

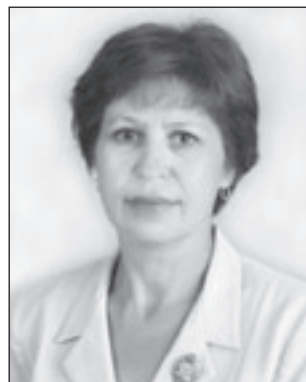
**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ФАКУЛЬТЕТА И МОНИТОРИНГ
УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СЛУШАТЕЛЕЙ
КАК ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**



Л. П. ШУСТОВА,
кандидат
педагогических наук,
доцент, начальник
отдела перспективных
исследований
и проектов УлГПУ
им. И. Н. Ульянова
(Ульяновск)
lp_shustova@mail.ru



С. В. ДАНИЛОВ,
доктор педагогических
наук, доцент, директор
центра образовательных
перспектив и инноваций
УлГПУ им. И. Н. Ульянова
(Ульяновск)
danilovnic@rambler.ru



В. В. ЗАРУБИНА,
кандидат педагогических
наук, доцент,
декан факультета
образовательных
технологий
и непрерывного
образования УлГПУ
им. И. Н. Ульянова
valvikzar@mail.ru

В статье рассматриваются программа развития факультета, реализующего дополнительные профессиональные программы, и мониторинг как инструменты управления развитием дополнительного профессионального образования в педагогическом вузе. Программа определяет ключевые направления развития факультета, мониторинг обеспечивает обратную связь от слушателей на основе критериев их удовлетворенности качеством и условиями образовательной деятельности, профессионализмом преподавательского состава. Анализ результатов применения указанных инструментов в течение пяти лет позволяет сделать вывод об их эффективности.

The article deals with the development program of the faculty implementing additional professional programs and monitoring as tools for managing the development of additional professional education in a pedagogical university. The program determines key trends in the faculty development, the monitoring based on the criteria of student's satisfaction with the quality and conditions of educational activities, professionalism

of the teaching staff provides feedback from the learners. The analysis of the results of the application of the specified tools within five years concludes their effectiveness.

Ключевые слова: *дополнительное профессиональное образование взрослых, университетский комплекс, инструменты управления, программа развития факультета, мониторинг удовлетворенности педагогов качеством образовательной деятельности*

Key words: *additional professional education for adults, university complex, management tools, faculty development program, monitoring of teachers' satisfaction with the quality of educational activities*

Сегодня в эпоху глобальных перемен, неоднозначности и неопределенности серьезными вызовами образованию выступают его цифровизация и персонализация. Что касается дополнительного профессионального образования, то на первый план выдвигаются требования к повышению его качества и высокая конкуренция в системе ДПО.

УлГПУ им. И. Н. Ульянова, являясь опорным университетом Ульяновской области социально-гуманитарной направленности, существенно влияет на региональную систему образования и развитие человеческого потенциала в целом. Старейший в стране педагогический вуз представляет собой университетский комплекс, или некий образовательный кластер, который объединяет в себе различные структуры педагогического университета, реализующие образовательные программы дошкольного, основного общего, высшего и дополнительного профессионального образования, благодаря чему обеспечивается его преемственность и непрерывность.

Находясь в составе университетского комплекса, факультет образовательных технологий и непрерывного образования реализует на базе вуза программы дополнительного профессионального образования. Как одно из ведущих подразделений в педагогическом университете, занимающееся повышением квалификации и профессиональной переподготовкой, факультет решает задачу обучения человека на протяжении всей жизни. Это актуализирует

вопрос об *инструментах*, способствующих более эффективному обучению. В качестве таковых исследователями в области управления образовательными системами рассматриваются *программа развития организации*, определяющая стратегию ее развития и являющаяся средством достижения поставленных целей [10; 12], а также *мониторинг*, позволяющий осуществлять функцию контроля и оценку качества образовательной деятельности [1; 5; 7; 8]. На факультете образовательных технологий и непрерывного образования (далее — факультет) эти инструменты представлены *программой развития подразделения и мониторингом удовлетворенности слушателей качеством образовательной деятельности*.

