

E-administracja w rozwoju usług edukacyjnych – szkoła jako organizacja „ucząca się”

E-administration in the development of educational services – school as a learning organization

STRESZCZENIE: Edukacja w społeczeństwie informacyjnym to najważniejsza sfera działania państwa, która zasila wykształconymi kadrami struktury administracji publicznej w państwie. Szkoła i rozwój procesu edukacyjnego w społeczeństwie (informacja, wiedza, umiejętności, predyspozycje i doświadczenie kadr) służą rozwojowi państwa i dobru wspólnemu.

SŁOWA KLUCZOWE: administracja inteligentna, edukacja, społeczeństwo informacyjne

ABSTRACT: Education in the information society is the most important sphere of state activity, which supplies educated staff in the state's public administration structure. School and the development of the educational process in society (information, knowledge, skills, predispositions and experience of staff) serve the development of the state and the common good.

KEYWORDS: intelligent administration, education, information society

1. Uwagi ogólne

Celem rozważań są wybrane usługi edukacyjne w społeczeństwie informacyjnym, funkcjonowanie szkoły i jej rozwój jako organizacji „uczącej się” w obliczu cywilizacyjnych i technologicznych zmian zachodzących w otoczeniu administracji publicznej¹. Edukacja jest podłożem administracji inteligentnej, która „winna zatrudniać ludzi mądrych, impulsywnych w twórczości, stanowczo lepiej od innych znających sprawy państwa i społeczeństwa, których intelekt nie eliminuje z pola rozwiązań problemów praktycznych, ludzi obiektywnych, nie mających własnych interesów (...)”². Wszakże administracja to: „planowe zgrupowanie ludzi w służbie pewnej misji publicznej,

¹ Szerzej zob. R. Raszevska-Skałeczka, *Wybrane segmenty otoczenia administracji publicznej w sferze edukacji i ich wpływ na oświatę samorządową w zakresie wykonywania zadań oświatowych*, AUW No 3802, „Przegląd Prawa i Administracji” 2017, t. CXI, s. 159-179. Na temat otoczenia administracji publicznej zob. J. Korczak (red.), *Otoczenie administracji publicznej*, AUW No 3802, „Przegląd Prawa i Administracji” 2017, t. CXI.

² J. Boć (red.), *Nauka administracji*, Wrocław 2013, s. 371.

a dopiero potem – poprzez tych ludzi – suma urzędzeń, którymi dysponują”³. W administracji jako organizacji inteligentnej najważniejsi są ludzie, którzy ją tworzą i są adresatem jej działań administracyjnych⁴. Powiązanie szkoły i edukacji z administracją inteligentną obejmuje ludzi wykształconych, do których odnosi się pierwiastek inteligencji i ich potencjał edukacyjny. Działanie i funkcjonowanie administracji publicznej jako organizacji inteligentnej przekłada się na obraz całego państwa. Edukacja postrzegana jest jako prawny obowiązek jej zagwarantowania i odpowiedzialności za nią nałożony na organy władzy publicznej w państwie.

Szkoła w zmieniającym się otoczeniu, która zamierza przetrwać i rozwijać swoje usługi edukacyjne, powinna zacząć spełniać standardy organizacji „uczącej się”⁵. Ewolucja szkoły zmierzać winna w kierunku szkoły uczenia się⁶. Szkoła jako organizacja „ucząca się” zmuszona jest do sprostania wymaganiom cywilizacyjnym i technologiom informatycznym. Nie ulega wątpliwości, że w epoce komputerów i Internetu zmienia się dostęp do wiedzy i informacji, możliwości jej przetwarzania, modyfikacja relacji społecznych powodowanych powszechnym użytkowaniem narzędzi i korzystaniem z zasobów technologii informacyjno-komunikacyjnych⁷. Zmieniając współczesną szkołę i tworząc coraz to nowsze usługi edukacyjne w państwie, administracja publiczna powinna je dostosować do potrzeb pokolenia obecnych i przyszłych użytkowników.

Zmiany zachodzące w otoczeniu szkoły powodują przekształcenie jej w instytucję o charakterze usługowym na rynku usług edukacyjnych⁸, w szkołę opartą na wspólnych działaniach i współpracy⁹ w procesie edukacyjnym, określoną w ustawie Prawo oświatowe¹⁰: „Oświata w Rzeczypospolitej Polskiej stanowi wspólne dobro całego społeczeństwa”. Formuła „dobra wspólnego” ma fundamentalne znaczenie ze względu na sposób realizacji zadań publicznych przez podmioty administracji¹¹. Administracja publiczna przejmuje na siebie ciężar zaspokajania potrzeb oświatowych zbiorowości i obywateli (społeczne podejście i poszanowanie potrzeb człowieka) oraz odpowiedzialność za poziom

³ J. Langrod, *Instytucje prawa administracyjnego. Zarys części ogólnej*, Kraków 1948, s. 191 i n.; por. I. Lipowicz, *Istota administracji*, [w:] Z. Niewiadomski (red.), *Prawo administracyjne*, Warszawa 2011, s. 26.

⁴ J. Boć (red.), *Prawniczy słownik wyrazów trudnych*, Wrocław 2004, s. 160-161.

⁵ Zob. R. Otręba, *Sukces i autonomia w zarządzaniu organizacją szkolną*, Warszawa 2012, s. 120; B. Fura, *Szkoła jako ucząca się organizacja*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia” 2007, nr 41, s. 215-227.

⁶ J. Kordziński, *Szkoła uczenia się*, Warszawa 2018, s. 12 i n., zob. szerzej piszą: J. Fazlagić, *Marketing szkoły*, Warszawa 2011; H. Hall, *Marketing w szkolnictwie*, Warszawa 2007.

⁷ J. Kordziński, *Szkoła wspólnych działań czyli o relacjach i współpracy*, Warszawa 2017, s. 11, 16 i n.

⁸ Zob. K. Peszko, *Konsument na rynku usług edukacyjnych*, [w:] G. Rosa (red.), *Konsument na rynku usług*, Warszawa 2015, s. 181-189.

