

**ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ
УЧРЕЖДЕНИЕМ В РАМКАХ ДУАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Ашурова Санобар Юлдашевна

д.п.н., профессор

(Институт развития профессионального образования)

Сирожиддинова Нодира Ривожиддинова

Доктор философии по педагогическим наукам (PhD)

(Институт развития профессионального образования)

В эпоху инновационного развития актуальным становится формирование культуры лидерства в образовательных организациях на основе инноваций. В данной научной статье проанализированы эффективные механизмы формирования культуры инновационного руководства в условиях дуального обучения. На основе реформ национальной системы дошкольного образования и передового зарубежного опыта рассмотрены пути внедрения инновационной культуры в деятельность руководителей. В исследовании использованы метод анализа литературы, опросы и данные институциональных отчетов, а также теоретическое моделирование. По результатам определены ключевые механизмы формирования инновационной культуры лидерства (сотрудничество, повышение квалификации, стимулирование и др.), для каждого из которых раскрыты методы реализации, сфера влияния и ожидаемые результаты. На примере местных проектов и международного опыта проанализировано внедрение данных механизмов.

Ключевые слова: дуальное обучение, инновационное руководство, культура управления, дошкольное образование, лидерская компетентность, международный опыт, сотрудничество.

Introduction**Введение**

Одной из важнейших задач, стоящих перед образовательными учреждениями в сегодняшнюю эпоху глобального развития, является формирование инновационной культуры руководителя. Важно отметить что твердое и эффективное руководство считается одним из главных факторов в различных образовательных организациях, дошкольные учреждения не исключение. Научные исследования подтверждают, что влияние руководителей дошкольных образовательных учреждений на качество учреждения очень велико. Например, П. Дж. Блум и М. Абель (2015) отмечает, что директор ДОО является фактором, непосредственно влияющим на качество работы педагогического коллектива а также на результаты обучения и воспитания детей. Имеено по данной причине лидер должен проявлять себя как инновационный лидер и способствовал повышению лидерского потенциала в коллективе.

В рамках реформ, проводимых в системе дошкольного образования Узбекистана в последние годы, к деятельности руководителя предъявляются новые требования. В частности, по состоянию на 2021-2022 учебный год более 3000 молодых людей были охвачены дуальным образованием системы профессионального образования для подготовки специалистов среднего звена в таких областях, как дошкольное образование, железнодорожное дело, строительство.

Дуальное образование - это форма учебно-производственного сотрудничества, которая обеспечивает получение учащимися практических навыков на рабочем месте в дополнение к получению теоретического образования в учебном заведении. В нашей стране разрабатываются конкретные механизмы по внедрению дуальной системы в подготовке кадров по направлению дошкольного образования. Естественно, что в таких условиях деятельность руководителей дошкольных образовательных организаций также приобретает новый смысл - они отвечают за управление не только образовательным процессом, но и процессом подготовки молодых кадров на рабочем месте и обучения их инновациям.

Стоит отметить, что понятия "менеджмент" и "культура лидерства" взаимосвязаны. Под культурой управления понимается комплекс культурных и образовательных мероприятий, направленных на реализацию человеческого потенциала в направлении достижения целей, поставленных в области менеджмента и лидерства, и процесс их реализации. Рационально сформированная культура управления мобилизует человеческие ресурсы в организации, повышая эффективность труда. В этом смысле культура успешного лидерства формирует ценности, которым служат все члены организации – от администрации до педагогических работников – для поддержки и воплощения в жизнь инновационных идей. По мнению экспертов, современная культура управления должна быть направлена на максимальное внедрение инновационных проектов. Поэтому в контексте дуального образования в настоящее время все большее значение приобретает вопрос формирования инновационной культуры лидерства у руководителей дошкольных образовательных организаций. Международный опыт показывает, что принятие инновационных лидерских решений обеспечивает образовательному учреждению рост и конкурентоспособность в соответствии с требованиями времени.

Например, индонезийские исследователи утверждают, что инновационное лидерство - это тип лидерства, который поощряет творческую активность всех сотрудников путем создания культуры инклюзивных инноваций для реализации новых идей в образовательном учреждении. Инновационный лидер задает стратегическое направление для стремления к инновациям, вдохновляя свою команду на будущее. В дальнейшем научное обоснование механизмов формирования такой инновационной культуры лидерства в дошкольных образовательных учреждениях является целью сегодняшнего исследования.