Программа развития факультета является действующим документом, рассчитанным на период 2021—2024 гг. Она учитывает основные положения федеральных проектов Национального проекта «Образование»: «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Цифровая образовательная среда», «Новые возможности для каждого», Стратегии социально-экономического развития Ульяновской области до 2030 года, рекомендации ФГАОУ ДПО «Академия реализации государственной политики и профессионального развития работников образования Министерства просвещения Российской Федерации» в части развития дополнительного педагогического образования. В этих документах указывается на необходимость разработки

комплекса инициатив, направленных на совершенствование компетенций педагогических кадров, развитие персонализированной системы повышения квалификации педагогов, реализацию концепции обучения человека в течение всей жизни [9; 11]. Данная программа выступает первым инструментом управления факультета как самостоятельной единицы в структуре вуза, обеспечивая стратегическое видение и понимание перспектив его деятельности и развития.

В своей деятельности факультет ориентируется на идею непрерывного педагогического образования, единство учебной и научно-методической работы в целях обеспечения непрерывности профессионального развития педагогических работников и иных специалистов [10]. Целью деятельности факультета является развитие системы дополнительного профессионального образования университета как компонента непрерывной подготовки специалистов для социально-гуманитарной сферы Ульяновской области и России. Поставленная цель может быть достигнута посредством активного включения специалистов других факультетов в процесс разработки и реализации дополнительных профессиональных программ (ДПП); укрепления взаимодействия с образовательными организациями региона; развития социального партнерства. Основными целевыми ориентирами для стратегического развития факультета выделены:

- ✓ увеличение количества слушателей педагогического и непедагогического профилей, обучающихся по программам дополнительного профессионального образования (ДПО) в регионе и России;
- ✓ количественно-качественное развитие спектра программ дополнительного образования для педагогических и непедагогических организаций региона и России;
- ✓ цифровизация образовательного процесса и управленческой деятельности факультета;

✓ увеличение числа реализуемых грантов, проектов и исследований;

✓ диверсификация научно-практических мероприятий для различных категорий специалистов — молодых педагогов, руководителей образовательных организаций, учителей-предметников, организаторов воспитания и др.

Выбирая целевые ориентиры, мы изучали опыт организаций высшего (НГПУ им. К. Минина (Нижний Новгород), УрГПУ (Екатеринбург), СГУ им. Н. Г. Чернышевского (Саратов)) и дополнительного профессионального образования (НИРО (Нижний Новгород)), осуществляющих похожие направления деятельности и находящиеся в городах с близкой Ульяновску численностью населения.

В частности, по такому направлению деятельности, как «увеличение числа реализуемых грантов, проектов и исследований», считаем целесообразным ориентироваться на НГПУ им. К. Минина, который развивает научные коллаборации для проведения исследований и проектов с зарубежными и отечественными партнерами в рамках трансрегионального образовательного холдинга.

В направлении «диверсификация системы научно-методических мероприятий для различных категорий специалистов» в качестве ориентиров факультетом рассматривается УрГПУ, выстраивающий взаимодействие Центра непрерывного образования и Центра непрерывного повышения профессионального мастерства в интересах развития профессиональных компетенций специалистов.

Ориентиром по критерию «увеличение количества слушателей педагогического и непедагогического профиля, обучающихся по программам ДПО» является НИРО, в котором помимо широкого спектра дополнительных профессиональных программ реализуются метапредметные модули,

Целью деятельности факультета является развитие системы дополнительного профессионального образования университета как компонента непрерывной подготовки специалистов для социально-гуманитарной сферы Ульяновской области и России.

стажировки, дистанционные курсы, проблемно-тематические семинары.

Программа развития факультета предусматривает *изменения* в образовательной, научной деятельности, кампусной и кадровой политике. В *образовательной деятельности* они затронут область диверсификации образовательных программ, персонификации и цифровизации образования, а также развития партнерства для совершенствования профессиональных компетенций педагогов и др.

Расширение спектра программ дополнительного образования в области развития человеческого капитала, softskills и современной корпоративной культуры в организациях региона, управления знаниями ставит перед сотрудниками факультета задачу оперативной разработки дополнительных профессиональных программ (ДПП) опережающего содержания с целью создания условий различным категориям граждан (временно не работающим, самозанятым, беженцам, студентам) для приобретения новых профессиональных компетенций или совершенствования имеющихся. Например, планируется подготовка ДПП в сфере наставничества, геймификации, цифровых технологий, воспитания, безопасности; коротких клиентоориентированных программ обучения по востребо-

ванным компетенциям; образовательных проектов для руководителей «Управленческие горизонты руководителя в VUCA-мире» и др. [6; 13].

