

# 8/23

ПРЕПРИНТЫ

*ЦИФРОВОЕ ОБЩЕСТВО  
И ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ. ИННОВАЦИИ  
DIGITAL SOCIETY AND  
INFORMATION TECHNOLOGIES  
INNOVATIONS*

**ЦИФРОВОЕ ОБЩЕСТВО  
И ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ. ИННОВАЦИИ  
DIGITAL SOCIETY AND  
INFORMATION TECHNOLOGIES  
INNOVATIONS**

Н. С. Гаркуша, Л. М. Асмолова  
М. Л. Шехтер, А. С. Шубин

**ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ  
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»  
(РАНХиГС)

ПРЕПРИНТ

**ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Гаркуша Н.С. – директор Федерального института развития образования (ФИРО)  
РАНХиГС, д.п.н., доцент, ORCID ID: 0009-0008-2082-1283, Garkusha-ns@ranepa.ru

Алексеева А.С. – заместитель директора по науке Центра изучения теоретических и  
прикладных аспектов образования ФИРО РАНХиГС, к.б.н., ORCID ID: 0000-0002-  
8023-2543, alekseeva-as@ranepa.ru

Асмолова Л.М. – ведущий научный сотрудник Центра изучения теоретических и  
прикладных аспектов образования ФИРО РАНХиГС, к.п.н., ORCID ID: 0000-0003-  
2895-1150, asmolova-lm@ranepa.ru

Шехтер М.Л. – научный сотрудник Центра изучения теоретических и прикладных  
аспектов образования ФИРО РАНХиГС, ORCID ID: 0000-0002-6486-7872, [shekhter-  
ml@ranepa.ru](mailto:shekhter-ml@ranepa.ru)

Шубин А.С. - заместитель директора Центра подготовки руководителей цифровой  
трансформации Высшей школы государственного управления, shubin-as@ranepa.ru

Москва 2023

RUSSIAN PRESIDENTIAL ACADEMY OF NATIONAL ECONOMY AND PUBLIC  
ADMINISTRATION  
(RANEPA)

PREPRINT

**DIGITAL CULTURE OF THE HEAD OF A GENERAL EDUCATION ORGANIZATION**

Garkusha N.S. - RANEPA, director of the Federal Institute of Education Development, doctor of educational science; ORCID ID: 0009-0008-2082-1283, [Garkusha-ns@ranepa.ru](mailto:Garkusha-ns@ranepa.ru)

Alekseeva A.S. - RANEPA, Federal Institute of Education Development, deputy head of the Center for the study of theoretical and applied aspects of education, PhD in biology, ORCID ID: 0000-0002-8023-2543, [alekseeva-as@ranepa.ru](mailto:alekseeva-as@ranepa.ru)

Asmolova A.L.- RANEPA, Federal Institute of Education Development, principal scientist at the Center for the study of theoretical and applied aspects of education, PhD in Pedagogy, ORCID ID: 0000-0003-2895-1150, [asmolova-lm@ranepa.ru](mailto:asmolova-lm@ranepa.ru)

Shekhter M.L. –RANEPA, Federal Institute of Education Development, Researcher at the Center for the study of theoretical and applied aspects of education, ORCID ID: 0000-0002-6486-7872, [shekhter-ml@ranepa.ru](mailto:shekhter-ml@ranepa.ru)

Shubin A.S. – RANEPA, Graduate School of Public Administration, Deputy Director of the Centre for Digital Transformation Leadership Training, [shubin-as@ranepa.ru](mailto:shubin-as@ranepa.ru)

Moscow, 2023

## Аннотация

**Актуальность** исследования обусловлена сложившимися противоречиями между вызовами интенсивно развивающейся цифровой среды и личностно-профессиональными ценностными установками руководителей образовательной организации (ОО). Время требует от руководителя формирования цифровой культуры и соответствующих компетенций, оказывающих влияние на его успешность и эффективность в решении задач цифровизации и цифровой трансформации образовательной организации. **Цель** исследования: выявление уровня цифровой культуры руководителей общеобразовательных организаций. Основные задачи, решаемые в рамках исследования: методологическое обоснование понятия цифровая культура и модели компетенций руководителя общеобразовательной организации, обладающего высоким уровнем цифровой культуры; разработка модели компетенций и инструментов оценки цифровой культуры руководителя общеобразовательной организации. Обоснование методологических аспектов реализовано посредством теоретических и эмпирических **методов** исследования. Для разработок использовались **методы**: интерпретационно-описательные, метод экспертных групп и др. Получены следующие основные **результаты**: модель компетенций руководителя общеобразовательной организации, обладающего высоким уровнем цифровой культуры, и ее методологическое обоснование; валидированные инструменты оценки цифровой культуры руководителя общеобразовательной организации (ОО). По результатам исследования сделаны основные **выводы**: методологическое обоснование понимания цифровой культуры руководителя образовательной организации требует применения нового сеттинг-инкрементального подхода. Цифровая культура руководителя ОО рассматривается как передовая область профессиональной управленческой культуры в условиях современных цифровых изменений. Она включает в себя цифровое мышление, цифровую аффилиацию, цифровую гибкость и цифровой опыт, необходимые для освоения и эффективного применения цифровых технологий в процессе цифровизации, цифровой трансформации и цифрового развития ОО. Разработанная модель может быть внедрена на разных уровнях для формирования цифровой культуры, а также для формирования новых подходов к управлению в условиях развивающихся цифровых технологий и изменений в культуре образа жизни руководителя образовательной организации. Разработанные инструменты представляют собой качественный инструментарий для определения достигнутого уровня цифровой культуры, на основании которого могут быть выстроены рекомендации по траектории развития оцениваемого.

**Ключевые слова:** цифровая культура, модель компетенций, инструменты оценки цифровой культуры, личностно-управленческие и профессионально-цифровые компетенции.

JEL classification: I25

## Abstract

**The relevance** of the study is determined by the existing contradictions between the challenges of the intensively developing digital environment and personal and professional values of educational organization managers, which requires the formation of digital culture and relevant competencies that influence the success and efficiency of the manager in solving the problems of digitalization and digital transformation of the educational organization. **The aim** of the study: to identify the level of digital culture of managers of general educational organizations. The main objectives of the research are: methodological substantiation of the concept of digital culture and the model of competences of the head of a general education organization possessing a high level of digital culture; development of the model of competences and tools for assessing the digital culture of the head of a general education organization. The substantiation of methodological aspects is implemented through theoretical and empirical research **methods**. The following **methods** were used for development: interpretative and descriptive, expert group method and ets. The following main **results** were obtained: a model of competencies of the head of a general education organization with a high level of digital culture and its methodological justification; validated tools for assessing the digital culture of the head of a general education organization. The main **conclusions** of the study are as follows: the methodological basis for understanding the digital culture of the head of an educational organization requires a new setting-incremental approach. The digital culture of the head of an educational organization is considered as an advanced area of professional managerial culture in the context of modern digital changes. It includes digital thinking, digital affiliation, digital flexibility and digital experience necessary for mastering and effective application of digital technologies in the process of digitalization, digital transformation and digital development of educational organization. The developed model can be implemented at different levels for the formation of digital culture, as well as for the formation of new approaches to management in the context of developing digital technologies and changes in the culture of lifestyle of the head of an educational organization. The developed tools represent a qualitative toolkit for determining the achieved level of digital culture, on the basis of which recommendations on the development trajectory of the assessed organization can be made.

**Key words:** digital culture, competence model, digital culture assessment tools, personal leadership and professional digital competences.

