

## Spoleczno-Oświatowe Stowarzyszenie

### Pomocy Pokrzywdzonym i Niepełnosprawnym „Eduktor”, Łomża

**Model wiejskiej szkoły prowadzonej przez zewnętrzną organizację pożytku publicznego non-profit, wypracowany przez łomżyńskie Stowarzyszenie „Eduktor”**

#### **O STOWARZYSZENIU**

Stowarzyszenie „Eduktor” w Łomży rozpoczęło swoją działalność w 1999 roku. Organizacja powstała z potrzeby serca i z konieczności działania grupy osób, które cały okres swojej pracy zawodowej łączą z pracą dla innych. Akcja likwidacji małych szkół zapoczątkowana przez jednostki samorządów terytorialnych różnego szczebla utworzyła ogromną rzeszę pokrzywdzonych, którzy szukali ratunku i pomocy. Tutaj wpisuje się nazwa SOS „Eduktor”. Rok 2000 był szczególnie nieprzyjazny dla małych szkół. Gminy ze względów ekonomicznych masowo likwidowały placówki, nie respektując zupełnie względów społeczno-kulturowych, nie słuchając głosów mieszkańców wsi.

Od 1 września 2000 Stowarzyszenie stało się organem prowadzącym dwie wiejskie szkoły: Lutostań (gmina Łomża) i Konopki Pokrzywnica (gmina Zawady). Spektakularna inauguracja roku szkolnego w Lutostani, z udziałem Pani Jolanty Kwaśniewskiej, małżonki ówczesnego prezydenta RP sprawiła, że Stowarzyszenie Eduktor stało się nagle znane w całej Polsce. Dzisiaj po 12 latach funkcjonowania jesteśmy jedyną w Polsce organizacją pożytku społecznego, która jest organem prowadzącym szkoły wiejskie nie lokalnie, lecz na terenie bardzo rozległym i w miejscowościach bardzo oddalonych od siedziby stowarzyszenia. Aktualnie prowadzimy 26 szkół podstawowych i dwa przedszkola oraz 28 innych form wychowania przedszkolnego. Naszą bazę stanowią placówki szkolne działające w 4 województwach (podlaskim, warmińsko-mazurskim, mazowieckim, lubelskim), w 16 powiatach na terenie 21 gmin.

Głównym obszarem działania łomżyńskiego Stowarzyszenia „Eduktor” jest edukacja, ze szczególnym naciskiem na wyrównywanie szans edukacyjnych mieszkańców małych środowisk wiejskich. Stowarzyszenie realizuje swoje cele w tej dziedzinie m.in. poprzez: pozyskiwanie funduszy pozabudżetowych, przeznaczonych na doposażanie szkół wiejskich w nowoczesny sprzęt i środki dydaktyczne, wspieranie i rozwijanie lokalnych inicjatyw obywatelskich poprzez organizowanie i prowadzenie różnorodnych form edukacyjnych dla dorosłych mieszkańców wsi, w ramach projektów realizowanych z funduszy grantowych i unijnych, prowadzenie Ośrodka Wiejskich Inicjatyw Obywatelskich, który koordynuje i promuje działania na rzecz umacniania społeczeństwa obywatelskiego na Podlasiu, Mazowszu i Mazurach.

#### **Model wiejskiej szkoły**

##### **Inspiracja**

Pomysł ratowania wiejskich szkół przyniosło samo życie. Wiosną 2000 roku jeden spośród członków ówczesnego zarządu całkiem przypadkowo natknął się na serię artykułów w lokalnej prasie, które tytułami poruszały serce długoletniego pedagoga. Nie można było nie zareagować na takie tytuły: „Czterdzieści jeden dramatów”, „Mieszkańcy Lutostani chcą za wszelką cenę ocalić szkołę”, „Nikt nas nie słucha”, „Gminy z obszaru dawnego województwa łomżyńskiego chcą zlikwidować 41 szkół. Pracę może stracić około 300 nauczycieli” Kierując się impulsem serca nawiązaliśmy kontakt z mieszkańcami Lutostani. Wówczas jeszcze nie wiedzieliśmy, jak możemy im pomóc; wiedzieliśmy tylko że pomóc CHCEMY I MUSIMY. Rozwiązania i pomysły zrodziły się szybko, zgodnie z maksymą „potrzeba jest matką wynalazku”...

