

### 3.4.5. Организация деятельности учреждения образования как Регионального ресурсного центра комплексной поддержки практик ОУР<sup>1</sup>

Н. Н. Кошель, заведующая кафедрой управления в сфере образования АПО,  
С. Б. Савелова, доцент кафедры управления в сфере образования АПО,  
И. А. Старовойтова, заведующая кафедрой Могилёвского областного  
института развития образования

Приоритетность задач создания системы преобразующего, непрерывного и открытого образования обозначена в стратегически важных национальных и международных документах [1—3], что диктует учреждениям образования необходимость активизации деятельности по обеспечению практик образования в интересах устойчивого развития. Это требует новых подходов к организации деятельности в учреждениях образования, что предполагает инициирование образовательных практик, интегрированных в процессы развития конкретного социума с помощью инновационной и экспериментальной деятельности участников образовательных сообществ.

В настоящее время инициативная деятельность субъектов образования регулируется в белорусской системе образования положениями Инструкции об экспериментальной и инновационной деятельности в учреждениях образования Республики Беларусь [4]. Согласно её требованиям легитимизация экспериментальной и инновационной деятельности учреждений образования обеспечивается присвоением им приказом Министерства образования Республики Беларусь статуса экспериментальной или инновационной площадки.

*Экспериментальной площадкой* становится то учреждение образования, «на базе которого осуществляется апробация результатов научных, научно-педагогических исследований с целью определения их эффективности и целесообразности использования в образовательном процессе» [4]. Предполагается, что апробируемые экспериментальной площадкой результаты исследований разработаны в научных структурах и подразделениях других учреждений, а основные усилия экспериментаторов учреждений образования направлены на осуществление деятельности по проверке их педагогической эффективности в условиях образовательного процесса [4], получение достоверных данных о качестве научного и научно-

---

<sup>1</sup> Кошель, Н.Н. Организация деятельности учреждения образования как Регионального ресурсного центра комплексной поддержки практик ОУР / Н.Н. Кошель, С.Б. Савелова, И.А. Старовойтова // Образование в интересах устойчивого развития в Беларуси: теория и практика / под науч. ред. А.И.Жука, Н.Н.Кошель, С.Б.Савеловой – Минск: БГПУ, 2015 – С. 299 – 307.

*Кошель, Н. Н.* Организация деятельности учреждения образования как Регионального ресурсного центра комплексной поддержки ОУР и ШМП-21 / Н. Н. Кошель, С. Б. Савелова, И. А. Старовойтова // Столичное образование сегодня. – 2011. – № 2. – с. 14 – 23.

методического продуктов, а также определение наиболее оптимальных возможностей их использования в деятельности других учебных заведений.

Согласно действующей Инструкции создание на базе учреждения образования (УО) **инновационной площадки** происходит с целью внедрения «апробированных в ходе эксперимента или описанных в научной литературе результатов научных исследований, моделей управления и образовательных технологий» [4]. То есть основным содержанием его деятельности как инновационной площадки является не разработка внедряемых в работу образовательного учреждения моделей, технологий и образовательных продуктов, а «разработка механизмов использования в образовательном процессе апробированных в ходе эксперимента результатов научных исследований, подтвердивших свою педагогическую эффективность, социально-экономическую целесообразность, или описанных в научной литературе педагогических образовательных технологий, направленных на повышение качества образования» [4].

Исходя из требований Инструкции, деятельность учреждений образования, имеющих статус как экспериментальных, так и инновационных площадок, не предполагает включения участников школьного, локального и местных сообществ в кооперацию и сетевое взаимодействие в качестве авторов конкретных инициатив, связанных с поиском путей и ресурсов выявления и разрешения комплекса экологических, экономических и социальных проблем своих регионов, актуализирующих процессы их социокультурного и социоэкономического развития. Между тем, организация эффективной образовательной практики в интересах устойчивого развития требует от учреждений образования одновременно создания ситуаций:

- управления переменами в своей организации и условий, необходимых для разработки собственных моделей и способов деятельности в интересах преодоления конкретных проблем устойчивого развития своих регионов, т. е. обеспечения в развивающемся учреждении образования систем поддержки деятельности авторов инновационных разработок и организаторов экспериментальной работы;

- расширения сферы влияния учреждения образования на процессы развития социума, а также включения в эту деятельности других учреждений образования и субъектов устойчивого развития своих регионов.