*JEL classification: I25*

## Оглавление

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>Методологическое обоснование понятия цифровая культура и модели компетенций руководителя общеобразовательной организации, обладающего высоким уровнем цифровой культуры</b> ..... | <b>7</b>  |
| <b>1.1</b> | <b>Методологическое обоснование понятия цифровая культура руководителя общеобразовательной организации</b> .....   | <b>7</b>  |
| <b>1.2</b> | <b>Методологическое обоснование модели компетенций руководителя общеобразовательной организации, обладающего высоким уровнем цифровой культуры</b> .....                             | <b>12</b> |
| <b>2</b>   | <b>Разработка модели компетенций руководителя общеобразовательной организации, обладающего высоким уровнем цифровой культуры</b> .....   | <b>17</b> |
|            | <b>Приложение А</b> .....  | <b>24</b> |
|            | Таблица А.1.....   | 24        |
|            | Структура личностно-управленческих компетенций руководителя ОО, обладающего цифровой культурой .....   | 24        |
|            | <b>Приложение Б</b> .....  | <b>29</b> |
|            | Структура профессионально-цифровых компетенций руководителя ОО, обладающего цифровой культурой .....   | 29        |
|            | <b>Список использованных источников</b> .....  | <b>31</b> |

## Введение

**Постановка проблемы.** Реализация стратегии Цифровой трансформации образования выдвигает новые требования к компетентности руководителей общеобразовательных организаций в сфере цифрового развития. Наряду с проблемами инструментального и технологического уровней в решении задач цифровизации и цифровой трансформации выделяются проблемы на мыслительном уровне разрыва в деятельности руководителей ОО. Отталкиваясь от этого, целесообразно направить исследование цифровой культуры руководителя как осмысленно и целенаправленного действующего субъекта цифровых преобразований в ОО и сформировать представление о компонентах цифровой культуры, которые развиваются в соответствии с изменением субъектной позиции руководителя в решении задач цифровизации и цифровой трансформации образовательной организации.

**Степень разработанности проблемы.** Ученые разных стран сходятся во мнении, что цифровая культура как новое явление развивается в процессе освоения цифровых технологий и обретения цифрового опыта в ходе решения задач цифровизации и цифровой трансформации (Т.Ф. Кузнецова, А.А. Строков, С.В. Фирсова, О.М. Данилина, D. Rowles, Th. Brown, A. Rothwell и др.). Ряд специалистов рассматривают развивающуюся цифровую культуру как фактор успешности и условие эффективности решения задач цифровизации и цифровой трансформации (В.М. Ячmeneва, Е.Ф. Ячmeneв, Б.Н. Паньшин, M. Arifuddin, I.N. Qamari, A. Surwanti и др.). Но исследования в области цифровой культуры руководителя образовательной организации в отечественной науке и практике преимущественно связаны только с процессами освоения новых знаний и цифровых технологий в практике управления ОО (Семенов А.Л., Уваров А.Ю., Луцкая И. С., Шефиев, М.Р., Зибров В.А., Федорчук Ю.М. и др.). Вопросы исследования цифровой культуры с позиций ментальной и мотивационной готовности руководителей к целенаправленным действиям в условиях формирования современной цифровой образовательной среды остаются малоисследованным и вызывают научные интересы к проблематике заявленного исследования. **Цель** исследования: выявление уровня цифровой культуры руководителей общеобразовательных организаций. **Задачи:** методологическое обоснование понятия цифровая культура и модели компетенций руководителя общеобразовательной организации, обладающего высоким уровнем цифровой культуры; разработка модели компетенций и инструментов оценки цифровой культуры руководителя общеобразовательной организации. К теоретической части исследования сформулирована следующая **гипотеза** – использование нового подхода в исследовании цифровой культуры позволит выделить смысловые элементы цифровой культуры,

оказывающие влияние на успешность и эффективность руководителя в решении задач цифровизации и цифровой трансформации. В ходе исследования использовались методологические подходы: системно-деятельностный, культурологический, аксиологический, прагматологический и сеттинг-инкрементальный. А также методы: метод экспертных групп, метод обобщений и экстраполяции результатов.

**Научная новизна:** впервые при обосновании понятия цифровая культура применен сеттинг-инкрементальный подход. **Актуальность** исследования обусловлена сложившимися противоречиями между вызовами интенсивно развивающейся цифровой среды и личностно-профессиональными ценностными установками руководителей образовательной организации. **Практическая значимость темы:** модель компетенций руководителя ОО, обладающего высоким уровнем цифровой культуры и инструменты оценки его цифровой культуры могут быть использованы для: развития цифровой культуры руководителей образовательных организаций как на уровне организации, так и на федеральном уровне; формирования новых подходов к управлению в условиях развивающихся цифровых технологий и вызванных ими изменений в культуре образа жизни руководителя образовательной организации.

# **1 Методологическое обоснование понятия цифровая культура и модели компетенций руководителя общеобразовательной организации, обладающего высоким уровнем цифровой культуры**

## **1.1 Методологическое обоснование понятия цифровая культура руководителя общеобразовательной организации**

Цифровая культура как новое явление в развитии общества, экономики, социальной сферы и образования, обусловленное быстрыми темпами создания и изменения современных цифровых технологий и ресурсов, представляет собой в первую очередь объект методологических исследований.

Цифровая культура руководителя - сложный целостный феномен, включающий совокупность взаимосвязанных характеристик и составляющих, при этом динамически развивающихся и зависящих от множества внутренних и внешних факторов. Использование системно-деятельностного подхода при изучении цифровой культуры позволяет более

глубоко понять ее динамику и сложность, выявить взаимосвязи между различными аспектами и процессами, а также разработать стратегии и рекомендации для эффективного управления развитием цифровой культуры руководителя.

Системно-деятельностный подход предоставляет методологический инструментарий для анализа цифровой культуры в контексте широкой системы взаимодействующих элементов. Он фокусируется на изучении деятельности руководителя в цифровой среде и анализирует взаимосвязи между элементами системы, такими как технологии, люди, цели, задачи и результаты. Анализируя деятельность в цифровой среде с помощью системно-деятельностного подхода, можно определить, какие ценности и установки присутствуют в деятельности, как они влияют на принятие решений и формирование цифровых практик.

Обосновывая важность применения культурологического подхода при исследовании цифровой культуры руководителя, стоит отметить важность изучения культурных феноменов, связанных с цифровыми технологиями и в целом деятельностью в цифровой среде. Культурологический подход позволяет понять, как цифровые технологии и цифровая среда влияют и изменяют культурные феномены, рассмотреть цифровую культуру как составную часть профессиональной культуры руководителя и исследовать ее влияние, значимость и особенности в широком контексте культуры человека. Анализируя цифровую культуру с культурологической перспективы, можно понять, как она взаимодействует с другими культурными проявлениями и какие изменения происходят в результате цифровой трансформации.

Обращение к методологии аксиологического подхода, определяющего направленность на изучение явлений и предметов с позиции их ценности для развития личности и общества, позволяет вести речь об изменениях ценностно-смысловой составляющей цифровой культуры. *Цифровая аксиология* по мнению А.В. Тимофеева выстраивается путём надления новым смыслом многих традиционных ценностей культуры, а также формирования принципиально новых ценностных ориентаций, которые выступают продуктом собственно эпохи цифровизации» [1, С.74].

Аксиологический подход сосредоточен на изучении системы ценностей, установок, норм и правил поведения в цифровой культуре руководителя. Он помогает определить, какие ценности и идеалы лежат в основе цифровой культуры и как они влияют на формирование поведения и выбор действий. Аксиологический подход раскрывает этические аспекты цифровой культуры, позволяя понять, какие ценности считаются важными и как они руководят деятельностью в цифровой среде.

Вопросы организации эффективных практик относятся к области исследований праксиологии. Праксиологический подход важен для анализа практик и деятельности руководителей в цифровой среде. Он способствует исследованию способов использования цифровых технологий, практик взаимодействия с цифровыми системами и их влияния на поведение и деятельность людей. Анализируя практики, можно выявить, какие цифровые компетенции развиваются у руководителя в результате использования цифровых технологий.

Однако практика цифровой трансформации в образовании неизбежно сталкивается с барьерами и трудностями. А.Ю. Уваров определяет эту ситуацию как «цифровой разрыв» [2, С.19], детализируя который П.Д. Рабинович, К.Е. Заведенский и др., выделяют инструментальный, технологический и мыслительный уровни [3, С.6].

Поиск путей преодоления барьеров в развитии цифровой культуры руководителя возможен посредством включения нового подхода, который авторами обозначен как сеттинг-инкрементальный (setting- англ.- среда действия; increment- англ.- приращение).

