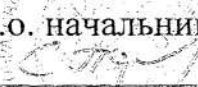


Департамент образования и науки Кемеровской области

Государственное образовательное учреждение дополнительного
профессионального образования повышения квалификации (специалистов)
«Кузбасский региональный институт повышения квалификации и
переподготовки работников образования»

Согласовано

И.о. начальника ДОиН Кемеровской области

 С. А. Пфетцер

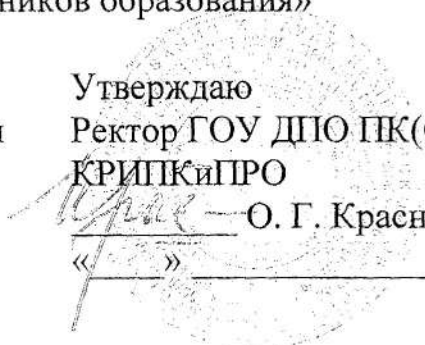
«» _____ 2019 г.

Утверждаю

Ректор ГОУ ДПО ПК(С)

КРИПКПРО

 О. Г. Красношлыкова

«» _____ 2019 г.

ПРОЕКТ

**«ФОРМИРОВАНИЕ ОБЩЕСТВЕННО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ИНСТИТУТА МЕНТОРСТВА В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ
КЕМЕРОВСКОЙ ОБЛАСТИ»
(2019 - 2022 гг.)**

Кемерово 2019

Паспорт проекта

Наименование	«Формирование общественно-профессионального института менторства в системе образования Кемеровской области», (2019 - 2022 гг.)
Основания разработки проекта	1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». 2. Национальный проект «Образование» (утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 3 сентября 2018 г. № 10). 3. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» (Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642). 4. Государственная программа Кемеровской области «Развитие системы образования Кузбасса» на 2014-2025 годы (утверждена постановлением Коллегии Администрации Кемеровской области от 4 сентября 2013 г. № 367). 5. Программа (план мероприятий) «Развитие и обновление кадрового потенциала региональной системы образования на 2019-2023 годы» (Приказ ДОиН КО от 19.12.2018 № 2267).
Координатор проекта	Л. В. Голубицкая, заместитель начальника ДОиН КО
Руководитель проекта	О. Г. Красношлыкова, ректор КРИПКиПРО
Разработчики	Т.Б. Игонина, проректор по научно-методической работе КРИПКиПРО; Е.А. Малкина, заведующий кафедрой управления, экономики и правового регулирования в образовании КРИПКиПРО; Л.С. Дубовая, заведующий отделом менторского сопровождения управленческих кадров КРИПКиПРО.
Цель проекта	повышение качества управления образовательными организациями посредством организации и сопровождения деятельности общественно-профессионального института менторства.
Задачи проекта	1. Разработать пакет документов, регламентирующих деятельность общественно-профессионального института менторства в региональной системе образования. 2. Разработать организационно-методическое обеспечение деятельности общественно-профессионального института менторства. 3. Обеспечить научно-методическое, учебно-методическое и информационно-методическое сопровождение

	деятельности общественно-профессионального института менторства. 4. Разработать критериально-оценочный аппарат эффективности деятельности общественно-профессионального института менторства.
Механизм реализации проекта	Управление взаимодействием ментора и менти, интеграция усилий субъектов образования различных уровней (департамента образования и науки Кемеровской области, КРИПКиПРО, муниципальных методических служб, руководящих работников образовательных организаций (далее – ОО)
Сроки реализации проекта	сентябрь 2019 г. – декабрь 2022 г.
Этапы реализации проекта	1 этап – Организационный (сентябрь 2019 г. – февраль 2020 г.); 2 этап – Основной (март 2020 г. – август 2022 г.); 3 этап – Заключительный (сентябрь – декабрь 2022 г.).
Ожидаемые результаты реализации проекта	– создана единая база менторов системы общего и дополнительного образования региона; – разработано организационно-методическое, научно-методическое, учебно-методическое и информационно-методическое сопровождение деятельности общественно-профессионального института менторства; – разработан и апробирован критериально-оценочный аппарат эффективности деятельности общественно-профессионального института менторства; – обобщен и распространен опыт управленческой деятельности менторов; – организована работа виртуального консультационного пункта и интерактивной карты менторов региона; – не менее 10% кандидатов, включенных в кадровый резерв управленческих кадров региональной системы общего образования и не менее 30% вновь назначенных руководителей ОО, развили профессиональные компетенции путем прохождения стажировки в ОО ментора; – у 100% менти наблюдается развитие профессиональных компетенций, подтвержденное повышением качества образовательных результатов обучения и условий осуществления образовательной деятельности; – 100% удовлетворение менторами запросов менти, направленных на повышение качества управления ОО.
Ожидаемые эффекты от реализации	– у 100% кандидатов, включенных в резерв управленческих кадров региональной системы общего образования, после прохождения стажировки в ОО ментора, наблюдается рост