⁹ J. Kordziński, *op. cit.*

¹⁰ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (t. j. Dz. U. z 2019 r., poz. 1148 z późn. zm.).

¹¹ I. Lipowicz (red.), *Prawo administracyjne. Zagadnienia podstawowe*, Warszawa 2015, s. 37.

ich realizacji¹². Podkreślić należy w tym miejscu, że „tylko państwo dysponuje zasobami intelektualnymi oraz środkami organizacyjnymi i finansowymi, a także możliwością stanowienia prawa formułującego nowe zasady i wprowadzającego reformę w struktury i działania państwa”¹³. Edukacja i rozwój usług edukacyjnych ma zasadnicze znaczenie dla rozwoju społeczeństwa i możliwości aktywnego obywatelskiego udziału w sferze publicznej państwa. Jest jednym z kluczowych zadań administracji publicznej. Zaś ona sama, „administracja w organizacyjnym ujęciu – to ludzie zorganizowani po to, aby korzystając z przydzielonej im dziedziny aktywności (sfery działania) i z rozporządzalnych rzeczy (środków działania), mogli spełnić swoje zadanie. Czy ujmimy ich łącznie w ramy teoretyczne konstrukcji służby publicznej, czy inaczej, zawsze będzie to przede wszystkim planowe zgrupowanie ludzi w służbie pewnej misji publicznej, a dopiero potem – poprzez tych ludzi – suma urzędzeń, którymi oni dysponują”¹⁴. Na państwo i jego administrację publiczną należy patrzeć jak na organizacyjną całość, w której rola edukacji jest fundamentalna w rozwoju aktywności człowieka¹⁵.

2. Edukacja jako sfera działania państwa i administracji publicznej

Uczenie się, wiedza i nowoczesne technologie cyfrowe są podstawowym wyzwaniem rozwoju i wzrostu konkurencyjności współczesnych państw¹⁶. Proces mierzenia się państwa z rzeczywistością cyfrową wiąże się z dużymi zmianami instytucjonalnymi i społecznymi. Jego cechą charakterystyczną jest uczestniczenie poprzez sieć w globalnym świecie. Wizja sprawnego państwa zakłada współdziałanie razem z innymi państwami oraz to, że jego obywatele funkcjonują razem z innymi obywatelami we wspólnej rzeczywistości globalnej¹⁷. W ramach rozwoju e-usług publicznych i cyfrowych

¹² J. Boć (red.), *Prawo administracyjne*, Wrocław 2007, s. 15.

¹³ J. Boć (red.), *Nauka...*, s. 189.

¹⁴ J.S. Langrod, *Instytucje prawa administracyjnego. Zarys części ogólnej*, reprint, Kraków 2003, s. 228.

¹⁵ J. Izdebski, *Koncepcja misji administracji publicznej w nauce prawa administracyjnego*, Lublin 2012, s. 75-81.

¹⁶ Zob. R. Raszewska-Skałicka, *Usługi edukacyjne w gospodarce opartej na wiedzy*, A UW No 2864, „Ekonomia” 2006, nr 14, s. 47-65; D. Kornacka, *Nowe wyzwanie – gospodarka oparta na wiedzy*, s. 5, www.wneiz.univ.szczecin.pl [dostęp: 23.03.2011]; S. Korenik, *Polityka naukowa i innowacyjna*, [w:] B. Wiśniarski (red.), *Polityka gospodarcza*, Warszawa 2004, s. 399; K. Piech, *Gospodarka oparta na wiedzy i jej rozwój w Polsce*, „E-mentor” 2004, nr 4, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/6/id/75> [dostęp: 22.01.2018]; *idem*, „Nowa gospodarka” – nowy system gospodarczy czy etap w kierunku budowania gospodarki opartej na wiedzy?, [w:] M. Piątkowski (red.), „Nowa gospodarka” a transformacja, Warszawa 2003, s. 326; *Gospodarka oparta na wiedzy*, <http://europejskiportal.eu/gospodarka-oparta-na-wiedzy/> [dostęp: 22.01.2018]; Program „Od papierowej do cyfrowej Polski”, którego celem jest rozwój e-państwa i cyfryzacja gospodarki, <https://www.gov.pl/cyfryzacja/od-papierowej-do-cyfrowej-polski> [dostęp: 22.01.2018].

¹⁷ Zob. *Cyfrowe kompetencje społeczeństwa*, <https://www.gov.pl/cyfryzacja/cyfrowe-kompetencje-spolnoczenstwa> [dostęp: 22.01.2018]; Program Operacyjny Cyfrowa Polska na lata 2014-2020. III oś

kompetencji społeczeństwa realizowany jest jeden z priorytetowych programów kraju, tj. Program Operacyjny Polska Cyfrowa 2014-2020 (POPC), którego celem jest wzmocnienie cyfrowych fundamentów rozwoju kraju (szeroki dostęp do szybkiego Internetu, efektywne i przyjazne użytkownikom e-usługi publiczne oraz stale rosnący poziom kompetencji cyfrowych społeczeństwa)¹⁸. Rozwój krajowego systemu nauki i techniki, podnoszenie jakości społecznego potencjału intelektualnego stają się warunkiem *sine qua non* osiągnięcia statusu gospodarki opartej na wiedzy¹⁹. Rozwój społeczeństwa zależy od efektywności tworzenia i wykorzystania wiedzy na rynku²⁰. Wiedza jest tym zasobem intelektualnym, który decyduje o rozwoju gospodarki, zarówno kodyfikowana, jak i niekodyfikowana. Poza tym „wiedza” zmienia się w zależności od tego, z jakiej perspektywy na nią patrzymy²¹. Mając na uwadze edukację w szkole i jej charakter przekazywania wiedzy, wiedza występuje pod następującymi postaciami²²: „wiedzy profesjonalnej (rdzeń usługi) jako podstawy usługi edukacyjnej, która zawiera się w programie nauczania, wiedzy przedmiotowej; wiedzy organizacyjnej (otoczka dla wiedzy profesjonalnej) związanej z administrowaniem szkoły, przestrzeganiem przepisów prawnych. Niekonwencjonalność działań w zakresie nadzorowania i koordynowania gwarantuje utrzymanie w niej ładu i porządku; wiedzy dotyczącej marketingowego zarządzania szkołą (rozwinięcie wiedzy organizacyjnej) pozwalającej jej wyróżniać się w konkurencyjnym otoczeniu (bycia atrakcyjnym dla klientów, sprzedaży usług szkolnych, działań pozabawionych rutyny). Skoro marketing szkoły jest marketingiem wiedzy, dyrekcja szkoły powinna znać anatomie wiedzy, którą usiłuje sprzedać”.