Методология

В данном исследовании использовался качественный (qualitative) исследовательский подход для изучения культуры инновационного лидерства. Сначала были изучены научные источники по теме, в частности, научные статьи в аналитических базах данных Scopus и Elsevier, а также региональные (СНГ) исследования. Благодаря анализу литературы была собрана информация о теоретических основах этой проблемы и международных экспериментах. В частности, были проанализированы взгляды, концепции в педагогической и управленческой литературе по образовательному менеджменту и лидерству и предпринята попытка раскрыть содержание "культуры инновационного лидерства". *Во-вторых*, для сбора эмпирических данных был проведен социологический опрос руководителей и педагогических работников системы дошкольного образования. Вопросы опроса касались, в первую очередь, стиля руководства, инновационной среды в организации, а также факторов и барьеров, которые мотивируют сотрудников к инновациям. Всего в опросе приняли участие 30 руководителей государственных и частных дошкольных организаций из разных регионов республики и 120 сотрудников, включая методиста, воспитателя. Результаты опроса позволили определить состояние и проблемы внедрения инноваций руководством. Также были проведены полуструктурированные интервью с руководителями нескольких учреждений, в которых были обобщены их мнения и опыт. *В-третьих*, были проанализированы местные институциональные проекты и официальные отчеты.

Были изучены документы инновационных проектов (например, пилотных программ по внедрению современных методов управления в детских садах), осуществляемых в последние годы Министерством дошкольного образования и территориальными управлениями. При этом была получена информация о профессиональном развитии руководителей, зарубежном обмене опытом, системе мотивации. Например, в некоторых отчетах анализировались такие данные, как конкурсы руководителей и воспитателей детских садов "Учитель-лидер", стажировки в Корею и других странах.

В-четвертых, с помощью метода теоретического моделирования на основе полученных данных была разработана концептуальная модель механизмов формирования культуры инновационного лидерства. При этом выявленные механизмы были систематизированы, их взаимосвязь и каналы влияния теоретически обоснованы. В исследовании не использовались экспериментальные методы, а это означает, что не проводилась "экспериментально-тестовая" практика. Основное внимание было уделено анализу существующего опыта и данных, их теоретическому описанию. Таким образом, методология исследования включала анализ научной литературы, статистико-сравнительный анализ результатов опроса и теоретическое моделирование.

Результаты (национальный опыт). В результате опроса был выявлен практический статус и проблемы лидерства в дошкольных образовательных организациях. В то время как 85% респондентов сообщили, что руководят организованной командой, 60% из них отметили, что у учреждения не было особых инициатив по реализации инновационных

идей. Большинство опрошенных руководителей детских садов (70%) признали необходимость поощрения персонала к инновациям, но менее половины (45%) из них заявили, что в их учреждении существует такая система стимулирования. Однако среди сотрудников около 40% респондентов заявили, что руководство не уделяет достаточного внимания новым инициативам. Эти показатели указывают на то, что культура инновационного лидерства в дошкольных образовательных учреждениях сформировалась не до конца. В ходе опросов и интервью были выявлены следующие основные аспекты:

- Большинство руководителей сосредоточили свою деятельность в основном на выполнении административно-бюрократических задач, заявляя, что на творческую работу уходит мало времени и ресурсов;
- Среди сотрудников есть заинтересованность в предложении новых идей, но отсутствует методическая поддержка и финансовые стимулы для их реализации;
- В некоторых дошкольно образовательных организациях создана атмосфера, вдохновляющая коллектив на творчество (например, организованы "инновационные гоши"), и здесь сотрудников учат выступать с собственными инициативами;
- Однако в ряде учреждений выяснилось, что обмену опытом и повышению квалификации сотрудников уделяется недостаточное внимание.;

* Руководители признали, что сотрудничество с профессионально образовательными организациями и университетами должно осуществляться в рамках дуального образования, но заявили, что у них нет четкого механизма и навыков для эффективного налаживания этого сотрудничества.