С целью реализации стратегии образования в интересах устойчивого развития в Республике Беларусь, как и во многих других странах, элементы ОУР должны быть введены во все уровни системы образования, что предполагает:

- обеспечение условий для развития партнерских государственно-общественных сетей участников ОУР и заинтересованных сторон;

- оказание информационной, научно-методической и организационно-деятельностной поддержки по реализации программ ОУР, создание региональных ресурсных центров по поддержке ОУР;

- развитие кооперации участников процесса управления устойчивым социально-экономическим развитием Республике Беларусь для обеспечения

пропаганды идей устойчивого развития и поддержки образования в интересах устойчивого развития на государственном уровне [5].

С одной стороны, постановка учреждением образования перед собой комплекса задач такого уровня является неременным фактором организации практики образования в интересах устойчивого развития. Т. е. сама постановка таких задач для учреждения образования является шагом к его становлению как открытой «образовательной организации» [6, 7]; условием обеспечения деятельности участников школьного сообщества как коллективного субъекта стратегического управления; фактором развития деятельности УО как «сетевого узла» [8] взаимодействия различных субъектов в интересах устойчивого развития (в первую очередь — своего региона).

С другой стороны, решение учреждением образования комплекса таких задач предполагает трансформацию его функции и организацию деятельности как «разработческо-внедренческой» образовательной структуры, позволяющей не только аккумулировать в себе различные виды ресурсов, но и создавать собственные, необходимые для обеспечения практик образования в интересах устойчивого развития своих регионов. Инициативно организованная инновационно-экспериментальная деятельность участников школьного сообщества как условие обеспечения практики ОУР в большинстве случаев требует создания системы её комплексной поддержки, приближённой к реальной практике учреждения образования.

Деятельность «разработческо-внедренческих» структур в условиях учреждения образования требует её легитимизации через присвоение ему статуса ресурсного центра. Осуществление учреждением образования новой функции предполагает обеспечение комплексной поддержки инициативной деятельности, соответствующей запросам учреждения образования и региона. Такую поддержку развивающимся ресурсным центрам могли бы оказать те учреждения образования Республики Беларусь, которые к настоящему времени уже имеют опыт организации собственных практик ОУР и обладают потенциалом, необходимым для оказания комплексной поддержки другим школам.

Легитимизация новой функции учреждения образования предполагает придание ему статуса *Регионального ресурсного центра комплексной поддержки образования в интересах устойчивого развития (РРЦКП ОУР)*. Инструментом трансформации деятельности учреждения образования в РРЦКП ОУР выступает *Школьная местная повестка-21 (ШМП-21)* — стратегический план координации инициативной деятельности участников школьного сообщества в интересах создания условий для включения представителей местного сообщества в процессы устойчивого развития региона [10].

## **Содержание деятельности учреждения образования как РРЦКП ОУР**

*Региональный ресурсный центр комплексной поддержки ОУР* — институционализированная в системе образования структура, сформированная на базе действующего учреждения образования с целью аккумуляции и создания новых дополнительных ресурсов организации и расширения собственной практики в интересах устойчивого развития, обеспечения деятельности по включению представителей различных групп населения в процессы устойчивого развития региона, становления партнёрских сетей, а также взаимообмена ресурсами между инициативными группами ШМП-21 в интересах устойчивого развития.

Региональный ресурсный центр комплексной поддержки образования в интересах устойчивого развития (РРЦКП ОУР) выступает в качестве механизма, с помощью которого осуществляется интеграция учреждения образования и социума. В своей деятельности такое учреждение образования сочетает функции ресурсного центра, оказывающего комплексную поддержку процессам становления человеческих ресурсов устойчивого развития (в первую очередь — собственного региона), и развивающегося учреждения образования, демонстрирующего образцы практики ОУР.

*Ценностно-этической основой* организации деятельности учреждения образования как РРЦКП ОУР являются основные положения международного соглашения «Хартия Земли» [3]. Методологической базой реализации положений Хартии Земли и принципов устойчивого развития в деятельности образовательной организации, школьного и местного сообществ является международная стратегия развития глобального человеческого общества «Повестка-21», подписанная на уровне правительств государств на Саммите Земли в Рио-де-Жанейро [2].

Условием успешной работы учреждения образования как РРЦКП ОУР является направленное обеспечение *единства внутренней среды образовательной организации* (инициативная группа ШМП-21, агенты перемен, издательская группа, открытое образовательное пространство и информационно-образовательная среда, специально организованные образовательные практики участников школьного сообщества в интересах устойчивого развития, демократический уклад и нормы жизни, принимаемые структурами самоуправления) *и внешней среды* (родительская общественность, другие учреждения образования разного уровня, университеты, научные центры, местное сообщество, экономическая сфера региона, неорганизованные инициативы, социальные институты и структуры местной власти, а также другие заинтересованные стороны).

