

ЦИФРОВАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА

Обучение руководителей образовательных организаций

**Эвелина Алиева, Анна Алексеева, Эльвира Ванданова,
Екатерина Карташова, Галина Резапкина**

АННОТАЦИЯ Необходимость модернизации образования возникает в результате новых технологических прорывов, открытий в науке, изменений в социально-экономической сфере общества. Успешность модернизации во многом зависит от понимания ее важности руководителями региональных органов управления образованием и образовательных организаций. В статье представлены цели, задачи, содержание и основные результаты проекта «Реализация программ профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере общего образования». Проект реализуется ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» в рамках федерального проекта «Цифровая образовательная среда» и направлен на повышение эффективности управления региональными системами образования, внедрение и функционирование в образовательных организациях целевой модели цифровой образовательной среды (ЦОС).

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА Цифровизация, модернизация образования, управление, образование, образовательный менеджмент, повышение квалификации, профессиональные компетенции.

DOI 10.22394/2078-838X-2020-1-52-59



**Эвелина Факировна
АЛИЕВА**

к. пед. н., заместитель
директора по науке
Федерального института разви-
тия образования РАНХиГС
(125319, Москва,
ул. Черняховского, д. 9, стр. 1).
E-mail: alieva-ef@ranepa.ru



**Галина Владимировна
РЕЗАПКИНА**

старший научный сотрудник
Научно-исследовательского
центра стратегии, проектиро-
вания и правового обеспечения
ФИРО РАНХиГС
(125319, Москва,
ул. Черняховского, д. 9, стр. 1).
E-mail: rezapkina-gv@ranepa.ru

**Анна Станиславовна
АЛЕКСЕЕВА**

к. б. н., заместитель директора
Научно-исследовательского
центра стратегии, проектиро-
вания и правового обеспечения
ФИРО РАНХиГС
(125319, Москва,
ул. Черняховского, д. 9, стр. 1).
E-mail: alekseyeva-as@ranepa.ru

**Эльвира Леонидовна
ВАНДАНОВА**

к. психол. н., научный сотрудник
Научно-исследовательского
центра стратегии, проектиро-
вания и правового обеспечения
ФИРО РАНХиГС
(125319, Москва,
ул. Черняховского, д. 9, стр. 1).
E-mail: vandanova-el@ranepa.ru

**Екатерина Васильевна
КАРТАШОВА**

старший научный сотрудник
Научно-исследовательского
центра стратегии, проектиро-
вания и правового обеспечения
ФИРО РАНХиГС
(125319, Москва,
ул. Черняховского, д. 9, стр. 1).
E-mail: kartashova-ev@ranepa.ru

Введение

Цифровая трансформация образования — неизбежный процесс изменения содержания, методов и организационных форм учебной работы. Он направлен на решение задач социально-экономического развития страны в условиях четвертой промышленной революции и становления цифровой экономики. Распространение цифровых технологий способствует качественным изменениям в сфере производства и на глобальных рынках. Эти перемены охватывают и сферу образования (Уваров, Ван & Кан, 2019).

В сфере образования пересекаются интересы различных категорий граждан. Система образования в Российской Федерации включает в себя: организации, осуществляющие образовательную деятельность, педагогических работников, обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся; федеральные государственные органы и органы государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, и органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, созданные ими консультативные, совещательные и иные органы; организации, осуществля-

ющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования; объединения юридических лиц, работодателей и их объединений, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования.

Теория педагогического менеджмента позволяет перейти от вертикальной командно-административной системы управления к горизонтальной системе профессионального сотрудничества, в основе которой лежит корпоративный стиль управления, учитывающий природосообразные качества каждого человека и личностно ориентированный подход к его деятельности. Такой подход способствует достижению максимальных результатов, обеспечивает возможность развития каждого педагога и создает благоприятную психологическую атмосферу в образовательной организации.

Задачи образовательного менеджмента

Во-первых, это оценка состояния объекта управления по отношению к его целям. Во-вторых, планирование путей достижения целей. В-третьих, создание условий для достижения целей. В-четвертых, мотивация персонала. В-пятых, контроль результатов.

Образовательный менеджмент как вид управленческой деятельности предполагает эффективное взаимодействие сотрудников организации для достижения ее целей и удовлетворения своих потребностей. Современная образовательная организация — это открытая система, которая не может развиваться без новых технологий, в частности цифровых.

