

ИНФОРМАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ И БЕНЧМАРКИНГ В СИСТЕМЕ ОБУЧАЮЩИХСЯ ГОРОДОВ

И. Ф. Сибгатуллина

III Институт интеллектуальных интеграций, Вена, Австрия
Казанский (Приволжский) федеральный университет, Елабуга, Россия
Московский педагогический государственный университет, Россия
office@rbs-ifie.at

Л. Н. Нугуманова

Институт развития образования Республики Татарстан, Казань, Россия
irort2011@gmail.com

**Статья подготовлена в рамках исполнения проекта
“Factor Analysis of Benchmarking Technologies
for Management of Smart-Uni-Q Systems
(Descriptive Approach of Quality in the Frame of ENEA)”
при поддержке Института перспективных исследований
Московского педагогического государственного университета
(проект № 0-1238)**

Авторы исследуют историю лимерикской идеи об обучающихся городах и результаты реализации мирового проекта «Обучающийся регион – обучающийся город – обучающееся сообщество», предлагают к рассмотрению разнообразие идей в опыте отдельных регионов и городов. В статье даётся определение понятия бенчмаркинга, демонстрируются особенности использования технологии бенчмаркинга в реализации целей устойчивого развития – Sustainable Development Goals (SDG). На конкретных примерах раскрываются роль и возможности неформального и информального обучения в процессе реализации мирового проекта. Основная дискуссия в статье ведётся вокруг вопросов: «Применимы ли бенчмаркинг-технологии к анализу эффективности проекта в разных регионах мира?», «Как бенчмаркинг-инструментарий может быть использован в оценке отдельных образовательных показателей обучающегося сообщества в отдельно взятом городе или регионе?». Авторы анализируют возможности бенчмаркинг-исследований через опыт австрийского, китайского, французского и канадского феномена устойчивого развития.

Ключевые слова: обучающийся регион, обучающийся город, обучающееся сообщество, бенчмаркинг, цели устойчивого развития.

INFORMAL EDUCATION AND BENCHMARKING IN THE LEARNING CITIES SYSTEM

Irene Sibgatullina

III Institute for Intellectual Integration, Vienna, Austria
Kazan (Volga region) Federal University, Yelabuga, Russia
Moscow State Pedagogical University, Russia
office@rbs-ife.at

Ludmila Nugumanova

Institute of Education Development of the Republic Tatarstan, Kazan, Russia
irort2011@gmail.com

**The study was funded by Institute for Advanced Study
of Moscow State Pedagogical University (project number 0-1238)**

The authors present the history of the Limerick idea of the learning cities and the results of the world project “Learning region – learning city – learning community”, offer to consider a diversity of ideas in the experience of individual regions and cities. The article defines the concept of benchmarking, discusses the features of the use of benchmarking technologies in the implementation of Sustainable Development Goals (SDG). The role and opportunities of non-formal and informal education in the implementation of the world project are revealed on specific examples. The main discussion of the article is conducted around the following questions. Are benchmarking technologies applicable to the analysis of project effectiveness in different regions of the world? How benchmarking tools can be used in the assessment of individual educational indicators of the learning community in a particular city or region? The authors analyze the possibilities of benchmarking research through the experience of the Austrian, Chinese, French, Canadian phenomenon of sustainable development.

Keywords: learning region, learning city, learning community, benchmarking, Sustainable Development Goals.

Введение

Дескриптивный подход к качеству жизни рассматривает обучение на протяжении всей жизни как необходимое условие развития жителей регионов. Это применимо и к жителям отдельных городов и не ограничивается какими-либо статусными рамками, поскольку в равной степени справедливо и для жителей мегаполиса, и для жителей локального провинциального города. Многие регионы и города мира перешли от формулы «образование на протяжении всей жизни», основанной на региональных и муниципальных предложениях образовательных услуг, к «обучению на протяжении всей жизни», в основе которого лежит спрос на конкретные образовательные программы формального и неформального характера. По сути, многие территории мира уже вступили в эпоху обучающегося сообще-

ства. В европейском подходе к идее непрерывного обучения заложено понятие обучающегося региона как сообщества, которое имеет свою стратегию социального единства через развитие человеческого капитала.

История лимерикской идеи об обучающихся городах

Обучающиеся регионы рассматриваются в стратегических национальных проектах как регионы, где традиционные ценности сохранены, а всем жителям региона обеспечен свободный доступ к образованию, следствием чего становится активизация социальной и профессиональной мобильности каждого проживающего в данном регионе¹.

