утверждающих положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации.

B - количество образовательных организаций в субъекте РФ в соответствии с формой федерального статистического наблюдения N ОО-1 "Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования", единиц.

**Система (целевая модель) наставничества педагогических работников в образовательных организациях общего, среднего профессионального и дополнительного образования предназначена в первую очередь для органов исполнительной власти, осуществляющих государственное управление в сфере образования. Она позволит встроить существующие на региональном и муниципальном уровне практики наставнической деятельности в единую федеральную систему научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров,** разработанную на федеральном уровне, а также окажет практическую помощь в нормотворческой деятельности с учетом региональной специфики и потребностей конкретных образовательных организаций. **Помимо этого, система (целевая модель) наставничества позволит скоординировать развитие практик наставничества с внедрением новой квалификационной категории "педагог-наставник".**

Система (целевая модель) наставничества также может быть использована для образовательных организаций высшего образования (профессорско-преподавательского состава и сотрудников), подведомственных Министерству просвещения Российской Федерации, системы среднего профессионального образования (СПО), центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ), организаций системы дополнительного профессионального (педагогического) образования (ИРО/ИПК), стажировочных площадок, которые разрабатывают и реализуют образовательные программы обучения наставников, тьюторского сопровождения наставников и наставляемых.

При разработке системы (целевой модели) наставничества учитывались положения законодательства в области образования и трудовых отношений, документы стратегического планирования, указы Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, ведомственные приказы, Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС) и другие нормативные правовые акты.

Система (целевая модель) наставничества имеет двухконтурную структуру при участии федерального, регионального, муниципального и институционального уровней субъектов образовательной деятельности.

Методические рекомендации по внедрению (применению) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях\* с включенным Примерным положением о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации окажут практическую помощь руководителям, административным и педагогическим работникам образовательных организаций в определении наиболее оптимальных форм, видов наставничества педагогических работников, в разработке необходимых локальных нормативных правовых актов по развитию системы наставничества, в организации профессиональной активности соответствующих субъектов образовательной деятельности.

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

\* Приложение. - См. https://www.edu-press.ru/publications/odvo/\_16\_810. - *Ред*.

### I. Система (целевая модель) наставничества педагогических работников в образовательных организациях

#### *1.1. Методологические основы и ключевые положения системы (целевой модели) наставничества*

*Наставничество* - форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Педагогическими работниками являются работники образовательных организаций, перечисленные в [постановлении Правительства РФ от 08.08.2013 N 678 "Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций"](https://docs.cntd.ru/document/499038030#64U0IK).

Методологической основой системы наставничества является понимание наставничества как:

- социального института, обеспечивающего передачу социально значимого профессионального и личностного опыта, системы смыслов и ценностей новым поколениям педагогических работников;

- элемента системы дополнительного профессионального образования (подсистемы последипломного профессионального образования), которая обеспечивает непрерывное профессиональное образование педагогов в различных формах повышения их квалификации;

- составной части методической работы образовательной организации по совершенствованию педагогического мастерства работников, включающую работу с молодыми специалистами; деятельность по адаптации педагогических кадров в новой организации; работу с педагогическими кадрами при вхождении в новую должность; организацию работы с кадрами по итогам аттестации; обучение при введении новых технологий и инноваций; обмен опытом между членами педагогического коллектива.

*Наставник* - участник персонализированной программы наставничества, имеющий измеримые позитивные результаты профессиональной деятельности, готовый и способный организовать индивидуальную траекторию профессионального развития наставляемого на основе его профессиональных затруднений, также обладающий опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

*Наставляемый* - участник персонализированной программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке приобретает новый опыт, развивает необходимые навыки и компетенции, добивается предсказуемых результатов, преодолевая тем самым свои профессиональные затруднения. Наставляемый является активным субъектом собственного непрерывного личностного и профессионального роста, который формулирует образовательный заказ системе повышения квалификации и институту наставничества на основе осмысления собственных образовательных запросов, профессиональных затруднений и желаемого образа самого себя как профессионала (молодой педагог, только пришедший в профессию; опытный педагог, испытывающий потребность в освоении новой технологии или приобретении новых навыков; новый педагог в коллективе; педагог, имеющий непедагогическое профильное образование).

**Наставничество как мера поддержки молодых специалистов** гарантируется им наряду с отсутствием испытательного срока при приеме на работу впервые, содействием в трудоустройстве, созданием условий для повышения квалификации и профессионального роста, различными доплатами к заработной плате, пособиями и иными выплатами. Меры поддержки молодых специалистов устанавливаются федеральным и региональным законодательством, а также могут предоставляться согласно отраслевым соглашениям и локальным актам работодателя. При заключении коллективных договоров целесообразно предусматривать разделы по защите социально-экономических и трудовых прав работников из числа молодежи, содержащие в том числе положения по закреплению за ними наставников, установлению наставникам соответствующей доплаты в размере и порядке, определяемыми коллективными договорами.