Эти результаты показывают, что в местных дошкольно образовательных учреждениях существуют определенные пробелы в принятии решений об инновационной культуре. Существуют недостатки в вовлечении сотрудников в инновации и развитии у них лидерских качеств. Например, в исследовании, проведенном в Болгарии, сотрудники дошкольно образовательных организаций также дали высокую оценку личным лидерским качествам своих руководителей, но отметили, что "уровень мотивации к формированию и развитию лидерских качеств у сотрудников низкий". Результаты нашего местного опроса также показывают, что поощрение творчества и лидерских качеств сотрудников остается второстепенным, и руководители все больше внимания уделяют выполнению своих обязанностей.

Международный передовой экспериментальный анализ. Интересным примером является опыт ряда стран в формировании культуры инновационного лидерства в образовательных учреждениях. В мировой практике, в частности, в Германии, успешно налажена подготовка кадров через систему дуального образования, в процессе которой наблюдается высокий уровень сотрудничества между учебным заведением и организацией-работодателем. Тот факт, что в немецком опыте задачи и ответственность всех участников дуального образования (учебного заведения, предприятия и студента) были четко определены, стал основой его эффективности. Каждый год сотни тысяч молодых людей получают возможность участвовать в дуальном образовании по

контракту с предприятиями, и значительная часть из них по окончании учебы трудоустраивается. Прежде всего, это свидетельствует о том, что руководство в системе четко определено и готово к сотрудничеству – образовательная часть и практическая часть работают на достижение одной цели, руководствуясь одними принципами.

Также в развитых странах для руководителей дошкольных образовательных учреждений проводятся специальные программы по развитию лидерских качеств. Например, в США Национальная ассоциация дошкольного образования (NAEYC) учредила курсы по развитию лидерских качеств для администраторов учреждений дошкольного образования. Их исследования показывают, что директора ЛОО оказывают непосредственное влияние на качество образования в своем учреждении, по этой причине их рассматривают не только как руководителей, но и как лидеров. В международной практике утверждается, что организация лидерства, основанная на принципе "распределенного лидерства" (distributed leadership), эффективна. То есть предоставление определенной степени независимости и лидерских полномочий не только самому руководителю, но и членам команды приводит к более быстрому и широкому внедрению инноваций. Например, исследование, проведенное в Великобритании, показало, что вовлечение воспитателей, не являющихся директорами, в процесс принятия решений в дошкольной организации положительно влияет на качество образования детей (Lower & Cassidy, 2007; Рогачек и др., 2010). В таких странах, как Япония и Южная Корея, руководители дошкольных учреждений постоянно проходят курсы повышения квалификации.

В Корее, например, каждые 3 года для руководителей ДОО организуются образовательные семинары по инновационному менеджменту, на которых они знакомятся с современными педагогическими технологиями и методами управления. Между тем, в странах СНГ также уделяется особое внимание подготовке руководителей детских садов и повышению их инновационных способностей. Российские исследователи отмечают, что руководители дошкольного образовательного учреждения должны обладать собственным стратегическим сознанием, четко представлять, к какому состоянию привести организацию через 3-4 года, и, следовательно, уметь мобилизовать команду. То есть необходимо, чтобы руководитель ДОО мог определить ожидаемые результаты и вдохновить сотрудников на достижение этих целей.

Международный экспериментальный анализ показывает, что формирование культуры инновационного лидерства требует системного подхода, а не разовой меры. Для учреждений начального образования важны такие факторы, как выбор руководителей, их поддержка на протяжении всей службы, создание нормативно-правовой базы, поощряющей инновации в лидерстве. Одним из достижений в этом направлении в мире является формирование "инновационной компетентности" у руководящих кадров. Инновационная компетентность понимается как набор навыков, с помощью которых лидер может мыслить по-новому, находить нестандартные решения проблем, создавать команду для изменений. Например, Амбарвати и соавторы (2022) утверждают, что инновации обязаны создавать среду, в которой новые идеи ценятся и интегрируются в

систему управления образованием. Только тогда организация сможет добиться непрерывного развития и адаптироваться к изменяющимся условиям.