Spółeczeństwo Informacyjne i cywilizacyjne technologie²³ to podstawowe filary Gospodarki opartej na wiedzy (*Knowledge-Based Economy*). Determinantami jej są²⁴:

priorytetowa – Cyfrowe kompetencje społeczeństwa. Działanie 3.4. Kampanie edukacyjno-informacyjne na rzecz upowszechnienia korzyści z wykorzystania technologii cyfrowych; *Strategia Sprawne Państwo 2020*, Warszawa, 12.02.2013 r. (MP z 2013 r., poz. 136); *Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa*, Warszawa, 27.09.2016 r. (MP z 2016 r., poz. 1106).

¹⁸ *Szczegółowy opis osi priorytetowych Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa na lata 2014-2020*, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, luty 2020, <https://www.polskacyfrowa.gov.pl/strony/o-programie/dokumenty/szczegolowy-opis-osi-priorytetowych-programu-polska-cyfrowa-2014-2020/> [dostęp: 24.02.2020].

¹⁹ D. Kornacka, *op. cit.*, s. 8, zob. Biała Księga 2003, cz. II, *Gospodarka oparta na wiedzy*, *Polskie Forum Strategii Lizbońskiej*, Warszawa 2003, s. 44.

²⁰ A. Koźmiński, *Teoria i praktyka zarządzania na przełomie XX i XXI wieku*, „Transformacja” 1996, nr 1-2, s. 7.

²¹ *Gospodarka oparta na wiedzy*, <http://europejskiportal.eu/gospodarka-oparta-na-wiedzy/> [dostęp: 22.01.2018].

²² J. Gajda, A. Gaudy, *Wiedza jako elementarny zasób organizacji uczącej się*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2012, nr 3, s. 168; cyt. za: A. Fazlagić, *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Warszawa 2003, s. 20-21.

²³ Biała Księga 2003, cz. II, *Gospodarka...*, s. 18.

²⁴ *Gospodarka oparta...* [dostęp: 22.01.2018].

1) kapitał ludzki, 2) wyższe uczelnie oraz instytucje naukowo-badawcze, 3) instytucje finansowe i kredytowe, 4) infrastruktura teleinformatyczna. Gospodarkę opartą na wiedzy uosabia organizacja ucząca się²⁵. W piśmiennictwie zaznacza się, że wiedzy i umiejętności nie można odziedziczyć, stąd trafne wydaje się obecne przewidywanie, że określenie „społeczeństwo konsumpcyjne” może zastąpić zwrot „społeczeństwo uczące się”²⁶. Wskazuje na to wartość wykształcenia, a w ramach przełomu w rozwoju nauki i techniki dla coraz większej części społeczeństwa uczenie się jest procesem permanentnym trwającym przez całe życie²⁷.

3. Ogólnopolska Sieć Edukacyjna – publiczna sieć telekomunikacyjna służąca świadczeniu publicznie dostępnych usług telekomunikacyjnych szkół²⁸

Edukacja jest sferą działania administracji publicznej, a ta jest częścią państwa. Państwo zaś „jest tworem inteligentnym wykreowanym w wyniku wielowiekowych przekształceń”, które powinno być oparte na administracji publicznej jako organizacji inteligentnej²⁹. Przez administrację inteligentną „należy rozumieć taką administrację, która kierując się zasadami logiki, kryteriami racjonalności oraz wymogami słuszności bez dodatkowych wysiłków organizacyjnych, nakładów finansowych i ludzi, potrafi, działając zgodnie z prawem, wzbogacić wartości leżące u podstaw jej kreacji i funkcjonowania oraz jednocześnie lepiej załatwić zindywidualizowaną sprawę czy ciąg spraw zindywidualizowanych, albo uniknąć strat, które w danych warunkach administracja mniej inteligentna niewątpliwie by poniosła, lub poniósłby adresat jej działań”³⁰. Inteligentna administracja jako synonim państwa „obejmuje ludzi, dotyczy ludzi i jest realizowana przez ludzi, bo tylko ludzie tworzą administrację i tylko ludzie są adresatem działań administracyjnych”³¹. W dobie gospodarki opartej na wiedzy jej możliwości rozwojowe zależą od jakości kapitału ludzkiego, jego kreatywności, innowacyjnych zdolności i adaptacji do nowości. Współcześnie jakość ta formułowana jest w decydującym stopniu

²⁵ P. Nestorowicz, *Strategiczna rola organizacji opartej na wiedzy*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej” 1998, nr 789, s. 99, „organizacja ucząca się jest otwarta na otoczenie, stale inwestuje w zdobywanie informacji o otoczeniu i o samej sobie (...)”; zob. A. Głońska-Ogierman, *Zarządzanie oparte na wiedzy w perspektywie globalizacji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej” 2002, nr 963, s. 120-121.

²⁶ M. Sulmicka, *Perspektywy rynku edukacji*, „E-mentor” 2004, nr 1, <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/3/id/30> [dostęp: 22.01.2018].

²⁷ *Ibidem*.

²⁸ Ogólnopolska Sieć Edukacyjna, <https://www.gov.pl/web/edukacja/ogolnopolska-siec-edukacyjna> [dostęp: 24.02.2020].

²⁹ J. Boć (red.), *Nauka...*, s. 369.

³⁰ *Ibidem*, s. 370.