проекта	в региональном рейтинге кадрового резерва управленческих кадров; – у менти, наблюдается положительная динамика эффективности его управленческой деятельности и минимизировались издержки за счет принятия конструктивных управленческих решений по соответствующему направлению и целенаправленной деятельности управленческой команды ОО; – в ОО менти имеется рост показателей результативности деятельности ОО по направлению взаимодействия менти с ментором.
Продукты	– пакет документов, регламентирующих деятельность общественно-профессионального института менторства в региональной системе образования; – дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Развитие компетенций ментора у руководящих работников организаций социальной сферы»; – программы стажировок по вопросам управленческой деятельности; – единая база ОО для стажировок руководящих работников; – на интернет-странице Единого образовательного портала Кузбасса создан раздел «Институт менторства», включающий интерактивную карту менторов региона, виртуальный консультационный пункт для профессионального общения ментора и менти, виртуальную копилку лучших практик взаимодействия ментора и менти, и т.п.; – методические материалы и методические рекомендации для менторов и менти; – критериально-оценочный аппарат эффективности деятельности общественно-профессионального института менторства.

Актуальность проекта

Указом Президента от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» перед системой образования поставлена задача обеспечения глобальной конкурентоспособности российского образования и вхождения Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования, воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов РФ, исторических и национально-культурных традиций [1-3]. Успешное выполнение современной образовательной организацией своих задач, направленных на достижение качества образования, напрямую зависит от компетентности руководителя.

Требования к профессиональным компетенциям современных руководителей образовательных организаций со стороны учредителя и общества существенно изменились. В связи с цифровизацией и автономизацией, тенденциями по изменению модели управления сетью ОО на региональном уровне и, как следствие, трансформацией самой ОО путем преобразования в образовательный комплекс с реализацией разного вида основных и дополнительных образовательных программ, меняется и функционал руководителя ОО.

Современный руководитель ОО должен быть лидером, эффективным управленцем, грамотным финансистом, творческим, ответственным, обладающим хорошими организаторскими способностями и высокими нравственными качествами. Умение определить цели своей организации и разработать стратегию развития в рамках современных тенденций образования и государственной политики, создать комфортные условия для работы и непрерывного профессионального развития педагогического коллектива – ключевые компетенции сегодняшнего руководителя системы образования.

В Федеральном проекте «Учитель будущего» уделено внимание обеспечению процесса комплексного повышения компетенций *управленческих команд* общеобразовательных организаций, что позволит повысить эффективность финансовой, хозяйственной, содержательной и организационной деятельности ОО, а также минимизировать издержки за счет эффективных управленческих решений.

По состоянию на 1.09.2019 г. в системе образования Кемеровской области насчитывается 4922 административно-управленческих работников ОО, из них в общеобразовательных организациях – 3020 человек, в дошкольных образовательных организациях – 1432 человека, в организациях дополнительного образования – 470 человек. Высшее образование имеют только 88,91% административно-управленческих работников общеобразовательных организаций, 73,67% – дошкольных образовательных организаций и 88,09% – организаций дополнительного образования. Из руководителей ОО региона высшее образование имеют: 99,26% в общеобразовательных организациях, 92,82% в дошкольных образовательных организациях и 99,09% в организациях дополнительного образования.