Методологическими основаниями разработки нового подхода выступают средовая парадигма саморазвивающихся систем и инкрементальный подход к управлению.

Инкрементальный подход рассматривается как «целенаправленный, эффективный, проактивный управленческий технологический подход для совершенствования и интегрирования аналитических и поведенческих аспектов формулирования стратегии» [4, С.8]. Инкрементальный подход не игнорирует вызовы внешней среды, а помогает последовательно и оперативно решать их; отвечает за оперативность решений в условиях неопределенности и изменчивости внешней среды; непрерывное совершенствование процессов [5].

Создание новой в образовательной организации цифровой среды становится для руководителя вопросом управления целенаправленной организацией среды действия (сеттинг): среды совместного действия участников решения задач цифровизации и цифровой трансформации ОО, их совместной рефлексии обретаемого опыта, достигаемых результатов, эффектов и успехов, их совместного поиска путей разрешения возникающих проблем.

Сеттинг-инкрементальный подход в методологическом обосновании понятия цифровой культуры объединяет представление цифровой среды образовательной организации как динамически развивающейся среды действия (setting) с подходом к управлению, направленному на цифровые изменения в деятельности ОО и обеспечивающему их приращение (increment) в условиях быстро развивающихся цифровых технологий.

Данный подход позволяет получить детальное и глубокое понимание о конкретных контекстах и ситуациях в цифровой культуре. Дает возможность обратить внимание на

множество факторов, начиная от социальных взаимодействий и коммуникационных процессов руководителя в цифровой среде, до технологических инноваций и изменениях в ценностях и нормах. Этот подход помогает лучше понять динамику и развитие цифровой культуры в конкретных ситуациях, а также выявить ее влияние на поведение, отношения и деятельность руководителей.

Выделяя новый сеттинг-инкрементальный подход во взаимосвязи с аспектами других подходов, можно выделить структурные составляющие цифровой культуры, оказывающие влияние на успешность и эффективность руководителя в решении задач цифровизации и цифровой трансформации ОО.

Для того, чтобы цифровые ценности из внешне декларируемой необходимости цифровых изменений трансформировались в сознании руководителя в осознанную потребность действовать, ему предстоит пройти путь познания от освоения знаний и понятий, связанных с цифровизацией и цифровой трансформацией ОО, до их «оценки на ценность».

Таким образом, в смысловой конструкт цифровой культуры руководителя ОО вводится первый элемент – цифровое мышление - осознанное познание цифровой среды, основанное на когнитивных способностях, позволяющих переосмыслить привычные процессы, изменить установки, модели поведения и адаптироваться к требованиям цифровой жизни.

Выделяя цифровую среду как методологическое обоснование сеттинг-инкрементального подхода, необходимо подчеркнуть деятельностный, преобразовательный характер среды, в которой осуществляются поэтапные и проектные цифровые изменения процессов и ресурсов деятельности и развиваются цифровые навыки (digital skills) участников цифровой трансформации. Вопрос о том, готов ли руководитель к предстоящим цифровым преобразованиям в ОО, в первую очередь, относится к сфере его мотивационной готовности и сформированности смысловых и целевых установок.

Исходя из этого, второй элемент конструкта – цифровая аффилиация - личные установки и мотивы, которые влияют на отношение человека к цифровым технологиям и их использованию в профессиональной деятельности.

В контексте праксиологического подхода в исследовании цифровой культуры руководителя ОО выделяются два аспекта: инструментальный и поведенческий. Первый аспект затрагивает вопросы непосредственного на практике освоения руководителем цифровых знаний, умений и навыков – цифрового инструментария, необходимого для результативного и эффективного решения задач цифровизации и цифровой трансформации ОО.

Принципиальной особенностью инструментального аспекта цифровой праксиологии становится гибкость в освоении развивающихся цифровых технологий.

Третий элемент конструкта – цифровая гибкость - быстрая адаптация к изменяющимся условиям использования цифровых технологий и ресурсов, а также эффективное использование их в новых и непредсказуемых ситуациях, включая умение быстро ориентироваться в новых технологиях, осваивать и использовать новые инструменты и ресурсы, готовность к постоянному обучению и развитию.

Поведенческий аспект характеризует выбор руководителем моделей цифрового поведения, с одной стороны, адекватных специфике условий образовательной организации и этапа цифровой трансформации, на котором находится ОО. С другой стороны, учитывающих уровень цифровой подготовленности руководителя и его оперативных позиций в команде цифровой трансформации ОО.

В связи с этим вводится четвертый элемент – цифровой опыт - практический опыт использования цифровых технологий и ресурсов для достижения конкретных целей и удовлетворения личных и профессиональных потребностей. Влияет на поведение человека в цифровой среде, его предпочтения и потребности, а также на качество жизни и профессиональную эффективность.

Представленные методологические подходы (*рисунок 1*) взаимодополняются, предоставляя широкий спектр методологических инструментов для изучения понятия и составляющих цифровой культуры руководителя общеобразовательной организации. Их комбинирование позволяет расширить понимание различных аспектов цифровой культуры, их взаимосвязи и влияния на поведение, и деятельность руководителя в цифровой среде.



Рисунок 1. Методологические подходы к исследованию конструктивных элементов цифровой культуры руководителя ОО. Источник: Гаркуша Н.С., Асмолова Л.М.

Таким образом, опираясь на представленные методологические обоснования, в основу которых положены вышеуказанные подходы, цифровая культура руководителя ОО рассматривается как передовая в современных условиях цифровых изменений общества область профессиональной управленческой культуры, связанная с развитием цифрового мышления, цифровой аффилиации, цифровой гибкости и цифрового опыта в процессе освоения цифровых технологий и их осознанного, целенаправленного и эффективного применения в решении задач цифровизации, цифровой трансформации и цифрового развития ОО.

## **1.2 Методологическое обоснование модели компетенций руководителя общеобразовательной организации, обладающего высоким уровнем цифровой культуры**

Отличительными чертами разрабатываемой модели компетенций является ее перспективная и проактивная направленность, связанная с развитием цифровой культуры как передовой области профессионально-управленческой культуры руководителя и достижением им высокого уровня цифрового мышления, цифровой аффилиации, цифровой гибкости и

цифрового опыта, характеризующих его как компетентного лидера цифрового развития образовательной организации. Данную направленность определяют подходы, рассмотренные в подразделе 1.1.

Перспективность характеризует модель как направленную в будущее. Проактивная направленность модели подчеркивает ее соотнесенность с личностным восприятием и ориентированностью личности руководителя на развитие профессиональных компетенций. Определив эти признаки в качестве ведущих принципов проектирования, необходимо выделить следующую особенность разрабатываемой модели.

Речь идет о принципиальном различии двух методологических подходов, лежащих в основе определения набора компетенций в составе модели. Один из них – функциональный подход, который положен в основу профессионального стандарта руководителя образовательной организации. Круг полномочий и задач, которые предстоит решать руководителю в процессе цифрового развития ОО, в соответствии с распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 27.08.2021 N P-201, связан с профессиональными компетенциями в решении управленческих задач в новых условиях и управленческих задач в нестандартных ситуациях [6], к которым относятся задачи цифровизации, цифровой трансформации и цифрового развития ОО.

Второй - компетентностный подход, который ориентирован на компетенции, представляющие собой с нормативной стороны комплекс конкретных полномочий, включающих права и обязанности по осуществлению конкретных управленческих функций в определенной сфере [7, С.212]. С личностной и деятельностной стороны компетенция рассматривается как личностная способность специалиста решать определённый класс профессиональных задач [8]. В связи с этим важной методологической основой разработки модели компетенций выступает знаниевая парадигма в менеджменте, согласно которой знание означает способность руководства организации упреждать события, формировать будущее.