³¹ *Ibidem*, s. 369.

w procesie edukacji jako przestrzeni opartej na wiedzy. Czynnikiem decydującym o konkurencyjności kraju jest potencjał edukacyjny społeczeństwa. Rynek usług edukacyjnych staje się coraz bardziej konkurencyjny na wszystkich szczeblach edukacji, niezależnie od jej formy prawnej czy lokalizacji³². Konkurowanie szkół i placówek edukacyjnych oraz ich rankingi na rynku edukacyjnym zauważalne są na każdym poziomie edukacji. Nieodzownym obowiązkiem wydaje się badanie zmian zachodzących na rynku, a zwłaszcza potrzeb i zachowań potencjalnych użytkowników usługi edukacyjnej.

Jednym z efektów budowania GOW jest powszechna świadomość wartości wykształcenia i potrzeba edukacji. Wraz z rosnącym popytem na edukację dokonuje się w tej dziedzinie przełom w zakresie narzędzi pozyskiwania wiedzy. Sytuację od strony podaży usług edukacyjnych bezspornie zmienia postęp w dziedzinie technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, który po raz pierwszy w historii umożliwia masowy dostęp do wiedzy i edukacji. Komputery i Internet zmieniają naukę i formy nauczania, możliwości dotarcia do wiedzy i informacji. Stawia to nowe zadania, jakim muszą sprostać organy władzy publicznej odpowiedzialne za proces edukacji w państwie³³. Nauka programowania w szkołach, budowa infrastruktury internetowej w szkołach, szkolenia nauczycieli to najważniejsze obecnie działania Ministra Edukacji i Nauki oraz Ministerstwa Edukacji i Nauki³⁴, jak i Cyfryzacji KPRM z Prezesem Rady Ministrów będącego jednocześnie Ministrem Cyfryzacji³⁵ w zakresie unowocześniania technologicznego szkół w systemie edukacyjnym³⁶. Dodać wypada w tym miejscu, że nowoczesne technologie cyfrowe decydować mają o innowacyjności i konkurencyjności gospodarki, następuje stopniowe „odchodzenie od papierowej do cyfrowej Polski”³⁷. „Program «Od papierowej do cyfrowej Polski» zmierza do rozwoju e-państwa i cyfryzacji gospodarki. Wpisuje się

³² K. Peszko, *op. cit.*, s. 189; zob. J. Fazlagić, *Marketing...*, s. 31-50.

³³ *Usługi dla obywatela w zakresie edukacji*, <https://www.gov.pl/web/gov/uslugi-dla-obywatela> [dostęp: 24.02.2020].

³⁴ Minister Edukacji i Nauki jest naczelnym organem administracji publicznej, któremu obsługę w zakresie działów administracji rządowej oświata i wychowanie oraz szkolnictwo wyższe i nauka zapewnia Ministerstwo Edukacji i Nauki. Ministerstwo Edukacji i Nauki zostało utworzone z dniem 1 stycznia 2021 r. rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 17 grudnia 2020 r. w sprawie utworzenia Ministerstwa Edukacji i Nauki oraz zniesienia Ministerstwa Edukacji Narodowej i Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (Dz. U. poz. 2334). Zakres działania Ministra Edukacji i Nauki określają rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 20 października 2020 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Edukacji i Nauki oraz rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 21 grudnia 2020 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Edukacji i Nauki (Dz. U. poz. 1848 i poz. 2335), <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/podstawowe-informacje> [dostęp: 25.03.2021].

³⁵ Zob. *Cyfryzacja KPRM*, <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/kierownictwo> [dostęp: 25.03.2021].

³⁶ Program MEN *Szkoła w Pilotażu Programowania* <http://programowanie.men.gov.pl/> [dostęp: 22.01.2018]; <https://men.gov.pl/ministerstwo/informacje/wystartowal-portal-programowanie-men-gov-pl.html> [dostęp: 22.01.2018].

³⁷ Zob. *Programy i projekty. Projekty realizowane przy wsparciu Unii Europejskiej*, <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/programy-i-projekty> [dostęp: 25.03.2021].

on w Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, który zakłada, że nowoczesna e-administracja jest koniecznym elementem sprawnego państwa, czyli podstawy zrównoważonego rozwoju”³⁸.

Jednym z przykładów działania w tym zakresie jest program rządowy Ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej (dalej jako OSE), który zakłada stworzenie sieci dostępu do Internetu łączącej wszystkie szkoły w Polsce. Wdrożenie Programu ma przyczynić się do³⁹:

- 1) „cywilizacyjnej zmiany w sposobie kształcenia uczniów poprzez przejście z edukacji analogowej (książki) na cyfrową (korzystanie z treści udostępnionych w Internecie);
- 2) wprowadzenia nowych form kształcenia oraz nowych programów nauczania kompetencji i umiejętności cyfrowych (np. powszechna nauka programowania);
- 3) wyrównania szans edukacyjnych wszystkich uczniów w Polsce, w szczególności zamieszkujących tereny o niskiej gęstości zaludnienia i uczących się w szkołach o małej liczbie uczniów, dla których dostęp do nowoczesnych źródeł i strumieni wiedzy jest krytycznym elementem podnoszenia ich potencjału;
- 4) transferu wiedzy i doświadczeń pomiędzy jednostkami edukacyjnymi z wykorzystaniem nowoczesnych technologii”.

Przyłączenie się szkoły do programu OSE przynieść ma jej szereg korzyści, m.in.: „szybki i bezpłatny Internet o prędkości do 100/100 Mb, bezpieczeństwo użytkowników sieci, dostęp do bazy cyfrowych narzędzi i treści edukacyjnych, zestaw urządzeń, które pozwolą szkole na przyłączenie się do projektu oraz rozwój jej infrastruktury”⁴⁰. Celem OSE jest⁴¹:

- „1) dostarczanie szkołom usług dostępu do Internetu o przepustowości co najmniej 100 Mb/s wraz z usługami bezpieczeństwa;
- 2) dostarczanie szkołom treści edukacyjnych i wsparcie szkół w procesie kształcenia umiejętności cyfrowych”.

