



УДК 330.117+371.11+101
DOI: [10.15293/2658-6762.2304.06](https://doi.org/10.15293/2658-6762.2304.06)

Научная статья / **Research Full Article**
Язык статьи: русский / **Article language: Russian**

Цифровая культура руководителя образовательной организации: методологические подходы к исследованию

Н. С. Гаркуша¹, А. С. Алексеева¹, Л. М. Асмолова¹

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

Проблема и цель. Сложившиеся в современном мире противоречия между вызовами интенсивно развивающейся цифровой среды и личностно-профессиональными ценностными установками руководителя образовательной организации, между теоретическими знаниями о цифровизации и их применением в управленческой практике требуют детального изучения феномена «цифровая культура руководителя образовательной организации» и методологического обоснования как самого явления, так и структурных составляющих цифровой культуры, оказывающих влияние на успешность и эффективность руководителя в решении задач цифровизации и цифровой трансформации образовательной организации. Цель статьи – выявление и обоснование методологических аспектов феномена «цифровая культура руководителя образовательной организации».

Методология. Изучение методологических аспектов феномена «цифровая культура руководителя образовательной организации» реализовано посредством логического анализа научных теорий, системного анализа и теоретического обоснования существующих в науке и практике выводов о применении методологических подходов к изучению категории цифровой культуры руководителя образовательной организации. При обосновании смыслового конструкта цифровой культуры руководителя образовательной организации использованы методы конкретизации, моделирования, формализации.

Результаты. В статье исследован феномен «цифровая культура руководителя образовательной организации», значимость которого связана с его представлением как нового типа

Финансирование проекта: Исследование выполнено в рамках реализации государственного задания федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 11.13-2023-1, по теме «Исследование цифровой культуры руководителей общеобразовательных организаций».

Библиографическая ссылка: Гаркуша Н. С., Алексеева А. С., Асмолова Л. М. Цифровая культура руководителя образовательной организации: методологические подходы к исследованию // Science for Education Today. – 2023. – Т. 13, № 4. – С. 123-147. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2304.06>

✉ Автор для корреспонденции: Любовь Мироновна Асмолова, asmolova-lm@ranepa.ru

© Н. С. Гаркуша, А. С. Алексеева, Л. М. Асмолова, 2023

культуры, который создает новое пространство ценностей и смыслов, способствует появлению иных культурных практик и форм человеческой деятельности. Авторы выявили методологические аспекты феномена «цифровая культура руководителя образовательной организации», основанные на применении взаимосвязанных и взаимодополняющих научных подходов, обеспечивающих полное и глубокое понимание данного явления: системно-деятельностного, культурологического, аксиологического, праксиологического и сеттинг-инкрементального. С позиций сеттинг-инкрементального подхода авторами обоснован смысловой конструкт цифровой культуры руководителя образовательной организации, включающий следующие элементы: цифровое мышление, цифровая аффилиация, цифровая адаптация и цифровой опыт.

Заключение. В статье сделаны выводы о том, что рассмотренные методологические подходы взаимодополняются, предоставляя широкий спектр методологических инструментов для изучения феномена «цифровой культуры руководителя образовательной организации». Комбинирование подходов позволяет углубить понимание различных аспектов цифровой культуры, их взаимосвязи, влияния на поведение и деятельность руководителя образовательной организации в цифровой среде.

Ключевые слова: цифровая культура; руководитель образовательной организации; цифровая трансформация; аксиологический подход; праксиологический подход; цифровая среда; сеттинг-инкрементальный подход.

Постановка проблемы

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 объект методологических и теоретических исследований, поиска междисциплинарных направлений, разработки концепций и моделей, реализующих, согласно Е. Е. Елькиной [1], две основные тенденции представления данного феномена: гуманитарную и технократическую.

Обозначенные тенденции реализуются в исследованиях цифровой культуры педагога и трансформации деятельности педагогов, их подготовки в условиях цифровизации и цифровой трансформации образования. В частности, Е. В. Гнатышиной предложена методологическая основа исследования цифровой культуры педагога, опирающаяся на системный, социокультурный, аксиологический и деятельностный подходы [2]. В. И. Токтарова и

О. В. Ребко исходили из того, что культурологический подход позволяет обеспечить преемственность цифровой и традиционной культуры, а контекстный и деятельностный подходы способствуют скорейшему внедрению компетенций цифровой культуры в практику профессиональной деятельности и жизни в целом [3].

В ряде зарубежных исследований цифровой культуры и цифровых компетенций педагогов делается акцент на необходимости согласования между собой прагматических подходов, направленных на эффективное сочетание технологических, педагогических и содержательных знаний при использовании цифровых ресурсов и поведения в цифровой среде [4]. Л. Markauskaite с соавторами предлагает подходы к исследованию цифровой культуры в контексте формирования цифровой среды образовательной организации (ОО), что позволит перейти от практики освоения учителями цифровых компетенций к концепции цифровой экосистемы [5].

При этом вопрос об изучении феномена «цифровая культура руководителя образовательной организации» является одним из наименее исследуемых в отечественной научной литературе и методической практике.

В данном контексте важным направлением является определение и изучение цифровых компетенций руководителя образовательной организации (далее – руководитель). В частности, С. С. Неустроев с соавторами к цифровым компетенциям руководителя относят в том числе формирование единого информационного пространства, раскрытие возможностей информационно-коммуникационных технологий для оптимизации труда руководителя, овладение навыками работы с приложениями и электронными образовательными ресурсами в управленческой деятельности [6]. О. Гордашниковой с соавторами предложена матрица цифровых компетенций директоров школ, в которой особую роль играют такие компетенции, как способность к цифровому сотрудничеству, обеспечению безопасности и решению управленческих проблем, управление информационными ресурсами, в том числе официальным сайтом организации [7].

Подобная практика представлена и в зарубежных исследованиях. В частности, L. Ellis с соавторами выделяет следующие компетенции в области цифрового обучения для школьных администраторов: лидерство в области цифрового обучения, цифровое гражданство, цифровой контент и инструкции, данные и оценка, видение и стратегия, человеческий потенциал и культура, личностный рост и взаимодействие, цифровое сообщество [8].

Активно обсуждается роль руководителя как лидера процессов цифровизации и цифровой трансформации. М. М. Gonzales рассматривает вопросы лидерства во взаимосвязи с вызовами развивающихся цифровых школьных технологий [9]. М. Н. Lindqvist,

F. Pettersson выделяют значение проактивной позиции руководителя в процессах цифровизации [10]. L. Pomäki, M. Lakkala определяют роль руководителя как лидера разработки и внедрения инновационной модели цифровой школы [11]. J. Fletcher с соавторами делает акцент на значении цифрового опыта и включенности руководителя в совместную работу с учителями, создающими и развивающими инновационную цифровую среду обучения в школе [12].

В исследовании В. Tołwińska роль лидера связана с поддержкой учителей, проявляющейся в заботе об инфраструктуре и обеспечении им легкого доступа к современному оборудованию, в продвижении культуры сотрудничества, способствующей развитию цифровых навыков [13]. Созвучным этому исследованию выступает публикация Т. Karakose с соавторами, в которой представлены взгляды учителей на роль директоров школ в области цифрового лидерства [14]. R. Agustina с соавторами подчеркивает значение влияния цифрового лидерства руководителя на рефлексивные практики учителей в процессе их профессионального образования, опосредованные доверием, самоэффективностью и вовлеченностью в работу [15].

При этом ведущим фактором успешной реализации процессов цифровизации и цифровой трансформации ОО определяется цифровая культура руководителя [16; 17].