Проанализированные авторами подходы Н.П. Табачук, Г.А. Афанасьевой, И.В. Ильина, С.Г. Светунькова, А.А. Зябкова, Г.У. Солдатовой, Ю.В. Синягина, Н.Ю., И. Адидес, Н.Г. Терлыга и др. к формированию цифровой культуры руководителя, а также модель К. Камерона и К. Куинна, модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления определили состав разрабатываемой модели:

- область личностно-управленческих компетенций, отражающих индивидуальные особенности личности руководителя, позволяющие ему быть эффективным исполнителем задач цифровизации и цифровой трансформации, поставленных перед образовательной

организацией, и становиться лидером и успешным организатором проектов цифрового развития;

- область профессионально-цифровых компетенций, направленных на освоение знаний, умений и обретаемый опыт в решении задач цифрового развития ОО, которыми должен обладать современный руководитель образовательной организации.

Руководитель должен уметь управлять эмоциями, верно оценивать ситуацию, обеспечивать на основе полученного опыта развитие цифровой культуры., в связи с чем в личностно-управленческом блоке выделена компетенция - осознанность. Осознанность позволяет управлять не только собственными эмоциями, но и эмоциями других людей, т.е. в данном случае эмоциями участников команды цифровой трансформации ОО.

Чтобы достичь успешной реализации задач цифровизации и цифровой трансформации, руководитель должен обладать высоким уровнем доверия к себе сотрудников организации, вовлеченных в эти процессы. В связи с этим выделена компетенция - человекоцентричность, означающая ориентацию на потребности и интересы участников образовательного процесса.

Поскольку цифровая трансформация, как и любая трансформация, влечет за собой множество изменений и преобразований, в составе блока личностно-управленческих компетенций выделена третья компетенция - креативность. Креативность означает способность генерировать новые нестандартные идеи, находить нестандартные решения и инновационные подходы к образовательному процессу.

Для приобретения и освоения цифровых знаний, умений, способов действий и цифрового опыта необходима компетенция - рациональность. Рациональность означает способность принимать обоснованные и осмысленные решения на основе логического анализа и оценки доступных данных и фактов.

Для достижения успеха в запланированных результатах внедрения процессов цифровизации и цифровой культуры необходима компетенция - результативность. Результативность означает способность достигать поставленных целей и получать желаемые результаты.

И наконец, чтобы достичь конечной цели в процессе цифровой трансформации ОО, руководителю необходимо эффективно выполнять множество промежуточных задач, поэтому выделена шестая компетенция – эффективность. Эффективность означает способность принимать решения и действовать таким образом, чтобы достигать максимальных результатов с минимальными затратами времени, ресурсов и усилий.

Профессионально-цифровые компетенции руководителя образовательной организации обладают рядом особенностей, связанных, во-первых, с трудностями понимания сложных терминов в области информатики, терминологии ИК- и цифровых технологий, информационных систем и т.д., в отличие от профессионально-управленческих компетенций, овладение которыми осуществляется руководителями ОО в процессе освоения ими теоретических основ и практики управления. И во-вторых, с тем, что эта область компетенций основана на практике применения стремительно развивающихся цифровых технологий и ресурсов, что, в свою очередь, требует постоянного обновления знаний, знакомства с новыми понятиями, понимания порождаемых цифровой практикой терминов и смысловых конструкций, составляющих основу менеджмента знаний и формирования Soft skills и Digital skills.

Выделение смысловой взаимосвязи между знаниевой составляющей цифровых профессиональных компетенций руководителя ОО и когнитивно-аксиологическим аспектом формирования цифровой культуры, способствующим развитию его цифрового мышления и цифровой аффилиации, определяет использование в обосновании модели когнитивно-семантического подхода и его реализация в теории фреймов, представленной на практике методами фреймовой семантики.

Фреймовая семантика занимается изучением и обоснованием связи лингвистической и энциклопедической информации при создании номинативных единиц [9, С.72-73]. Использование метода фреймовой семантики в разработке модели компетенций позволяет осуществить важный переход от этапа разработки структуры профессиональных цифровых компетенций к выделению содержательного фрейма, представляющего собой совокупность знаний, понятий, подходов, способов действий, относящихся к конкретной области подкомпетенций.

Благодаря методу фреймовой семантики разрабатываемая модель компетенций становится надежной терминологической и семантической основой, описывающей основные знания, умения и навыки [10, С.44], необходимые руководителю ОО для формирования цифровой культуры.

Возвращаясь к блоку профессионально-цифровых компетенций, выделим и обоснуем следующие компетенции в составе модели: цифровое развитие, организационная культура, цифровое управление, инструменты управления, цифровая инфраструктура, управление данными.

Компетенция цифрового развития выделена как способность к позитивным изменениям, успешному и эффективному применению цифровых технологий и ресурсов в

образовательном, педагогическом, вспомогательном и управленческом процессах функционирования ОО. Цифровое развитие при этом представляет собой направленное, закономерное и системное изменение самой организации за счет технологических и структурных преобразований с применением цифровых технологий и цифровых моделей управления.

Выделение компетенции организационной культуры основано на анализе организационной культуры как социокультурного фактора становления и развития цифровой культуры образовательной организации. Именно организационная культура ОО играет ведущую роль в решении задач цифровизации и цифровой трансформации при адаптации образовательной организации к изменениям внешней среды. Руководитель образовательной организации должен понимать сущность и значимость организационной культуры ОО и культуры управления как важнейших социокультурных факторов, влияющих на эффективность структуры организации и структуры управления; уметь управлять организационными изменениями, осуществлять интеграцию, объединение участников деятельности на решение новых задач, к которым относятся задачи цифровизации и цифровой трансформации ОО.

Основываясь на результатах исследования С.Ю. Озорнина и Н.Г. Терлыги [11], выделим третью компетенцию - цифровое управление, поскольку эффективное решение задач цифровой трансформации ОО может быть реализовано в соответствии с подходами, целями и методами цифрового управления/менеджмента в ОО. Цифровое управление организацией позволяет ей быть гибкой, инновационной и конкурентоспособной в современном цифровом мире. Оно помогает организации адаптироваться к быстро меняющимся условиям, повышать операционную эффективность и принимать обоснованные решения на основе данных.

Процессы цифровизации становятся рычагом для оптимизации процессов управления ОО, приводящим к устранению дублирования имеющейся информации о ходе и реализации процессов, установлению приоритетов в характере информации, акцентированию внимания на комплексном характере информации, связанном с взаимодействием процессов управления в ОО. Руководитель, обладающий высоким уровнем цифровой культуры, должен знать модели и методы, используемые для решения задач управления процессами, проектами, продуктами и их обеспечения. Включение компетенции «инструменты управления» в блок профессионально-цифровых компетенций обосновано успешной реализацией модели компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления [10].

Включение компетенций «цифровая инфраструктура» и «управление данными» также обосновано успешной реализацией модели компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления. Специфика использования компетенции «цифровая инфраструктура» в модели компетенций обусловлена необходимостью улучшения доступности образования, расширения возможностей обучения, улучшения коммуникации и сотрудничества, повышения эффективности управления образовательным процессом, а также сбора и анализа данных, что помогает образовательной организации эффективно функционировать в цифровой среде и достигать своих образовательных целей. Руководитель образовательной организации как носитель и транслятор цифровой культуры, должен не только постоянно развивать и обновлять свои цифровые навыки, но и осваивать компетенции, направленные на создание и развитие цифровой среды в образовательной организации и вовлечения в этот процесс участников образовательных отношений в ОО, в т.ч. по цифровым технологиям, цифровым условиям.

Специфика использования компетенции «управление данными» в модели компетенций обусловлена необходимостью улучшения принятия решений, повышения качества образования, поддержки индивидуализации обучения, улучшения коммуникации и взаимодействия, а также обеспечения безопасности данных. Данная компетенция является одной из ключевых в Модели цифровых компетенций для граждан ЕС EU DigComp 2.1. с дополнениями Института статистики ЮНЕСКО, во многих исследованиях отечественных и зарубежных специалистов [12, 13, 14, 15]. Руководитель образовательной организации должен обладать необходимыми знаниями о сборе, хранении, безопасности использования данных, уметь использовать инструменты управления данными, эффективно использовать информацию, принимать обоснованные решения. Культура принятия решений, основанных на анализе цифровых данных, проявляется в способности развивать цифровое мышление, использовать все возможности цифровых технологий и цифровых ресурсов для эффективного решения задач.