В результате изучения опыта ближнего и дальнего зарубежья и местного государства были выявлены следующие основные механизмы формирования культуры инновационного лидерства в условиях дуального образования. Они представлены в таблице 1 и проанализированы на основе четырех критериев: содержание каждого механизма, методы реализации, масштаб действий и ожидаемые результаты.

Механизм	Методы реализации	Область влияния	Ожидаемые результаты
Механизм сотрудничества - установление эффективного взаимодействия между образовательным учреждением и организацией-работодателем..	- Заключение договоров о дуальном обучении; - Прикрепление наставника (менторши) на базе предприятия; - Организация совместных семинаров и встреч.	На межсистемном (учебно-производственном) уровне.	- Обеспечивается гармония теории и практики; - Повышается качество обучения персонала; - В партнерстве с лидерами развиваются управленческие навыки.
Механизм повышения квалификации - непрерывное обучение руководителей и сотрудников инновационному лидерству.	- Тренинги для менеджеров и методистов; - Обмен опытом за рубежом; - Онлайн-вебинары, курсы.	На личном и организационном уровнях.	- У руководящего состава формируются новые знания и навыки; - Повышается способность к внедрению инноваций; - Повышается творческая активность сотрудников.
Механизм стимулирования - это инновации для поддержки инициатив и идей.	- Конкурсы "Лучшая инновация"; - Материальное и духовное стимулирование (вознаграждение, похвала); - Поддержка практической реализации изобретений.	Внутри организации, при необходимости в масштабе сети.	- У сотрудников пробуждается страсть к созданию новостей; - Ускоряется практическое применение инноваций; - В команде создается благоприятная конкурентная среда.
Механизм преобразования образовательной среды является формированием культурной среды, способствующей творчеству и сотрудничеству в учебном заведении.	- Коллективные "brainstorming" ; - Группы по обмену знаниями и идеями между сотрудниками; - Обладает лидерскими качествами	Внутри организации, во всех филиалах.	- Все сотрудники чувствуют ответственность за развитие организации; - Увеличивается объем креативных предложений; - В коллективе царит атмосфера взаимного доверия и солидарности.
Механизм моделирования и стратегии - разработка стратегии инновационного развития и ее интеграция в систему управления.	Механизм моделирования и стратегии - Разработка стратегии инновационного развития и ее интеграции в систему управления	На уровне организации и сети (высшее руководство).	- Процесс внедрения инноваций будет последовательным и плановым; - Руководство и учредители принимают решения, направленные на внедрение инноваций; - Качество образовательных услуг постоянно улучшается.

Механизмы, представленные в таблице выше, указывают на необходимость комплексного подхода к формированию культуры инновационного лидерства в системе

дошкольного образования. Теперь давайте подробнее рассмотрим важность и практическое применение этих механизмов.

Обсуждение. Из полученных результатов следует, что формирование культуры инновационного лидерства охватывает несколько взаимосвязанных областей. Первый механизм – механизм сотрудничества – как основа дуального образования подразумевает неразрывную связь между образовательными учреждениями и производственными субъектами. В нашем случае это проявляется в сотрудничестве дошкольных образовательных учреждений и колледжей/университетов, осуществляющих подготовку педагогических кадров. Хотя результаты опроса показывают, что в этой области еще не сформирована целостная система, опыт таких стран, как Германия, показал, что без эффективного сотрудничества инновационные цели не могут быть достигнуты. Механизм сотрудничества требует открытости и инициативности от руководителей – например, заведующий детским садом должен поддерживать постоянный контакт с базовым колледжем, координировать практику учащихся, поддерживать деятельность наставника, прикрепленного к детскому саду. Для обеспечения сотрудничества необходимы четкое регулирование и договорная база (правовая база для этого в нашей стране формируется). В ходе обсуждений стало известно, что некоторые лидеры не были готовы к такому сотрудничеству или не могли уделять ему время. Поэтому для того, чтобы ожидаемый результат от механизма сотрудничества – сочетание теории и практики, повышение качества обучения – проявился в полной мере, необходимо специально обучать руководящий персонал.

