



# Wzajemne wsparcie zamiast rywalizacji.

## Współpraca szkół – utopia czy nowe możliwości?

Anna Krusiewicz

Idea szkoły jako instytucji uczącej się narzuca tworzącym ją podmiotom m.in. konieczność współpracy<sup>1</sup>. Chcąc osiągać stawiane sobie cele, szkoła musi się rozwijać. Nie jest to możliwe bez postrzegania szkoły jako organizacji podlegającej pewnym zależnościom wewnętrznym i zewnętrznym. Wymóg współpracy szkoły z otoczeniem to także jedno z wymagań ewaluacyjnych: Wykorzystywane są zasoby szkoły lub placówki oraz środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju<sup>2</sup>.

Istnieje wiele badań, opracowanych przykładów dobrych praktyk w zakresie współpracy szkół z zewnętrznymi instytucjami. Najbardziej wyczerpujący jest raport tematyczny z badania „Współpraca szkół z podmiotami zewnętrznymi. Raport z badania otoczenia instytucjonalnego przedszkoli, szkół podstawowych i gimnazjów”, opracowany w 2012 roku przez Instytut Badań Edukacyjnych (IBE). Jak podaje IBE, *istnieje duże zróżnicowanie między szkołami, jeśli chodzi o współpracę z instytucjami zewnętrznymi – zarówno w odniesieniu do tego, jakie instytucje są partnerami szkół, jak i do poziomu zaangażowania szkół we współpracę. Jest pewien trzon instytucji, które pojawiają się we wszystkich badanych szkołach. Wiele z tych relacji jest de facto zapośredniczonych przez prawo, a respondenci nierzadko nie zastanawiają się nad nimi (...)*.

<sup>1</sup> Senge P.M. *Piąta dyscyplina*, Warszawa 2012.

<sup>2</sup> Rozporządzenie MEN z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego z późn. zm., Dz. U. z 2009 r. Nr 168, poz. 1324; z 2013 r. poz. 560.

*Współpraca jest od lat realizowana wedle utartych schematów, nie ma wizji jej rozwoju<sup>3</sup>.*

Nie brak też innych krytycznych opinii: *Mamy w oświacie wiele przykładów wspaniałych działań prowadzonych w szkołach zaangażowanych w aktywną edukację obywatelską. Mamy też wiele instytucji i organizacji pozarządowych, które wspierają wdrażanie w klasie i działaniach pozalekcyjnych idei samorządności, zrównoważonego rozwoju, działań lokalnych. Jednak większość z nich obejmuje tylko część działań szkoły, czasem są one prowadzone przez nauczycieli pasjonatów na marginesie jej codziennego życia, stanowiąc bardziej „ozdobnik” niż impuls do głębszych zmian<sup>4</sup>.*

Z powyższych opinii wyłania się obraz współpracy traktowanej bądź jako przymus, bądź jako dodatek do statutowej aktywności szkoły. Z drugiej strony widać konieczność wsparcia działalności placówki przez instytucje z jej otoczenia. Dostrzega się jednak nieuporządkowanie tego obszaru, co z kolei może wpływać na zmniejszenie efektywności współpracy.

<sup>3</sup> *Współpraca szkół z podmiotami zewnętrznymi. Raport z badania otoczenia instytucjonalnego przedszkoli, szkół podstawowych i gimnazjów*, IBE 2012.

<sup>4</sup> Totwińska-Królikowska E. *Współpraca szkoły ze środowiskiem lokalnym – nowe zadania szkoły?* [w:] Mazurkiewicz G. [red.] *Przywództwo i zmiana w edukacji: ewaluacja jako mechanizm doskonalenia*, Kraków 2013, s. 141-152.

Naprzeciw tym potrzebom wychodzi projekt MEN Szkoła Współpracy, promowany jako nowatorskie przedsięwzięcie, którego jednym z najważniejszych celów jest wprowadzenie w wybranych szkołach i przedszkolach całej Polski nowoczesnego modelu współpracy pomiędzy uczniami, rodzicami i nauczycielami, dotyczącej organizacji życia szkoły. Projekt skierowany jest nie tylko do środowisk szkolnych – uczniów, rodziców, nauczycieli, dyrektorów szkół, ale także do tzw. otoczenia szkoły – pracowników jednostek samorządu terytorialnego oraz organizacji pozarządowych. Projekt jest jeszcze w fazie realizacji i dopiero jego ewaluacja da nam odpowiedź na pytanie, czy zakładane ramy szkolnej współpracy odpowiadają oczekiwaniom.