Program został zaprojektowany przez Ministerstwo Cyfryzacji we współpracy z Ministerstwem Edukacji i Nauki na mocy ustawy o Ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej⁴². Według MEN: „Ministerstwo Cyfryzacji, za pośrednictwem operatora OSE – Naukowej i Akademickiej Sieci Komputerowej – Państwowego Instytutu Badawczego, ściśle współpracują z Ministerstwem Edukacji Narodowej w zakresie planowania działań, koncepcji programowych, wspólnych przedsięwzięć, budowania świadomości cyfrowej, podnoszenia kompetencji cyfrowych nauczycieli i uczniów, w obszarze cyberbezpieczeństwa i profilaktyki z tym

³⁸ Zob. *Cyfryzacja KPRM...* [dostęp: 25.03.2021].

³⁹ *Ogólnopolska Sieć Edukacyjna*, <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/ogolnopolska-siec-edukacyjna> [dostęp: 24.02.2020].

⁴⁰ *OSE – Ogólnopolska Sieć Edukacyjna*, <https://www.szkolawchmurze.pl/ose/> [dostęp: 24.02.2020].

⁴¹ *Ogólnopolska Sieć...* [dostęp: 24.02.2020].

⁴² Zob. art. 2 ustawy z dnia 27 października 2017 r. o Ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej (Dz. U. poz. 2184) – zmiana ustawy na rzecz ustawy z dnia 30 sierpnia 2019 r. o zmianie ustawy o wspieraniu rozwoju usług i sieci telekomunikacyjnych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2019 r., poz. 1815) – ustawa w zakresie swojej regulacji wdraża dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/1972 z dnia 11 grudnia 2018 r. ustanawiającą Europejski kodeks łączności elektronicznej (Dz. Urz. UE L 321 z 17.12.2018, s. 36).

związanej oraz wsparcia szkół w wyżej wymienionych zakresach, w tym w dostarczaniu szkołom usług wzmacniających działania szkół⁴³. Według MEN: „Szkoly będą częściej wykorzystywać nowoczesne technologie. To efekt wprowadzenia *Ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej*. Resort zapewnia, że nauczyciele będą przeszkoleni w korzystaniu z technologii podczas lekcji, uwzględniają to programy studiów podyplomowych”⁴⁴.

Podstawowymi warunkami, które muszą być spełnione, aby społeczeństwo można było uznać za informacyjne⁴⁵, jest nowoczesna sieć telekomunikacyjna, obejmująca swoim zasięgiem wszystkich obywateli, oraz rozbudowane i dostępne publiczne zasoby informacyjne. Ważnym aspektem jest również kształcenie społeczeństwa w kierunku dalszego rozwoju, tak by wszyscy mogli w pełni wykorzystywać możliwości, jakie dają środki masowej komunikacji i informacji, czerpiąc z nich korzyści na każdym etapie życia. Administracja inteligentna powinna być przewidująca, świadcząc usługi edukacyjne, ale czy jest to możliwe wobec kształtujących ją w rzeczywistości coraz to nowych pojawiających się zjawisk administracyjnych? Zwłaszcza że zjawiska te opisuje się w nauce administracji jako „splot działań ludzkich, bo w istocie rzeczy nie istnieje jakaś mityczna administracja, która wykonuje swoje zadania, ale to piastunowie organów administracji, członkowie jej organów kolegialnych, pracownicy i funkcjonariusze zatrudnieni w poszczególnych instytucjach (nie tylko urzędach, ale też trudnej wprost do wyliczenia liczbie rodzajów jednostek organizacyjnych) i wiele innych osób w najróżniejszy sposób włączonych do administrowania, przez swoje zachowania organizacyjne współprzyczynia się do powodzenia całości organizacyjnej, którym jest realizacja wyznaczonego prawem zadania w przypisanych prawem formach działania”⁴⁶. Edukacja na wszystkich szczeblach procesu edukacyjnego to kategoria zadania publicznego, które jest „przejętym przez państwo zaspokajaniem zbiorowych i indywidualnych potrzeb

⁴³ *Odpowiedź na interpelację* nr 1338 w sprawie współpracy pomiędzy Ministerstwem Edukacji Narodowej a Ministerstwem Cyfryzacji w ramach realizacji projektu Ogólnopolska Sieć Edukacyjna, <http://www.sejm.gov.pl/Sejm9.nsf/InterpelacjaTresc.xsp?key=BLGJVH> [dostęp: 24.02.2020].

⁴⁴ MEN, *Szkoly częściej skorzystają z nowoczesnych metod*, <https://sip.lex.pl/#/external-news/1795659886/men-szkoly-czesciej-skorzystaja-z-nowoczesnych-metod> [dostęp: 24.02.2020]. „Coraz więcej szkół przystępuje do Ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej (OSE). To publiczna sieć telekomunikacyjna, której operatorem jest NASK. Szkoła może korzystać z bezpłatnego dostępu do łącza o przepustowości minimum 100 Mb/s”, *ibidem*.

⁴⁵ *Biała Księga 2003...*, cz. II; T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Spoleczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia, wyzwania*, Kraków 1999; D. Kwiecińska, *Rola i zadania administracji publicznej w wieku informacji*, [w:] J. Hausner (red. nauk.), *Studia z zakresu zarządzania publicznego*, Kraków 2001.

⁴⁶ J. Korczak, *Prakseologiczna interpretacja zjawiska administracji publicznej z perspektywy relatywizmu granic organizacji*, AUW No 3802, „Przegląd Prawa i Administracji” 2017, t. CXI, s. 80. Należy zgodzić się z poglądami Autora wiążącego działanie administracji z działaniem człowieka, jego odpowiedzialnością oraz przesłankami, którymi kierują się ludzie, uczestnicząc w wykonywaniu administracji publicznej. Por. F. Longchamps, *Założenia nauki administracji*, Wrocław 1991.

człowieka, wynikających ze współżycia ludzi w społecznościach”⁴⁷. Dynamiczne rozumienie zadania publicznego powoduje, że nie można określić zakresu tego pojęcia, jak i to, że to człowiek jest adresatem działania administracji publicznej, a jego potrzeby są zmienne i różne⁴⁸.