Реализация персонифицированных моделей дополнительного профессионального образо-

вания предполагает:

- ✓ разработку диагностического инструментария для выявления профессиональных дефицитов слушателей;
- ✓ проектирование и реализацию его индивидуального образовательного маршрута;

- ✓ дифференциацию содержания программ в зависимости от уровня подготовленности слушателей, их запросов и потребностей;

- ✓ взаимодействие факультета с Центром непрерывного повышения педагогического мастерства (ЦНППМ) [12; 15].

Созданию цифровой образовательной среды для реализации дополнительных профессиональных программ будут способствовать мероприятия, направленные на улучшение качества цифрового контента на платформе дистанционного обучения университета; оптимизация организационно-методических процедур обучения с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий; развитие соответствующих профессиональных компетенций профессорско-преподавательского состава факультета и др.

Несомненно, развитие профессиональных компетенций педагогических работников будет более плодотворным, если организовать продуктивный обмен опытом, изучение лучших практик, освоение эффективных методов работы на основе принципа сотрудничества. Под всем перечисленным мы подразумеваем:

- ✓ создание и внедрение модели сетевого взаимодействия в реализации ДПП;

- ✓ проведение курсов на базе организаций-партнеров; использование в работе со слушателями потенциала областных экспериментальных и стажировочных площадок, научно-методических центров;

- ✓ участие в реализации программ лучших педагогов, победителей профессиональных конкурсов, специалистов с категорией «педагог-методист», «педагог-наставник», «педагог-исследователь»;

- ✓ привлечение к созданию и реализации ДПП представителей стейкхолдеров и др.

Научная деятельность факультета станет развиваться исходя из потребностей и задач факультета, с учетом возможностей при формировании научных и образовательных коллабораций на различных

Развитие профессиональных компетенций педагогических работников будет более плодотворным, если организовать продуктивный обмен опытом, изучение лучших практик, освоение эффективных методов работы на основе принципа сотрудничества.

уровнях партнерства — внутривузовского, регионального, федерального и международного, что должно найти отражение в таких мероприятиях, как:

- ✓ создание временных научных коллективов для оформления заявок на получение грантов и реализации исследовательских проектов;

- ✓ участие сотрудников факультета в региональных проектах по научно-методическому сопровождению:

- школ с низкими образовательными результатами,

- профессиональной адаптации молодых педагогов,

- процесса создания психолого-педагогических классов,

- движения WorldSkills, JuniorSkills и Abilimpix;

- ✓ руководство экспериментальной и инновационной деятельностью образовательных организаций региона, участвующих в Программе развития инновационных процессов в Ульяновской области;

- ✓ укрепление партнерских связей с ведущими издательскими центрами России; привлечение отечественных и зарубежных организаций высшего и дополнительного образования к участию в научно-практических мероприятиях, издательских проектах, научных исследованиях, подготовке заявок на гранты и т. д.

Позитивное влияние на развитие корпоративной культуры факультета, стимулирование продуктивной соревновательности его подразделений и преподавателей в плане научной активности, а также на формирование имиджа университета как экспертной организации окажет участие сотрудников в отраслевых конкурсах на проведение научных исследований и образовательных проектов, в региональных и федеральных экспертных сообществах.

Трансформация научно-методической работы факультета в условиях создания региональной системы научно-методического сопровождения педагогических и управленческих кадров при координации со

стороны института развития образования и Центра непрерывного повышения профессионального мастерства направлена на систематизацию и диверсификацию научно-методической деятельности в регионе, обеспечение его взаимодействия со слушателями в целях непрерывного профессионального развития. Данные преобразования должны происходить посредством определения механизмов взаимодействия факультета с Центром; обновления перечня, содержания и форматов работы научно-методических школ, клубов, центров факультета; расширения сотрудничества по проблемам сопровождения молодых педагогов; увеличения перечня конкурсов методического характера и т. д. [14].

Считаем, что реализация данного блока мероприятий будет способствовать совершенствованию научно-методической работы в системе образования региона, решению задач федеральных проектов «Современная школа», «Учитель будущего» на территории Ульяновской области.