Co ciekawe, niewiele źródeł traktuje o współpracy między szkołami. Jeśli już pojawiają się takie przykłady, to zazwyczaj dotyczą relacji między szkołami ogólnodostępnymi a specjalnymi oraz między szkołami różnych poziomów, np. przedszkola – szkoły podstawowe, gimnazja – szkoły ponadgimnazjalne. Potencjał współpracy szkół na poziomie lokalnym (i nie tylko) wydaje się być niedoceniany. Częściej słyszymy o współpracy ze szkołami zagranicznymi niż tymi, które położone są w obrębie jednej gminy. Jak zatem wygląda to w praktyce? Jakie rozwiązania są możliwe i kto na tym skorzysta?

Odwołajmy się ponownie do badania IBE: *Ta kategoria partnerów [szkoły i inne placówki edukacyjne] pojawiła się niemalże we wszystkich badanych szkołach, czasem będąc definiowana jako współpraca obligatoryjna. Szkoły prowadzą współpracę zarówno ze szkołami z tego samego etapu edukacji, ale także z tymi z poziomu niższego i wyższego. Współpraca polega na współorganizowaniu różnego rodzaju wydarzeń na terenie innych szkół bądź z nimi (np.: obchody wspólnych świąt lub wspólnie organizowane wystawy, przedstawienia) czy braniu udziału w rozmaitych konkursach i turniejach. Celem takich działań jest z jednej strony rywalizacja między szkołami i zdobywanie renomy dobrej szkoły, a z drugiej integracja środowisk uczniowskich*<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Współpraca szkół z podmiotami zewnętrznymi, ibidem.

Powyższe dane pozwalają twierdzić, że współpraca szkół to najczęściej akcje podejmowane okazjonalnie lub wymuszone przez wymogi prawne. Często działania nie są wypracowane wspólnie, więc satysfakcjonują tylko jedną stronę. Aby współpraca istotnie wpływała na rozwój partnerów, musi obejmować przedsięwzięcia wpisujące się w cele wszystkich stron. Dlaczego więc szkoły nie wykorzystują w pełni możliwości, jakie daje współpraca z inną placówką tego samego typu? Czy taka współpraca to utopia? Może współdziałanie szkół wydaje się mało spektakularne. A może głównym czynnikiem oporu jest jednak rywalizacja. Presja wyników egzaminów zewnętrznych, tworzone rankingi szkół, niż demograficzny, nie najlepsza kondycja finansowa. To wszystko sprawia, że szkoły wolą ograniczyć współpracę z najbliższymi sąsiadami do trochę przypadkowych konkursów czy pikników. Nie oznacza to, że stosunki sąsiedzkie są złe. Z pewnością brak jest dialogu, który stanowi podstawę partnerstwa opartego na wypracowanych wspólnie regułach. Skoro współpraca ma być odpowiedzią na potrzeby placówek, to zasadne jest, aby wynikała z pogłębionej autorefleksji czy diagnozy. Jest to niezbędne także w ramach współpracy szkół, zwłaszcza że – jak pokazuje cytowane wcześniej badanie IBE – możemy nawet mówić o swego rodzaju nasyceniu współpracy, kiedy włączanie kolejnych instytucji albo poszerzanie jej zakresu wykracza poza możliwości czasowe i kadrowe szkół.

Pewne rozwiązania podpowiadają nowe przepisy dotyczące doskonalenia zawodowego nauczycieli<sup>6</sup>. Proponują one m.in. tworzenie sieci współpracy i samokształcenia rozumianych jako zespół nauczycieli, dyrektorów różnych szkół/przedszkoli, którzy w zorganizowany sposób współpracują ze sobą w celu doskonalenia swojej pracy, szczególnie przy rozwiązywaniu problemów i dzieleniu się doświadczeniem. Zadanie organizowania sieci przydzielono trzem podmiotom: poradniom psycholo-

<sup>6</sup> Rozporządzenie MEN z 28 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych, Dz. U. z 19 marca 2013 r., poz. 369; Rozporządzenie MEN z 1 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych, Dz. U. z 13 lutego 2013 r., poz. 199; Rozporządzenie MEN z 19 listopada 2009 r. w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli z późn. zm., Dz. U. Nr 200, poz. 1537 i Nr 218, poz. 1701; Regulacje dotyczące wspomagania szkół przez placówki doskonalenia wprowadza rozporządzenie zmieniające z 26 października 2012 r., Dz. U. z 30 października 2012 r., poz. 1196.