## **2 Разработка модели компетенций руководителя общеобразовательной организации, обладающего высоким уровнем цифровой культуры**

Методологическое обоснование понятия цифровой культуры, а также подходов к построению модели компетенций и самих компетенций руководителя общеобразовательной

организации, формирующих его цифровую культуру определило состав и формат модели (рисунок 2).

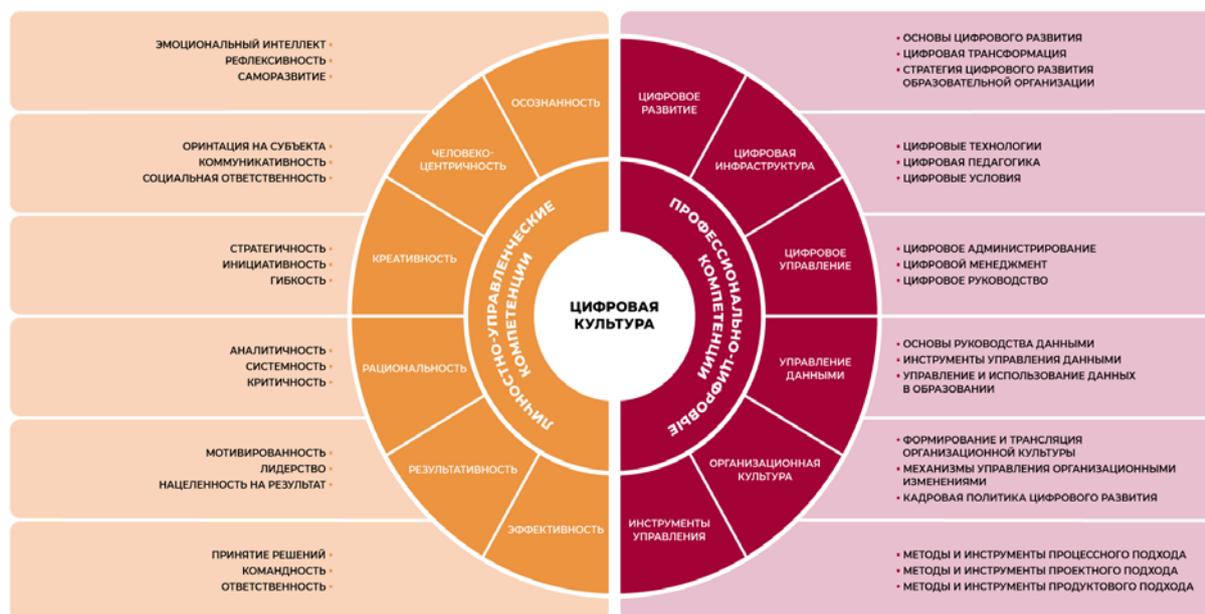


Рисунок 2 – Модель компетенций руководителя общеобразовательной организации, обладающего высоким уровнем цифровой культуры. Источник: Гаркуша Н.С.

Личностно-управленческие компетенции в составе модели - группа надпрофессиональных компетенций, которые обеспечивают достижение цели и получение результатов цифровой трансформации и цифрового развития ОО. Состав личностно-управленческих компетенций приведен в приложении 1.

Профессионально-цифровые компетенции в составе модели - группа компетенций, связанных с функциональным использованием методов и инструментов управления процессами, проектами, продуктами цифровой трансформации и регулярным решением сложных профессиональных задач в цифровой среде ОО. Состав профессионально-цифровых компетенций приведен в приложении 2.

При проявлении руководителем общеобразовательной организации заявленных личностно-управленческих и профессионально-цифровых компетенций формируется его цифровая культура, которая характеризует изменения, произошедшие в результате развития личностных и профессиональных компетенций руководителя.

Цифровая культура руководителя ОО – проявление совокупности личностных и профессиональных компетенций, сформированной в системе ценностей, установок, норм и правил поведения в цифровой среде, необходимой для эффективной работы с применением цифровых технологий в его профессиональной управленческой деятельности.

### 3 Разработка и апробация инструментов оценки цифровой культуры руководителя общеобразовательной организации

С целью определения уровня развития личностно-управленческих и профессионально-цифровых компетенций, включенных в состав модели компетенций, разработаны инструменты оценки, включающие тестовые задания, личностный и ситуативный опросники.

Инструмент оценки профессионально-цифровых компетенций представляет собой набор тестовых заданий с вопросами закрытого типа, включающих выбор одного или нескольких ответов, установления соответствия между задаваемыми понятиями и их характеристиками, а также определение верной последовательности и логических цепочек. Задания разделены на 3 уровня сложности и гармонизированы как между компетенциями, так и между уровнями сложности. Вариативность достигается путем случайного выбора вопросов из общей базы. В каждом варианте теста содержится 54 задания, которые отражают различные характеристики каждой из 6-ти компетенций.

Расчет уровня проявления компетенций рассчитывается по формуле (1):

Формула (1)

$$\text{Уровень ПК}_{\text{результат}} = \frac{\text{Уровень ПК}_{\text{цель}} \times A_r}{A \times 0,75},$$

где уровень  $\text{ПК}_{\text{результат}}$  — искомый уровень проявления профессиональной компетенции;

уровень  $\text{ПК}_{\text{цель}}$  — целевой уровень проявления исследуемой профессиональной компетенции для заданной роли;

$A_r$  — количество верных ответов по компетенции;

$A$  — количество заданных вопросов.

Сравнивая полученный результат по каждой компетенции с ее референтными значениями, можно сделать следующие выводы: компетенция ярко выражена; компетенция в пределах зоны компетентности; компетенцию рекомендуется развивать.

Инструменты оценки личностно-управленческих компетенций руководителя образовательной организации включают личностный и ситуационный опросники.

Личностный опросник является инструментом, предназначенным для оценки личностных характеристик руководителя ОО в различных ситуациях, как личных, так и

профессиональных. Опросник состоит из списка утверждений о лидерских качествах, мотивации, способности к коммуникации и управлению персоналом, стратегическом мышлении, умении принимать решения и решать конфликты и т.д., которые нужно оценить по степени и частоте проявления данного типа поведения. По каждому поведенческому индикатору участнику необходимо ответить на 3 утверждения. Всего личностный опросник включает 216 утверждений.

Характер утверждений отражает поведенческие индикаторы и позволяет оценить текущее личное поведение или сделать выводы на основе определенных паттернов поведения. Каждый ответ оценивается по 7-ми бальной шкале Лайкерта.

Максимальное значение для одной подкомпетенции соответствует максимально возможному значению суммы баллов за ответы на утверждения и составляет 84 балла (4 поведенческих индикатора подкомпетенции x 3 утверждения x 7 баллов). Соответственно для одной компетенции максимальное значение суммы баллов составляет 252 балла (84 балла x 3 подкомпетенции).

Расчет результатов осуществляется только в целом по компетенции в рамках данного инструмента, расчеты и выводы по каждому индикатору компетенции не предусмотрены.

Расчет уровня проявления компетенций в рамках личностного опросника определяется по формуле (2):

Формула (2)

$$\text{Уровень ЛО}_{\text{результат}} = \frac{3 * \sum_{i=1}^4 \text{баллы за утверждения}}{252},$$

где: Уровень ЛО<sub>результат</sub> – искомый уровень проявления компетенции по результатам оценки личностным опросником;

$\sum_{i=1}^4$  баллы за утверждения – сумма набранных баллов за все утверждения в рамках исследуемой компетенции с учетом подкомпетенций.

Ситуационный опросник направлен на изучение способности руководителя ОО адаптироваться к различным ситуациям (в том числе кризисным), принимать эффективные решения для успешного функционирования образовательной организации и реагировать на изменения внешней среды. Опросник состоит из списка описанных примеров проблемных ситуаций, на основании которых оцениваемый должен выбрать вариант действия или поведения, который он бы выбрал для решения имеющейся проблемы. Вопросы (72 вопроса)

представляют собой мини-кейсы с закрытыми вопросами, где оцениваемый должен выбрать один из 4-х возможных вариантов ответа.