Руководитель как исполнитель поставленных перед ОО задач цифровизации и цифровой трансформации должен стать носителем и проводником цифровой культуры, который способствует освоению и диссеминации новых цифровых культурных практик в образовательном, педагогическом и управленческом процессах. Профессиональная деятельность большинства руководителей складыва-

лась в парадигме так называемой «аналоговой» управленческой культуры, которая формируется в процессе многолетней практики управления по образцу, с использованием способов действий, ранее зарекомендовавших себя как эффективные (сравнение аналоговой и цифровой культур представлено в исследованиях¹ [18, с. 46; 19]). Действуя в новых цифровых условиях, значительная часть руководителей не понимает, не успевает, а в ряде случаев и не готова принять изменения, которые происходят во внешней среде интенсивно развивающегося цифрового мира.

В связи с этим возникает проблемный вопрос: если в конце первой четверти XXI в. разнообразие, распространенность, доступность цифровых технологий, решений, средств, ресурсов и доступ к ним становятся актуальной реальностью, то что препятствует руководителю эффективно использовать их возможности и извлекать из них максимальную пользу в своей управленческой деятельности?

В своих исследованиях И. Левицкая и М. Страка утверждают, что факт наличия и доступа к технологиям не является безусловным фактором эффективного роста и развития как личности, так и общества. Необходимо формирование цифровой культуры, которая позволяет человеку использовать цифровые технологии и извлекать из них максимальную пользу [20].

Анализ деятельности руководителя как лидера процессов цифровизации и цифровой трансформации ОО, соотнесенной с его цифровой культурой, позволяет выявить ряд противоречий:

– между вызовами интенсивно развивающейся цифровой среды, включая цифровую инфраструктуру, цифровые образовательные технологии, и личностно-профессиональными ценностными установками руководителя;

– между теоретическими знаниями в сфере цифровизации и цифровой трансформации и их применением в управленческой практике и деятельности организации;

– между требуемым высоким уровнем цифровой зрелости ОО и недостаточным уровнем цифровой культуры руководителя.

Для разрешения этих противоречий требуется разработка нового подхода к изучению феномена «цифровая культура руководителя», что позволит сформулировать следующую гипотезу: если разработать новый подход – сеттинг-инкрементальный, то во взаимосвязи с аспектами системно-деятельностного, аксиологического, праксиологического и культурологического подходов представляется возможным выделить и обосновать смысловой конструкт цифровой культуры, оказывающий влияние на успешность и эффективность руководителя в решении задач цифровизации и цифровой трансформации ОО.

Целью исследования является выявление и обоснование методологических аспектов феномена «цифровая культура руководителя образовательной организации».

Методология исследования

Изучение методологических аспектов феномена «цифровая культура руководителя образовательной организации» реализовано посредством логического анализа научных теорий, системного анализа и теоретического

¹ Geissbauer R., Lübben E., Schrauf S., Pillsbury S. Global Digital Operations Study 2018: «Digital Champions». How industry leaders build integrated operations ecosystems to deliver end-to-end customer solutions // PwC's

Strategy& Global Digital Operations Study 2018. – P. 49. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/industry4-0/global-digital-operations-study-digital-champions.pdf>

обоснования существующих в науке и практике выводов о применении методологических подходов к изучению категории цифровой культуры руководителя ОО. При обосновании смыслового конструкта цифровой культуры руководителя использованы методы конкретизации, моделирования, формализации.

Результаты исследования

Суть и значимость феномена «цифровой культуры» связаны с его представлением как нового типа культуры, который создает новое пространство ценностей и смыслов, способствует появлению иных культурных практик и форм человеческой деятельности. Это пространство обеспечивает условия для трансформации и развития культуры, которая становится более связанной с цифровыми технологиями, цифровой инфраструктурой и взаимодействием в онлайн-среде.

Данную мысль поддерживает и развивает Е. Н. Яркова, которая полагает, что цифровая культура, как и любая другая, может быть рассмотрена с двух точек зрения: феноменальной – как мир искусственных, созданных человеком объектов, и ноуменальной – как система смыслов и ценностей, лежащих в основе деятельности человека, созидающего этот мир. В первом случае цифровая культура предстает как некая совокупность порожденных цифровыми технологиями феноменов – цифровых артефактов, цифровых артеактов. Во втором случае цифровая культура является системой ценностей, смыслов, которой руководствуется человек в своей деятельности [21].

Исходя из вышеизложенного, под **цифровой культурой** мы понимаем систему ценностей, установок, норм и правил поведения, которую принимает, поддерживает и транслирует человек.

Цифровая культура формируется в контексте применения цифровых технологий в организации или обществе в целом и охватывает следующие аспекты:

– ценности и приоритеты, связанные с цифровыми технологиями, такие как инновации, гибкость, эффективность, сотрудничество, открытость и др.;

– установки и убеждения, которые поддерживают использование цифровых технологий в работе и повседневной жизни, например, готовность к изменениям, поиск новых решений, адаптивность к новым технологиям и трансформации процессов;

– нормы и стандарты поведения в цифровой среде, например, этика использования данных, конфиденциальность, уважение к авторским правам, этическое использование искусственного интеллекта и другие аспекты цифровой этики;

– правила и процедуры, связанные с использованием цифровых технологий, например, правила информационной безопасности, использования социальных сетей, защиты личных данных и другие инструкции;

– передача и транслирование через обучение, обмен опытом, коммуникацию и примеры лидерства ценностей, установок, норм, правил, т. е. цифровая культура становится частью организационной культуры и влияет на поведение и решения.

Цифровая культура является важным фактором успешной цифровой трансформации организации, поскольку она формирует общие установки и подходы сотрудников, влияет на их поведение и способствует эффективному использованию цифровых ресурсов и возможностей. При этом междисциплинарность, масштабность, сложность, наукоемкость, непредсказуемость феномена «цифровая культура» требуют осмысления и обосно-

вания конкретно-научной методологии исследования. Научные подходы указанного уровня методологии исследования цифровой культуры руководителя понимаются нами как совокупность парадигматических и прагматических установок, определяющих концепцию, стратегию, тактику изучения данного феномена. На наш взгляд, продуктивную совокупность подходов данного исследования с выраженной субординальностью образуют системно-деятельностный, культурологический, аксиологический, прагматический и сеттинг-инкрементальный подходы. Обоснуем данное видение.

Цифровая культура руководителя – это сложный целостный феномен, включающий множество взаимосвязанных характеристик и составляющих, при этом динамически развивающихся и зависящих от множества внутренних и внешних факторов. Данный факт указывает на необходимость применения системно-деятельностного подхода, при использовании которого раскрываются возможности:

- системного анализа – анализа цифровой культуры как сложной системы, исследования ее аспектов (ценности, установки, нормы, правила), их взаимосвязи и влияния на деятельность руководителя в цифровой среде;

- анализа деятельности, который позволяет изучать конкретные проявления цифровой культуры руководителя, при этом подвергает анализу не только цели, задачи, процессы, но и их реализацию и влияние на формирование цифровой культуры;

- контекстуального анализа исследования социальных, культурных, экономических, технологических и других факторов, влияющих на развитие и трансформацию цифровой культуры руководителя;

- моделирования и прогнозирования, что позволяет строить модели цифровой культуры; делать прогнозы изменения ценностей,

мотивов поведения, а также выявлять причинно-следственные связи и предлагать более эффективные инструменты и методы развития цифровой культуры руководителя, основанные на глубоком понимании взаимосвязей и взаимодействий всех ее аспектов.

Таким образом, использование системно-деятельностного подхода при изучении цифровой культуры позволяет глубже 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.