В 2018 году федеральный проект «Цифровая образовательная среда» впервые поставил задачу по разработке и реализации программы профессиональной переподготовки руководителей, осуществляющих государственное управление в сфере образования в субъектах Российской Федерации, а также по внедрению и функционированию в образовательных организациях целевой модели цифровой образовательной среды.

Ответственными исполнителями стали: Министерство просвещения Российской Федерации, Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Министерство

СОВРЕМЕННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ — ЭТО ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА, КОТОРАЯ НЕ МОЖЕТ РАЗВИВАТЬСЯ БЕЗ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, В ЧАСТНОСТИ ЦИФРОВЫХ

ющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования; объединения юридических лиц, работодателей и их объединений, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования.

Любая подсистема может быть управляемой (являться объектом управления) либо управляющей (являться субъектом управления). В живом организме управляющей подсистемой является нервная система, в общественных

КАНДИДАТОВ НА РОЛЬ СЛУШАТЕЛЕЙ ОТБИРАЛИ ДЕСЯТЬ ЭКСПЕРТОВ, ИМЕЮЩИХ УСПЕШНЫЙ ОПЫТ РАБОТЫ В СФЕРЕ НАУКИ, ОБРАЗОВАНИЯ, БИЗНЕСА, ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

цифрового развития связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Это обуславливает участие федерального уровня власти в реализации данной задачи. Реализация проекта будет содействовать подготовке управленческих кадров, способных обеспечить синергичное развитие системы образования в условиях цифровой трансформации.

На первом этапе реализации проекта была разработана система отбора кандидатов для участия в проекте из числа руководителей образовательных организаций и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования. Порядок, общие требования к рассмотрению и отбору заявок, систему оценки заявок кандидатов, процедуру проведения отбора кандидатов определял регламент. При отборе кандидатов для участия в программе использовался компетентностный подход, позволяющий учитывать как количественные, так и качественные характеристики кандидатов.

Так, в теории компетенции Г. Спенсера (Спенсер & Спенсер, 2010) внимание акцентируется на базовых качествах, которые служат основанием для формирования компетенций. Такими базовыми качествами являются:

- **Мотивы.** Участник должен обладать соответствующей мотивацией к работе в рамках направлений реформирования образования.
- **Психофизиологические особенности.** Самоконтроль, уравновешенность, эмоциональная стабильность.
- **Я-концепция.** Уверенность человека в своей профессиональной состоятельности, основанная на личном опыте, соотносится

с биографическим анализом анкетных данных кандидата.

- **Знания.** Информированность в конкретных вопросах менеджмента образования (проверяется в ходе собеседования).
- **Навыки.** Способности выполнять определенную физическую или умственную задачу за ограниченный период времени в условиях дефицита информации и ресурсов.

При отборе кандидатов была использована трехуровневая компетентностная модель отбора управленческих кадров (Громыко, 2000).

В соответствии с целями и задачами проекта был выделен ряд критериев, в том числе:

1. Практический опыт работы в сфере управления образованием.
2. Опыт профессиональной деятельности применительно к тематике проекта.
3. Опыт участия в федеральных/региональных программах и проектах, связанных с цифровой образовательной средой.
4. Опыт участия в рабочих группах и комиссиях по реализации федеральных/региональных проектов в сфере образования, выступлений в СМИ.
5. Уровень освоенности информационных компетенций.

Рис. 1. Трехуровневая схема компетенций специалиста



Таблица 1

№	Компетенция	Базовый показатель	Примечание
1	Управленческие компетенции	Наличие практического управленческого опыта работы в описываемой области деятельности не менее 3 лет	Эксперт должен быть не только коммуникатором, но и организатором процесса в пределах своей организации
2	Аналитическое мышление, способность к теоретическому осмыслению результатов и итогов образовательной деятельности	Наличие опыта теоретической деятельности, а также представления результатов работ	Как правило, такой опыт можно измерить путем анализа деловой репутации кандидата, его публичной активности
3	Корпоративные компетенции, готовность к работе в проектном режиме	Опыт участия в региональных программах и проектах по образовательной тематике	Проектный режим работы достаточно сильно отличается от традиционных организационных форм и режимов, он более жесткий, требует высокой концентрации
4	Профессиональные компетенции, коммуникативные качества	Наличие опыта участия в рабочих группах и комиссиях по реализации федеральных/региональных проектов в сфере образования, общения со СМИ	Наличие данной компетенции создает дополнительный фильтр для формирования региональных управленческих команд
5	Готовность к быстрому восприятию и усвоению больших объемов информации	Высокий уровень освоенности информационных компетенций	В данном случае наличие информационных компетенций (предусматривающих прежде всего работу с компьютерными технологиями) являются показателем общего коммуникативного развития кандидата, его готовности к внедрению цифровой образовательной среды в регионе

Требования к кандидатам для участия в Программе представлены в табл. 1.