4. Szkoła jako organizacja „ucząca się”

Jednym z podstawowych kryteriów naboru kadr administracyjnych w administracji publicznej jest należyte wykształcenie. A to oznacza, że w zmieniającej się rzeczywistości społecznej, ekonomicznej i technologicznej szkół poszukuje się edukacyjnych rozwiązań na zasadzie przyjęcia filozofii szkoły jako „organizacji uczącej się”⁴⁹. Dodajmy w tym miejscu, że „Zdolność inteligentnej organizacji do organizacyjnego uczenia się sprawia, że utożsamiana jest z «uczącą się organizacją»”⁵⁰. Szkole o specyficznym typie organizacji przypisuje się miano inteligentnej, biorąc pod uwagę następującą klasyfikację inteligencji szkoły⁵¹: 1) „inteligencja kontekstualna (umiejętność odczytania potrzeb środowiska, rozumienie roli jaką szkoła ma w nim spełniać, umiejętność przystosowania się do niego); 2) inteligencja strategiczna (zdolność wykreowania wizji, postawienia jasnych celów i stworzenia klarownych planów, umiejętność ich wdrażania); 3) inteligencja akademicka (zdolność prowadzenia procesu nauczania uczenia się na wysokim poziomie, promowanie zaangażowania uczniów i nauczycieli w osiąganie wysokich wyników, pozytywne nastawienie do sukcesów); 4) inteligencja refleksyjna (zdolność monitorowania i ewaluacji pracy szkoły, umiejętność odczytywania i analizy wyników uzyskanych drogą tych procesów, ocenianie efektywności i poszukiwanie udoskonaleń); 5) inteligencja pedagogiczna (kładzenie nacisku na uczenie się przez dzieci i młodzież, doskonalenie procesu uczenia się, przeciwstawianie się ortodoksyjnym poglądom w tym zakresie); inteligencja kolegialna (zdolność do pracy zespołowej i współdziałania poszczególnych osób); 6) inteligencja emocjonalna (zdolność wyrażania odczuć, doświadczanie zrozumienia w gronie pracowników, traktowanie błędów jako sytuacji uczących, zdolność wzajemnego motywowania się); 7) inteligencja duchowa (zdolność współodczuwania, umiejętność dawania innym, stwarzanie warunków do refleksji nad zagadnieniami fundamentalnymi w pracy pedagogicznej); 8) inteligencja etyczna (zdolność wykreowania

⁴⁷ S. Fundowicz, *Dynamiczne rozumienie zadania publicznego*, [w:] J. Supernat (red.), *Między tradycją a przyszłością w nauce prawa administracyjnego. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Janowi Bociowi*, Wrocław 2009, s. 158.

⁴⁸ *Ibidem*, s. 158-166.

⁴⁹ I. Ocetkiewicz (red.), *Szkoła jako organizacja ucząca się? Perspektywa ewaluacji zewnętrznej*, Kraków 2017, s. 154.

⁵⁰ J. Gajda, A. Gaudy, *op. cit.*, s. 172.

⁵¹ D. Elsner, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową*, Chorzów 1999, s. 157-160.

czytelnych wartości i przekonań, wytworzenie poczucia ładu moralnego)”. Szkole jako organizacji inteligentnej przypisuje się następujące atrybuty⁵²: potrafi się uczyć, jest w stanie kreować wiedzę, jest innowacyjna, posiada zdolność do osiągania wysokich wyników i do wzrostu, umiejętnie dostosowuje się do warunków otoczenia. Zdaniem D. Elsner uczącą się szkołę charakteryzują wyodrębnione cechy⁵³: „samodoskonalenie jako wynik uczenia się całej społeczności szkolnej, co ma trwały charakter, wpisany w rytm funkcjonowania placówki, umożliwiający stałą autorefleksję, samoocenę i kierunki zmian; proces uczenia się i samodoskonalenia jest powszechny, istnieją mechanizmy umożliwiające każdemu włączenie się do niego, tak, by proces przemian nie stał się udziałem tylko garstki nierozumianych przez otoczenie zapaleńców; uczenie się jest skorelowane z działaniem, placówka stwarza stosowne możliwości chętnym; kierunki samodoskonalenia wynikają z realnych potrzeb, zaś rezultaty procesu uczenia są wdrażane natychmiast w praktykę; każdy ma prawo i możliwości włączenia się do procesu uczenia, dzięki temu łatwiej o powszechne zrozumienie dla zmian; szkoła staje się miejscem nieustannej wymiany poglądów, dialogu, analizy doświadczeń celem jest dobro uczniów poprzez systematyczną poprawę wyników pracy szkoły”.

Postrzeganie szkół i placówek edukacyjnych w kategoriach organizacji „uczących się” oznacza w praktyce poszerzenie ich możliwości w celu kreowania własnej przyszłości⁵⁴. Organizacja ucząca się jest miejscem, w którym ludzie mogą podnosić swoje kwalifikacje, uczyć się i rozwijać⁵⁵. Takim elementarnym zasobem każdej organizacji uczącej się, warunkiem przetrwania i rozwoju organizacji jest wiedza, która jest uznana za kategorię organizacji inteligentnej⁵⁶. „Podstawowym warunkiem przetrwania każdej szkoły jest ciągły proces samodoskonalenia głównie poprzez poszukiwanie nowych metod pozyskiwania wiedzy, jej wykorzystania i aktualizowania”⁵⁷. Organizacja inteligentna „(...) opiera się na pewnej sumie wiedzy, jaką dysponują poszczególni pracownicy, przy czym wiedza ta jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie udostępniana”⁵⁸.

Współcześnie dokonują się zmiany w tak szybkim tempie, że trudno się na stałe zaadaptować i przygotować do przyszłości. Trzeba jednak przyszłościowego sposobu

⁵² *Ibidem*, s. 157.

⁵³ D. Elsner, *Szkola jako organizacja ucząca się*, Chorzów 2003, cyt. za: H. Mizerek, *Ucząca się szkoła*, <https://www.npseo.pl/action/dictionary/make/view/item/76/> [dostęp: 05.02.2018].

⁵⁴ Zob. K. Potyrała, *Wstęp*, [w:] I. Ocetkiewicz (red.), *op. cit.*, Kraków 2017, s. 6; por. M. Jasińska, J. Lichtarski, *Wybrane elementy organizacji uczącej się teoria i praktyka*, [w:] M. Morawski (red.), *Zarządzanie wiedzą i informacją – teoria i praktyka*, Wałbrzych 2006, s. 51.