Варианты решений описанной в вопросе ситуации могут быть одинаково применимыми, однако каждое решение имеет разную степень соответствия поведенческому индикатору. Расчет результата проводится только для компетенции в целом. Оценка решений основана на их соответствии поведенческим индикаторам и выражается в баллах от 1 до 4. Максимальное значение для одной компетенции составляет 48 баллов (3 подкомпетенции x 4 поведенческих индикатора подкомпетенции x 1 ситуационный вопрос x 4 балла).

Расчет уровня проявления компетенций в рамках ситуационного опросника определяется по формуле (3):

Формула (3)

$$\text{Уровень СО}_{\text{результат}} = \frac{3 \cdot \sum_{i=1}^4 \text{баллы за решения}}{72},$$

где: Уровень СО<sub>результат</sub> – искомый уровень проявления компетенции;

$\sum_{i=1}^4$  баллы за утверждения – сумма набранных баллов за все утверждения в рамках исследуемой компетенции и инструмента оценки.

Для определения уровня проявления личностно-управленческой компетенции рассчитывается среднее значение проявления компетенции при ее оценке каждым из 2-х инструментов.

Сравнивая полученный результат по каждой компетенции с ее референтными значениями, можно сделать следующие выводы: компетенция ярко выражена; компетенция в пределах зоны компетентности; компетенцию рекомендуется развивать.

Оценка личностно-управленческих и профессионально-цифровых компетенций автоматизирована.

По результатам оценки компетенций формируется паспорт компетенций, отражающий уровень проявления цифровой культуры руководителя ОО.

По результатам апробации инструментов оценки был рассчитан средний уровень проявления компетенций и построен профиль достигнутого уровня цифровой культуры участников апробации (рисунок 3).

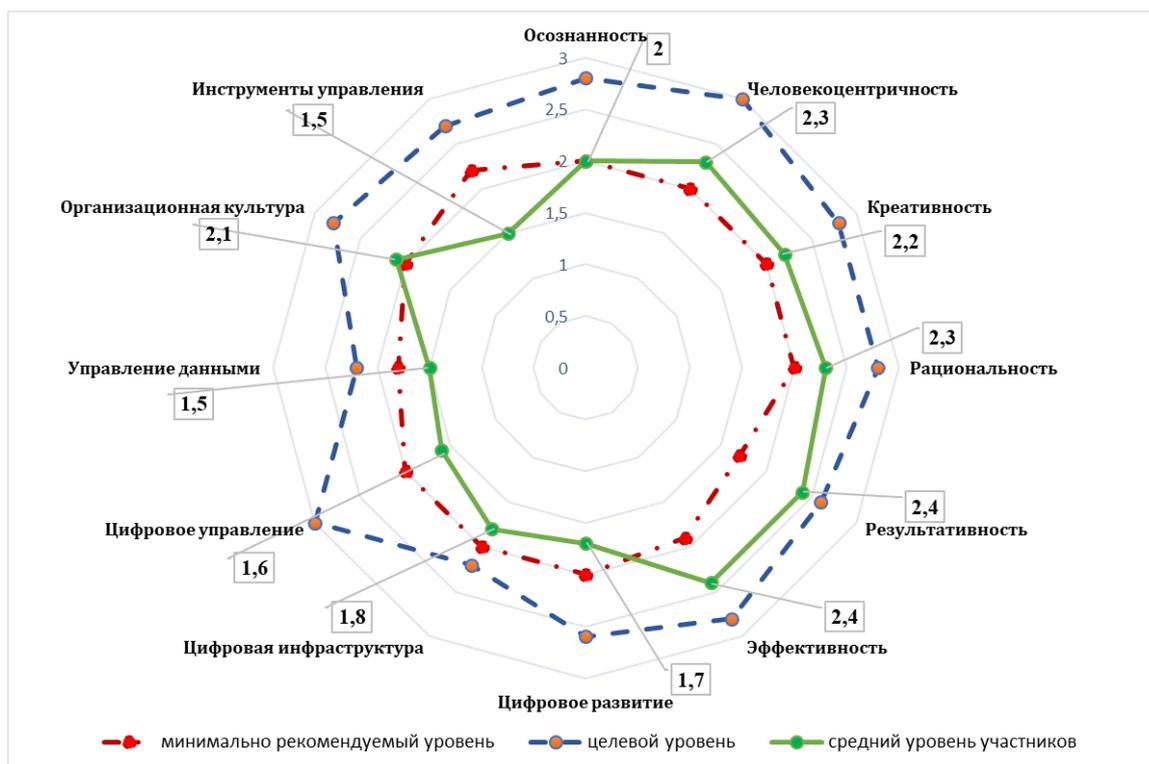


Рисунок 3. Профиль достигнутого уровня цифровой культуры руководителей общеобразовательных организаций (по среднему значению от числа участников апробации – 207 руководителей ОО). Источник: Гаркуша Н.С., Алексеева А.С.

Все профессионально-цифровые компетенции участников апробации за исключением организационной культуры проявлены на уровне ниже минимально рекомендованного уровня. То есть руководители не обладают достаточными знаниями и навыками для разработки и реализации эффективных стратегий цифрового развития образовательной организации; не знают продуктовой стратегии, основ продуктового подхода, порядка и инструментов проведения оптимизации процессов, методов и технологий сбора, структурирования, анализа данных для принятия обоснованных решений в образовательном процессе; не владеют основами процессного управления, навыками внедрения и поддержки цифровых систем и инфраструктуры, необходимых для эффективного функционирования образовательной организации.

Личностно-управленческие компетенции находятся в зоне проявления компетенций, проявляются гармонично, но незначительно выше минимально необходимого уровня проявления компетенций (за исключением компетенции «Результативность»). Т.е. большинство характеристик и индикаторов являются сильными сторонами респондентов и носят позитивный характер. Анализ ответов показывает, что руководители ОО способны

управлять личными эмоциями и эмоциями других людей, верно оценивать, переосмысливать ситуацию, извлекать опыт и целенаправленно развивать цифровую культуру.

Профиль достигнутого уровня цифровой культуры руководителей общеобразовательных организаций позволяет выделять сильные и слабые стороны владения компетенциями, выстраивать индивидуальные траектории развития.

## **Заключение**

В заключении приведем следующие значимые выводы исследования:

1) Методологическое обоснование понимания цифровой культуры руководителя ОО и ее смысловых компонентов основано на применении культурологического, системно-деятельностного, аксиологического и праксиологического подходов, а также нового сеттинг-инкрементального подхода. Вызовы интенсивно развивающейся цифровой среды требуют формирования цифровой культуры и соответствующих компетенций, оказывающих влияние на успешность и эффективность руководителя в решении задач цифровизации и цифровой трансформации образовательной организации.

2) Разработанная модель компетенций руководителя ОО включает 12 компетенций, способствующих принятию ценностей и норм цифровой культуры, необходимых для достижения цели и получения результатов цифровой трансформации и цифрового развития образовательной организации, а также эффективному использованию цифровых технологий и инструментов для управления образовательным процессом и достижения поставленных целей.

3) Результаты апробации подтверждают возможность использования разработанных инструментов для оценки достигнутого уровня цифровой культуры руководителя образовательной организации. Инструменты оценки могут быть встроены в сервисы федерального проекта «Цифровая образовательная среда».

## **Благодарности**

Материал подготовлен в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС 11.13-2023-1 «Исследование цифровой культуры руководителей общеобразовательных организаций».

## Приложение А

Таблица А.1.