В качестве отборочного задания кандидаты должны были написать эссе о своих мотивах участия в программе дополнительной профессиональной переподготовки.

Фрагменты эссе слушателей

Беленко Елена,
Нижегородская область,
Богородский район, дер. Кусаковка,
МАОУ № 186
«Авторская академическая школа»,
заместитель директора:

От участия в программе я жду новых профессиональных навыков в области управления образовательной организацией, новых подходов и технологий, проектов и идей, погружения в цифровую образовательную среду. Меня привлекает то, что сформируется команда современных

руководителей, которые смогут создать реальные механизмы по внедрению новых образовательных проектов и цифровых моделей. Лично мне бы хотелось поделиться своим опытом и идеями с остальными слушателями и оформить свои идеи для внедрения их в школы нашего региона.

Милованова Оксана,
директор МБОУ
«Средняя общеобразовательная школа № 13»,
г. Калуга:

Модули и тематические направления, представленные в программе переподготовки, охватывают огромный пласт работы руководителя: от личностного развития и тайм-менеджмента до экономики образования. Именно такой комплексный подход, на мой взгляд, очень важен. В работе руководителя не бывает мелочей, второстепенных задач. Объявлять необъятное, структурировать задачи, мотивировать себя и своих работников на достижение нового результата — важный элемент работы, профессиональной культуры.

Главным критерием оценки эффективности участия в программе переподготовки для меня является появление новых идей и смыслов. Уверена, что участие в программе — это и возможность обогащения личного профессионального опыта через общение с другими руководителями. Верю, что 270 академических часов программы помогут завести новые профессиональные связи, найти основу для работы управленческой команды, объединенной идеей обновления российского образования.

Рябов Андрей,
специалист по кадрам
МАОУ «Лицей № 4», г. Пермь:

Наиболее привлекательные модули — это «Управление качеством образования» и «Новые инструменты и технологии обучения». Благодаря данной программе стала возможна реализация следующих целей. Прежде всего — обеспечение доступного образования в МАОУ «Лицей № 4» и других школах Пермского края. Реализация проекта по дистанционному обучению позволит учащимся с ограниченными возможностями здоровья получать качественное, современное и непрерывное образование. Вторая цель — предоставить работникам образовательных учреждений возможность непрерывного развития и обновления своих профессиональных навыков с помощью современных инструментов и технологий.

Кандидатов на роль слушателей отбирали десять экспертов, имеющих успешный опыт работы в сфере науки, образования, бизнеса, государственной службы. На первом этапе в качестве кандидатов рассматривались руководители образовательных организаций и органов

исполнительной власти в 13 субъектах Российской Федерации, определенных Заказчиком на основании Распоряжения Правительства Российской Федерации от 09.11.2019 № 2650-р.

Планируется обучать три потока слушателей. Первый поток состоит из 72 человек, отобранных в ходе собеседований и интервью. В том числе: 11 руководителей и специалистов региональных органов управления образованием (РОУО) (из них 4 руководителя и специалиста муниципальных органов управления образованием (МОУО), 5 заместителей министров, 1 министр образования), а также 10 специалистов региональных институтов развития образования (ИРО), 4 руководителя организаций СПО, 7 руководителей и специалистов региональных центров информационных технологий (РЦИТ), 36 руководителей общеобразовательных организаций (ОО) (рис. 2).

Слушатели первого потока были отобраны из 10 регионов России: Тюменской, Челябинской, Астраханской, Калининградской, Калужской, Нижегородской, Кемеровской, Новосибирской, Сахалинской областей и Пермского края.