Обосновывая важность применения культурологического подхода при исследовании цифровой культуры руководителя, стоит отметить важность изучения культурных феноменов, связанных с цифровыми технологиями и в целом с деятельностью в цифровой среде. В данном ракурсе к культурным феноменам стоит отнести нормы, правила, культурные артефакты, образцы поведения и взаимодействия, культурные практики и традиции, которые возникают и развиваются в цифровом пространстве.

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.

При этом культурологический подход тесно связан с аксиологическим подходом, который определяет направленность на изучение явлений и предметов с позиции их ценности для развития личности и общества, т. е. речь идет об изменениях ценностно-смысловой составляющей культуры. А. В. Тимофеев

полагает, что «в условиях становления цифрового общества происходит радикальная мировоззренческая трансформация, ведущая к формированию новой системы аксиологических ориентаций человека и, как следствие, к становлению цифровой аксиологии. Цифровая аксиология выстраивается путем наделения новым смыслом многих традиционных ценностей культуры, а также формирования принципиально новых ценностных ориентаций, которые выступают продуктом собственно эпохи цифровизации» [22, с. 74].

Какие ценности признаются и популяризируются в цифровой среде? Как они влияют на поведение и профессиональную деятельность? Какие нормы формируются в результате взаимодействия в цифровой среде? На данные и многие другие вопросы важно ответить с позиции аксиологического подхода, который позволяет не только осознать ценностные основания, но и решить этические вопросы, которые возникают в цифровом пространстве. Например, ценности и установки могут быть связаны с приватностью, безопасностью данных или социальной ответственностью в цифровом пространстве.

Уникальность феномена «цифровой культуры» заключается в том, что порождение новых смыслов и обретение новых «цифровых ценностей» происходит в ходе самого процесса освоения и применения динамично развивающихся новых цифровых способов действий и использования создаваемых цифровых ресурсов. Цифровая аксиология проявляется как результат осмысления и рефлексии быстро развивающихся новых цифровых культурных практик, которые создают новую цифровую среду взаимодействий человека с

базами данных и коммуникаций между людьми, осуществляемых с помощью цифровых технологий и цифрового инструментария.

Вопросы организации эффективных практик относятся к области исследований праксиологии. В современных коннотациях праксиология рассматривается «как научное знание об организации успешной деятельности за счет научения человека сознательному выбору средств, приемов и методов работы, которые обеспечат результативность труда, активизируют творчество в постоянно изменяющихся условиях, в ситуациях риска и неопределенности, вырабатывая у него рациональную систему внутренних побуждений к активной преобразующей деятельности, основными признаками которой являются: рациональность, преобразующий характер, сознательность, самопознание, практичность»².

Праксиологический подход является важным в контексте изучения цифровой культуры руководителя, так как он фокусируется на изучении его практик, форм деятельности, которые проявляются в цифровой среде, а также позволяет выявить стратегии и техники, которые руководитель применяет для достижения целей и решения профессиональных задач, в том числе в процессе цифровизации и цифровой трансформации ОО.

Развитие современной цифровой практики зарубежные исследователи связывают с «будущим расцветом мобильной цифровой праксиологии» [23, с. 16], а в отечественной научной литературе термин «цифровая праксиология» начинает свой путь там, где «философия управления и праксиология получают цифровую оснастку» [24, с. 461].

² Девятловский Д. Н., Игнатова В. В. Дефиниция понятия «праксиологические умения будущего специалиста» // *Фундаментальные исследования*. – 2012. – Вып. 6-3. – С. 584.

Принципиальной особенностью цифровых изменений в современном обществе является их ускоренный динамизм, проявляющийся «в усилении темпов развития новых, передовых технологических направлений, растущем спросе на цифровые технологии, сокращении жизненного цикла новых цифровых технологий» [25, с. 102].

Если «праксиологическая сторона» профессиональной управленческой культуры, т. е. практика освоения знаний, умений и навыков управленца, представляет собой длительный процесс, то ситуация с «праксиологической стороной» цифровой культуры руководителя складывается иначе. Для решения поставленных государством задач цифровизации и цифровой трансформации руководитель уже должен обладать цифровыми компетенциями.

Следовательно, в управленческой деятельности возникают вопросы, связанные с потребностями в переосмыслении организации деятельности и управления ОО в новых цифровых условиях. Эти вопросы соотносятся с «аксиологической стороной» цифровой культуры руководителя.

При этом акцент ставится на его осознанной готовности не только признать, что цифровые изменения во внешней среде неизбежно касаются и проникают в деятельность ОО, но и принять новые ценности цифрового мира, стать проводником этих ценностей в организационной культуре ОО.

Однако практика цифровой трансформации в образовании неизбежно сталкивается с барьерами, препятствующими решению задач цифровизации. А. Ю. Уваров определяет эту ситуацию как «цифровой разрыв»³. К числу

таких разрывов П. Д. Рабинович, К. Е. Заведенский и другие относят:

– инструментальный уровень разрыва в деятельности: отсутствие технических средств, орудий, программ, инфраструктур, необходимых для использования цифровых технологий;

– технологический уровень разрыва: отсутствие способностей использования цифровых технологий в любом процессе (образование, обучение, подготовка и др.), в том числе отсутствие цифровой грамотности или цифровых компетенций у руководителей школы;

– мыслительный уровень разрыва: оперирование старыми нормами и моделями тематической деятельности, например, внедрение новых технических средств и обучение сотрудников цифровым компетенциям без изменения и переосмысления процессов школы и, как следствие, без изменения позиционного репертуара школы [26, с. 10].

Наряду с мыслительным уровнем разрыва выделим «ценностный разрыв» – смысловой барьер аксиологической составляющей цифровой культуры руководителя, который проявляется в сопротивлении внедрению цифровых инноваций в привычно организованную практику управления и функционирования ОО, мотивируя его нехваткой средств и ресурсов, недостатком условий и т. д., в неприятии цифровой культуры как ценности самим руководителем.

Поиск путей преодоления барьеров в развитии цифровой культуры руководителя связан с взаимоисключением: без понимания ценностей цифровой культуры руководитель не будет осуществлять деятельность по ее формированию в ОО. В контексте взаимодействия аксиологического и прагматического

³ Уваров А. Ю. На пути к цифровой трансформации школы. – М.: Образование и Информатика, 2018. – 120 с.

подходов поиск затрудняется тем, что без цифровой аксиологии «буксует» цифровая праксиология. Когда практика осуществляется в отсутствии ценностно-смысловых установок деятельности и сводится только к операциональному выполнению требуемых действий, освоение новых цифровых практик без опоры на рефлексивную и осмысленную цифровых ценностей приводит к мотивационному, аналитическому и целевому «параличу»⁴ в управленческой деятельности руководителей, вынужденных решать новые для них задачи цифровизации и цифровой трансформации ОО.

При этом нельзя не отметить, что важной методологической составляющей цифровой культуры становится «цифровая среда», которая в контексте средовой парадигмы выступает:

– как новая «культурная цифровая среда», в которой зарождаются и формируются ценности цифрового общества;

– как «социальная цифровая среда» – среда активного социального взаимодействия» [27, с. 113] различных субъектов в мире развивающихся цифровых коммуникаций;

– как саморазвивающаяся инновационная цифровая среда, в которой согласно концепции «творящей среды» – инновационной реализации средовой парадигмы – выстраивается инфраструктура разработки и реализации цифровых инноваций.

При значимости средового подхода преодоление «цифровых разрывов», на наш взгляд, возможно, если исследовать феномен «цифровой культуры руководителя» с позиций нового подхода, который получил назва-

ние сеттинг-инкрементальный⁵. Предложенный подход позволяет наполнить смысловым содержанием феномен «цифровой культуры руководителя», делая акцент на динамически развивающейся среде действия как источнике ценностей и порождения новых культурных практик и на функциональном приращении управления в условиях неопределенности.