giczno-pedagogicznym, bibliotekom pedagogicznym oraz placówkom doskonalenia nauczycieli. Instytucje te będą służyć wsparciem merytorycznym; mogą pełnić rolę koordynatora. Pilotażowe projekty dotyczące wspomagania placówek realizowane na terenie wybranych powiatów pokazały, że istnieje potrzeba wymiany doświadczeń na poziomie szkół. Sieci współpracy z założenia nie są hierarchiczne. Wykorzystują potencjał swoich członków na rzecz wspólnego rozwoju. W zależności od potrzeb mogą mieć charakter przedmiotowy bądź problemowy. Jest to rozwiązanie korzystne dla szkół, zwłaszcza w kontekście szeroko rozumianej współpracy. Może okazać się też bardzo istotne dla szkół wiejskich. Utworzenie sieci współpracy odpowiadałoby bowiem wielu ich potrzebom. Trudności organizacyjne, finansowe są tu często barierą uniemożliwiającą poszerzenie zakresu działań. Małe szkoły wiejskie nierzadko dysponują świetnymi zasobami kadrowymi. Zazwyczaj dobrze funkcjonuje też współpraca w zespołach nauczycieli. Takie szkoły pełnią funkcję lokalnych ośrodków kultury; są silnie osadzone w środowisku. Jest wiele inicjatyw szkolnych, które zyskałyby na współpracy szkoły z inną placówką, np. z terenu gminy. Często, z uwagi na ograniczone środki, trudności logistyczne, ciekawe inicjatywy małej szkoły znikają w gąszczu działań dużych placówek.

Chciałoby się powiedzieć „w jedności siła”. Osiągnięcie tego założenia jest możliwe pod pewnymi warunkami. Szkoły muszą określić wspólny cel nakierowany na rozwój (szkoły, środowiska). Współpraca musi też wychodzić poza dotychczasowe utarte schematy. Partnerstwo nie może polegać na okazjonalnych kontaktach, zapraszaniu na organizowane konkursy. Nie oznacza to, że współpraca ma być częstsza. Powinna być rozumiana jako przemyślane wspólne działania skupione na osiągnięciu zbieżnego celu. Najtrudniejszy do pokonania będzie jednak lęk przed pokazaniem własnych słabości. Może warto zacząć od mniej efektownych, ale łatwiejszych do zrealizowania pomysłów, jak choćby wspólnie zorganizowana wycieczka. Pozwoli to zintegrować społeczność, pokaże, jakimi zasobami dysponujemy. Oczywiście nie mówimy o wycieczce w całości zorganizowanej przez biuro podróży... Ten prosty przykład pokaże, że możliwe jest osiągnięcie świetnych efektów małym nakładem sił i środków.

Możliwości wykorzystania dwu- lub nawet trójstronnego partnerstwa jest wiele. Zależą one od specyfiki środowiska, uświadomionych własnych zasobów i potrzeb. Właściwie rozumiane partnerstwo będzie służyło poszerzaniu i uatrakcyjnianiu oferty placówek. Na wielu obszarach szkoły nie muszą ze sobą konkurować. Udział w lokalnych inicjatywach nie musi oznaczać wyścigu po trofea, a praca na rzecz wspólnego dobra z pewnością zaowocuje lepszą znajomością środowiska i budowaniem społeczeństwa obywatelskiego. Współpracę między szkołami można budować wokół wielu spraw. Dobrym tematem są zawsze lokalne tradycje, historia. Warto włączać w nasze przedsięwzięcia inne osoby, instytucje. Projekt realizowany we współpracy będzie miał większą siłę przebicia, będzie bardziej medialny. Nie do przecenienia jest też możliwość wymiany doświadczeń czy kształcenie umiejętności współpracy. Współpraca zmniejsza zazwyczaj również koszty różnych przedsięwzięć. To również lepsze wykorzystanie zasobów (konkretnych placówek, gminy, środowiska). Dla uczniów działania wynikające ze współpracy szkół będą szansą na wyjście poza mury swojej placówki. Ktokolwiek zetknął się z małą szkołą wiejską wie, jak ważna jest to wartość.

Innym działaniem, które można świetnie realizować we współpracy, jest doskonalenie nauczycieli. Obecnie spotkania nauczycieli z różnych szkół położonych w sąsiedztwie są sporadyczne, raczej przy okazji innych działań. W obszarze doskonalenia zawodowego zawsze będą tematy aktualne dla wielu nauczycieli, a jeśli będzie to szkolenie dla wąskiej grupy specjalistów, to również łatwiej będzie je zorganizować we współpracy z inną szkołą. Nie sposób wymienić wszystkich zalet takiej organizacji doskonalenia zawodowego. I tutaj kwestie finansowe będą łatwiejsze do rozstrzygnięcia.