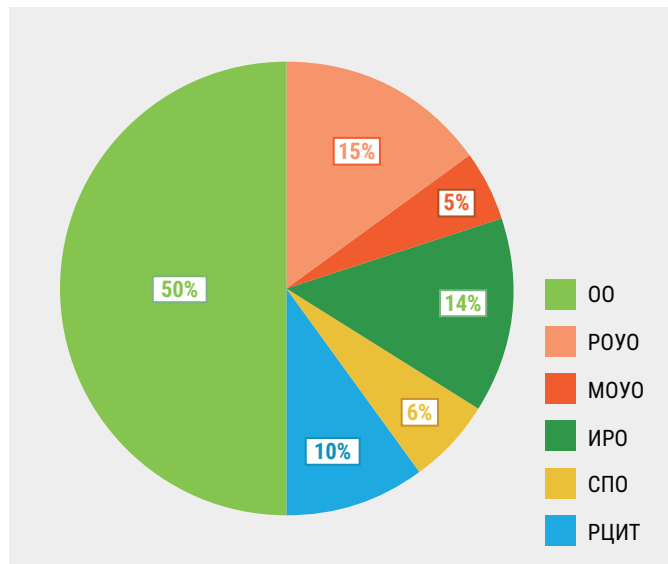
На втором потоке обучения к программе присоединились слушатели из Воронежской, Ленинградской, Липецкой, Московской, Новгородской, Самарской, Ярославской областей, Алтайского края, Ямало-Ненецкого автономного округа, Чеченской республики и Татарстана.

Планируется обучать более 100 человек, в том числе 11 руководителей и специалистов региональных органов исполнительной власти (из них 2 заместителя министра) (РОУО), 8 руководителей и специалистов муниципальных органов управления образованием (МОУО), 7 специалистов региональных институтов развития образования (ИРО), 4 руководителей организаций СПО, 14 руководителей и специалистов региональных центров информационных технологий (РЦИТ), 56 руководителей общеобразовательных организаций (ОО) (рис. 3).

Параллельно с отбором кандидатов разрабатывалась программа профессиональной переподготовки для руководителей образовательных организаций и региональных органов исполнительной власти в сфере образования. Цель программы — повышение эффективности управления региональными системами образования благодаря внедрению целевой модели цифровой образовательной среды.

**ОСОБЕННОСТЬЮ ДАННОЙ
ПРОГРАММЫ ЯВЛЯЕТСЯ ПРАКТИКО-
ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ. БОЛЕЕ
ПОЛОВИНЫ ОЧНОГО ОБУЧЕНИЯ
ЗАНИМАЕТ ПРОЕКТНАЯ РАБОТА**

Рис. 2. Первый поток слушателей Программы



Среди авторов программы – известные специалисты, ученые и практики, в том числе заместитель директора по науке Федерального института развития образования РАНХиГС Э. Ф. Алиева, директор Центра интенсивной подготовки РАНХиГС к. э. н. К. А. Пушкарева, ведущий научный сотрудник ФИРО РАНХиГС к. п. н. Э. Л. Ванданова, научный сотрудник ФИРО РАНХиГС к. пед. н. Г. В. Ярочкина, директор Центра развития регионов ВШГУ РАНХиГС О. И. Кондратенко и др.

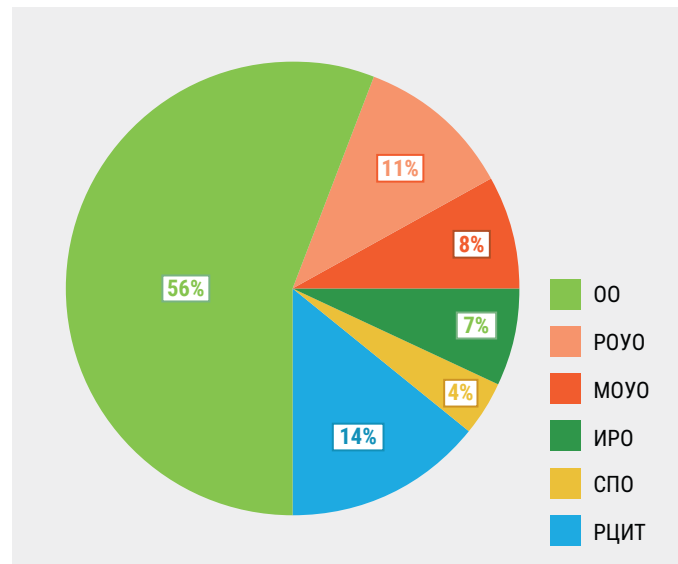
Содержание программы переподготовки

Образовательная программа рассчитана на 504 академических часа, в том числе 240 академических часов лекционных занятий и практической (проектной) работы.