Важнейшей **особенностью системы наставничества является** то, что она носит **точечный, индивидуализированный и персонализированный характер**, ориентирована на конкретного педагога и призвана решать в первую очередь его личностные, профессиональные и социальные проблемы, имеет гибкую структуру учета особенностей преодоления затруднений наставляемого и интенсивность решения тех или иных запросов (наставник и наставляемый самостоятельно решают, сколько времени потратить на изучение тех или иных вопросов и какая глубина их проработки нужна).

**Характерными особенностями** системы наставничества являются:

 субъект-субъектное взаимодействие наставника и наставляемого;

 личностноориентированная направленность;

 выстраивание практик наставничества с использованием интернет-среды, расширение возможности получения поддержки наставников в масштабах всей страны, региона, муниципалитета;

 интеграция в национальную систему профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста; единую федеральную систему научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров;

 опора на лучший отечественный и зарубежный опыт наставничества педагогов с учетом государственной политики в сфере образования;

 направленность на оказание всесторонней помощи педагогическим работникам посредством разнообразных форм и видов наставничества.

Реализация системы (целевой модели) наставничества педагогических работников имеет свои особенности для образовательных организаций общего, среднего профессионального и дополнительного образования, обусловленные различиями в организации процессов обучения и взаимодействия педагогов.

Система (целевая модель) наставничества в системе общего образования ориентирована на реализацию федерального проекта "Современная школа", в системе дополнительного образования - на реализацию федерального проекта "Успех каждого ребенка", в системе среднего профессионального образования - на реализацию федерального проекта "Молодые профессионалы", что выражается в различных направлениях деятельности, результатах и показателях.

Система (целевая модель) наставничества подразумевает необходимость **совместной деятельности** наставляемого и наставника по планированию, реализации, оцениванию и коррекции персонализированной программы наставничества.

Самопроектирование на основе желаемого образа самого себя в профессии должно стать наиболее перспективной технологией наставничества.

#### *1.2. Цели, задачи, принципы системы (целевой модели) наставничества*

*Цель системы (целевой модели) наставничества* - **создание** системы правовых, организационно-педагогических, учебно-методических, управленческих, финансовых **условий и механизмов развития наставничества** в образовательных организациях для обеспечения непрерывного профессионального роста и профессионального самоопределения педагогических работников, самореализации и закрепления в профессии, включая молодых/начинающих педагогов.

Задачи системы (целевой модели) наставничества:

 содействовать повышению правового и социально-профессионального статуса наставников, соблюдению гарантий профессиональных прав и свобод наставляемых;

 обеспечивать соответствующую помощь в формировании межшкольной цифровой информационно-коммуникативной среды наставничества, взаимодействия административно-управленческих (вертикальных) методов и самоорганизующихся недирективных (горизонтальных) инициатив;

 оказывать методическую помощь в реализации различных форм и видов наставничества педагогических работников в образовательных организациях;

 способствовать формированию единого научно-методического сопровождения педагогических работников, развитию стратегических партнерских отношений в сфере наставничества на институциональном и внеинституциональном уровнях.

Система (целевая модель) наставничества **основывается на следующих принципах**:

*принцип добровольности, соблюдения прав и свобод, равенства педагогов* предполагает приоритет и уважение интересов личности и личностного развития педагогов, добровольность их участия в наставнической деятельности, признание равного социального статуса педагогических работников, независимо от ролевой позиции в системе наставничества;

*принцип индивидуализации и персонализации* направлен на признание способности личности к саморазвитию в качестве естественной, изначально присущей человеку потребности и возможности; на сохранение индивидуальных приоритетов в формировании наставляемым собственной траектории развития;

*принцип вариативности* предполагает возможность образовательных организаций выбирать наиболее подходящие для конкретных условий формы и виды наставничества;

*принцип системности и стратегической целостности* предполагает разработку и реализацию системы (целевой модели) наставничества с максимальным охватом всех необходимых структур системы образования на федеральном, региональном, муниципальном и институциональном уровнях.

### II. Условия и ресурсы для внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации

Система (целевая модель) наставничества является совокупностью условий, ресурсов, процессов, механизмов, инструментов, необходимых и достаточных для успешной реализации в образовательной организации персонализированных программ наставничества педагогических работников.

Под условиями понимаются те факторы, элементы и особенности функционирования образовательной организации, которые существенно влияют на различные аспекты ее результативности. Т.е. условия, которые непосредственно задействованы в системе (целевой модели) наставничества, являются ее ресурсами, необходимыми для реализации персонализированных программ наставничества.