⁵⁵ P. Senge, *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998, s. 12; por. I. Ocetkiewicz (red.), *op. cit.*, s. 6.

⁵⁶ J. Gajda, A. Gaudy, *op. cit.*, s. 167-175.

⁵⁷ *Ibidem*, s. 174.

⁵⁸ B. Kożuch, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, [w:] eadem (red.), *Zarządzanie podstawowe zasady i funkcje*, Warszawa 2001, s. 210.

myślenia o szkołach i placówkach edukacyjnych w kontekście zmiany społecznej, nowych warunków ich funkcjonowania w zmiennym środowisku edukacyjnym, w których trzeba umiejętnie kształtować i wykorzystywać nabyte umiejętności. Istotny jest sposób postrzegania szkoły na rynku usług edukacyjnych, przez rodziców uczniów i instytucje współdziałające ze szkołą⁵⁹. Szkoła jako organizacja ucząca się w sposób twórczy powinna reagować na zmienność otoczenia, które oczekuje od niej kreowania nowoczesnej wiedzy⁶⁰. Szczególnie należy odnieść się do edukacji formalnej „w sytuacji skomplikowanych struktur społecznych i rozległych granic wiedzy. To edukacja szkolna powinna pomagać w zrozumieniu i przetwarzaniu informacji, przyswajaniu usystematyzowanej wiedzy oraz kształtowaniu odpowiednich postaw”⁶¹. Szkoła jako „organizacja ucząca się” „powinna wykorzystywać potencjał wiedzy nauczycieli, wspierać ich i mobilizować do «szukania wiedzy nowych rozwiązań» po to, aby tworzyć, modyfikować i transferować wiedzę. Cechą tej organizacji jest również praca zespołowa, tworzenie struktur wiedzy, mobilizowanie do uczenia się, tworzenie warunków do wykorzystywania potencjału wiedzy uczniów i nauczycieli. (...) uczeń ma prawo wyboru sposobu pozyskania wiedzy w zależności od indywidualnego stylu uczenia się”⁶². Współcześnie mamy do czynienia z nową kategorią ucznia, dla którego cyfrowe środowisko jest naturalnym środowiskiem funkcjonowania⁶³. Co ważne, w dobie postępującej globalizacji następuje szybki rozwój technologiczny i informacyjny, migracje społeczne oraz szerokie spektrum możliwości rozwoju przyczyniają się do tego, że nauczyciele powinni na bieżąco pogłębiać swą wiedzę, udoskonalać swój warsztat pracy, by realizować stawiane im cele i założenia podstawy programowej, mając na uwadze jakość kształcenia i podmiotowe traktowanie ucznia w zakresie jego potrzeb edukacyjnych⁶⁴.

5. Wnioski

Usługi edukacyjne mają wpływ na współczesne i przyszłe pokolenia ludzi zasila-
jących struktury organizacyjne administracji publicznej, gdzie ich pierwiastek intelligen-
cji i potencjał edukacyjny mają służyć dobru wspólnemu państwa. Edukacja i wiedza są
podłożem działania administracji inteligentnej w państwie. Jest to jedna z podstawowych

⁵⁹ K. Potyrała, *op. cit.*, s. 6.

⁶⁰ B. Fura, *op. cit.*, s. 226; por. S. Cichoń, *Szkoła wyższa jako nowoczesna organizacja*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja” 2013, nr 1 (61), s. 139.

⁶¹ K. Potyrała, *op. cit.*, s. 6.

⁶² *Ibidem*, s. 7.

⁶³ K. Potyrała, J. Wnęk-Gozdek, *Organizacja procesów dydaktycznych implikująca aktywność edukacyjną uczniów*, [w:] I. Ocetkiewicz (red.), *op. cit.*, s. 40.

⁶⁴ E. Włodarczyk, A. Ziarko, *Działania szkół i nauczycieli na rzecz poprawy jakości procesu kształcenia. Intencje i rzeczywistość*, [w:] I. Ocetkiewicz (red.), *op. cit.*, s. 71.

dziedzin państwa i jego administracji publicznej w wykonywaniu zadań edukacyjnych. Szkoła w obecnych realiach jako organizacja „ucząca się” powinna sprostać wyzwaniom zachodzącym na rynku usług edukacyjnych i zmianom zachodzącym w otoczeniu zewnętrznym. Dodać należy, że uwarunkowania techniczne i nowe technologie w administracji publicznej wpisują się w przyjęcie koncepcji szkoły ewoluującej w kierunku e-edukacji i znaczącej roli e-administracji w rozwoju oferty usług edukacyjnych. Ogólnopolska Sieć Edukacyjna to jeden z programów rządowych zakładający tworzenie sieci dostępu szkół do Internetu. Zmieniająca się szkoła staje się coraz bardziej konkurencyjna na wszystkich szczeblach edukacji. Wypada zatem zgodzić się z tezą przyjętą w naukach administracyjnych, że „administrację publiczną inteligentną trzeba budować każdym sposobem i z każdej strony. Nie jest ważne od kogo przychodzi lepszy pomysł, ważne jest bowiem tylko to, by go utrwalić, zacząć realizować i jak najszerzej wykorzystać”⁶⁵. Takim obszarem jej budowania jest edukacja i wiedza, ta szkolna i pozaszkolna. Wykształcenie i inteligencja ludzi pracujących w organach władzy publicznej, w tym administracji publicznej z pewnością przyczyni się do pogłębienia zaufania publicznego wobec administracji publicznej jako organizacji inteligentnej i sposobu wykonywania przez nią zadań publicznych na rzecz dobra wspólnego.