Программа состоит из шести модулей:

1. **Контексты и проблемы школьного образования в России и в мире.**
2. **Новое содержание управления образованием.**
3. **Новые инструменты и технологии обучения.**
4. **Управление образовательной системой.**
5. **Управление качеством образования.**
6. **Работа со стейкхолдерами.**

Рис. 3. Второй поток слушателей Программы



В ходе обучения рассматриваются следующие темы: «Школа. Тенденции и проблемы развития», «Базовые процессы в образовании», «Образовательные технологии», «Образовательная траектория», «Ученик как субъект образования», «Запросы детей, родителей и работодателей к школе», «Образовательная среда: архитектура, инфраструктура, цифровизация», «Экономика и управление: бизнес-модель, экономическая и управленческая эффективность школы», «Кадровая политика», «Формирование управленческих команд», «Стратегии привлечения и удержания ключевых сотрудников», «Система оценки результатов обучения», «Рейтинги, исследования и оценка качества», «Репутация, бренд, позиционирование», «Моделирование региональных систем образования», «Стратегическое управление школой», «Методология проектной работы», «Планирование и тайминг», «Организационное проектирование».

В числе спикеров Программы – ведущие отечественные и зарубежные ученые: директор Школы антропологии будущего РАНХиГС, заведующий кафедрой психологии личности МГУ академик РАО **Александр Асмолов**, декан факультета менеджмента в сфере образования Московской высшей школы социальных и экономических наук **Елена Ленская**, директор Департамента стратегии, анализа, прогноза и проектной деятельности в сфере образования

ПО ОКОНЧАНИИ ОБУЧЕНИЯ СЛУШАТЕЛИ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ РЕАЛИЗОВЫВАТЬ ГОСУДАРСТВЕННУЮ ПОЛИТИКУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ В СООТВЕТСТВИИ СО СВОИМИ ДОЛЖНОСТНЫМИ ОБЯЗАННОСТЯМИ

Министерства просвещения Российской Федерации **Анна Хамардюк**, исследователь в области нейронауки и психолингвистики д.б.н., член-корреспондент РАО **Татьяна Черниговская**, руководитель Центра непрерывного образования РАНХиГС **Татьяна Клячко**, научный руководитель Института образования НИУ ВШЭ **Исак Фрумин**, директор департамента образовательных программ Института образования НИУ ВШЭ **Анатолий Каспржак**, директор Института мозговых систем Гамбурга, ведущий европейский специалист в области инклюзии **Кристен Манске**, директор по глобальному образованию университета Джорджтауна (США, Вашингтон) **Сэм Потоликкио**.

Особенностью данной программы является практикоориентированность. Более половины очного обучения занимает проектная работа. Перед лекциями модераторы дают слушателям установку на целый день. Во второй половине дня обучающиеся отрабатывают полученные знания в малых группах.

Форматы обучения: лекции, мастер-классы, симуляторы, мастерские, деловые игры, разборы кейсов и лучших практик, тренинги управленческих компетенций, тренинг психофизиологической подготовки, консультации, проектная работа.

В межмодульный период слушатели при поддержке модераторов Программы анализировали материал пройденного модуля и готовились к следующему модулю.

В команду модераторов под руководством доцента ВШГУ РАНХиГС В. В. Волкова вошли: директор АНО «Национальный центр сертификации управляющих» В. А. Жильцов, эксперт центра региональных и федеральных программ ВШГУ РАНХиГС Н. Г. Стрикун, модератор

образовательных программ Московской школы управления «Сколково» А. В. Князева, генеральный директор союза «Агентство развития профессиональных квалификаций» Н. В. Трофимов, профессор кафедры психологии образования Московского педагогического государственного университета О. Н. Олейникова, директор учебно-методического центра развития долгосрочных программ ФАПО ИОМ РАНХиГС Н. В. Хан.

Каждый модуль завершается защитой группового проекта, тему которого слушатели ищут в проблемных зонах своей работы и задачах, стоящих перед их регионами. Проекты оценивает комиссия из членов совета по разработке образовательной программы, представителей РАНХиГС, независимых экспертов, представителей федеральных и региональных органов исполнительной власти в сфере образования во главе с представителем Министерства просвещения РФ.

По окончании обучения слушатели должны уметь реализовывать государственную политику в образовательной сфере в соответствии со своими должностными обязанностями и полномочиями; владеть основным инструментарием экономического и институционального анализа и основными финансовыми инструментами для решения задач развития региональных инфраструктур; решать задачи кадрового обеспечения деятельности и управления человеческим капиталом; разрабатывать и применять технологии анализа, планирования и принятия решений; владеть инструментами аналитики и проектирования в материале собственной практики управленческих работ.

Заключение

Реализация в субъектах Российской Федерации программы профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций и органов исполнительной власти, осуществляющих государственное управление в сфере образования, позволит эффективно внедрять целевую модель региональной системы образования и ЦОС в субъектах Российской Федерации, формировать эффективные региональные управленческие команды.