В общем понимании сеттинг – это термин, который используется при исследовании и анализе социальных ситуаций, контекстов или окружений. Сеттинг включает в себя различные элементы, в том числе место, время, физическую обстановку, социальные отношения, культурные нормы и другие факторы, оказывающие влияние на поведение и действия людей. Например, сеттингом может быть классная комната в школе, рабочее пространство руководителя, интернет-форум, конкретная онлайн-платформа или цифровой рабочий процесс, т. е. место, где происходят взаимодействия людей.

Вводя в название нового подхода термин «сеттинг», акцентируем внимание на том, что цифровая культура – это новая область профессиональной культуры, которая формируется под воздействием внешней среды развивающегося цифрового общества и в процессе создания цифровой среды в ОО.

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

⁴ Torben R. Change Management Might Be Dead – Let's Go And Have A Nice Funeral // Change Management, 2020. URL: [https://www.torbenrick.eu/blog/change-](https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/change-management-might-be-dead-lets-go-and-have-a-nice-funeral)

[management/change-management-might-be-dead-lets-go-and-have-a-nice-funeral](https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/change-management-might-be-dead-lets-go-and-have-a-nice-funeral)

⁵ От setting (англ.) – среда действия и increment (англ.) – приращение.

Однако процесс создания цифровой среды в ОО для руководителя и членов его команды цифровой трансформации – это сложный путь становления цифровой культуры, в ходе которого происходит приращение в освоении цифровых технологий и обретении практических навыков применения цифровых ресурсов.

Инкрементальный подход, успешно зарекомендовавший себя в сфере управления в условиях неопределенности, позволяет минимизировать ошибки в решении задач цифровизации и цифровой трансформации ОО⁶. Основными преимуществами инкрементального подхода являются: гибкость компании, ее готовность оперативно трансформироваться, быстро адаптироваться под изменившиеся условия. Инкрементальный подход не игнорирует вызовы внешней среды, а помогает последовательно и оперативно отвечать им [28]. Достижения организации – это результат постоянных преобразований и корректировок⁷. Так, по мнению А. И. Даренина⁸, применение данного подхода к реализации механизма управления развитием цифрового потенциала организации предполагает последовательные быстрые решения, сконцентрированные на небольших и наиболее насущных проблемах в целенаправленно действующих проектных группах, способных оперативно корректировать возникающие ошибки, что в итоге ведет к *достижению большого прогресса посредством малых приращений, учитывая главную*

специфику цифровых технологий – их непрерывную изменчивость.

Инкрементальный подход в изучении цифровой культуры означает постепенное и постоянное улучшение, развитие знаний и понимания этого явления. Он предполагает акцент на малых шагах и постепенном наращивании знаний, анализе изменений и эволюции цифровой культуры со временем. Вместо того чтобы стремиться к полному и окончательному пониманию цифровой культуры, инкрементальный подход признает, что это динамическое явление, требующее непрерывного изучения и адаптации. На наш взгляд, его важными характеристиками являются:

- фокус на изменениях – непрерывное отслеживание изменений в цифровой среде, включая новые технологии, практики, тренды и анализ их влияния на цифровую культуру руководителя;

- накопление знаний – анализ доступных данных, постепенное накопление знаний о цифровой культуре, сложностях, опыте, тенденциях ее развития;

- изучение малых шагов – фокус на анализе малых изменений цифровой культуры, которые могут иметь важные последствия и привести к более глубокому пониманию данного феномена;

- гибкость и адаптация – динамичные изменения, обновления знаний при изучении цифровой культуры, которые требуют гибкости и готовности к адаптации исследовательских подходов и методов.

⁶ Распоряжение Минпросвещения России от 27.08.2021 г. № Р-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://www.consultant.ru/law/hotdocs/71064.html?ysclid=lhkdghw8mf218538410>

⁷ Даренин А. И. Инкрементальный подход к управлению конкурентоспособностью промышленных предприятий // Вестник Академии знаний. – 2022. – Вып. 3. – С. 112.

⁸ Даренин А. И. Инкрементальный подход к реализации механизма управления развитием цифрового потенциала промышленного предприятия // Управленческий учет. – 2022. – Вып. 10. – С. 277.

Таким образом, сеттинг-инкрементальный подход позволяет получить детальное и глубокое понимание о конкретных контекстах и ситуациях в цифровой культуре, обратить внимание на множество факторов: от социальных взаимодействий и коммуникационных процессов руководителя в цифровой среде до технологических инноваций и изменений 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 руководителя.

Такая позиция позволяет представить сеттинг-инкрементальный подход как совокупность трех методологических оснований: «цифровая аксиология», «цифровая праксиология» и «цифровая среда». Каждое из этих оснований вносит свой вклад в представление о содержательно-смысловом понимании феномена «цифровая культура» (рис. 1).

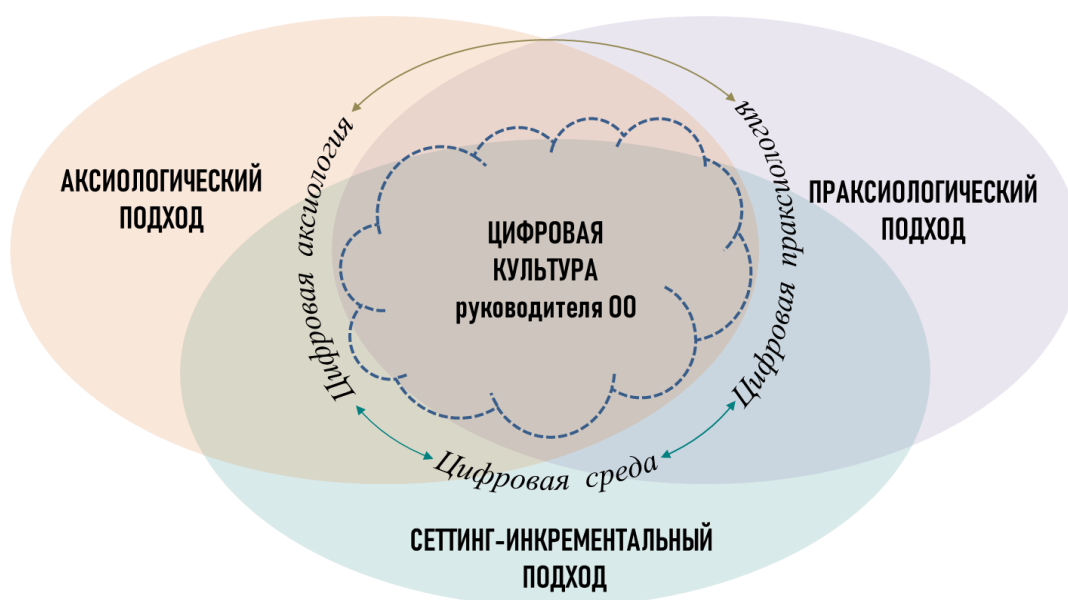


Рис. 1. Подходы к исследованию цифровой культуры руководителя образовательной организации
Fig. 1. The approaches to the study of digital culture of the head of an educational organization

Рассматривая цифровую культуру руководителя с позиции цифровой аксиологии, следует выделить *когнитивно-аксиологический аспект*, играющий важную роль в развитии ценностно-смысловой сферы. Согласно Е. С. Грушевской, «наши знания, проходя путь от декларативных к процессуальным видам, актуализируются в двух аспектах – ценностном (когнитивном) и стратегическом (прагматическом)» [29, с. 126].

Для того чтобы цифровые ценности в сознании руководителя из внешне декларируемой необходимости цифровых изменений трансформировались 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».