Мировой проект «Обучающийся регион – обучающийся город – обучающееся сообщество» помогает жителям по-новому взглянуть на привычные отношения людей с «ближним» образовательным пространством и сформировать собственное представление о том, что надо сделать, чтобы наши города стали лучше. «Городское “лучшее” как платформа для улучшения качества жизни в городе через обучение», – таков лимерикский призыв к реализации идеи проекта. Заметим, что речь идёт не только о формальном предложении жителям европейских городов обучаться в школе, колледжах и университетах. В первую очередь, и даже в большей степени, «обучающийся город» открывает возможности жителям неформально приобрести компетенции в тех видах деятельности, которые им по душе и по формату интеллектуальных сил. Более того, неформальное обучение в шаговой доступности городского пространства обеспечивает жителям и информальный вектор обучения и развития, т. е. не просто ступенчатое и иерархическое получение нового знания в формальных региональных системах образования (образование по вертикали), не просто возможность дополнительного образования (вектор горизонтали), но и образование вглубь себя, познание своих возможностей, развитие рефлексии, осознание способности улучшить собственное качество жизни [Скобельцына, Сибгатуллина 2013, 77].

Разнообразие идей и мировая практика обучающихся городов

Первые обучающиеся города появились в конце XX века в Японии как официальная государственная доктрина обучающегося сообщества. Какегава – первый город мира, объявивший себя «городом обучения на протяжении всей жизни». Приблизительно в это же время в городах Соединенных Штатов Америки развивается движение взаимного обучения жителями друг друга по формуле «каждый учит каждого». Первым таким городом стал Чикаго: именно там популяризировались обучающие обмены, которые обеспечивали доступ горожан всех возрастов к учебным ресурсам. Последующие двадцать лет более 40 американских городов эксперимен-

¹ См.: PASCAL European Network of Lifelong Learning Regions (PENR3L). The Limerick Declaration on Learning Cities and Regions. URL: http://www.eucen.eu/BeFlexPlus/CaseStudies/UPDATEDCASES/UK_StirlingAnnex.pdf.

тируют с различными неформальными моделями «обучающих обменов». В городах одноэтажной Америки и мегаполисах появляются объединения из числа жителей, обладающих определёнными знаниями и умениями, и людей, желающих приобрести такой интеллектуальный капитал «из первых рук».

В 2000-е годы в Австралии появляется Ассоциация обучающихся городов, которая занимается разработкой и реализацией оригинальных концепций социального развития города и его визуального облика на основе идеи образования на протяжении всей жизни. В 2015 году в Эстонии набирает силу проект «Обучающаяся Эстония – образовательные сценарии городов 2015 года». Параллельно и столичные, и провинциальные города Австрии, Италии, Испании, Ирландии, Кипра, Литвы, Нидерландов, Норвегии, Польши, Португалии, Словении, Румынии, Финляндии, Франции, Чехии и Швеции поддерживают инициативу мирового проекта и начинают поиск своего «видения» реализации неформального обучения на протяжении жизни.

К примеру, в Австрийской Республике проект захватил внимание населения региона Верхней Австрии. Жители Линца, Вельса, Штайра, Санкт-Вольфганга и других городов предложили и регламентировали на общих собраниях инициативы обучения, связанные с сельским хозяйством, улучшением окружающей архитектурной среды своих городов, улучшением качества жизни в малых городах и стратегии лидерства для жителей в вопросах устойчивого развития. Например, в Линце жители обучались по программам, посвящённым общественной инспекции и управлению бизнесом. Нужно отметить тот факт, что в городах Верхней Австрии путём неформального обучения удалось укрепить местный потенциал партнёрства, доступа к рекламным технологиям, объединения людей для новых идей, инноваций и предпринимательства в рамках городских стратегий устойчивого развития [Сибгатуллина 2012]. Всё это способствовало открытости доступа к городским образовательным предложениям и созданию городских неформальных образовательных сетей, в которых были заинтересованы сами жители. Справедливо заметим, что данные действия жителей-лидеров и городской власти отразились на общем облике городской среды. В городах появились общественные пространства, обогатилось содержание городской рекламы и её визуализации, на городских праздниках появилась образовательная ярмарка с предложением по неформальному обучению, а формальные образовательные организации стали предлагать городам проекты неформального типа с применением психологических и социальных технологий.