Кампусная политика коснется модернизации инфраструктуры факультета на уровне современных требований, обеспечит создание условий для реализации дополнительных образовательных программ на высоком качественном уровне, а также для выполнения научно-исследовательских работ. Кампусная политика подразумевает:

- ✓ модернизацию — в первую очередь материально-технической базы факультета, IT-инфраструктуры для реализации гибридного обучения;

- ✓ создание условий для обучения лиц с ОВЗ и инвалидностью;

- ✓ интеграцию с внешними ресурсами по оснащению рабочих мест, задействованных в дистанционном обучении; переоснащение аудиторного фонда;

Кампусная политика коснется модернизации инфраструктуры факультета на уровне современных требований, обеспечит создание условий для реализации дополнительных образовательных программ на высоком качественном уровне.

✓ оборудование специализированных учебных помещений для организации эффективной работы со слушателями (конференц-зала, логопедического кабинета, творческой лаборатории, аудитории для веб-консультаций и психологического консультирования, учебной аудитории для педагогов «точек роста») и т. д.

Кадровая политика позволит разрешить внутренние противоречия в деятельности факультета, среди которых:

✓ недостаточная готовность сотрудников к внедрению и освоению передовых российских и мировых практик, предполагающих модификацию устоявшихся подходов к организации образовательного процесса;

✓ недостаточная гибкость и оперативность процесса «запуска» и реализации дополнительных профессиональных программ.

Для решения этих проблем в кадровой политике планируется:

✓ рассмотреть вопрос о введении ставки тьютора для сопровождения индивидуальных образовательных маршрутов слушателей;

✓ создать кадровый резерв;

✓ оптимизировать процесс привлечения к участию в реализации ДПП «сторонних» специалистов (методистов, учителей, руководителей и т. д.);

✓ поддерживать корпоративный дух на факультете.

Полагаем, что данный блок мероприятий — через развитие его кадрового потенциала и управленческой культуры

— будет способствовать повышению конкурентоспособности факультета.

В качестве *механизмов управления* реализацией программы развития факультета мы выделили:

✓ разработку и реализацию дорожной карты, годовых планов работы;

✓ обсуждение вопросов выполнения

программы развития на аппаратных совещаниях, собраниях трудового коллектива;

✓ определение кафедрами факультета приоритетных направлений развития и целевых показателей в соответствии с программой развития;

✓ включение в план работы ученого совета факультета сообщений заведующих кафедрами об участии подразделений в реализации программ развития университета и факультета, проведение мониторинговых исследований удовлетворенности слушателей качеством дополнительного профессионального образования и др.

Обобщая вышесказанное, подчеркнем, что программа развития факультета, являясь одним из инструментов управления дополнительным профессиональным образованием в педагогическом университете, призвана обеспечить качественное развитие системы непрерывного педагогического образования в регионе.

Основным методом получения обратной связи от слушателей становится мониторинг. Согласно В. Н. Введенскому, мониторинг в системе дополнительного профессионального образования должен решать задачу обеспечения качества реализации дополнительных профессиональных программ для слушателей курсов. *Предметом* мониторинга могут выступать такие *параметры*, которые *соотносятся с качеством* организации образовательного процесса; условий функционирования учебного заведения; содержания образовательных программ, учебных и учебно-методических модулей сопровождения; педагогических кадров (ППС), реализующих программы [1].

По *целевому назначению* А. В. Калмазан выделяет следующие виды мониторинга: *фондовый* (выявление потенциальных проблем); *информационный* (сбор и систематизация информации); *управленческий* (определение последствий управленческих решений); *проблемный* (решение существующих проблем) и др. [5]. С позиции управления качеством дополнительного

Мониторинг в системе дополнительного профессионального образования должен решать задачу обеспечения качества реализации дополнительных профессиональных программ для слушателей курсов.

профессионального образования, по мнению Э. Ф. Зеер, необходима комплексная оценка целого ряда параметров, а также научность, системность и непрерывность ее проведения и, что немаловажно, релевантность, эргономичность и технологичность исследовательских процедур [4].

По мнению Л. В. Мозгарева, при оптимизации технологии мониторинговой оценки качества образования следует изучать такие параметры, которые, во-первых, можно быстро оценить, во-вторых, легко поддаются коррекции [7]. Каждая организация дополнительного профессионального образования вправе определить собственные критерии и показатели мониторинга.