Literatura

- Biała Księga 2003*, cz. II, *Gospodarka oparta na wiedzy*, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Warszawa 2003.
- Boć J. (red.), *Nauka administracji*, Wrocław 2013.
- Boć J. (red.), *Prawo administracyjne*, Wrocław 2007.
- Boć J. (red.), *Prawniczy słownik wyrazów trudnych*, Wrocław 2004.
- Cichoń S., *Szkoła wyższa jako nowoczesna organizacja*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja” 2013, nr 1 (61).
- Elsner D., *Doskonalenie kierowania placówką oświatową*, Chorzów 1999.
- Elsner D., *Szkoła jako organizacja ucząca się*, Chorzów 2003.
- Fazlagić J., *Marketing szkoły*, Warszawa 2011.
- Fazlagić A., *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Warszawa 2003.
- Fundowicz S., *Dynamiczne rozumienie zadania publicznego*, [w:] J. Supernat (red.), *Między tradycją a przyszłością w nauce prawa administracyjnego. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Janowi Bociowi*, Wrocław 2009.

⁶⁵ J. Boć (red.), *Nauka...*, s. 373.

- Fura B., *Szkoła jako ucząca się organizacja*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia” 2007, nr 41.
- Gajda J., Gaudy A., *Wiedza jako elementarny zasób organizacji uczącej się*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2012, nr 3.
- Głońska-Ogierman A., *Zarządzanie oparte na wiedzy w perspektywie globalizacji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej” 2002, nr 963.
- Goban-Klas T., Sienkiewicz P., *Spółczesność informacyjna: szanse, zagrożenia, wyzwania*, Kraków 1999.
- Gospodarka oparta na wiedzy*, <http://europejskiportal.eu/gospodarka-oparta-na-wiedzy/>
- Hall H., *Marketing w szkolnictwie*, Warszawa 2007.
- Izdebski J., *Koncepcja misji administracji publicznej w nauce prawa administracyjnego*, Lublin 2012.
- Jasińska M., Lichtarski J., *Wybrane elementy organizacji uczącej się teoria i praktyka*, [w:] M. Morawski (red.), *Zarządzanie wiedzą i informacją – teoria i praktyka*, Wałbrzych 2006.
- Korczak J., *Prakseologiczna interpretacja zjawiska administracji publicznej z perspektywy relatywizmu granic organizacji*, AUW No 3802, „Przegląd Prawa i Administracji” 2017, t. CXI.
- Korczak J. (red.), *Otoczenie administracji publicznej*, AUW No 3802, „Przegląd Prawa i Administracji” 2017, t. CXI.
- Korenik S., *Polityka naukowa i innowacyjna*, [w:] B. Winiarski (red.), *Polityka gospodarcza*, Warszawa 2004.
- Kordziński J., *Szkoła uczenia się*, Warszawa 2018.
- Kordziński J., *Szkoła wspólnych działań czyli o relacjach i współpracy*, Warszawa 2017.
- Kornacka D., *Nowe wyzwanie – gospodarka oparta na wiedzy*, www.wneiz.univ.szczecin.pl
- Koźmiński A., *Teoria i praktyka zarządzania na przełomie XX i XXI wieku*, „Transformacja” 1996, nr 1-2.
- Kożuch B. (red.), *Zarządzanie podstawowe zasady*, Warszawa 2001.
- Kwiecińska D., *Rola i zadania administracji publicznej w wieku informacji*, [w:] J. Hausner (red. nauk.), *Studia z zakresu zarządzania publicznego*, Kraków 2001.
- Langrod J., *Instytucje prawa administracyjnego. Zarys części ogólnej*, Kraków 1948.
- Langrod J.S., *Instytucje prawa administracyjnego. Zarys części ogólnej*, reprint, Kraków 2003.
- Lipowicz I., *Istota administracji*, [w:] Z. Niewiadomski (red.), *Prawo administracyjne*, Warszawa 2011.
- Lipowicz I. (red.), *Prawo administracyjne. Zagadnienia podstawowe*, Warszawa 2015.
- Longchamps F., *Założenia nauki administracji*, Wrocław 1991.
- Mizerek H., *Ucząca się szkoła*, <https://www.npseo.pl/action/dictionary/make/view/item/76/>

- Nestorowicz P., *Strategiczna rola organizacji opartej na wiedzy*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej” 1998, nr 789.
- Otręba R., *Sukces i autonomia w zarządzaniu organizacją szkolną*, Warszawa 2012.
- Peszko K., *Konsument na rynku usług edukacyjnych*, [w:] G. Rosa (red.), *Konsument na rynku usług*, Warszawa 2015.
- Piech K., *Gospodarka oparta na wiedzy i jej rozwój w Polsce*, www.e-mentor.edu.pl
- Piech K., „Nowa gospodarka” – nowy system gospodarczy czy etap w kierunku budowania gospodarki opartej na wiedzy?, [w:] M. Piątkowski (red.), „Nowa gospodarka” a transformacja, Warszawa 2003.
- Potyrała K., *Wstęp*, [w:] I. Ocetkiewicz (red.), *Szkoła jako organizacja ucząca się? Perspektywa ewaluacji zewnętrznej*, Kraków 2017.
- Potyrała K., Wnęk-Gozdek J., *Organizacja procesów dydaktycznych implikująca aktywność edukacyjną uczniów*, [w:] I. Ocetkiewicz (red.), *Szkoła jako organizacja ucząca się? Perspektywa ewaluacji zewnętrznej*, Kraków 2017.
- Raszevska-Skałeczka R., *Usługi edukacyjne w gospodarce opartej na wiedzy*, AUW No 2864, „Ekonomia” 2006, nr 14.
- Raszevska-Skałeczka R., *Wybrane segmenty otoczenia administracji publicznej w sferze edukacji i ich wpływ na oświatę samorządową w zakresie wykonywania zadań oświatowych*, AUW No 3802, „Przegląd Prawa i Administracji” 2017, t. CXI.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998.
- Sulmicka M., *Perspektywy rynku edukacji*, „E-mentor” 2004, nr 1, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/3/id/30>
- Włodarczyk E., Ziarko A., *Działania szkół i nauczycieli na rzecz poprawy jakości procesu kształcenia. Intencje i rzeczywistość*, [w:] I. Ocetkiewicz (red.), *Szkoła jako organizacja ucząca się? Perspektywa ewaluacji zewnętrznej*, Kraków 2017.