Сферой активности РРЦКП ОУР является реализация образовательной доктрины *Life Long Learning* («Образование через всю жизнь») через становление систем субъектно-ориентированного и непрерывного образования, связанных с интеграцией идей и моделей устойчивого развития в процессы формального образования; организацией и поддержкой практики неформального образования; обеспечением собственной социально активной деятельности участников школьного сообщества, нацеленной на выявление и

преодоление комплекса экологических, экономических и социальных проблем региона; становление системы неформального образования взрослых (рисунок 1).



Рисунок 1. Деятельность Регионального ресурсного центра комплексной

Инициативная деятельность образовательной организации по созданию и расширению собственной практики ОУР изменяет положение учреждения образования в социуме. В своём регионе оно фактически становится образовательно-информационным ресурсным центром устойчивого развития. Успешность осуществления им новой для себя функции во многом будет зависеть от того, насколько доступна участникам развивающегося школьного сообщества комплексная поддержка их инициативной деятельности.

Структуры системной помощи процессам трансформации деятельности развивающихся учреждений образования — будущих *ресурсных центров устойчивого развития* (РЦ УР) своих регионов — должны быть наиболее приближены непосредственно к объектам этой деятельности. Наиболее эффективно такую помощь им могут оказать РРЦКА ОУР, создаваемые на базе наиболее опытных общеобразовательных учреждений, которые не только имеют опыт успешной организации собственной практики ОУР, но и своими действиями проявляют готовность расширять границы её влияния и оказывать содействие другим субъектам образовательных практик в интересах устойчивого развития.

### **Специфика организации деятельности учреждений образования как РРЦКА ОУР**

Одним из основных условий успеха трансформации деятельности учреждения образования как Регионального ресурсного центра комплексной поддержки ОУР становится то, насколько эффективно он сам способен определить *стратегические приоритеты собственной деятельности* — направления соорганизации усилий участников открытого школьного сообщества, перспективные с точки зрения достижения того «образа желаемого будущего», в котором они хотели бы жить вместе. Определение стратегических приоритетов учреждения образования — функция стратегического управления, которая становится ведущей в соорганизации активности и инициатив участников школьного сообщества в интересах устойчивого развития.

Наличие приоритетов у участников школьного сообщества, базирующихся на ценностях устойчивого развития, создаёт условия для саморегулирующегося поведения, инноваций и развития новых подходов. При этом участники школьного сообщества, принимая решение, на первый план выдвигают не целевые установки каждого из них, а ценностные нормы, по шкале важности которых для всех определяются конкретные образы желаемого будущего и цели инициативной деятельности развивающейся образовательной организации: в основе инноваций учреждения образования лежит «философия деятельности» [12], ценности и принципы которой содержат в себе основания для принятия новых решений.

Именно поэтому деятельность учреждения образования как ресурсного центра подразумевает выполнение миссии, отражающей основную цель, ради которой оно существует. Миссия современного человека — не только описать

мир, но и преобразовать его, начав с изменения с самого себя. В таком случае миссия учреждения образования как ресурсного центра комплексной поддержки ОУР состоит в содействии повышению качества жизни людей и края, а основополагающая цель — с содействием развитию человеческих ресурсов и инновационных образовательных практик региона.

*Ведущими принципами организации деятельности РРЦКП являются:*

- субъектность и опережающий характер образовательных практик;
- включённое участие субъектов развития в процессы управления деятельностью и ориентация на предупреждение проблем будущего;
- открытость информационно-образовательной среды;
- партнёрское участие и сетевое взаимодействие;
- сочетание в своей деятельности практик формального и неформального образования, опережающего обучения и обучения взрослых, а также организации личностно-ориентированного образовательного процесса;
- легитимизация инновационных практик.

Ведущие *функции деятельности учреждения образования как РРЦКП ОУР* перечислены в таблице.