Исследуя взаимосвязи между ценностями и знаниями, Д. А. Щербаков приходит к

выводу о неразрывной связи оценки и познания: «Обе эти процедуры – необходимые составляющие процесса освоения мира субъектом. Для того чтобы оценить, надо сначала познать его, то есть как-то воспринять, узнать его свойства и качества, ибо невозможно дать оценку неизведанному явлению, которое не воздействовало на наши чувства и никак не представлено в нашем разуме... Категории нашего мышления в значительной степени определяются нашими ценностными установками. Сам процесс понимания неразрывно связан с ценностями и выражающими их оценками»⁹.

Таким образом, первым из элементов смыслового конструкта цифровой культуры руководителя является *цифровое мышление*, которое рассматривается как 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 участников цифровой трансформации. Цифровая среда представляет собой внешнюю по отношению к ОО среду развивающегося цифрового общества и внутренний контур (сеттинг) самой ОО, наполнить который цифровыми ценностями, цифровым содержанием и цифровыми способами действий

предстоит руководителю и его команде цифровой трансформации.

Вторым элементом смыслового конструкта цифровой культуры руководителя является *цифровая аффилиация* (от англ. affiliation – соединение, связь; принадлежность, присоединение), которая рассматривается как личные установки и мотивы, влияющие на отношение человека к цифровым технологиям и их использованию в профессиональной деятельности.

Говоря о подходах к изменению установок, А. Г. Асмолов указывает на то, что изменение смысловых установок не может осуществляться посредством воздействий чисто вербального характера. Пути изменения установок смыслового уровня и установок нижележащих уровней коренным образом отличаются друг от друга; смысловые установки личности перевоспитываются, а целевые и операциональные установки переучиваются¹⁰.

Таким образом, руководитель не может по указанию вышестоящих инстанций стать носителем «правильных» установок на цифровизацию и цифровую трансформацию ОО и ему самому не удастся воздействовать своим распоряжением на формирование таких установок у педагогов.

Каким же образом происходит цифровое «перевоспитание» руководителя? Каким образом он как носитель «аналоговой» культуры начинает ощущать свою аффилиацию, свою мотивационную принадлежность и деятельную сопричастность к процессам цифровизации и цифровой трансформации ОО?

⁹ Щербаков Д. А. Знания и ценности: параллельные миры или органическое единство? // Вестник ОГУ. – 2009. – № 7. – С. 210.

¹⁰ Асмолов А. Г. По ту сторону сознания: методологические проблемы неклассической психологии. – М.:

Смысл, 2002. – С. 89. URL: <https://as-molovpsy.ru/book/po-tu-storonu-soznaniya-metodologicheskie-problemy-neklassicheskoy-psihologii/>

С позиции перехода к новой деятельности «сдвиг смысловой установки всегда опосредован изменением деятельности субъекта. Суть принципа деятельностного опосредования смысловых образований состоит в том, что раскрытие и перестройка смысловых образований всегда опосредованы изменением деятельности: необходимо трансформировать саму деятельность, включить субъекта в новую систему деятельностей, чтобы воздействовать на его установки»¹¹. Включение в новую систему деятельности, направленной на решение задач цифровизации и цифровой трансформации ОО, означает переход на праксиологическую «сторону» исследования цифровой культуры. Именно через погруженность в реальную практику освоения цифровых технологий и ресурсов руководитель начинает ощущать свою аффилиацию с цифровым миром, реально на деле испытывая потребность в использовании цифровых технологий и цифровых ресурсов и их применении в своей профессиональной деятельности и деятельности ОО.

С позиции цифровой праксиологии следует выделить два аспекта: инструментальный и поведенческий. Первый аспект затрагивает вопросы непосредственного освоения на практике 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.

Таким образом, третьим элементом цифровой культуры руководителя является *цифровая адаптация*, которая рассматривается как быстрая адаптация к изменяющимся условиям использования цифровых технологий и ресурсов, а также их эффективное использование в новых и непредсказуемых ситуациях, включая умение быстро ориентироваться в новых технологиях, освоение и использование новых инструментов и ресурсов, готовность к постоянному обучению и развитию.

В контексте исследования цифровой культуры руководителя с позиций цифровой праксиологии поведенческий аспект характеризует его выбор моделей цифрового поведения, адекватных специфике условий ОО, этапу цифровой трансформации, на котором находится ОО, а также учитывающих уровень цифровой подготовленности руководителя и его оперативных позиций в команде цифровой трансформации.

Четвертым элементом смыслового конструкта цифровой культуры руководителя является *цифровой опыт*, который рассматривается как практический опыт использования цифровых технологий и ресурсов для достижения конкретных целей и удовлетворения личных и профессиональных потребностей и влияет на поведение человека в цифровой среде, его предпочтения и потребности, а также на качество жизни и профессиональную эффективность.

Таким образом, смысловой конструкт цифровой культуры руководителя с позиций рассмотренных подходов включает четыре элемента: цифровое мышление, цифровую аффилиацию, цифровую адаптацию и цифровой опыт (рис. 2).

¹¹ Асмолов А. Г. По ту сторону сознания: методологические проблемы неклассической психологии. – М.:

Смысл, 2002. – С. 327. URL: <https://as-molovpsy.ru/book/po-tu-storonu-soznaniya-metodologicheskie-problemy-neklassicheskoy-psihologii/>



Рис. 2. Методологические подходы к исследованию конструктивных элементов цифровой культуры руководителя ОО

Fig. 2. Methodological approaches to the study of the constructive elements of the digital culture of the head of an educational organization

Цифровая культура руководителя, включающая вышеперечисленные элементы, развивается в процессе деятельности, направленной на создание цифровой среды и решение задач цифровизации и цифровой трансформации.

Любое «новообразование» требует не только формирования, но и развития. Можно выделить два аспекта сеттинг-инкрементального подхода к развитию цифровой культуры руководителя – динамический и результативный. Динамический аспект позволяет еще раз подчеркнуть отличие цифровой культуры от профессионально-управленческой культуры

не только в темпах ее становления, но и в изменении отношений руководителя к динамичному обновлению цифровых знаний, умений и навыков. Результативный аспект говорит об исследовании приращений и качественных изменений культурных цифровых практик в деятельности ОО и в управлении, идейным вдохновителем и организатором которых является руководитель.

Учитывая вышеизложенные позиции, разрывы в цифровой культуре руководителя, препятствующие ее развитию, можно рассматривать с позиций динамического и результативного аспектов сеттинг-инкрементального подхода.

Разрыв в цифровом мышлении отражает неспособность или затруднения руководителя в понимании и восприятии ценностной картины развивающегося цифрового общества и неизбежности цифровых изменений в ОО, в необходимости переосмысления привычной практики «аналогового» управления при переходе на цифровые технологии организации деятельности и цифровые коммуникации с участниками образовательных отношений в ОО. Разрыв в цифровом мышлении руководителя можно охарактеризовать как «перевертыш» в тезисе Г. Кавасаки, который призывает «думать в цифровом формате, а действовать в аналоговом»¹²: руководитель продолжает думать в парадигме аналогового управления, пытаясь действовать в не понимаемом и новом для него цифровом формате.

Разрыв в цифровой аффилиации свидетельствует об отсутствии «смыслообразующих мотивов» деятельности, направленной на решение поставленных перед ОО задач цифровизации и цифровой трансформации, осуществляемых под воздействием «мотивов-стимулов»¹³. При этом ведущим стимулом является необходимость исполнения требований вышестоящей системы управления. Разрыв в цифровой аффилиации проявляется в негативном отношении руководителя к использованию цифровых технологий в профессиональной деятельности или формальном отношении к введению цифровых изменений в практику деятельности ОО.