На факультете образовательных технологий и непрерывного образования наиболее значимыми критериями являются *удовлетворенность слушателей*:

- ✓ образовательной деятельностью;
- ✓ условиями ее организации;
- ✓ профессионализмом профессорско-преподавательского состава.

Первый критерий включает в себя показатели, характерные для образовательной и научной политики факультета: актуальность рассматриваемых проблем; формы и методы преподавания; содержание курсов; их научная обоснованность и практическая направленность; эргономичность используемых материалов и др.

Второй критерий отражает показатели, связанные с кампусной политикой факультета: материально-техническая база и ИКТ-оснащенность образовательного процесса, условия проживания и питания слушателей, характер отношений слушателей и сотрудников факультета.

Третий критерий задается кадровой политикой факультета. Среди соответствующих показателей: умения преподавателей обеспечить теоретический уровень и новизну учебного материала, заинтересовать слушателей и откликнуться на их персональные запросы, создать психо-

логически безопасную образовательную среду.

Данные критерии носят принципиальный характер, поскольку соотносятся с основными направлениями программы развития факультета, а в «условиях усилившейся конкуренции в системе дополнительного образования взрослых получение объективной информации о качестве предоставляемых услуг приобретает особое значение» [3, с. 113; 8].

Мониторинг удовлетворенности слушателей качеством образовательной деятельности на факультете преследует две цели:

- ✓ обеспечить качество дополнительного профессионального образования;
- ✓ получить оперативную обратную связь от слушателей курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

Мониторинговые процедуры осуществляются посредством анкетирования слушателей по специально разработанной авторской методике. Кроме этого, изучаются и анализируются протоколы закрытия курсов. Вопросы анкеты сгруппированы в три основных блока, которые отражают удовлетворенность педагогов качеством предлагаемой дополнительной профессиональной программы, условиями организации образовательной деятельности и профессионализмом профессорско-преподавательского состава. Ответы респондентов оцениваются по 4-балльной системе, где 1 баллу соответствует утверждение «определенно неудовлетворен(а)», 2 баллам — «скорее не удовлетворен, чем удовлетворен», 3 — «скорее удовлетворен, чем не удовлетворен» и 4 — «определенно удовлетворен» [2; 3].

Мониторинговые мероприятия на факультете проводятся с 2016 года и по данным, представленным в таблице, видна динамика показателей в течение пяти лет.

Мониторинговые процедуры осуществляются посредством анкетирования слушателей по специально разработанной авторской методике. Кроме этого, изучаются и анализируются протоколы закрытия курсов.

Удовлетворенность слушателей качеством образовательной деятельности на факультете

Критерии	Годы					Среднее значение за 5 лет
	2017	2018	2019	2020	2021	
Качество дополнительной профессиональной программы	3,67	3,76	3,68	3,67	3,84	3,72
Условия организации образовательной деятельности	3,39	3,17	3,63	3,46	3,82	3,49
Профессионализм профессорско-преподавательского состава	3,86	3,89	3,8	3,83	3,89	3,85
Среднее значение по годам	3,65	3,61	3,7	3,66	3,85	3,69

Основываясь на приведенных в таблице результатах, можно констатировать, что *самые низкие средние значения* по всем трем показателям отмечались в 2018 году и составили 3,61 балла, а самым рекордным стал 2021 год, когда показатель удовлетворенности составил 3,85 балла. Рост показателей удовлетворенности мы связываем с улучшением материально-технических условий, переоснащением аудиторий на факультете, а также с аудитом дополнительных профессиональных программ, что привело к значительному повышению их качества.

Также можно проследить тенденцию к росту удовлетворенности слушателей профессионализмом профессорско-преподавательского состава, что в 2021 году составило 3,89 баллов по факультету в целом. Чуть меньше респонденты удовлетворены качеством дополнительной профессиональной программы и условиями организации образовательной деятельности (3,84 и 3,82 балла соответственно). Полагаем, что это весьма высокие показатели удовлетворенности слушателей качеством

предоставляемых образовательных услуг в целом.

Данные мониторинговых исследований берутся за основу руководством факультета и заведующими кафедрами при составлении мероприятий по своевременному реагированию, коррекции и совершенствованию образовательной деятельности.