*Таблица*

<b>Специфика реализации функции в деятельности учреждения образования как РРЦКП ОУР</b>	
<b>Функция 1:</b> Выращивание образовательных практик через сопровождение деятельности экспериментальных, инновационных площадок (инкубатор новых практик)	
Задача деятельности	Содержание деятельности
Содействие становлению в регионе человеческих ресурсов, стратегического управления (внешняя среда)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Трансформация деятельности учреждения образования как ресурсного центра;</li> <li>• демонстрация новых практик, эффективный образец деятельности в интересах устойчивого развития;</li> <li>• организация и координация партнёрской сети</li> </ul>
<b>Функция 2:</b> Поддержка и содействие развитию видимых достигнутых результатов деятельности агентов перемен	
Обеспечение благоприятных условий для активизации деятельности в интересах устойчивого развития (внутренняя среда)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержка и содействие развитию «следов» (видимых результатов) деятельности агентов перемен в интересах устойчивого развития;</li> <li>• самоуправление и развитие социально активной деятельности учреждения образования;</li> <li>• внешний и внутренний аудит имеющейся ресурсной базы и условий</li> </ul>
<b>Функция 3:</b> Организация эффективного управления человеческими ресурсами деятельности в интересах устойчивого развития	

Создание банка данных человеческих ресурсов функционирующих в интересах УР (внутренняя и внешняя среда)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие себя как субъекта жизнедеятельности, становление коллективного субъекта управления;</li> <li>• генерирование идей в интересах устойчивого развития;</li> <li>• создание своей сети социального партнёрства;</li> <li>• обеспечение информационного сопровождения инициатив</li> </ul>
<b>Функция 4:</b> Организация методологического сопровождения деятельности УО как агента перемен в интересах УР региона	
Комплексная (научно-практическая, методологическая, методическая, организационно-деятельностная, образовательная) поддержка развития человеческих ресурсов, инициативных групп в сфере образования (внутренняя и внешняя среда)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие себя как субъекта жизнедеятельности — становление коллективного субъекта управления;</li> <li>• согласование усилий основных субъектов образования;</li> <li>• наращивание комплекса ресурсов (информационно-знаниевых, нравственно-психологических, человеческих, финансовых, материально-технических, организационных, административных и т. д.)</li> </ul>
<b>Функция 5:</b> Организация ресурсов комплексного сопровождения деятельности учреждения образования как агента перемен в регионе	
Стимулирование и сопровождение карьерного роста (развития, саморазвития) участников движения в интересах устойчивого развития (внутренняя среда)	<p>Обеспечение связей с общественность (организация PR-деятельности):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• самоопределение субъектов социальной жизни как участников движения в интересах устойчивого развития;</li> <li>• формирование PR-грамотности и системы финансирования PR-деятельности участников партнёрской сети;</li> <li>• институциональное обеспечение финансирования PR-деятельности</li> </ul>
<b>Функция 6:</b> Системный анализ ситуации в сфере деятельности формальных и неформальных образовательных структур или целевых групп, обеспечивающих эффективность движения в направлении устойчивого развития	
Беспечение контекстности деятельности учреждения образования и эффективности происходящих перемен	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Социальное проектирование, способствующее взаимодействию формального и неформального образования в открытой образовательной среде;</li> <li>• реализация проектно организованных образовательных практик как способ сопровождения инициативной деятельности людей;</li> </ul>



в интересах УР региона	<ul style="list-style-type: none"> <li>• создание образовательного пространства для обучения авторов-реализаторов гуманитарных проектов, сопутствующего развитию их деятельности</li> </ul>
------------------------	---

***В развивающемся регионе РРЦКП ОУР является:***

- генератором идей в интересах устойчивого развития;
- центром эффективного просвещения и методической поддержки потенциальных партнёров;
- демонстратором новых практик, доступным образцом организации деятельности;
- координатором и организатором партнёрской сети;
- PR-агентством процессов УР и деятельности партнерской сети;
- информационно-аналитическим центром.

Исходя из специфики деятельности и функций РРЦКП ОУР, ***показателями эффективности его деятельности и осуществляемого менеджмента человеческих ресурсов*** могут являться:

1) «следы», оставленные активностью агентов перемен; понятные, прозрачные, последовательные и «всеобъемлющие» знаки, которые предоставляют всем участникам образовательной практики школы необходимую информацию для описания ситуации, выявления проблем и определения целей, методов и результатов своей деятельности;

2) оценка последствий, получаемых от осуществления учащимися учебных, групповых и социально-активных инициатив, позволяющая достаточно точно определить задачи, актуальные с точки зрения развития проектной компетентности педагогов, ее методического оснащения и информационного обеспечения как условия повышения эффективности работы в школе системы образовательно-педагогической поддержки ключевых практик учащихся. Анализ результатов, получаемых участниками школьного сообщества, с точки зрения проявления тенденций, де-факто существующих в их деятельности, позволяет спрогнозировать возможные последствия для существующей в учреждении образования ситуации. Соотнесение этого прогноза с реалиями и тенденциями развития социума — определить стратегически важные приоритеты и актуальные задачи повышения конкурентоспособности учреждения образования через расширение ключевых компетенций его выпускников — активных участников эффективных перемен в интересах устойчивого развития себя, своей семьи, организации, сообщества, региона;