## **Działania**

Wypracowany model ratowania i prowadzenia placówek oświatowych przez łomżyńskie Stowarzyszenie „Eduktor” został sprawdzony przez 11 lat. W jaki sposób dochodzi do prowadzenia szkół przez Stowarzyszenie? Szkoła wiejska z oddziałem przedszkolnym i inną formą wychowania przedszkolnego, zlikwidowana przez jednostkę samorządu terytorialnego trafia do stowarzyszenia na wyraźne życzenie rodziców i środowiska lokalnego. Jest to ważny element naszego modelu, by środowisko lokalne zjednoczyło swoje siły w obronie szkoły i żeby czuło się za nią współodpowiedzialne, bowiem często przejście szkoły od samorządu jest prawdziwą „drogą przez mękę” Stowarzyszenie, po przeprowadzeniu spotkań informacyjnych z mieszkańcami wsi realizuje całą procedurę organizacyjną szkoły, zgodnie z Ustawą o systemie oświaty. W negocjacjach zawsze zabiegamy o to, by szkoła zachowała status placówki publicznej ze względu na korzystniejsze zasady finansowania. Obecnie na 26 szkół przez nas prowadzonych tylko trzy posiadają status szkół niepublicznych z uprawnieniami szkoły publicznej. Pozostałe 23 są szkołami publicznymi. Uratowane szkoły funkcjonują pod szyldem „Eduktora” w budynku nieodpłatnie użyczonym przez gminę. Organami szkoły są: dyrektor, rada pedagogiczna, rada rodziców. Rada Rodziców opiniuje i wskazuje kandydata na stanowisko dyrektora. Wskazany kandydat – jeśli spełnia wymogi formalne/kwalifikacje, doświadczenie, nienaganna opinia/, zwykle jest powoływany na stanowisko przez organ prowadzący.

Powołany przez Stowarzyszenie dyrektor dobiera i angażuje kadrę pedagogiczną, mając oczywiście na względzie wszelkie wymogi ustawowe, dotyczące kwalifikacji oraz potrzeby organizacyjne szkoły. Wymogiem koniecznym jest taki dobór kadry, aby zabezpieczała fachowców do wszystkich przedmiotów nauczania.

W naszych szkołach często zatrudniani są specjaliści z placówek samorządowych. Nauczyciele ci chętnie korzystają z możliwości pracy w naszych szkołach, które słyną z dobrej atmosfery i organizacji pracy oraz przyjaznych warunków nauczania i wychowania. Umowy o pracę z dyrektorami szkół zawiera prezes zarządu stowarzyszenia jako pracodawca. Dyrektorzy szkół są upoważnieni przez zarząd stowarzyszenia do zawierania umów o pracę ze wszystkimi, przewidzianymi w projektach organizacyjnych, pracownikami placówki. Arkusze organizacyjne wszystkich szkół są konsultowane i zatwierdzane w stowarzyszeniu. Stowarzyszenie „Eduktor” wypełnia wszystkie obowiązki, zadania i funkcje należące do organów prowadzących placówki oświatowe.

## **Finansowanie**

Najważniejsze i najbardziej skomplikowane zadania dotyczą obsługi finansowo-kadrowej naszych szkół. Ten model zarządzania i finansowania jest absolutnie nowatorski i autorski. Każda szkoła posiada własny REGON, ale NIP jest jeden. Przy koncie bankowym stowarzyszenia są wyodrębnione subkonta dla poszczególnych placówek. Szkoły finansowane są w całości z funduszy przekazywanych przez jednostkę samorządu terytorialnego. Wysokość tych funduszy ustalana jest przez poszczególne gminy na każdy rok budżetowy i zależy od kilku czynników, określonych w Ustawie o systemie oświaty, m. in.

- liczba uczniów w szkole
- status szkoły

▪ średni koszt utrzymania uczniów w szkołach tego samego typu na terenie danej gminy

Zarządzanie finansami naszych szkół poddane jest restrykcyjnym wymogom: nie wolno w skali roku wydać na utrzymanie placówki więcej, niż przewiduje ustalony z gminą budżet. Dyrektorzy szkół są dokładnie zorientowani, jakimi funduszami mogą dysponować. Na każdy rok opracowują, pod opieką kompetentnych pracowników biura,

preliminarze budżetowe, które pozwalają na racjonalne gospodarowanie posiadanymi środkami. Wśród planowanych wydatków co roku są te same priorytety:

1. wynagrodzenia i pochodne,
2. koszty utrzymania budynku
3. opłaty za niezbędne usługi zewnętrzne

Dopiero po zabezpieczeniu tych kosztów możemy planować wydatki na sprzęt i wyposażenie oraz niezbędne remonty bieżące. Koszt rocznego utrzymania szkoły w naszym systemie zarządzania, w zależności od kubatury budynku i systemu ogrzewania, waha się od 250 tys. do 350 tys. PLN

Podstawowe działania szkół /wydatki bieżące/ finansowane są z subwencji oświatowej przekazywanej przez jednostkę samorządu terytorialnego zgodnie z zapisami Ustawy o systemie oświaty. W niektórych przypadkach są to średnie koszty utrzymania ucznia w gminie. Marzeniem naszym jest aby uczniowie naszych szkół byli finansowani na tym samym poziomie co inni w gminie. Niestety, nie możemy tego wyegzekwować od niektórych samorządów, które traktują szkoły prowadzone przez organizacje pożytku publicznego jako „prywatne”.