Wszystkie powyższe rozwiązania wymagają zaangażowania i jasno określonych celów. Dużym ułatwieniem może okazać się praca w ramach sieci współpracy i samokształcenia. Pojęcie sieci ma jeszcze inne znaczenie – znane jest określenie „sieć szkół”, np. gminnych, pojmowane jako istnienie placówek oświatowych zlokalizowanych na określonym administracyjnie obszarze. Warto zastanowić się nad powiązaniem międzyszkolnej

współpracy z taką istniejącą już siecią. Niektóre szkoły tworzą sieć np. wokół osoby patrona. Tu zazwyczaj przeszkodą w częstszej współpracy jest odległość. Szkoły funkcjonujące na jednym terenie mają większe możliwości współdziałania, lepiej znają środowisko, mają podobne priorytety.

Idea współpracy szkół może być też wykorzystywana w dużych placówkach, w środowiskach miejskich. Przykładem takiej współpracy jest Wroclawska Koncepcja Edukacyjna. W ramach tego projektu wspólne działania podej-

mowały wrocławskie przedszkola, szkoły podstawowe i gimnazja. Wspólnie realizowane projekty, wspólne doskonalenie nauczycieli zaowocowało efektywniejszą współpracą, a co za tym idzie – rozwojem szkół. Skoordinowanie działań dużych szkół wymaga większego wysiłku logistycznego. Rozwiązaniem będą tu inicjatywy angażujące tylko wybranych nauczycieli. Duże placówki nie zawsze czują potrzebę wsparcia. Bogate zasoby kadrowe, instytucjonalne, techniczne sprawiają, że taka szkoła często czuje się samowystarczalna. Warto jednak zwrócić uwagę, że każda szkoła ma obowiązek wykorzystywać zasoby swoje i środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju. W kategorii środowiska powinny mieścić się też inne szkoły. Możliwość podzielenia się wiedzą, skorzystanie z rozwiązań stosowanych w innych placówkach wpłyną na jakość pracy szkoły, bez względu na jej wielkość i położenie. W tym miejscu po raz kolejny widać potrzebę organizowania i koordynowania sieci współpracy i samokształcenia. We wspomnianych wcześniej pilotażowych projektach kompleksowego wspomaganie szkół Ośrodka Rozwoju Edukacji aspekt współpracy był także jednym z kluczowych.

Aby współpraca przynosiła efekty, rozumiane jako obopólne korzyści partnerów, musi choć w minimalnym stopniu zostać sformalizowana. Oburzają się przeciwnicy biurokracji (a któż ją lubi?!), ale trzeba nakreślić obszary, cele i harmonogram podejmowanych przedsięwzięć. Trzeba przecież dostosować działania do rytmu pracy co najmniej dwóch,

czasem bardzo różnych placówek. Wszystko zależy od potrzeb i oczekiwań partnerów. Warto wykorzystywać potencjał innych szkół, uczyć się na ich doświadczeniach, dając w zamian własną pracę. Możemy wiele się od siebie czerpać – jako nauczyciele, dyrektorzy, wychowawcy. Szkoła to jedno

z najlepszych miejsc, aby uczyć współpracy i właściwie ją kształtować. Trzeba tylko poszukać nowych rozwiązań, odpowiadających naszym potrzebom i możliwościom. Zachęcam do poszukiwań w najbliższym otoczeniu szkoły, wśród sąsiednich placówek. Czasem po prostu,

wystarczy „się dogadać”. Warto też wziąć sobie do serca słowa poety:

*Gdyby każdy miał to samo  
Nikt nikomu nie byłby potrzebny*

ks. Jan Twardowski „Sprawiedliwość”

## partnerstwo nie może polegać na okazjonalnych kontaktach, zapraszaniu na organizowane konkursy

## Bibliografia

1. Senge P.M. *Piąta dyscyplina*, Warszawa 2012.
2. *Współpraca szkół z podmiotami zewnętrznymi. Raport z badania otoczenia instytucjonalnego przedszkoli, szkół podstawowych i gimnazjów*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2012. Pozyskano z: [www.ibe.edu.pl](http://www.ibe.edu.pl).
3. Totwińska-Królikowska E. *Współpraca szkoły ze środowiskiem lokalnym – nowe zadania szkoły? [w:] Mazurkiewicz G. [red.] Przywództwo i zmiana w edukacji: ewaluacja jako mechanizm doskonalenia*, Kraków 2013.
4. Winiarski M. *Rodzina – szkoła – środowisko lokalne. Problemy edukacji środowiskowej*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa. Pozyskano z: [www.ibe.edu.pl](http://www.ibe.edu.pl).
5. [www.szkolawspolpracy.pl](http://www.szkolawspolpracy.pl)

**Anna Krusiewicz** jest nauczycielem konsultantem w Mazowieckim Samorządowym Centrum Doskonalenia Nauczycieli Wydział w Płocku, dyrektorem szkoły podstawowej. Duży nacisk kładzie na współpracę szkoły ze środowiskiem lokalnym.