Структура личностно-управленческих компетенций руководителя ОО, обладающего цифровой культурой

| Компетенция          | Элемент компетенции     | Поведенческие индикаторы компетенции   |
|----------------------|-------------------------|--|
| Осознанность         | Эмоциональный интеллект | Уделяет внимание распознаванию и оценке эмоций и чувств других людей, делает выводы о причинах их возникновения                                  |
|                      |                         | Учитывает индивидуальные мотиваторы работников ОО в процессе вовлечения персонала в деятельность   |
|                      |                         | Работает с сопротивлением и скепсисом работников в процессе цифровой трансформации ОО  |
|                      |                         | Управляет своим эмоциональным состоянием в напряженных ситуациях, контролирует деструктивные проявления эмоций                                   |
|                      | Рефлексивность          | Внимателен к своим собственным ресурсам, не допускает перегрузки, самостоятельно заботится о своем функциональном состоянии                      |
|                      |                         | Понимает себя, свои мотивы и потребности, причины своих поступков  |
|                      |                         | Умеет оценить свою собственную эффективность с опорой на четкие и конкретные критерии  |
|                      |                         | Способен оценивать степень своего влияния, осознанно фокусируется на ее повышении в работе   |
|                      | Саморазвитие            | Осознает свои сильные стороны и области для развития, оценивает свой реальный уровень компетентности   |
|                      |                         | Инициативно и целенаправленно занимается саморазвитием цифровой компетентности, использует для этого разные возможности, расширяет свой кругозор |
|                      |                         | Запрашивает проактивно необходимую помощь в ситуациях, где не может справиться самостоятельно  |
|                      |                         | Интересуется мнением других людей об уровне своих компетенций, запрашивает обратную связь о себе   |
| Человекоцентричность | Ориентация на субъекта  | Проактивно выявляет потребности разных участников образовательных взаимодействий при формировании цифровой культуры                              |

|  |                            |   |
|--|----------------------------|---|
|  |                            | Предлагает максимально подходящие решения для участников образовательных взаимодействий   |
|  |                            | Оперативно реагирует на обратную связь от участников образовательных взаимодействий и перестраивает рабочий процесс для устранения недочетов                  |
|  |                            | Заранее предвосхищает изменение потребностей участников образовательных взаимодействий  |
|  | Коммуникативность          | Инициативно выстраивает отношения с другими людьми, не нуждается в дополнительном вовлечении в коммуникацию с их стороны                                      |
|  |                            | Проявляет толерантность к разным точкам зрения других людей, в том числе альтернативным и противоположным, разбирается в их сути, доброжелателен в отношениях |
|  |                            | Сохраняет конструктивность в сложных коммуникативных ситуациях, предлагает другим взаимовыгодные решения  |
|  |                            | Использует разные каналы коммуникации для обеспечения наибольшей эффективности взаимодействия   |
|  | Социальная ответственность | Умеет оценивать влияние своих действий на благополучие других людей   |
|  |                            | Имеет социально-значимую цель своей деятельности  |
|  |                            | Проявляет инициативу к осуществлению социально-полезной деятельности  |
|  |                            | Не допускает нарушения принятого законодательства и регламентов внутри ОО, транслирует важность соблюдения законов  |
|  | Креативность               | Стратегичность  |
| Сосредоточен на реализации масштабных, глобальных планов, формирует образ результата цифровой трансформации ОО                             |                            |   |
| Выявляет возможности для развития цифровой культуры ОО, не заикливается избыточно на рисках  |                            |   |
| Делает прогнозы о долгосрочном эффекте своих инициатив, включая потенциальные негативные последствия своих действий и действий подчиненных |                            |   |
| Инициативность   |                            | Предлагает нестандартные идеи, мыслит нешаблонно, ищет творческие необычные решения, не боится экспериментировать   |

|                |               |   |  |
|----------------|---------------|---|--|
|                |               | Уделяет внимание поиску неэффективных процессов, выходит с инициативами по их оптимизации                           |  |
|                |               | Релевантно задачам и ситуации использует лучшие практики рынка в цифровой трансформации                             |  |
|                |               | Иницирует сбор нестандартных и креативных идей от других  |  |
|                |               | Открыт изменениям, с позитивом реагирует на необходимость трансформации   |  |
| Гибкость       |               | Способен отказаться от непродуктивных подходов и малоэффективных практик  |  |
|                |               | Своевременно адаптируется к новым ситуациям, сохраняет продуктивность в условиях неопределенности                   |  |
|                |               | Оперативно перестраивается в ситуации изменений   |  |
|                |               |   |  |
| Рациональность | Аналитичность | Проявляет внимание к значимым деталям при анализе больших объемов данных, погружается в тонкости и нюансы           |  |
|                |               | Опирается на объективные данные и факты при анализе информации  |  |
|                |               | Использует в ходе анализа разные источники для сбора данных для формирования всестороннего представления о ситуации |  |
|                |               | Делает корректные выводы о наиболее существенных аспектах, отделяет главное от второстепенного                      |  |
|                | Системность   |   | Эффективно структурирует и систематизирует имеющуюся информацию, делит ее на значимые кластеры данных        |
|                |               |   | Предлагает глобальные, а не операционные идеи по развитию цифровой культуры в ОО                             |
|                |               |   | Учитывает широкий контекст факторов, взаимосвязи между ними, в том числе и неочевидные                       |
|                |               |   | Выявляет корневые причины возникших проблем, влияющие на результативность всей системы                       |
|                | Критичность   |   | Оценивает возможности и риски при выработке своих решений, предлагает действенные меры по минимизации рисков |
|                |               |   | Сравнивает между собой альтернативные варианты, взвешивает все за и против, опирается на значимые критерии   |
|                |               |   | Проводит необходимые расчеты эффективности своих решений для формирования обоснования своей логики действий  |
|                |               |   | Заботится о реалистичности и реализуемости своих инициатив   |

|                  |                           |   |
|------------------|---------------------------|---|
| Результативность | Мотивированность          | Целенаправленно ищет способы вовлечь участников образовательных взаимодействий в процесс цифрового развития ОО, предпринимает активные действия по воодушевлению других |
|                  |                           | Убеждает работников в ценности и важности трансформации, разъясняя им смысл и значимость цифрового развития   |
|                  |                           | Заботится о самомотивации, самостоятельно ищет способы повышения личной вовлеченности при ее спаде  |
|                  |                           | Ищет способы вернуть настрой и вовлеченность демотивированных работников  |
|                  | Лидерство                 | Позиционирует себя как зрелый и уверенный лидер команды, ведет других людей за собой, предлагает направление действий и организует процесс достижения целей             |
|                  |                           | Является амбассадором изменений, своим личным примером вдохновляет коллег добиваться высоких целей  |
|                  |                           | Содействует формированию культуры инноваций, транслирует значимые ценности и поддерживает инициативы коллег, активно стимулирует их к внедрению цифровых инноваций      |
|                  |                           | Берет на себя ответственность за результаты коллектива  |
|                  | Нацеленность на результат | Работает над сложными и амбициозными целями, не боится трудных задач  |
|                  |                           | Действует активно и настойчиво для достижения намеченного, при столкновении с препятствиями продолжает действовать  |
|                  |                           | Верит в успех, несмотря на трудности и сложности  |
|                  |                           | Заботится о качестве результата, фокусирует себя и команду на максимальной его проработке   |
| Эффективность    | Принятие решений          | Самостоятельно принимает решения, в том числе в ситуациях неопределенности и при дефиците информации  |
|                  |                           | Тщательно просчитывает требующиеся для реализации планов ресурсы  |
|                  |                           | Во время принятия решений исходит из наибольшей эффективности для ОО  |
|                  |                           | Быстро переходит от слов и анализа к делу, проявляет решительность  |
|                  | Командность               | Прикладывает усилия для создания конструктивной и созидательной атмосферы в команде<br>Транслирует другим важность командной работы, ценности общего дела с учетом      |

|  |                 |  |
|--|-----------------|--|
|  |                 | интересов всех, вовлеченных в командную деятельность   |
|  |                 | Способен оценить потенциал работников, проанализировать их сильные стороны и области для развития, использовать их навыки для максимальной эффективности команды |
|  |                 | Использует инструмент обратной связи для мотивации и развития персонала (в том числе в вопросе цифровых компетенций)   |
|  | Ответственность | Устанавливает критерии оценки результата, а также нормы и стандарты поведения, исходя из целей цифрового развития ОО, требователен к их выполнению               |
|  |                 | Добросовестно относится к обязанностям, радует за качество   |
|  |                 | Берет на себя ответственность за допущенные ошибки, не ссылается при этом на критичное влияние неподконтрольных обстоятельств                                    |
|  |                 | Извлекает опыт из ошибок, делает выводы на будущее   |

Источник: Гаркуша Н.С.