Wdrożenie takiego modelu pracy trudno jest wycenić w konkretnych kwotach; zależne to jest od otrzymywanych dotacji z gmin (kalkulacje dotacji wg metryczki oświatowej ministerstwa/ ilości dzieci w rozbiciu na klasy 0 , I- VI, 3 – 5 latków). Centralne zarządzanie realizowane przez Stowarzyszenie większą ilością szkół pozwala na okresowe uzupełnienia braków finansowych w poszczególnych placówkach i terminowe wypłaty należnych świadczeń.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że kwoty przyznane przez j. s. t. na prowadzenie szkół przekazywane są w 12 miesięcznych ratach. Jest to bardzo ważny czynnik, często nieco utrudniający realizację niektórych zadań bieżących, jak choćby zakup opału; najczęściej jest to wydatek znacznie przekraczający miesięczny limit otrzymanych środków. W takich sytuacjach stosujemy wewnętrzny system „przesuwania” środków na czas określony. „Pożyczamy” od szkół bogatszych dla biedniejszych. Po kilku miesiącach wszystko musi się zbilansować bowiem nie wolno wykorzystywać środków z jednej gminy na rzecz szkoły z innej gminy. Nieco łatwiej jest w przypadkach, gdy na terenie jednej gminy prowadzimy kilka szkół. Krótko mówiąc zarządzanie finansami naszych szkół odbywa się tak, jak w niezbyt zamożnej rodzinie, która nigdy nie korzysta z kredytu. Taka rodzina wydatki dostosowuje do posiadanych funduszy, ustalając bezwzględnie obowiązującą kolejność realizacji...

### **Zasoby**

Ponieważ współpracujemy z gminami o bardzo zróżnicowanej kondycji finansowej, nasze szkoły również są różnie finansowane. Powstaje pytanie: jak nad tym wszystkim zapanować? Jest to możliwe dzięki odpowiedniej kadrze fachowców oraz odpowiednio dobranym i stosowanym programom komputerowym. Warto podkreślić, że bez zastosowania technik informatycznych nasz model zarządzania szkołami nie mógłby funkcjonować. Nasze szkoły posiadają bardzo dużą autonomię. Niemal wszystko, co dzieje się w szkole i środowisku, zależy od zaangażowania kadry pedagogicznej i lokalnego środowiska. Inicjatywy własne poszczególnych szkół są przez stowarzyszenie propagowane jako pomysły do ewentualnego wykorzystania przez innych.

Kolejnym, ważnym elementem naszego modelu prowadzenia szkół są wspólne projekty. Pracownicy i wolontariusze skupieni przy zarządzie stowarzyszenia mają doskonałe rozeznanie potrzeb na działania edukacyjne i obywatelskie w lokalnych środowiskach. Dzięki temu opracowaliśmy i zrealizowaliśmy ogromną ilość zadań projektowych, adresowanych do wszystkich pokoleń mieszkańców małych środowisk wiejskich.

Przy projektach „wymyślonych” w zarządzie stowarzyszenia zawsze zatrudniani są nasi nauczyciele, którzy dzięki projektom wzbogacają swoją wiedzę i warsztat pracy a jednocześnie stają się swoistymi „ekspertami” w wielu dziedzinach. Podnosi to prestiż i wiejskiej szkoły, i nauczycieli i stowarzyszenia. W wielu szkołach „Edukatora” powstają również samodzielne projekty realizowane lokalnie.

## **Jakość**

Nasz model prowadzenia szkół wiejskich nie odbiega od standardów samorządowych ale są to szkoły tańsze i bardziej efektywne. Zwiększony wymiar godzin pracy nauczyciela do 22 tygodniowo i motywacyjny system wynagradzania / za wyniki i zaangażowanie na rzecz środowiska a nie za status/ wyzwala ich aktywność i pozwalają na zaangażowanie w realizację działań w ramach projektów służących całemu środowisku. Nasze inicjatywy i projekty adresowane zarówno do uczniów jak i do dorosłych mieszkańców wsi sprawiają, że „szkoła jest sercem wsi”. Szkoły „Edukatora” to lokalne centra kultury i lokalnej aktywności, które realizują zadania oświatowe efektywniej niż placówki prowadzone przez jednostkę samorządu terytorialnego. Najbardziej widać to na przykładzie naszych dwóch miejskich przedszkoli niepublicznych, na których budżet miasta oszczędza co roku ponad pół miliona zł. Mimo obniżonej o 25 % dotacji nasze placówki są najbardziej obleganymi przez rodziców przedszkolami w mieście.