На начало 2019/20 учебного года диплом, предоставляющий право на ведение профессиональной деятельности в сфере менеджмента в регионе, имеют 51,54% административно-управленческих работников дошкольных образовательных организаций, 51,29% – общеобразовательных организаций, 45,11% – организаций дополнительного образования. Удельный вес руководителей образовательных организаций, имеющих данное образование, за 5 лет существенно увеличился, однако еще не достиг 100%. Из руководителей ОО региона данное образование имеют: 77,37% в общеобразовательных организациях, 75,69% в дошкольных образовательных организациях и 70,00% в организациях дополнительного образования. И только 70,03% административно-управленческих работников общеобразовательных организаций, 68,16% – дошкольных образовательных организаций и 67,66% – организаций дополнительного образования прошли курсы повышения квалификации.

Значительную долю работников административно-управленческого персонала в ОО составляют работники с опытом работы от 0 до 3 лет: 20,32% в дошкольных образовательных организациях, 18,87% в общеобразовательных организациях и 27,66% в организациях дополнительного образования. Из руководителей ОО региона опыт работы от 0 до 3 лет имеют: 23,64% в организациях дополнительного образования, 15,97% в дошкольных образовательных организациях и 17,75% в общеобразовательных организациях, что свидетельствует об обновлении руководящих кадров ОО и отсутствию у них необходимой компетентности.

Данные об уровне квалификации руководящих работников ОО Кемеровской области свидетельствует, что в условиях изменения модели управления сетью ОО на региональном уровне и при трансформации ОО в большие комплексы руководящие работники могут испытать недостаток определенных компетенций, так как необходимо управлять не отдельным сегментом, а всеми процессами в организации в совокупности.

Поэтому непрерывное пополнение, совершенствование знаний, умений и навыков, профессиональный рост и развитие компетенций руководящих работников образовательных организаций Кемеровской области – требование сегодняшнего дня.

В государственной программе Кемеровской области «Развитие системы образования Кузбасса» на 2014-2025 годы, утвержденной постановлением Коллегии Администрации Кемеровской области от 4 сентября 2013 г. № 367, указано, что достижение нового качества образования предполагает обновление состава и компетенций кадров. Обновление профессиональных компетенций и повышение уровня подготовки управленческого и педагогического корпуса требуют также большей мобильности и гибкости системы повышения квалификации [4].

Все больше возрастает запрос как со стороны вновь назначенных руководителей региона, так и руководителей с большим стажем на ознакомления с результативным управленческим опытом коллег, консультации, стажировки на базе ОО, работающих в подобных условиях.

Программа (план мероприятий) «Развитие и обновление кадрового потенциала региональной системы образования на 2019-2023 годы»,

утвержденная приказом департамента образования и науки Кемеровской области от 19.12.2018 № 2267, предусматривает организацию стажировок управленческих кадров с целью овладения управленческими компетенциями и организацию наставничества для молодых управленческих кадров [5].

Исходя из вышеизложенного, существует необходимость изменения подходов к подготовке всех руководящих кадров в региональной системе образования путем организации профессиональных коммуникаций между руководящими работниками и обмена опытом, распространения лучших практик управленческой деятельности, внедрение наставничества.

О важности наставничества указано и в стратегических документах федерального уровня. В Послании Президента Федеральному Собранию от 1 марта 2018 года говорится о такой задаче в сфере образования как развитие движения наставничества. О значимости деятельности по наставничеству говорит и Указ Президента РФ от 2 марта 2018 года № 94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество». В Кемеровской области в целях поощрения граждан за заслуги в развитии системы наставничества Коллегией Администрации Кемеровской области от 11 марта 2019 года № 153 утвержден знак отличия «Почетный наставник Кузбасса».

Система наставничества в образовании в разных видах существует уже не одно десятилетие. Новым и результативным видом управленческого наставничества является – менторство. Менторство – взаимодействие между двумя сторонами: ментором и менти, в процессе которого происходит передача управленческого опыта и знаний от руководящего работника к руководящему работнику и развитие профессиональных компетенций через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве. Ментор – успешный руководящий работник ОО, имеющий опыт в сфере профессиональной деятельности, владеющий управленческими навыками, показывающий стабильно высокие результаты работы и готовый поделиться своим профессиональным опытом и знаниями с коллегами.