## Приложение Б

Таблица Б.1

Структура профессионально-цифровых компетенций руководителя ОО, обладающего цифровой культурой

| Компетенция              | Элемент компетенции/характеристики  |
|--------------------------|---|
| Цифровое развитие        | <b>Основы цифрового развития:</b> Технологическая революция и тренды. Тезаурус цифрового развития. Механизмы и инструменты цифровой трансформации   |
|                          | <b>Цифровая трансформация образования:</b> Целевые ориентиры. Особенности цифровизации и цифровой трансформации. Цифровая зрелость ОО   |
|                          | <b>Стратегия цифрового развития ОО:</b> Инструменты и результаты анализа текущего состояния цифрового развития. Дорожная карта цифрового развития. Модель управления цифровым развитием                 |
| Организационная культура | <b>Формирование и трансляция организационной культуры:</b> Основы теории организационной культуры. Принципы и этапы формирования организационной культуры. Условия поддержания организационной культуры |
|                          | <b>Механизмы управления организационными изменениями:</b> Принципы и алгоритмы управления организационными изменениями. Модели управления организационными изменениями. Методы работы с сопротивлением  |
|                          | <b>Кадровая политика цифрового развития:</b> Организационная структура управления цифровым развитием. Цифровые команды: модель компетенций; модели формирования. Цифровая зрелость работников           |
| Цифровое управление      | <b>Цифровое администрирование:</b> «Аналоговое» и цифровое управление. Администрирование в условиях цифрового развития. Методы и инструменты цифрового администрирования                                |
|                          | <b>Цифровой менеджмент:</b> Регулярный менеджмент. Методы и инструменты цифрового менеджмента. Мотивационный менеджмент цифрового развития  |
|                          | <b>Цифровое руководство:</b> Цифровая культура руководства. Цифровое лидерство. Цифровой имидж руководства  |
| Инструменты управления   | <b>Методы и инструменты процессного подхода:</b> Основы процессного управления. Структура и содержание процессов управления. Порядок и инструменты проведения оптимизации процессов                     |
|                          | <b>Методы и инструменты проектного подхода:</b> Основы проектного управления. Ролевая модель управления проектом. Методы и инструменты управления проектом  |
|                          | <b>Методы и инструменты продуктового подхода:</b> Основы продуктового подхода. Ролевая модель продуктовой команды. Методы и этапы разработки продукта   |
| Цифровая инфраструктура  | <b>Цифровые технологии:</b> Типология цифровых технологий. Технологии искусственного интеллекта. Практики применения цифровых технологий в образовании  |
|                          | <b>Цифровая педагогика:</b> Цифровая дидактика. Цифровое развитие личности. Цифровая социализация   |

|                           |   |
|---------------------------|---|
|                           | <b>Цифровые условия:</b> IT-инфраструктура ОО. Цифровая образовательная среда. Цифровой образовательный контент   |
| <b>Управление данными</b> | <b>Основы руководства данными:</b> Инструменты руководства данными. Обеспечение качества данных. Этика обращения с данными  |
|                           | <b>Инструменты управления данными:</b> Планирование и проектирование данных. Обеспечение доступности данных. Безопасность данных  |
|                           | <b>Управление данными и использование их в образовании:</b> Интеграция управления данными в систему управления ОО. Механизм принятия решений, основанных на данных. Оценка зрелости управления данными в ОО |

Источник: Гаркуша Н.С., Шубин А.С., Асмолова Л.М.

## Список использованных источников

1. Тимофеев А.В. Становление цифровой аксиологии: ключевые понятия и проблемы // Вестник МГОУ. - Серия: Философские науки. - 2019. - №3. – С.73-79.
2. Уваров А.Ю. На пути к цифровой трансформации школы. - М.: Образование и Информатика, 2018. - 120 с.
3. Рабинович П. Д., Заведенский К. Е., Кушнир М. Э., Храмов Ю. Е., Мелик-Парсаданов А. Р. Цифровая трансформация образования: от изменения средств к развитию деятельности // Информатика и образование. - 2020. - № 5. - С.4–14. - URL: <https://info.infojournal.ru/jour/article/view/537>. - DOI: 10.32517/0234-0453-2020-35-5-4-14
4. Quinn J.B. Strategic change: — Logical Incrementalism // Sloan Management Review (pre-1986). - Fall 1978. - Vol. 20. - Issue 1. - P. 7-21. - URL: <https://www.studocu.com/co/document/politecnico-grancolombiano/gerencia-estrategica/22-quinn-j-b-1978-strategic-change-logical-incrementalism/34791557>
5. Даренин А.И. Инкрементальный подход к управлению конкурентоспособностью промышленных предприятий // Вестник Академии знаний. - 2022. - №3 (50). – С.108-114.
6. Распоряжение Минпросвещения России от 27.08.2021 N P-201 Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана. – URL: <https://sudact.ru/law/rasporiazhenie-minprosveshcheniia-rossii-ot-27082021-n-r-201/>
7. Елистратова В.В. О разграничении понятий "компетенция", "предметы ведения" и "полномочия" // Правовая политика и правовая жизнь. - 2010. - №2. – С.212-213.
8. Мержуева Л.М. Профессиональная компетентность: понятие и признаки// Наука XXI века. - 2017. - №3. - URL: <https://nauka21veka.ru/articles/pedagogicheskie-nauki/professionalnaya-kompetentnost-ponyatie-i-priznaki-1488569692/>
9. Коннова М.Н. Введение в когнитивную лингвистику: учебное пособие. Изд. 2-е, перераб. — Калининград: Изд-во БФУ им. И. Канта, 2012 — 313 с.
10. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления / под ред. Шклярук М.С., Гаркуши Н.С. — М.: РАНХиГС, 2020. — 84 с. - URL: [https://frpm.ru/wp-content/uploads/2021/09/Competency\\_Model\\_CDTO\\_RANEPА.pdf](https://frpm.ru/wp-content/uploads/2021/09/Competency_Model_CDTO_RANEPА.pdf)

11. Озорнин С.Ю., Терлыга Н.Г. Проблемы цифровой трансформации предприятий: управленческий аспект // Евразийский Союз Ученых. - 2020. - №4–7 (73). - 49-59.
12. Методические рекомендации по цифровому образованию «карта цифровых компетенций» / сост.: Гайсина С.П., Давыдова И.П. – СПб: СПб АППО, 2021. - 85 с.
13. Рыжков В. Что такое цифровая культура? [Электронный ресурс]. - URL: [https://komanda-a.pro/blog/digital\\_culture](https://komanda-a.pro/blog/digital_culture)
14. Бородинская Е.М., Фиронов А.Н. Цифровая культура организации как конвергентная парадигма для права и экономики // Цифровая трансформация. - 2022. – т.28. - №1. – С.48-57. - DOI: <https://doi.org/10.35596/2522-9613-2022-28-1-48-57>
15. Ильин И.В., Лёвина А.И., Светуньков С.Г. Принципы управления цифровыми предприятиями. - URL: [https://business.spbstu.ru/userfiles/files/Ilin-I\\_V\\_%2C-Le%CC%88vina-A\\_I\\_-Printsipi-upravleniya-tsifrovimi-predpriyatiami.pdf](https://business.spbstu.ru/userfiles/files/Ilin-I_V_%2C-Le%CC%88vina-A_I_-Printsipi-upravleniya-tsifrovimi-predpriyatiami.pdf)

**В СЕРИИ ПРЕПРИНТОВ  
РАНХиГС РАССМАТРИВАЮТСЯ  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ  
И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ  
К СОЗДАНИЮ, АКТИВНОМУ  
ИСПОЛЬЗОВАНИЮ  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ  
ИННОВАЦИЙ В РАЗЛИЧНЫХ  
СФЕРАХ ЭКОНОМИКИ  
КАК КЛЮЧЕВОГО УСЛОВИЯ  
ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