Разрыв в цифровой гибкости отражает отсутствие или слабо проявленные руководителем способность и готовность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям ис-

пользования цифровых технологий и ресурсов, к их осознанному освоению и обновлению своих цифровых компетенций. О наличии этого разрыва в цифровой культуре руководителя говорит тот факт, что знания о цифровых технологиях, полученные на курсах повышения квалификации, далеко не всеми руководителями реализуются в практике становления цифрового управления ОО.

Разрыв в цифровом опыте говорит об отсутствии или недостаточной практике использования цифровых технологий в профессиональной деятельности руководителя. Этот разрыв в цифровой культуре отражается на поведении руководителя в цифровой среде, характеризующем его как неопытного пользователя, что, в свою очередь, препятствует возможности полноценно реализовывать себя в управлении решением задач цифровизации и цифровой трансформации, организации цифровой среды ОО.

Заключение

Авторами статьи были выявлены методологические аспекты феномена «цифровая культура руководителя образовательной организации», которые позволили обосновать применение системно-деятельностного, культурологического, аксиологического, праксиологического, сеттинг-инкрементального подходов при изучении цифровой культуры руководителя, взаимосвязанных и взаимодополняющих друг друга, обеспечивая более полное и глубокое понимание данного явления.

Системно-деятельностный подход предоставляет методологический инструментарий для анализа цифровой культуры в контексте широкой системы взаимодействующих

¹² Кавасаки Г., Морено М. Революционный продукт: как создать и вывести на рынок / пер. с англ. А. Горбатова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – С. 159.

¹³ Леонтьев Д. А. Понятие мотива у А. Н. Леонтьева и проблема качества мотивации // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2016. – № 2. – С. 3–18.

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 данного подхода, можно определить, какие ценности и установки присутствуют в деятельности, как они влияют на принятие решений и формирование цифровых практик.

Культурологический подход рассматривает цифровую культуру руководителя в контексте более широких культурных процессов и явлений. Он позволяет исследовать ценности, символические системы, социальные практики и нормы, которые характеризуют цифровую культуру и определяют ее особенности. Анализируя цифровую культуру с культурологической перспективы, можно понять, как она взаимодействует с другими культурными проявлениями и какие изменения происходят в результате цифровой трансформации.

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.

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.

Сеттинг-инкрементальный подход фокусируется на анализе определенных контекстов, в которых проявляется цифровая культура. Он позволяет получить детальное и глубокое понимание о факторах, влияющих на динамичное развитие и проявление цифровой культуры руководителя, увидеть изменения, возникающие со временем, и выявить новые практики и тенденции. Через призму динамического и результативного аспектов сеттинг-инкрементального подхода определены разрывы, препятствующие развитию цифровой культуры руководителя. Понимание проблематики этих разрывов и вызывающих их причин будет способствовать устранению барьеров на пути развития цифровой культуры руководителя.

С позиций сеттинг-инкрементального подхода обоснован смысловой конструкт цифровой культуры руководителя, включающий следующие элементы: цифровое мышление, цифровая аффилиация, цифровая адаптация и цифровой опыт.

Резюмируя данные выводы, стоит отметить, что рассмотренные методологические подходы взаимодополняются, предоставляя широкий спектр методологических инструментов для изучения феномена «цифровой культуры руководителя». Комбинирование подходов позволяет углубить понимание различных аспектов цифровой культуры, их взаимосвязи, влияния на поведение и деятельность руководителя в цифровой среде.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Елькина Е. Е. Цифровая культура как область междисциплинарных исследований: методологические подходы и тенденции развития // *International Journal of Open Information Technologies*. – 2018. – Т. 6, № 12. – С. 67–78. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36541874>
2. Гнатышина Е. В. Формирование цифровой культуры будущего педагога: монография. – Челябинск: Изд-во Южно-Урал. гос. гуманит.-пед. ун-та, 2019. – 294 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41493700>
3. Токтарова В. И., Ребко О. В. Структурно-функциональная модель развития компетенций цифровой культуры будущих педагогов // *Научно-педагогическое обозрение*. – 2022. – № 6. – С. 18–27. DOI: <https://doi.org/10.23951/2307-6127-2022-6-18-27> URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49836594>
4. Falloon G. From digital literacy to digital competence: the teacher digital competency (TDC) framework // *Education Tech Research & Development*. – 2020. – Vol. 68. – P. 2449–2472. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09767-4>
5. Markauskaite L., Carvalho L., Fawns T. The role of teachers in a sustainable university: from digital competencies to postdigital capabilities // *Education Tech Research & Development*. – 2023. – Vol. 71. – P. 181–198. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11423-023-10199-z>
6. Неустроев С. С., Зибров В. А., Федорчук Ю. М. Модель мониторинга сформированности цифровых компетенций руководителей образовательных организаций // *Человек и образование*. – 2018. – № 4. – С. 15–19. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37000898>
7. Gordashnikova O., Fedorchuk Y., Kuznetsov A. Digital Competency of a School Principal: the 21st Century Skill Development // *EDULEARN 21 Proceedings*. – 2021. – P. 835–841. DOI: <https://doi.org/10.21125/edulearn.2021.0226> URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46487965>
8. Ellis L., Lu Y-H., Fine-Cole B. Digital Learning for North Carolina Educational Leaders // *TechTrends*. – 2021. – Vol. 65. – P. 696–712. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11528-021-00649-x>
9. Gonzales M. M. School technology leadership vision and challenges: Perspectives from American school administrators // *International Journal of Educational Management*. – 2020. – Vol. 34 (4). – P. 697–708. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2019-0075> URL: https://digitalscholarship.unlv.edu/edpsych_fac_articles/247/
10. Lindqvist M. H., Pettersson F. Digitalization and school leadership: on the complexity of leading for digitalization in school // *The International Journal of Information and Learning Technology*. – 2019. – Vol. 36 (3). – P. 218–230. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJILT-11-2018-0126> URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJILT-11-2018-0126/full/html>
11. Ploomäki L., Lakkala M. Digital technology and practices for school improvement: innovative digital school model // *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*. – 2018. – Vol. 13. – P. 25. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41039-018-0094-8>
12. Fletcher J., Everatt J., Mackey J., Fickel L. Digital Technologies and Innovative Learning Environments in Schooling: A New Zealand Experience // *New Zealand Journal of Educational Studies*. – 2020. – Vol. 55. – P. 91–112. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40841-020-00156-2>
13. Tołwińska B. The Role of Principals in Learning Schools to Support Teachers' Use of Digital Technologies // *Tech Know Learn*. – 2021. – Vol. 26. – P. 917–930. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10758-021-09496-4>