Первыми обучающимися регионами и/или городами в России стали Боровичский район и город Боровичи Новгородской области (2001), Переславль-Залесский Ярославской области (2003), Альшевский район Республики Башкортостан (2004), Казань (2007), Иркутск (2007), Оренбургская область и др. Основные технологии, которые использовали эти города и регионы, – это технологии сетевого взаимодействия и социального партнёрства. В основном российские регионы были ориентированы на создание «серебряных» университетов и платформ для обучения волонтеров. Совместной инициативой национальных координаторов акции ЮНЕСКО стала «Неделя образования взрослых» и создание мобильного международного института.

В целом, обучающиеся регионы и города отличают такие общие характеристики, как: организация единой сети образования населения всех возрастов; введение мониторинга развития образовательного «поля» на региональном и муниципальном уровне; широкая кооперация между учебными заведениями, организациями, профсоюзами, частными и предпринимательскими структурами; интеграция формального и неформального образования; создание системы стимулирования и мотивации обучения среди обучающихся групп населения и групп обучающихся экспертов; выравнивание условий социального и культурного развития внутри региона по отдельным территориям.

Отметим и тот факт, что мировая практика обучающихся регионов и городов выявила проблему неразработанности правовой базы развития сети неформального образования взрослых, отсутствие специальной акмеологической и андрагогической подготовки экспертов, программ обучения для мигрантов и иммигрантов, для людей, находящихся в тюрьмах, специальных программ для родителей, попавших в трудную жизненную ситуацию, и т. д.

Бенчмаркинг как технология идентификации лучших городских обучающихся практик

Ниже мы ещё приведём несколько примеров распространения и реализации проекта «Обучающийся регион – обучающийся город – обучающееся сообщество» в европейских городах. Однако стоит поговорить о том, какие технологии применялись и применяются в оценке эффективности неформального образования в городах, провозгласивших себя обучающимися, и насколько, в принципе, возможно произвести оценку эффективности обучающегося города.

В данном случае применимыми, на наш взгляд, являются технологии бенчмаркинга. С точки зрения определения понятия, бенчмаркинг – это процесс выявления, изучения и адаптации лучшей практики и опыта других организаций для улучшения деятельности собственной организации [Skelton 2003]. В случае с проектом «Обучающийся регион – обучающийся город – обучающееся сообщество» речь идёт об опыте городов внутри региона и за его пределами, анализе лучших или даже совершенных практик и их адаптации к реальным условиям исследуемой территории.

По оценкам российских и зарубежных авторов [Адлер и др. 2004; Харрингтон, Харрингтон 2004; Rigby 2003], бенчмаркинг сохраняет свои позиции как технология и продолжает успешно помогать городам совершенствоваться в реализации целей устойчивого развития – Sustainable Development Goals (SDG). Кроме того, среди подходов, которые будут развиваться во второй триаде XXI века и активно влиять на ситуацию в городах, выделяют: систему экономики качества, сбалансированную систему показателей устойчивого развития; теорию обучающихся регионов; управление знаниями; теорию и практику управления изменениями и др. Причина популярности бенчмаркинга легко объяснима: он помогает относительно быстро и с меньшими затратами стабилизировать стратегии городского развития и городские бизнес-процессы. Бенчмаркинг позволяет понять,

как добиваются успеха лучшие города мира и как работают передовые формальные и неформальные образовательные компании, а также как можно добиться таких же или, возможно, даже более высоких результатов в установленном городской программой времени.

Что касается применения бенчмаркинга в анализе проекта, описываемого в статье, то приоритетными направлениями поиска лучшей городской управленческой практики были выбраны: инновации в организации неформальной научной и неформальной образовательной деятельности, организация эффективного взаимодействия с региональным сообществом и работодателями, организация эффективного международного сотрудничества городов между друг другом в контексте образования, создание систем менеджмента качества неформального образования в шаговой доступности, стратегическое городское планирование проектов неформального и/или неформального образования для жителей региона [Рябов 2018, 109–110]. Инструментарий бенчмаркинга, как правило, обсуждается самими горожанами и руководителями проектов и освещается в городских изданиях.