3) непрерывность повышения квалификации участников проектной деятельности в интересах устойчивого развития региона (лидеров детских инициатив, методических объединений, агентов перемен, педагогов и др.);

4) встроенность новых знаний, образовательных, культурных и ключевых практик в систему функционирования учреждения образования;

5) множественность и «неиссякаемость» перемен (локальных, проектируемых и парадигмальных), требующих от человека формирования своей модели ответственного поведения — овладения компетентностями

«человека поступающего», способного в своей жизни и деятельности выступать в качестве агента перемен, обладающего стратегическим видением, знанием идеи «лучшего», умением вычленять проблемы, ставить и решать задачи, принимая на себя ответственность за последствия и результаты своих действий;

6) субъектность образовательной практики (предполагающая создание условий для становления субъектности человека, социума, региона) и её непрерывность в течение жизни людей (требующая существования в регионе открытой системы непрерывного образования);

7) комплексный характер деятельности, расширяющий сферу влияния участников школьного сообщества на региональную ситуацию в целом;

8) стимулирование и поддержка инициатив учащихся, организаций, населения, объединений, согласующих и координирующих усилия в интересах повышения качества жизни региона;

9) развитая система поддержки детско-взрослых инициатив и образовательных практик в интересах УР;

10) наличие действующего коллективного субъекта управления.

Таким образом, деятельность учреждения образования как РРЦКП способствует расширению инновационных процессов, осуществляемых в системе образования Республики Беларусь, усилению их роли в повышении качества образования, развитии профессиональных компетенций педагогов и других субъектов устойчивого развития, что, в свою очередь, будет содействовать улучшению качества жизни людей, образовательных организаций, регионов, страны в целом и глобального человеческого общества во всех аспектах ее проявления.

### **Литература**

1. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020г.// Национальная комиссия по устойчивому развитию Республики Беларусь; редкол.: Я. М. Александрович [и др.]. — Минск: Юнипак, 2004.
2. Программа действий: Повестка дня на 21 век и другие документы конференции в Рио—де—Жанейро в популярном изложении / Сост. М. Китинг — Женева: Центр «За наше общее будущее», 1993.
3. Хартия Земли // The Earth Charter Center for Education for Sustainable Development [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.earthcharter.org](http://www.earthcharter.org)
4. ИНСТРУКЦИЯ об экспериментальной и инновационной деятельности в учреждениях образования Республики Беларусь. Утверждена Постановлением Министерства образования Республики Беларусь 24.02.2003 № 8 (в редакции постановления Министерства образования Республики Беларусь от 8 декабря 2006 № 121) // Сайт управления специального образования Министерства образования Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.asabliva.by/ru/main.aspx?guid=5465>
5. Жук, А. И. Управление образованием в условиях перехода к обществу знания и реализации Национальной стратегии устойчивого развития

- Беларуси / А. И. Жук // Кіраванне ў адукацыі.—2009. — № 1. — с. 4 — 9.
6. *Наркевич, И. Л.* Организация: понятие, признаки, система и структура / И. Л.Наркевич // Кіраванне ў адукацыі.—2008. — № 10. — с. 53 — 66.
  7. *Савелова С. Б.* Представление об образовательной организации как об объекте управления / С. Б. Савелова // Кіраванне ў адукацыі.—2008. — № 9. — с. 61 — 67.
  8. *Савелова, С. Б.* Партнерская сеть как механизм и инфраструктура социального партнерства в деятельности общественно-активного учреждения образования / С. Б. Савелова, Шелдуков П. М. // Кіраванне у адукацыі. — 2009. — № 3. — с. 43 — 51.
  9. Школьная Местная повестка — 21: пособие для общеобразовательной средней школы / Н.Н. Кошель, С.Б. Савелова, Н.В. Самарсова [и др.]; под ред. Н.Н. Кошель, Н.В. Самарсова. — Минск: Академия последиplomного образования, 2008.
  10. CropJey, A.J. Lifelong Education: A Stocktaking / A.J. CropJey—Hambourg, 1979, p 3.
  11. *Редюхин, В. И.* Что такое социальное партнерство. / Редюхин В. И. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pedsovet.org/forum/index.php?act=Attach&type=post&id=648>
  12. *Тульчинский, Г. Л.* Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева—Москва: Вершина, 2006.