Исходя из вышеизложенного, формирование общественно-профессионального института менторства в региональной системе образования как социального института, деятельность которого направлена на передачу управленческого опыта и знаний от руководящего работника к руководящему работнику и способствующего повышению качества управления ОО является актуальным направлением.

Цель и задачи проекта

Цель проекта – повышение качества управления образовательными организациями посредством организации и сопровождения деятельности общественно-профессионального института менторства.

Задачи:

1. Разработать пакет документов, регламентирующих деятельность общественно-профессионального института менторства в региональной системе образования.
2. Разработать организационно-методическое обеспечение деятельности общественно-профессионального института менторства.
3. Обеспечить научно-методическое, учебно-методическое и информационно-методическое сопровождение деятельности общественно-профессионального института менторства.
4. Разработать критериально-оценочный аппарат эффективности деятельности общественно-профессионального института менторства.

План реализации проекта
«Формирование общественно-профессионального института менторства
в системе образования Кемеровской области»
(сентябрь 2019 г. – декабрь 2022 г.)

№ пп	Мероприятие	Сроки реализации	Координатор, исполнитель	Ожидаемые результаты реализации мероприятий
1 этап – Организационный (сентябрь 2019 г. – март 2020 г.)				
1.1.	Создание ВТК по разработке проекта	сентябрь 2019 г.	отдел менторского сопровождения управленческих кадров КРИПКИПРО	Создана ВТК по разработке проекта.
1.2.	Разработка пакета документов, регламентирующих деятельность общественно-профессионального института менторства	октябрь-декабрь 2019 г.	Доин КО, отдел менторского сопровождения управленческих кадров КРИПКИПРО	Разработан пакет документов, регламентирующий цели, задачи и принципы общественно-профессионального института менторства, критерии, порядок отбора и присвоения руководящим работникам ОО статуса «Ментор», механизм взаимодействия ментора и менти, права и обязанности участников менторства.
1.3.	Изучение запросов менти и определение актуальных направлений взаимодействия ментора и менти по вопросам управленческой деятельности	декабрь 2019 г.- январь 2020 г.	Кафедра экономики, управления и правового регулирования в образовании КРИПКИПРО, отдел менторского	Проведен социологический опрос и выявлены запросы менти на менторство в той или иной области управленческой деятельности. Определены актуальные направления взаимодействия ментора и менти по вопросам управленческой

			сопровождения управленческих кадров КРИПКиПРО	деятельности.
1.4.	Проведение процедуры подбора руководителей работников общеобразовательных организаций на присвоение статуса «Ментор»	январь-февраль 2020 г.	отдел менторского сопровождения управленческих кадров КРИПКиПРО	Определены потенциальные кандидаты руководителей работников общеобразовательных организаций на присвоение статуса «Ментор»
1.5.	Разработка ДПП ПК «Развитие компетенций ментора у руководителей работников организаций социальной сферы»	ноябрь-декабрь 2019 г.	Кафедра экономики, управления и правового регулирования в образовании КРИПКиПРО	Разработана и прошла экспертизу ДПП ПК «Развитие компетенций ментора у руководителей работников организаций социальной сферы».
1.6.	Реализация ДПП ПК «Развитие компетенций ментора у руководителей работников организаций социальной сферы»	февраль 2020 г.	Кафедра экономики, управления и правового регулирования в образовании КРИПКиПРО	Реализована ДПП ПК «Развитие компетенций ментора у руководящих работников организаций социальной сферы». Подготовлена команда руководящих работников – менторов.
1.7.	Присвоение руководящим работникам общеобразовательных организаций статуса «Ментор»	февраль 2019 г.	ДойН КО, отдел менторского сопровождения управленческих кадров КРИПКиПРО	Создана единая региональная база руководителей работников общеобразовательных организаций – менторов.
1.8.	Разработка и экспертиза программ стажировок в ОО по	февраль 2020 г.	Отдел менторского сопровождения	Разработаны, прошли экспертизу программы стажировок по вопросам