Наибольшего успеха в применении бенчмаркинга достигла Германия. Движение обучающихся регионов началось в Германии в 2001 году: три города откликнулись на проект сразу, в 2003 году в проекте участвовали уже 54 города, а в настоящее время в нём принимают участие более 91 города. Германские города создали сети, которые служат трансфером для передачи результатов из городских программ в министерство образования с целью их дальнейшего распространения. Финансовую поддержку этого проекта оказал Европейский социальный фонд. Однако важно отметить, что после применения бенчмаркинга финансово поощрялись только те городские сети, которые: усиливали спрос на неформальные образовательные услуги и ориентацию на их потребление городскими местными жителями всех возрастов, регулярно участвовали в мотивационных акциях и межрегиональных обменах, обеспечивали равенство женщин и мужчин в городской образовательной неформальной сети и в сфере занятости, проводили инновационные городские мероприятия и фестивали неформального образования, предлагали методы ведения самостоятельных расходов на развитие города, применяли технологии объединения представителей городского рынка труда, муниципальной политики, занятости городского населения и хозяйственных структур.

Первый бенчмаркинг-шаг в анализе городских проектов лучше начинать с внутреннего анализа превосходства, который осуществляется внутри проекта в виде сравнения успешных практик в деятельности городских подразделений. Необходимо помнить о возможностях, которые открывает внутренний бенчмаркинг, и использовать их. Если тип бенчмаркинг-исследования определён и решено проводить внешний анализ превосходства, то на этом этапе необходимо провести сбор информации и тщательное исследование по поводу возможного эталона [Tucker 1995]. Основная ошибка в выборе партнёра по бенчмаркингу заключается в поиске проекта или программы обучающегося региона и города, аналогичных собственным работам. Однако для заимствования лучшей практики по конкретному процессу важно, чтобы схожими были именно процессы, а не сам проект и его «дорожная карта» в целом. При поиске освежающих ревитализацион-

ных идей, творческих и резонансно-со-творческих нетрадиционных подходов не рекомендуется сужать круг потенциальных партнёров [Сибгатуллина 2018, 25]. Важно правильно оценить успешность потенциального партнёра по реальным достижениям, которые можно перенять.

Используя бенчмаркинг, жители Шанхая сумели выявить проблемы противостояния между коренными жителями Шанхая и мигрантами из других китайских городов, которые привели к дискриминации последних в обеспечении информацией и в доступе к практикам неформального обучения. В то же время данные исследования обнаружили, что мигранты составили группу «новых шанхайцев», или элиту мигрантов, которые имеют хорошую научную подготовку в экономике знаний. Более того, способы сравнения бенчмаркинга позволили обнаружить коэффициент причастности к развитию города и своего вклада в общее дело именно у этой группы жителей. В этом контексте интересным и многообещающим стало обсуждение возможности включения дисциплины, изучающей современное развитие Шанхая, в школьную программу.

Некоторые города Канады объединились в проект «Канада обучающаяся 2020». Здесь с помощью бенчмаркинга удалось точно определить принципы проекта, осознанные жителями:

- обучение, чтобы знать;
- обучение, чтобы делать;
- обучение, чтобы жить вместе.

В рамках этого проекта на основании 17 показателей и 25 особых оценок был составлен сводный индекс обучения для 4700 канадских городов. В число этих показателей вошли, к примеру, такие: среднее время на дорогу до городских библиотек, волонтерство и доля вовлечённых в волонтерство, участие в социальных клубах, доля канадцев, обучающаяся вместе с представителями других культур на регулярной основе. Особое внимание обратил на себя опыт некоторых индустриальных регионов, которые объединили фирмы и компании, находящиеся в пространственной близости, и стали поощрять их взаимодействие для создания межкорпоративных «учебных сетей» на основе долгосрочных обязательств.

Иным примером бенчмаркинга может служить исследование бизнес-школы во французском городе Тулузе. Тулузская бизнес-школа совместно с несколькими университетами Италии, Шотландии, Норвегии и Ирландии произвела разработку и тестирование показателей для оценки деятельности и контроля городских организаций и проектов неформального обучения в обучающихся городах. Благодаря данному бенчмаркингу была выявлена роль организаций дополнительного профессионального образования, а также роль региональных и городских институтов развития образования в структуре обучающегося региона. Таким образом, было показано, что организации, связанные с обучением взрослых, вносят вклад в развитие региона и могут получить от него выгоду действовать в качестве основы для сравнения с формальными организациями профессионального образования в других регионах.