#### *2.1. Кадровые условия и ресурсы*

Кадровые условия предполагают наличие в образовательной организации:

 руководителя, разделяющего ценности отечественной системы образования, приоритетные направления ее развития;

 куратора реализации персонализированных программ наставничества;

 наставников - педагогов, которые:

имеют подтвержденные результаты педагогической деятельности;

демонстрируют образцы лучших практик преподавания, профессионального взаимодействия с коллегами;

 педагога-психолога, в фокусе которого находятся личности наставника и наставляемого, организация и психологическое сопровождение их взаимодействия.

#### *2.2. Организационно-методические и организационно-педагогические условия и ресурсы*

Организационно-методические и организационно-педагогические условия и ресурсы реализации системы (целевой модели) наставничества в образовательной организации включают:

 подготовку локальных нормативных актов, программ, сопровождающих процесс наставничества педагогических работников;

 разработку персонализированных программ наставнической деятельности;

 оказание консультационной и методической помощи наставникам и наставляемым в разработке перечня мероприятий дорожной карты по реализации персонализированных программ наставничества;

 цифровую информационно-коммуникационную среду наставничества вне зависимости от конкретного места работы наставляемого и наставника и круга их непосредственного профессионального общения;

 изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы наставников, обмен инновационным опытом в сфере наставничества педагогических работников;

 координирование вертикальных и горизонтальных связей в управлении наставнической деятельностью;

 нормотворческую, учебно-методическую, научно-методическую, информационно-аналитическую деятельность региональных ЦНППМ, стажировочных площадок, сетевых сообществ, педагогических ассоциаций и т.д., направленную на поддержку наставничества педагогических работников в образовательных организациях;

 осуществление мониторинга результатов наставнической деятельности.

Сопровождение индивидуального образовательного маршрута педагога может входить в функциональные обязанности тьютора, который должен владеть содержанием программ федерального реестра, находящимся в зоне его профессиональной компетентности, в регионе проживания, в образовательных организациях других субъектов РФ, а также в открытом образовательном пространстве; знать о "точках роста" в региональной системе образования, которые могут стать эффективным ресурсом профессионального развития педагога, об имеющихся стажировочных площадках, ресурсах неформального и информального образования (педагогические сообщества, клубы, конференции, ярмарки инноваций и др.), которые могут быть предложены в дорожной карте в рамках реализации индивидуального образовательного маршрута.

*Индивидуальный образовательный маршрут наставляемого* - это долгосрочная (4-5 лет) образовательная программа профессионального самосовершенствования педагогического работника в рамках дополнительного профессионального образования, реализуемая на основе мотивированного выбора образовательных альтернатив.

**Алгоритм** разработки индивидуального образовательного маршрута как образовательной технологии предусматривает следующие позиции.

**1. Самоопределение (саморефлексия) педагога** - описание идеального, желаемого образа самого себя как состоявшегося профессионала в целях предотвращения "слепого" копирования чужого опыта.

**2. Диагностика (самодиагностика) достижений, достоинств и личностных ресурсов педагога** в педагогическом контексте конкретной образовательной организации (научно-теоретические, нормативные правовые, предметно-профессиональные, психолого-педагогические (ориентированные на обучающихся и их родителей), методические (содержание образования, методики и технологии обучения), ИКТ-компетенции, цифровизация образования, внеурочная и воспитательная деятельность, здоровьесбережение обучающихся.

**3. Диагностика (самодиагностика) профессиональных затруднений и дефицитов** в педагогическом контексте конкретной образовательной организации (научно-теоретические, нормативные правовые, предметно-профессиональные, психолого-педагогические (ориентированные на обучающихся и их родителей), методические (содержание образования, методики и технологии обучения), ИКТ-компетенции, цифровизация образования, внеурочная и воспитательная деятельность, здоровьесбережение обучающихся);

**4. Составление дорожной карты** ИОМ, включающей:

а) график обучения по программам дополнительного профессионального образования;

б) осуществление инновационных для данного педагога пробно-поисковых действий, реализуемых в совместной с обучающимися педагогической деятельности;

в) участие в разработке и реализации инновационных программ и педагогических проектов; исследовательская деятельность, которая становится необходимой частью профессии;

г) комплекс и последовательность конкретных мер и мероприятий в целях достижения желаемого результата.

5. Реализация дорожной карты (фиксируются достижения педагога по каждому из мероприятий в виде конкретного педагогического продукта (пакет педагогических диагностик, методические рекомендации, технологии, методики, разработки занятий, сценарии воспитательных мероприятий и т.д.), а также отражается субъективное отношение к достигнутым результатам.

6. Корректировка дорожной карты (параллельно с ее реализацией) - дополнения и изменения, вносимые в дорожную карту под влиянием изменений, происходящих в образовании, изменений запросов, интересов и потребностей самого педагога и участников образовательного процесса конкретной общеобразовательной организации.

7. Рефлексивный анализ эффективности ИОМ (самооценка как способ обучения, рефлексия процесса достижения и достигнутых результатов по каждому из дефицитов, рефлексия степени приближения к желаемому образу педагога-профессионала).