	вопросам управленческой деятельности		управленческих кадров КРИПКИПРО, кафедры экономики, управления и правового регулирования в образовании КРИПКИПРО	управленческой деятельности.
1.9.	Присвоение общеобразовательным организациям статуса «Региональная стажировочная площадка»	март 2020 г.	ДойН КО, отдел менторского сопровождения управленческих кадров КРИПКИПРО	Определены общеобразовательные организации для стажировок руководящих работников по вопросам управленческой деятельности.
1.10.	Создание раздела «Институт менторства» на интернет-странице Единого образовательного портала Кузбасса	декабрь-январь 2019 г.	Отдел менторского сопровождения управленческих кадров КРИПКИПРО	Создан раздел «Институт менторства» на интернет-странице Единого образовательного портала Кузбасса, включающий интерактивную карту менторов региона, виртуальный консультационный пункт для профессионального общения ментора и менти, виртуальную копилку лучших практик взаимодействия ментора и менти, и т.п.
1.11.	Разработка критериально-оценочного аппарата эффективности деятельности общественно-профессионального	декабрь 2019 г.-январь 2020 г.	Отдел менторского сопровождения управленческих кадров	Разработаны критерии и показатели результативности взаимодействия ментора и менти по вопросам управленческой деятельности.

	института менторства		КРИПКиПРО	Разработаны критерии и показатели эффективности деятельности общественно-профессионального института менторства.
	2 этап – Основной (март 2020 г. – август 2022 г.)			
2.1.	Организация взаимодействия ментора и менти общеобразовательных организаций	март 2020 г.- август 2022 г.	Отдел менторского сопровождения управленческих кадров КРИПКиПРО, кафедра экономики, управления и правового регулирования в образовании КРИПКиПРО	Сформированы менторские пары, составлены индивидуальные планы взаимодействия
2.2.	Организация взаимодействия ментора и менти дошкольных образовательных организаций	ноябрь 2020 г.- август 2022 г.	Отдел менторского сопровождения управленческих кадров КРИПКиПРО, кафедра дошкольного образования КРИПКиПРО	Сформированы менторские пары, составлены индивидуальные планы взаимодействия
2.3.	Организация взаимодействия ментора и менти организаций дополнительного образования	ноябрь 2021 г.- август 2022 г.	Отдел менторского сопровождения управленческих кадров	Сформированы менторские пары, составлены индивидуальные планы взаимодействия

			КРИПКИПРО, Кафедра проблем воспитания и дополнительного образования КРИПКИПРО	
2.4.	Обеспечить учебно-методического сопровождения взаимодействия менторов и менти	Весь период	Кафедра экономики, управления и правового регулирования в образовании КРИПКИПРО, отдел менторского сопровождения управленческих кадров КРИПКИПРО	Организованы и проведены постоянно действующие, проблемно-ориентированные и веб-семинары в соответствии с планом образовательных услуг КРИПКИПРО. Организованы и проведены индивидуальные и групповые консультации для менторов и менти по вопросам организации и реализации менторства в практику и взаимодействия ментора с менти.
2.5.	Обеспечение научно-методического сопровождения взаимодействия менторов и менти	Весь период	Отдел менторского сопровождения управленческих кадров КРИПКИПРО	Разработаны методические материалы по взаимодействию ментора и менти по вопросам управленческой деятельности. Проведено исследование затруднений менторов в процессе взаимодействия с менти по вопросам управленческой деятельности и разработаны методические рекомендации по устранению затруднений.
2.6.	Обеспечение информационно-методического сопровождения	Весь период	Отдел менторского сопровождения	Раздел «Институт менторства» на интернет-странице Единого

	взаимодействия менторов и менти		управленческих кадров КРИПК и ПРО	образовательного портала Кузбасса наполнен методическими и информационными материалами. Организована работа интерактивной карты менторов Кемеровской области, позволяющей осуществлять выбор направления взаимодействия и ментора. Организована работа виртуального консультационного пункта. Виртуальная копилка лучших практик взаимодействия ментора и менти наполнена актуальными материалами.
2.7.	Изучение запросов со стороны менти на менторство в той или иной области управленческой деятельности	Весь период	Кафедра экономики, управления и правового регулирования в образовании КРИПК и ПРО, отдел менторского сопровождения управленческих кадров КРИПК и ПРО	Подготовлена аналитическая справка (ежеквартально) и выявлены запросы менти на менторство в той или иной области управленческой деятельности
2.8.	Проведение процедуры подбора и присвоение руководящим работникам ОО статуса «Ментор» (при необходимости)	Ежегодно	ДООиН КО, отдел менторского сопровождения управленческих кадров	Пополнение региональной базы данных руководящих работников – менторов.