Важно отметить, что разработаны различные механизмы развития и оценки образовательных проектов. К примеру, есть консорциум Supporting

Excellence in E-Learning, занимающийся политикой качества неформального обучения в сети Интернет на локальном и региональном уровне проектов «Обучающийся регион – обучающийся город – обучающееся сообщество». Существует платформа для постоянного обучения пожилых людей, которое организуют и поддерживают во всех его измерениях городские центры, – Sustainable Learning in the Community (SLIC). Кроме того, можно привести в качестве примеров международные городские конкурсы общественных образовательных инициатив и городского культурного ландшафта – «Видение 2020», «Видение 2030».

Одним из примеров награды качества для проектов неформального обучения может послужить австрийская идея, представленная в программах теленаставничества и визуальной городской рекламы. Как правило, в Вене элемент нового обучения присутствует в культурно-образовательных мероприятиях, таких как «обучение на работе» или «донаучный труд» для учеников школ. Общий визуальный облик Вены – помимо традиций архитектуры и истории, шарма парков и кофеен – стал заметно изменяться с приходом университетской рекламы с доступным слоганом «Исследуем, визуализируем, экспериментируем», который приглашает горожан на неформальные обучающие программы.

Заключение

Прошло почти 50 лет с момента, когда термин «бенчмаркинг» как таковой впервые появился в Институте стратегического планирования (The Strategic Planning Institute – SPI) в Кембридже (1972, США). Эта исследовательская и консалтинговая организация, известная своей программой совершенствования мировой рыночной стратегии – Profit Impact of Market Strategy Program (PIMS), впервые показала, что для того чтобы регионам и городам найти эффективное решение в условиях конкуренции, необходимо изучать, знать и использовать опыт лучших регионов и городов, добившихся успехов в устойчивом развитии и иных видах деятельности.

Центр производительности и качества (APQC²) ежегодно присуждает регионам и городам мира три разновидности премий за бенчмаркинг: премия за совершенство в проведении бенчмаркинга, премия за развитие бенчмаркинга, премия за методы исследования в бенчмаркинге. С помощью бенчмаркинга регионы имеют уникальную возможность ответить на вопросы: насколько обучающийся регион преуспевает в сравнении с другими, насколько преуспевающим регион хотел бы быть? Какая сеть преуспевает в обучающемся городе лучше всех? Как сеть этого добилась? Как можно тиражировать этот опыт внутри региона и за его пределами? Как отдельная территория региона может стать «лучше лучших»? Бенчмаркинг позволяет кардинально, существенно улучшить собственную региональную практику с опорой на позитивные, апробированные другими регионами методы и проекты, поскольку предполагает тщательный, глубокий анализ происходящих процессов и прочей информации.

² American Productivity & Quality Center (<https://www.apqc.org/>).

Бенчмаркинг представляет собой эффективную научную основу в исследовании качества обучающихся регионов и обучающихся городов и может помочь преодолеть сопротивление к переменам даже в таких консервативных «узловых точках» сети, как формальные образовательные организации. Данный подход открывает широкие возможности для неформального образования – всё зависит от амбиций, целей обучающихся регионов и обучающихся городов и, конечно, желаемых результатов. Бенчмаркинг является одним из наиболее эффективных и широко применяемых инструментов в случае, если региону необходимы перемены. В процессе бенчмаркинга никто не даст однозначных рецептов, что и как делать. Бенчмаркинг – это процесс познания и открытий, процесс коллективного творчества всех жителей региона.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Адлер и др. 2004 – Адлер Ю. П., Аронов И. З., Шпер В. Л. Что век текущий приготовил? Менеджмент XXI века – продолжение краткого обзора основных тенденций // Методы менеджмента качества. 2004. № 1. С. 57–69.
- Рябов 2018 – Рябов О. Р. Целевые ориентиры образовательного бенчмаркинга в профессиональной подготовке дизайнеров // Вестник Кыргызско-Российского Славянского университета. 2018. Т. 18. № 10. С. 109–114.
- Сибгатуллина 2012 – Сибгатуллина И. Ф. Ценности и стратегии проекта «Обучающееся сообщество – обучающийся регион» // Социокультурные механизмы преемственности ценностей / Под ред. Р. К. Омельчук и др. Иркутск, 2012. С. 235–239.
- Сибгатуллина 2018 – Сибгатуллина И. Ф. Многовекторность европейских интеграционных процессов образования как фактор устойчивости инновационной экономики // Проблемное обучение в современном мире / Под ред. Д. М. Шакировой. Казань, 2018. С. 21–28.
- Скобельцына, Сибгатуллина 2013 – Скобельцына Е. Г., Сибгатуллина И. Ф. Трансфер проекта «Обучающийся регион – обучающееся сообщество» в Российской Федерации // Казанский педагогический журнал. 2013. № 2 (97). С. 75–82.
- Харрингтон, Харрингтон 2004 – Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С. Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху / Пер. с англ. Б. А. Резниченко. Санкт-Петербург, 2004.
- Rigby 2003 – Rigby D. K. Management Tools 2003: An Executive's Guide // Bain & Company. January 01, 2003. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.bain.com/insights/management-tools-2003-an-executives-guide/> (дата обращения 19.08.2019).
- Skelton 2003 – Skelton M. The Continuing Value of Benchmarking. APQC, January 2003.
- Tucker 1995 – Tucker S. Benchmarking: A guide for educators. Corwin Press, 1995.