Механизм профессионального развития является решающим в этом отношении. В ходе исследования было установлено, что не все руководители как один овладели необходимыми компетенциями для инновационного лидерства. Многие менеджеры нуждаются в обновленных знаниях о современном менеджменте и лидерстве. Также важно выявлять и обучать молодые кадры, которые из педагогов вырастают лидерами. В международном опыте (например, в Японии) замечено, что благодаря постоянному обучению лидеры становятся инициаторами успешных инноваций. В ходе нашего опроса 78% руководителей также выразили желание посещать курсы повышения квалификации не реже одного раза в год. Это говорит о необходимости систематической переподготовки. В научной литературе утверждается, что для достижения инновационного лидерства важно, чтобы в организации была среда непрерывного обучения и обмена опытом (Harris et al., 2022). Поэтому через механизм развития навыков необходимо, чтобы не только руководители, но и вся команда стала "студенческой организацией" (learning organization), то есть определилась культура совместного обучения и роста.

Далее следует **механизм стимулирования**. Сложно внедрять инновации только на заказ, но, наоборот, это быстрее окупится за счет вдохновения и поощрения сотрудников. Большинство участников опроса высказали мнение, что при наличии определенной системы отбора или вознаграждения за инновационные идеи активность сотрудников может резко возрасти. Из международного опыта известно, что материальный

(например, премия, грант) и духовный (аплодисменты, признание) виды стимулирования инноваций дают лучший результат при совместном применении. Например, сингапурская система образования ежегодно присуждает премию "Учитель-новатор", которая вдохновляет не только победителя, но и всех педагогов. В наших условиях аналогичные конкурсы организуются для руководителей и воспитателей системы дошкольного образования (примером этого может служить экзамен "педагог-лидер"). Но их масштабы и охват по-прежнему ограничены. Поэтому необходимо внедрить механизм стимулирования на институциональном уровне (со стороны министерств и местных ведомств), чтобы популяризировать инновационные эксперименты. Это вселяет в сотрудников уверенность в том, что "мою идею тоже поддерживают", и усиливает позитивную конкуренцию за инновации в команде.

Четвертый механизм заключается в **преобразовании образовательной среды**, то есть в формировании внутренней культуры организации таким образом, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя активным и ценным членом команды. Один из руководителей, опрошенных в ходе дискуссии, сказал: "Я хочу создать в своем учебном заведении такую атмосферу, чтобы каждый педагог считал себя лидером и не боялся предлагать что-то новое". На самом деле, когда культура организации такова, инновационные идеи будут исходить не только от руководителя, но и от каждого сотрудника. Таково современное видение "совместного лидерства". Блюм и Белла (2005) отмечают, что сильное лидерство в детских садах должно проявляться не только у директора, но и на всех уровнях, только тогда качество воспитания детей повысится. Результаты нашего исследования также показывают, что, если преподаватели и методисты вовлечены в процесс принятия решений и решения вопросов инноваций, их восприятие себя как ответственного за прогресс организации возрастает. Поэтому руководителю рекомендуется выращивать маленьких лидеров с помощью таких методов, как консультативные советы, выступления перед каждым на собраниях команды. В этом, конечно же, отличным примером будет сам руководитель – его открытость, умение прислушиваться к критике, готовность экспериментировать, не боясь ошибок, сформируют настоящую инновационную культуру. В конце концов, не зря же говорится в знаменитой цитате: "инновации - это разница между лидером и исследователем".

Механизм анализа, моделирования и стратегии отвечает за стабильность культуры инновационного лидерства. Если в руководстве нет четкого стратегического плана и модели, новости могут оставаться случайными и разрозненными по своему характеру. В ходе исследования стало известно, что, хотя многие руководители пытаются внедрять инновации, у них нет стратегического плана. Например, 52% опрошенных менеджеров сообщили, что в следующем трехлетнем плане развития учреждения нет пунктов, касающихся "инноваций". Поэтому у них могут возникнуть небольшие проблемы с тем, в каком направлении и какие инновации внедрять в будущем. Теоретически, когда стратегический менеджмент и инновационное лидерство объединяются, становится легче добиться всеобъемлющих изменений. Для дошкольной образовательной организации должна существовать инновационная стратегия, хотя и небольшого размера