14. Karakose T., Polat H., Papadakis S. Examining Teachers' Perspectives on School Principals' Digital Leadership Roles and Technology Capabilities during the COVID-19 Pandemic // *Sustainability*. – 2021. – Vol. 13 (23). – P. 13448. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132313448>
15. Agustina R., Kamdi W., Hadi S., Muladi, Nurhadi D. Influence of the principal's digital leadership on the reflective practices of vocational teachers mediated by trust, self-efficacy, and work engagement // *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. – 2020. – Vol. 19 (11). – P. 24–40. DOI: <https://doi.org/10.26803/ijlter.19.11.2>
16. Mohebi L. Educational Leadership and Digital Culture // *Social Science Research Network*. – 2019. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3419519> URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3419519
17. Shonfeld M., Cotnam-Kappel M., Judge M. Ng C. Y., Ntebutse J. G., Williamson-Leadley S., Yildiz M. N. Learning in digital environments: a model for cross-cultural alignment // *Educational Technology Research and Development*. – 2021. – Vol. 69. – P. 2151–2170. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11423-021-09967-6>
18. Панышин Б. Н. Цифровая культура: теория и практика // *Наука и инновации*. – 2021. – № 8. – С. 45–51. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46494181>
19. Kuzu Ö. H. Digital Transformation in Higher Education: A Case Study on Strategic Plans // *Higher Education in Russia*. – 2020. – Vol. 29 (3). – P. 9–23. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-29-3-9-23>
20. Levitskaya I., Straka M. The Digital Culture of Industry in the Transition to Sustainable Development / In *E3S Web of Conferences E3S Web of Conferences, SDEMIR-2021*. – 2021. – Vol. 278. – P. 03019. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127803019>
21. Яркова Е. Н. Цифровая культура как объект культурологии: к проблеме методологических альтернатив // *Вестник томского государственного университета. Культурология и искусствоведение*. – 2021. – № 41. – С. 112–126. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45687858>
22. Тимофеев А. В. Становление цифровой аксиологии: ключевые понятия и проблемы // *Вестник московского государственного областного университета. Серия: Философские науки*. – 2019. – № 3. – С. 73–79. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41039849>
23. Ramella A. L., Lehmuskallio A., Thielmann T., Abend P. Introduction: Mobile Digital Practices. Situating People, Things, and Data // *Digital Culture & Society. Mobile Digital Practices*. – 2017. – Vol. 3 (2). – P. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.25969/mediarep/13507>
24. Гофман А. А., Тимошук А. С. Цифровая праксиология // *Евразийский юридический журнал*. – 2021. – № 9. – С. 461–463. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47195109>
25. Горбатенко Е. А. Особенности цифровой трансформации на современном этапе // *Вестник Таганрогского института управления и экономики*. – 2022. – № 1. – С. 102–104. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48777197>
26. 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. DOI: <https://doi.org/10.32517/0234-0453-2020-35-5-4-14> URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43068753>
27. Беляев Г. Ю. Социально-цифровая среда как источник новых возможностей и новых рисков для современного образования // *Отечественная и зарубежная педагогика*. – 2020. – № 4. – С. 109–123. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43792567>
28. Genc-Tetik E. Strategy implementation, culture and performance in the public organizations: an empirical examination // *Public Administration Issue*. – 2022. – Vol. 6. – P. 33–52. DOI:



<https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-6-33-52>

URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49434897>

29. Грушевская Е. С. Тема как операциональная единица для формирования ценностно-стратегических приоритетов в дискурсе // Гуманитарные и социальные науки. – 2019. – № 2. – С. 124–131. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38230553>

Поступила: 31 мая 2023

Принята: 05 июля 2023

Опубликована: 31 августа 2023

Заявленный вклад авторов:

Гаркуша Наталья Сергеевна: организация исследования, концепция и дизайн исследования, написание текста статьи и общее руководство.

Алексеева Анна Станиславовна: постановка исследовательской проблемы, исходя из обзора теоретических подходов к проблематике, сбор методологических материалов с официальных источников (сайтов), оформление текста статьи в соответствии с требованиями, содержательное редактирование текста.

Асмолова Любовь Мироновна: анализ и сопоставление объяснительного потенциала различных научных подходов, интерпретация результатов.

Все авторы ознакомились с результатами работы и одобрили окончательный вариант рукописи.

Информация о конфликте интересов:

Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов в связи с публикацией данной статьи

Информация об авторах

Гаркуша Наталья Сергеевна

доктор педагогических наук, директор,
Федеральный институт развития образования,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации,
проспект Вернадского, д. 82, 119571, Москва, Россия.
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2082-1283>
E-mail: Garkusha-ns@ranepa.ru



Алексеева Анна Станиславовна

кандидат биологических наук, заместитель директора центра по науке,
Центр изучения теоретических и прикладных аспектов образования,
Федеральный институт развития образования,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации,
проспект Вернадского, д. 82, 119571, Москва, Россия.
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8023-2543>
E-mail: alekseeva-as@ranepa.ru

Асмолова Любовь Мироновна

кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник,
Центр изучения теоретических и прикладных аспектов образования,
Федеральный институт развития образования,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации,
проспект Вернадского, д. 82, 119571, Москва, Россия.
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2895-1150>
E-mail: asmolova-lm@ranepa.ru



Digital culture of the head of an educational institution: Methodological approaches to research

Natalia S. Garkusha¹, Anna S. Alekseeva¹, Lubov M. Asmolova  ¹

¹ Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Moscow, Russian Federation

Abstract

Introduction. *The current contradictions between challenges of an intensively developing digital environment and the personal and professional values of the head of an educational institution, between theoretical knowledge of digitalization and its application in management practice require a detailed study of the phenomenon of ‘digital culture of the head of an educational institution’ and a methodological clarification of both the phenomenon itself and the structural components of digital culture, which influence the successfulness and efficiency of the headteacher in solving digital tasks. The aim of the article is to identify and clarify the methodological aspects of the phenomenon of ‘digital culture of the head of an educational institution’.*

Materials and Methods. *The study is conducted through a logical analysis of scientific theories, system analysis and theoretical justification of the conclusions existing in science and practice about the application of methodological approaches to studying the category of digital culture of the head of an educational institution. The research methods of specification, modelling and formalization were used to substantiate the conceptual construct of the digital culture of the head of an educational institution.*



Results. *The article explores the phenomenon of ‘digital culture of the head of an educational institution’, the significance of which is determined by the fact that it is represented as a new type of culture, which creates a new space of values and meanings, contributes to the emergence of other cultural practices and forms of human activities. The authors have identified methodological aspects of the phenomenon of ‘digital culture of the head of an educational institution’ based on the application of interrelated and complementary scientific approaches that provide a full and deep understanding of this phenomenon: system-activity, culturological, axiological, praxiological and setting incremental ones.*

Acknowledgments

The study was financially supported by the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. Project No. 11.13-2023-1 (“Study of digital culture of heads of general education organizations”).

For citation

Garkusha N. S., Alekseeva A. S., Asmolova L. M. Digital culture of the head of an educational institution: Methodological approaches to research. *Science for Education Today*, 2023, vol. 13 (4), pp. 123-147. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2304.06>

  Corresponding Author: Lubov M. Asmolova, asmolova-lm@ranepa.ru

© Natalia S. Garkusha, Anna S. Alekseeva, Lubov M. Asmolova, 2023



According to the networking incremental approach, the authors justify the conceptual construct of the digital culture of the head of an educational institution, which includes the following elements: digital thinking, digital affiliation, digital adaptation, and digital experience.

Conclusions. The article concludes that the considered methodological approaches are complementary, providing a wide range of methodological tools to study the phenomenon of 'digital culture of the head of educational institution'. The combination of the approaches helps to deepen the understanding of different aspects of digital culture, their interconnection, and their influence on the behavior and activities of the head of an educational institution in the digital environment.

Keywords

Digital culture; Head of educational organization; Digital transformation; Axiological approach; Praxiological approach; Digital environment; Networking incremental approach.