Priorytetem najwyższej rangi jest w naszej pracy troska o poziom i skuteczność nauczania i wychowania. Wspieramy naszych nauczycieli w doskonaleniu zawodowym. Bardzo dużo warsztatów i profesjonalnych szkoleń realizujemy przy okazji licznych projektów, umożliwiając naszym nauczycielom nieodpłatny udział w doskonaleniu zawodowym i w wymianie doświadczeń.

W szkołach i wszystkich placówkach „Edukatora” daje się ogromną swobodę działania dyrektorom, Radom Pedagogicznym i Radom Rodziców, co rozwija ich kreatywność. Mała liczebność poszczególnych oddziałów pozwala dotrzeć do każdego ucznia a rodzice są częścią szkoły, która żyje sprawami wsi i lokalnego środowiska

Bardzo ważnym czynnikiem, wpływającym na trwałość i skuteczność naszego modelu zarządzania szkołami jest fakt, że jesteśmy niezależni, nie uwikłani w żadne lokalne spory i rozgrywki, które najczęściej paraliżują lub wręcz uniemożliwiają podejmowanie nawet najcenniejszych, najbardziej pożądanых i korzystnych lokalnie inicjatyw.

## **Sukcesy**

Efektom naszych działań są: wysokie wyniki nauczania, pozytywna opinia rodziców i władz samorządowych o naszych placówkach, dobre wyposażenie szkół w sprzęt i pomoce, regularnie wykonywane bieżące remonty użyczonych budynków, systematycznie napływające wnioski zarówno od rodziców jak i od samorządów o przejęcie i prowadzenie nowych placówek.

Po 12 latach doświadczeń możemy z całą odpowiedzialnością stwierdzić, że nasz model zarządzania szkołami jest racjonalny, skuteczny, odbiurokratyzowany, efektywny. Jego największą zaletą jest trwałość i skuteczność rozwiązań. Przez 12 lat funkcjonowania (łącznie z oddziałami zamiejscowymi) uratowaliśmy w naszym systemie zarządzania 36 szkół wiejskich i dwa miejskie przedszkola. Tylko trzy szkoły musieliśmy zamknąć z powodu drastycznego spadku liczby dzieci tj. poniżej 20 w klasach 0 –VI .

Efekty pracy większości naszych szkół są imponujące. Od wielu lat gromadzimy dane o wynikach nauczania, publikowane przez OKE. Co roku ok. 60 % naszych szkół zajmuje pierwsze i drugie miejsca na tle szkół samorządowych w swoich gminach. Wszystkie nasze szkoły są postrzegane w środowiskach jako bardzo przyjazne dla dzieci. W naszych szkołach nie ma agresji, kłopotów z używkami, nie występują zjawiska uzależnień. Mała liczba

uczniów sprawia, że w codziennej pracy możemy realizować szeroko pojętą indywidualizację w procesie nauczania i wychowania ; każde dziecko jest widoczne, a jego ewentualne problemy są łatwo dostrzegalne.

#### **5 ZŁOTYCH RAD dla „niepokornych” , niosącym pomoc innym**

- 1. Przy podejmowaniu jakiegokolwiek inicjatywy najpierw pytaj co jest do zrobienia, kto może to zrobić, następnie ustal kto może pomóc i ile to kosztuje. A na koniec zapytaj, czy będzie za to wynagrodzenie.**
- 2. Zarządzając (czymkolwiek) zawsze stosuj zasady fair play i wysoką kulturę bycia w stosunku do wszystkich, z którymi się na swojej drodze zetkniesz.**
- 3. W procesie obrony np. szkoły nie zniechęcaj się brakiem wsparcia czy wręcz przeszkadzaniem przez niektórych urzędników; zawsze stawaj po stronie skrzywdzonych i niezaradnych.**
- 4. Nie licz od razu na wielkie sukcesy, cokolwiek to znaczy. Umiejętność czerpania radości z drobnych na pozór osiągnięć to klucz do powodzenia i siła do pokonywania licznych przeciwności, które piętrzą się na życiowych drogach ludzi niepokornych, kreatywnych.**
- 5. Staraj się dobierać współpracowników zgodnie z maksymą „człowiek jest tyle wart, ile drugiemu pomóc zdoła”.**

Opracowała: Barbara Kuczałek

Prezes Zarządu Stowarzyszenia „Edukator”

Łomża, czerwiec 2011