- она дает направление руководству, служит для правильного распределения ресурсов и, самое главное, позволяет систематически управлять инновационным процессом. Поэтому необходимо, чтобы все механизмы, предложенные в нашей статье, будут осуществляться последовательно: взаимодействие и развитие навыков стимулировать возникновение инновационных идей, в то время как стимуляция и трансформации вклад в испытаниях и приемке этих идей в команде; и все это должно быть интегрировано на основе стратегической модели. Только в этом случае культура инновационного лидерства будет устойчивой и долгосрочной. Приведенные выше соображения также согласуются с анализом местных и международных источников. В частности, как отмечает индонезийский исследователь **Джоко Хартоно (2020)**, если инновационного лидерства не существует, учебное заведение может закрывать глаза на свои цели и впадать в состояние напряженности, но с руководством, поощряющим инновации, школа будет динамичной, гибкой и готовой к будущим мерам. Таким образом, инновации – это мощный инструмент, который ведет культуру организации к успеху.

Вывод. В контексте дуального образования формирование культуры инновационного лидерства в дошкольных образовательных организациях является важным условием повышения востребованности времени и эффективности обучения. По результатам данного исследования были разработаны следующие практические рекомендации:

1. Повышение инновационных навыков руководящего персонала: необходимо создать систему специальных тренингов и семинаров в течение всего года для руководителей дошкольных образовательных учреждений и их заместителей. Пусть эти тренинги охватывают такие темы, как инновационный менеджмент, психология лидерства, управление изменениями. Также рекомендуется создать условия для их участия в зарубежном обмене опытом.
2. Создание "Группы инноваций" в каждом учреждении: создайте небольшие группы, работающие над новыми идеями на добровольной основе в сообществе детского сада. Эти группы готовят предложения по улучшению деятельности учреждения, охватывая воспитателей, методистов и даже представителей родителей. Руководителю необходимо поддерживать деятельность этой группы и содействовать реализации предложений.
3. Институционализация дуального образовательного сотрудничества: подписывается долгосрочный меморандум о сотрудничестве между детскими садами и педагогическими учебными заведениями (колледжами и университетами) и составляется план мероприятий по сотрудничеству. Например, на ежегодной основе следует внедрять программу наставничества (mentoring) и практические семинары для учащихся, проходящих практику на базе детского сада. Это также дает руководителям навыки работы с молодым персоналом.
4. Создание системы стимулирования инновационной инициативы: в системе дошкольного образования предлагается ежегодно проводить конкурс инновационных проектов. В нем принимают участие команды детских садов со своими собственными новыми проектами и идеями. Лучшие проекты награждаются на министерском уровне и рекомендуются для применения в других учреждениях. Благодаря этому в системе формируется здоровая атмосфера конкуренции и сотрудничества.

5. Модернизация материально-технической базы и информационных технологий: для того, чтобы культура лидерства была инновационной, инфраструктура учреждения также должна быть модернизирована. По этой причине необходимо внедрять электронные информационные системы управления в детских садах, создавать базу электронных ресурсов для воспитателей. Это дает руководству возможность принимать быстрые решения на основе информации и облегчает управление инновациями.

Формирование культуры инновационного лидерства - это долгосрочный процесс, который требует от руководителей инициативы, последовательности и готовности к сотрудничеству для реализации. В контексте дуального образования этот процесс более актуален, поскольку руководитель образовательного учреждения сейчас работает на стыке двух систем – на границе образования и практики. Результаты исследования показывают, что при эффективной работе механизмов принятия решений в инновационной культуре качество дошкольного образования и управления учреждением могут выйти на качественно новый уровень.

Выводы и рекомендации, изложенные в статье, направлены на повышение лидерского потенциала и внедрение инноваций в дошкольном образовании, и, применяя их на практике, можно сформировать новую культуру управления в этой области. Это, в свою очередь, создает прочную основу для гармоничного воспитания подрастающего поколения.

Список использованной литературы

1. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 219 с.
2. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / М. В. Кларин. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 288 с.
3. Психология лидерства: лидерство в социальных организациях : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / А. С. Чернышев [и др.] ; под общ. ред. А. С. Чернышева. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 159 с.