REFERENCES

1. Elkina E. E. Digital culture as a field of interdisciplinary research: Methodological approaches and development trends. *International Journal of Open Information Technologies*, 2018, vol. 6 (12), pp. 67–78. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36541874>
2. Gnatyshina E. V. *The formation of digital culture of the future teacher: monograph*, Chelyabinsk: Publishing house of South Ural State Humanitarian-Pedagogical University, 2019, 294 p. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41493700>
3. Toktarova V. I., Rebko O. V. Structural and functional model of the development of digital culture competencies of future educators. *Pedagogical Review*, 2022, no. 6, pp. 18–27. (In Russian) DOI: <https://doi.org/10.23951/2307-6127-2022-6-18-27> URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49836594>
4. Falloon G. From digital literacy to digital competence: The teacher digital competency (TDC) framework. *Education Tech Research & Development*, 2020, vol. 68, pp. 2449–2472. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09767-4>
5. Markauskaite L., Carvalho L., Fawns T. The role of teachers in a sustainable university: From digital competencies to postdigital capabilities. *Education Tech Research & Development*, 2023, vol. 71, pp. 181–198. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11423-023-10199-z>
6. Neustroev S. S., Zibrov V. A., Fedorchuk Y. M. Model of monitoring digital competences of educational organizations heads. *Man and Education*, 2018, no. 4, pp. 15–19. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37000898>
7. Gordashnikova O., Fedorchuk Y., Kuznetsov A. Digital Competency of a School Principal: the 21st Century Skill Development. *EDULEARN 21 Proceedings*, 2021, pp. 835–841. DOI: <https://doi.org/10.21125/edulearn.2021.0226> URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46487965>
8. Ellis L., Lu Y-H., Fine-Cole B. Digital Learning for North Carolina Educational Leaders. *TechTrends*, 2021, vol. 65, pp. 696–712. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11528-021-00649-x>
9. Gonzales M. M. School technology leadership vision and challenges: Perspectives from American school administrators. *International Journal of Educational Management*, 2020, vol. 34 (4), pp. 697–708. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2019-0075> URL: https://digitalscholarship.unlv.edu/edpsych_fac_articles/247/
10. Lindqvist M. H., Pettersson F. Digitalization and school leadership: On the complexity of leading for digitalization in school. *The International Journal of Information and Learning Technology*,



- 2019, vol. 36 (3), pp. 218–230. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJILT-11-2018-0126> URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJILT-11-2018-0126/full/html>
11. Ilomäki L., Lakkala M. Digital technology and practices for school improvement: Innovative digital school model. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*, 2018, vol. 13, pp. 25. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41039-018-0094-8>
 12. Fletcher J., Everatt J., Mackey J., Fickel L. Digital technologies and innovative learning environments in schooling: A New Zealand experience. *New Zealand Journal of Educational Studies*, 2020, vol. 55, pp. 91–112. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40841-020-00156-2>
 13. Tołwińska B. The role of principals in learning schools to support teachers' use of digital technologies. *Tech Know Learn*, 2021, vol. 26, pp. 917–930. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10758-021-09496-4>
 14. Karakose T., Polat H., Papadakis S. Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 2021, vol. 13 (23), pp. 13448. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132313448>
 15. Agustina R., Kamdi W., Hadi S., Muladi, Nurhadi D. Influence of the principal's digital leadership on the reflective practices of vocational teachers mediated by trust, self-efficacy, and work engagement. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 2020, vol. 19 (11), pp. 24–40. DOI: <https://doi.org/10.26803/ijlter.19.11.2>
 16. Mohebi L. Educational leadership and digital culture. *Social Science Research Network*, 2019. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3419519> URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3419519
 17. Shonfeld M., Cotnam-Kappel M., Judge M. Ng C. Y., Ntebutse J. G., Williamson-Leadley S., Yildiz M. N. Learning in digital environments: A model for cross-cultural alignment. *Educational Technology Research and Development*, 2021, vol. 69, pp. 2151–2170. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11423-021-09967-6>
 18. Panshin B. N. Digital culture: Theory and practice. *Science and Innovations*, 2021, no. 8, pp. 45–51. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46494181>
 19. Kuzu Ö. H. Digital Transformation in higher education: A case study on strategic plans. *Higher Education in Russia*, 2020, vol. 29, no. 3. p. 9–23. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-29-3-9-23>
 20. Levitskaya I., Straka M. The digital culture of industry in the transition to sustainable development. *E3S Web of Conferences – SDEMR*, 2021, vol. 278, pp. 03019. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127803019>
 21. Yarkova E. N. Digital culture as an object of cultural studies: The problem of methodological alternatives. *Bulletin of Tomsk State University. Culturology and Art Criticism*, 2021, no. 41, pp. 112–126. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45687858>
 22. Timofeev A. V. The formation of digital axiology: Key concepts and problems. *Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Philosophical Sciences*, 2019, no. 3, pp. 73–79. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41039849>
 23. Ramella A. L., Lehmuskallio A., Thielmann T., Abend P. Introduction: Mobile digital practices. Situating people, things, and data. *Digital Culture & Society. Mobile Digital Practices*, 2017, vol. 3 (2), pp. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.25969/mediarep/13507>
 24. Goffman A. A., Timoschuk A. S. Digital praxeology. *Eurasian Law Journal*, 2021, no. 9, pp. 461–463. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47195109>



25. Gorbatenko E. A. Peculiarities of digital transformation at the present stage. *Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics*, 2022, no. 1, pp. 102–104. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48777197>
26. Rabinovich P. D., Zavedensky K. E., Kushnir M. E., Khramov Y. E., Melik-Parsadanov A. R. Digital transformation of education: From changing funds to developing activities. *Informatics and Education*, 2020, no. 5, pp. 4–14. (In Russian) DOI: <https://doi.org/10.32517/0234-0453-2020-35-5-4-14> URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43068753>
27. Belyaev G. Y. Social and digital environment as a source of new opportunities and new risks for modern education. *Russian and Foreign Pedagogy*, 2020, no. 4, pp. 109–123. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43792567>
28. Genc-Tetik E. Strategy implementation, culture and performance in the public organizations: An empirical examination. *Public Administration Issue*, 2022, no. 6, pp. 33–52. DOI: <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-6-33-52> URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49434897>
29. Grushevskaya E. S. Theme as an operational unit for the formation of value-strategic priorities in discourse. *Humanities and Social Sciences*, 2019, no. 2, pp. 124–131. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38230553>

Submitted: 31 May 2023

Accepted: 05 July 2023

Published: 31 August 2023



This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. (CC BY 4.0).

The authors' stated contribution:

Natalia Sergeevna Garkusha

Contribution of the co-author: organization of the study, concept and design of the study, writing the text of the article and general guidance of the study (head of the study).

Anna Stanislavovna Alekseeva

Contribution of the co-author: formulation of the research problem, based on the review of theoretical approaches to the problem, collection of methodological materials from official sources (websites), design of the text of the article in accordance with requirements (author of the study).

Lubov Mironovna Asmolova

Contribution of the co-author: analyzing and comparing the explanatory potential of different scientific approaches, interpretation of the results (main author of the study).

All authors reviewed the results of the work and approved the final version of the manuscript.

Information about competitive interests:

The authors declare no apparent or potential conflicts of interest in connection with the publication of this article





Information about the Authors

Natalia Sergeevna Garkusha

Doctor of Educational Science, Director,
Federal Institute of Education Development,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public
Administration,
Vernadsky prospect 82, 119571, Moscow, Russian Federation.
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2082-1283>
E-mail: Garkusha-ns@ranepa.ru

Anna Stanislavovna Alekseeva

PhD in Biology, Deputy Head of the Center,
Center for the Study of Theoretical and Applied Aspects of Education,
Federal Institute for Educational Development,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public
Administration,
Vernadsky prospect 82, 119571, Moscow, Russian Federation.
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8023-2543>
E-mail: alekseeva-as@ranepa.ru

Lubov Mironovna Asmolova

PhD in Pedagogy, Principal Scientist,
Center for the Study of Theoretical and Applied Aspects of Education,
Federal Institute for Educational Development,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public
Administration,
Vernadsky prospect 82, 119571, Moscow, Russian Federation.
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2895-1150>
E-mail: asmolova-lm@ranepa.ru