Проведенный анализ содержания и результатов практического применения программы развития факультета образовательных технологий и непрерывного образования УлГПУ им. И. Н. Ульянова, мониторинга удовлетворенности слушателей качеством образовательной деятельности во время курсовой подготовки позволяют сделать вывод об их действенности как инструментов управления развитием дополнительного профессионального образования в вузе. Являясь самостоятельными, но взаимосвязанными инструментами менеджмента, они обеспечивают преемственность высшего и дополнительного профессионального образования, непрерывность профессионально-личностного развития педагогов.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Введенский, В. Н.* Измерение и оценка качества повышения квалификации учителей в системе дополнительного педагогического образования / В. Н. Введенский // Стандарты и мониторинг в образовании. — 2003. — № 4. — С. 41—44.

2. Данилов, С. В. Мониторинг удовлетворенности образовательными услугами как инструмент маркетинга в системе дополнительного образования взрослых / С. В. Данилов, Л. П. Шустова // *Инновации в образовании*. — 2018. — № 6. — С. 23—32.
3. Зарубина, В. В. Мониторинговое исследование удовлетворенности качеством образовательной деятельности в системе повышения квалификации / В. В. Зарубина, С. В. Данилов, Л. П. Шустова // *Поволжский педагогический поиск*. — 2017. — № 2 (20). — С. 112—119.
4. Зеер, Э. Ф. Психология профессионального развития : учебное пособие для вузов / Э. Ф. Зеер. — Москва : Академия, 2006. — 240 с. — ISBN 978-5-7695-4482-8.
5. Калмазан, А. В. Мониторинг образовательного процесса как фактор повышения качества в системе дополнительного профессионального образования / А. В. Калмазан // *Вестник Томского государственного педагогического университета*. — 2011. — № 4 (106). — С. 175—180.
6. Кузнецова, Н. И. Развитие профессиональной компетентности педагога в вопросах функциональной грамотности обучающихся / Н. И. Кузнецова, Л. П. Шустова, В. В. Зарубина // *Нижегородское образование*. — 2021. — № 1. — С. 87—91.
7. Мозгарев, Л. В. Структура качества повышения квалификации работников образования / Л. В. Мозгарев // *Педагогика*. — 2004. — № 10. — С. 46—54.
8. Мониторинг качества образовательного процесса в системе повышения квалификации : коллективная монография / под общей редакцией М. И. Лукьяновой, А. Д. Барбитовой. — Москва : АПКиППРО ; Ульяновск : УИПКПРО, 2007. — 232 с. — ISBN 978-5-7432-0621-6.
9. Национальный проект «Образование» // Минпросвещения России : [сайт]. — URL: <https://edu.gov.ru/national-project/> (дата обращения: 26.06.2020).
10. Современное дополнительное образование взрослых : монография / под редакцией С. В. Данилова, Л. П. Шустовой, З. В. Глебовой. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 201 с. — (Научная мысль. Образование). — ISBN 978-5-16-013484-0.
11. Стратегия социально-экономического развития Ульяновской области до 2030 года // Губернатор и Правительство Ульяновской области : официальный сайт. — URL: <https://ulgov.ru/page/index/permlink/id/15290> (дата обращения: 26.06.2020).
12. Теория и практика сопровождения профессионально-личностного развития молодого педагога в условиях университетского комплекса: монография / под редакцией С. В. Данилова, Л. П. Шустовой, З. В. Глебовой. — Чебоксары : ИД «Среда», 2019. — 200 с. — ISBN 978-5-6043758-4-6.
13. Центр сопровождения молодых педагогов как акмеологическая модель наставничества в университетском комплексе / С. В. Данилов, Л. П. Шустова, М. И. Лукьянова, В. В. Зарубина // *Современные проблемы науки и образования*. — 2019. — № 5. — URL: <http://www.science-education.ru/article/view?id=29161> (дата обращения: 16.05.2022).
14. Шустова, Л. П. Возможности воркшопа как формы организации образовательной и научно-методической деятельности в дополнительном профессиональном образовании / Л. П. Шустова, С. В. Данилов // *Образование взрослых. Adult education*. — 2021. — № 1. — URL: <http://ae.nironn.ru/numbers> (дата обращения: 16.05.2022).
15. Шустова, Л. П. Проектирование траекторий сопровождения молодых педагогов в условиях университетского комплекса / Л. П. Шустова, С. В. Данилов, З. В. Глебова // *Нижегородское образование*. — 2020. — № 4. — С. 35—41.