REFERENCES

- Adler et al. 2004 – Adler Yu. P., Aronov I. Z., Shper V. L. What Has the Current Century Prepared For? Management of the XXI Century – the Continuation of a Brief Review of the Main Trends. *Quality Management Methods*. 2004, 1. P. 57–69. In Russian.
- Harrington, Harrington 2004 – Harrington H. J., Harrington J. S. High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success. Transl. into Russian by B. A. Reznichenko. St. Petersburg, 2004.

- Riabov 2018 – Riabov O. R. Targeted Landmarks of Educational Benchmarking in Professional Training of Designers. *Bulletin of the Kyrgyz-Russian Slavic University*. 2018, Vol. 18 (10). P. 109–114. In Russian.
- Rigby 2003 – Rigby D. K. Management Tools 2003: An Executive's Guide. *Bain & Company*. January 01, 2003. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-2003-an-executives-guide/>.
- Sibgatullina 2012 – Sibgatullina I. F. Values and Strategies of the Project “Learning Community – Learning Region”. *Social and Cultural Mechanisms for the Continuity of Values*. Ed. by R. K. Omelchuk et al. Irkutsk, 2012. P. 235–239. In Russian.
- Sibgatullina 2018 – Sibgatullina I. F. The Multi-Vector of the European Integration Processes in Education as a Factor of Sustainability of the Innovation Economy. *Problem-based Learning in the Modern World*. Ed. by D. M. Shakirova. Kazan, 2018. P. 21–28. In Russian.
- Skelton 2003 – Skelton M. The Continuing Value of Benchmarking. APQC, January 2003.
- Skobeltsyna, Sibgatullina 2013 – Skobeltsyna E. G., Sibgatullina I. F. Transfer of the Project “Learning Region – Learning Community” in Russian Federation. *Kazan Pedagogical Journal*. 2013, 2 (97). P. 75–82. In Russian.
- Tucker 1995 – Tucker S. Benchmarking: A Guide for Educators. Corwin Press, 1995.

Ирина Фагимовна Сибгатуллина

III Институт интеллектуальных интеграций, Вена, Австрия
(III Institut für intellektuelle Integration, Wien, Österreich).
Директор международных программ науки, образования и культуры.
Казанский (Приволжский) федеральный университет, Елабуга, Россия.
Профессор кафедры экономики и менеджмента
Елабужского института (филиала).
Московский педагогический государственный университет, Россия.
Профессор, исследователь.
Доктор психологических наук.
E-mail: office@rbs-ifie.at

Irene F. Sibgatullina

III Institute for Intellectual Integration, Vienna, Austria.
Director of International Programs for Science, Education and Culture.
Kazan (Volga region) Federal University, Yelabuga, Russia.
Professor of Economics and Management Department of Yelabuga Institute.
Moscow State Pedagogical University, Russia.
Professor, Researcher.
Doctor of Psychology.
E-mail: office@rbs-ifie.at

Людмила Николаевна Нугуманова

Институт развития образования Республики Татарстан, Казань, Россия.
Доктор педагогических наук, профессор, ректор.
E-mail: irort2011@gmail.com

Ludmila N. Nugumanova

Institute of Education Development of the Republic Tatarstan, Kazan, Russia.

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Rector.

E-mail: irort2011@gmail.com