			КРИПКиПРО	
2.9.	Реализация ДПП ПК «Развитие компетенций ментора у руководящих работников организаций социальной сферы» (при необходимости)	Ежегодно	Кафедра экономики, управления и правового регулирования в образовании КРИПКиПРО	Пополнение команды руководящих работников - менторов.
2.10.	Разработка и экспертиза программы стажировки в ОО по вопросам управленческой деятельности (при необходимости)	Весь период	Отдел менторского сопровождения управленческих кадров совместно с руководителями кафедр КРИПКиПРО	Пополнение реестра программ стажировок в ОО по вопросам управленческой деятельности.
2.11.	Отбор ОО для стажировок руководящих работников по вопросам управленческой деятельности (при необходимости)	Ежегодно	ДОиН КО, отдел менторского сопровождения управленческих кадров КРИПКиПРО	Пополнение базы ОО для стажировок руководящих работников по вопросам управленческой деятельности.
2.12	Создание Клуба менторов	март 2021 г.	ДОиН КО, отдел менторского сопровождения управленческих кадров КРИПКиПРО	Создан Клуб менторов
2.13.	Изучение результативности взаимодействия ментора и менти по вопросам управленческой	Весь период	Отдел менторского сопровождения управленческих	Подготовлена аналитическая справка (ежегодно)

деятельности	Весь период	кадров КРИПКипРО	Подготовлена аналитическая справка (ежегодно), актуализированный пакет документов (организационно-правовых, учебно-методических и т.п.)
2.14. Изучение эффективности деятельности общественного института менторства, внесение изменений и корректив	Весь период	Отдел менторского сопровождения управленческих кадров КРИПКипРО	Информационные буклеты, материалы, помещенные на сайт КРИПКипРО, Едином образовательном портале
2.15. Представление промежуточных результатов деятельности общественно-профессионального института менторства на конференциях, семинарах и в др. формах научно-методической работы различного уровня	Весь период	Отдел менторского сопровождения управленческих кадров КРИПКипРО	
3 этап – Заключительный (сентябрь – декабрь 2022 г.)			
3.1. Анализ и обобщение результатов проекта, определение перспектив развития общественно-профессионального института менторства	сентябрь – декабрь 2022 г.	Отдел менторского сопровождения управленческих кадров КРИПКипРО	Аналитическая справка
3.2. Презентация результатов деятельности общественного института менторства на конференциях, семинарах и в др. формах научно-методической работы различного уровня	сентябрь – декабрь 2022 г.	Отдел менторского сопровождения управленческих кадров КРИПКипРО	Публикации, материалы, помещенные на сайт КРИПКипРО, Едином образовательном портале

Финансовое обеспечение проекта

Бюджетные средства на выполнение государственного задания, участие в грантовой деятельности.

Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (ред. от 19.07.2018) [Электронный ресурс] / Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/
2. "Паспорт национального проекта «Образование»" (утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 3 сентября 2018 г. № 10) [Электронный ресурс] / Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319308/
3. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» (ред. от 14.08.2019) [Электронный ресурс] / Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474/
4. Постановление Коллегии Администрации Кемеровской области от 4 сентября 2013 г. № 367 "Об утверждении государственной программы Кемеровской области «Развитие системы образования Кузбасса» на 2014-2025 годы (ред. 30.09.2019) [Электронный ресурс] / Кодекс. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/412804773>
5. Приказ ДОиН КО от 19.12.2018 № 2267 об утверждении программы (план мероприятий) «Развитие и обновление кадрового потенциала региональной системы образования на 2019-2023 годы» [Электронный ресурс] – URL: <http://xn--42-6kcadhwnl3cfdx.xn--plai/documents/1037/>
6. Клищ, Н. Н., Январев, В. А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе): Препринт WP8/2014/01 [Текст] / Н. Н. Клищ, В. А. Январев ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 64 с. – URL: https://www.hse.ru/data/misc/library/WP8_2014_01.pdf.