Развитие региональных систем образования будет способствовать повышению

эффективности управления современной российской школой, а значит, и конкурентоспособности российского образования.

Литература

1. Проблемы и перспективы цифровой трансформации образования в России и Китае. II Российско-китайская конференция исследователей образования «Цифровая трансформация образования и искусственный интеллект». Москва, Россия, 26–27 сентября 2019 г. / А. Ю. Уваров и др.; отв. ред. И. В. Дворецкая; пер. с кит. Н. С. Кучмы; НИУ ВШЭ. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. DOI: 10.17323/978-5-7598-2130-4.
2. Паспорт федерального проекта «Цифровая образовательная среда» [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/8SiLmMBgjAN89vZbUUtmuF5IZYfTvOAG.pdf>.
3. Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / пер. с англ. М.: ГИППО, 2010.
4. Громыко Ю. В. Понятие и проект в теории развивающего образования В. В. Давыдова // Известия РАО. 2000. № 2. С. 36–43.
5. Распоряжение Правительства РФ от 09.11.2019 № 2650-р «Об утверждении распределения иных межбюджетных трансфертов из федерального бюджета в 2019 году бюджетам субъектов Российской Федерации в целях софинансирования расходных обязательств субъектов Российской Федерации, возникающих при реализации региональных проектов, обеспечивающих достижение целей, показателей и результата федерального проекта Информационная инфраструктура национальной программы Цифровая экономика Российской Федерации» // Законы Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://fzakon.ru/rasporyazheniya-pravitelstva/rasporyazhenie-pravitelstva-rf-ot-09.11.2019-n-2650-r/>.

Evelina F. ALIEVA.

Federal Education Development Institute. The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (9/1 Chernyahovskogo ul., 125319, Moscow, Russian Federation). E-mail alieva-ef@ranepa.ru

Anna S. ALEKSEEVA.

Federal Education Development Institute. The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (9/1 Chernyahovskogo ul., 125319, Moscow, Russian Federation). E-mail alekseeva-as@ranepa.ru

Elvira L. VANDANOVA.

Federal Education Development Institute. The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (9/1 Chernyahovskogo ul., 125319, Moscow, Russian Federation). E-mail vadanova-el@ranepa.ru

Ekaterina V. KARTASHOVA.

Federal Education Development Institute. The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (9/1 Chernyahovskogo ul., 125319, Moscow, Russian Federation). E-mail kartashova-ev@ranepa.ru

Galina V. REZAPKINA.

Federal Education Development Institute. The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (9/1 Chernyahovskogo ul., 125319, Moscow, Russian Federation). E-mail rezapkina-gv@ranepa.ru

Abstract

The need to modernize education arises as a result of new technological breakthroughs, discoveries in science, and changes in the socio-economic sphere of society. The success of modernization depends largely on the understanding of its importance by the heads of regional education management bodies and educational organizations. The article presents the goals, objectives, content and main results of the project "Implementation of programs for professional retraining of heads of educational organizations and Executive authorities of the Russian Federation subjects that carry out public administration in the field of General education". The project is implemented by the Russian Academy of national economy and public administration under the President of the Russian Federation as part of the Federal project "Digital educational environment" and is aimed at improving the efficiency of regional education systems management, implementation and functioning of the target model of the digital educational environment in educational organizations.

Key words: Digitalization, modernization of education, management, education, educational management, professional development, professional competence.

References

- Gromyko, Yu. V. (2000). Concept and project in the theory of developing education of V. V. Davydov. *Izvestiya of the Russian Academy of Education*, 2. (In Russian).
- Spencer, I., & Spencer, S. (2010). *Competence at work. Models for superior performance*. Moscow: Hippo Publishing Ltd.
- The Russian Government. (2018). *Passport of the Digital educational environment*. Retrieved from <http://static.government.ru/media/files/8SiLmMBgjAN89vZbUUtmuF5IZYfTvOAG.pdf>. (In Russian).
- The Russian Government. (2019). *The Government edict N 2650-p*. Retrieved from <https://fzakon.ru/rasporyazheniya-pravitelstva/rasporyazhenie-pravitelstva-rf-ot-09.11.2019-n-2650-r/>. (In Russian).
- Uvarov, A. Yu., Wang, S., & Kan, Q. (2019). *Problems and prospects of digital transformation of education in Russia and China*. Moscow: HSE Publishing house. (In Russian). doi: 10.17323/978-5-7598-2130-4