ИОМ педагога должен быть рассчитан не на простой прирост знаний, умений, навыков, компетенций, а на главное приобретение педагогического работника - осмысление своего личностного потенциала, мотивацию к непрерывному профессиональному развитию.

***3.3. Внешний контур: федеральный уровень***

*1. ФГАОУ ДПО "Академия Министерства просвещения Российской Федерации"*

**Цель деятельности:** разработка и сопровождение применения системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях.

**Задачи деятельности:**

 осуществлять информационно-методическую поддержку реализации системы (целевой модели), включая создание и ведение информационного ресурса, посвященного наставничеству педагогических работников;

 проводить апробацию и осуществлять сопровождение школ, реализующих систему (целевую модель) наставничества на всех этапах внедрения;

 выполнять функции федерального оператора реализации системы (целевой модели) наставничества при ее внедрении во всех субъектах РФ;

 вести федеральный реестр образовательных программ дополнительного профессионального педагогического образования (*далее* - ФРОП ДППО), в том числе по наставничеству;

 проводить различные мероприятия (вебинары, конференции) по внедрению системы (целевой модели) наставничества и методической поддержки системы наставничества в целом.

*2. Федеральные центры научно-методического сопровождения педагогов (созданные на базе организаций высшего образования)*

**Цель деятельности:** проведение фундаментальных и прикладных исследований, трансфер научных достижений и передовых педагогических технологий в сферу образования.

**Задачи деятельности:**

 способствовать упрочению связей между системой высшего педагогического образования и системами общего, профессионального и дополнительного образования;

 разрабатывать необходимое научно-методическое и учебно-методическое сопровождение формы наставничества "педагог вуза (колледжа) - молодой педагог общеобразовательной организации";

 разрабатывать персонализированные программы наставничества для молодых специалистов, для педагогов со значительным стажем работы и реализовывать их на курсах повышения квалификации на базе вуза.

**IV. Ожидаемые (планируемые) результаты внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации и возможные риски**

Внедрение и реализация системы (целевой модели) наставничества будет способствовать формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в части поддержки педагогов "на местах". В результате внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества будет создана эффективная среда наставничества, включающая:

 непрерывный профессиональный рост, личностное развитие и самореализацию педагогических работников;

 рост числа закрепившихся в профессии молодых/начинающих педагогов;

 развитие профессиональных перспектив педагогов старшего возраста в условиях цифровизации образования;

 методическое сопровождение системы наставничества образовательной организации;

 цифровую информационно-коммуникативную среду наставничества;

 обмен инновационным опытом в сфере практик наставничества педагогических работников.

Для оценки эффективности наставнической деятельности можно **рекомендовать мониторинг, состоящий из двух этапов.**

**1) Мониторинг процесса реализации персонализированной программы наставничества,** который оценивает:

 результативность реализации персонализированной программы наставничества и сопутствующие риски;

 эффективность реализации образовательных и культурных проектов совместно с наставляемым;

 процент обучающихся наставляемого, успешно прошедших ВПР/ОГЭ/ЕГЭ;

 динамику успеваемости обучающихся;

 динамику участия обучающихся в олимпиадах;

 социально-профессиональную активность наставляемого и др.

**2) Мониторинг влияния персонализированной программы наставничества на всех ее участников.**

Результатом успешной реализации персонализированной программы наставничества может быть признано:

 улучшение образовательных результатов и у наставляемого, и у наставника;

 повышение уровня мотивированности и осознанности наставляемых в вопросах саморазвития и профессионального самообразования;

 степень включенности наставляемого в инновационную деятельность школы;

 качество и темпы адаптации молодого/менее опытного/сменившего место работы специалиста на новом месте работы;

 увеличение числа педагогов, планирующих стать наставниками и наставляемыми в ближайшем будущем.

При внедрении и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях возможны следующие риски\*.

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

\* О системе минимизации рисков более подробно говорится в пункте 6 Методических рекомендаций по внедрению (применению) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях (*приложение*). - См. https://www.edu-press.ru/publications/odvo/\_16\_810. - *Ред.*

1. Отсутствие у части педагогов восприятия наставничества как механизма профессионального роста педагогов.

2. Высокая нагрузка на наставников и наставляемых.

3. Низкая мотивация наставников.

4. Недостаточно высокое качество наставнической деятельности и формализм в выполнении функций наставника.

5. Низкая мотивация наставляемых, их стремление противопоставить себя "косным" наставникам и их многолетнему опыту.

6. Низкая степень взаимодействия всех элементов двухконтурной структуры системы (целевой модели) наставничества.

Электронный текст документа

подготовлен АО "Кодекс" и сверен по:

Официальные документы в образовании.

Бюллетень нормативных правовых актов,

N 16, июнь 2022