

Decentralizacja zadań oświatowych w kontekście wyzwań i oczekiwań społecznych

Streszczenie: Oświata samorządowa RP w ramach decentralizacji zarządzania strukturami państwa stała się zadaniem publicznym jednostek samorządu terytorialnego. Decentralizacja zarządzania oświatą publiczną dostosowuje się do usprawnienia organizacji i funkcjonowania polskiego systemu oświaty i wykonywania zadań oświatowych w warunkach gospodarki rynkowej. Wyzwaniem oświatowym stojącym przed samorządem terytorialnym jest poszukiwanie efektywnych sposobów zarządzania oświatą, a coraz większe oczekiwania społeczne wobec administracji publicznej dotyczą sposobu wykonywania publicznych zadań oświatowych i odpowiedzialności z tytułu jakości świadczonych usług edukacyjnych.

Słowa kluczowe: samorząd terytorialny, decentralizacja publicznych zadań oświatowych, polityka oświatowa, szkoła samorządowa, zarządzanie oświatą.

1. Determinanty wyzwań i oczekiwań społecznych

Postrzeganie współczesnego działania administracji publicznej w ujęciu dynamicznym oraz zmienność roli i jej funkcji na przestrzeni ostatnich lat zmienia się pod wpływem zwłaszcza otoczenia zewnętrznego i jego uwarunkowań¹. Należą do nich m.in.: globalizacja, rozwój technologii internetowych i wizja społeczeństwa informacyjnego, przeobrażenia i przekształcenia administracji związane z akcesją Polski do struktur Unii Europejskiej. Administracja publiczna, kształtując oblicze sprawnego państwa i jej samej, ulega zmianom i przekształceniom w obszarze jej działania (funkcjach)², w realizowanych zadaniach publicznych, które powinny stanowić odzwierciedlenie po-

¹ Zob. A. Panasiuk, *Prawo podmiotowe jednostki do dobrej administracji jako wyznacznik sprawnego państwa*, „Problemy Prawa i Administracji” 2012, nr 1-2, s. 105-113; Z. Niewiadomski, *Pojęcie administracji publicznej*, [w:] R. Hauser, Z. Niewiadomski, A. Wróbel (red.), *Instytucje prawa administracyjnego*, System prawa administracyjnego, t. 1, C.H. Beck, INP PAN, Warszawa 2010, s. 4 i n.; Z. Czarnik, J. Posłuszny, *Zakład publiczny*, [w:] R. Hauser, Z. Niewiadomski, A. Wróbel (red.), *Podmioty administrujące*, System prawa administracyjnego, t. 6, C.H. Beck, Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa 2011, s. 430 i n.; R. Raszevska-Skałeczka, *Przestrzeń administracji świadczącej w sferze oświaty samorządowej*, [w:] *Przestrzeń w prawie administracyjnym*, red. J. Zimmermann, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 238-260; J. Zimmermann, P. J. Suwaj (red.), *Wpływ przemian cywilizacyjnych na prawo administracyjne i administrację publiczną*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013; T. Bąkowski (red.), *Organizacja administracji publicznej z perspektywy powierzanych zadań*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.

² Zob. Z. Niewiadomski, *Pojęcie administracji...*, s. 17; R. Stasikowski, *Funkcja administracji świadczącej*, „Administracja. Teoria – Dydaktyka – Praktyka” 2009, nr 3 (16), s. 89 i n.; I. Sierpowska,

trzeb adresatów jej działań – społeczeństwa i państwa³. Determinantami tych zmian i przekształceń jest pojawienie się w strukturach administracji publicznej samorządu terytorialnego jako formy decentralizacji terytorialnej i jako decentralizacji władzy publicznej⁴, trendu do ekonomizacji działania administracji oraz globalizacja i integracja europejska⁵. Trzeba mieć na uwadze, że „zadania publiczne zmieniają się wraz z rozwojem cywilizacyjnym, koniunkturą gospodarczą, sytuacją polityczną, przeobrażeniami kulturowymi, zmianami klimatycznymi oraz z uwagi na wiele innych czynników”⁶. Na tym tle pojawiają się problemy związane z dostosowaniem aparatu administracji publicznej, jak pisze T. Bąkowski, do – determinowanego powyższymi czynnikami – prawa, aktualizującego zadania administracji i kompetencje służące realizacji tychże zadań⁷. Administracja w ocenie Z. Niewiadomskiego zmienia się nie tylko w wymiarze treści zadań, jakie realizuje, ale również w wymiarze form ich realizacji, przechodząc od form władczych do form niewładczych, gdzie impulsem owych zmian są różne czynniki i wpływ uwarunkowań współczesności (globalizacja, informatyzacja, społeczeństwo obywatelskie) na jej funkcje⁸.

W nauce prawa administracyjnego przyjmuje się, że funkcjonowanie administracji publicznej musi wynikać z zadań i kompetencji przyznanych jej organom⁹. Administracja publiczna nie może istnieć bez zadań i kompetencji. A te z kolei nie mogą

Pomoc społeczna jako administracja świadcząca. Studium administracyjnoprawne, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 11 i n.

³ T. Bąkowski (red.), *op. cit.*, s. 15 i n. zob. też m.in.: R. Stasikowski, *O pojęciu zadań publicznych (studium z zakresu nauki administracji i nauki prawa administracyjnego)*, ST 2009, nr 7-8, s. 5-27; Z. Cieślak, A. Kosieradzka-Federczyk (red.), *Nowe zjawiska w administracji publicznej. Prace studialne Warszawskiego Seminarium Aksjologii Administracji*, t. 4, Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Warszawa 2015.

⁴ Zob. J. Korczak, *Konstytucyjne podstawy struktury i funkcji samorządu terytorialnego*, [w:] R. Hauser, Z. Niewiadomski, A. Wróbel (red.), *Konstytucyjne podstawy funkcjonowania administracji publicznej*, System prawa administracyjnego, t. 2, C.H. Beck, Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa 2012, s. 188 i n.; zob. też przegląd poglądów na temat decentralizacji i jej form oraz decentralizacji władzy publicznej: P. Lisowski, *Relacje strukturalne w polskim samorządzie terytorialnym*, Kolonia Limited, Wrocław 2013; I. Skrzydło-Niżnik, *Model ustroju samorządu terytorialnego w Polsce na tle zagadnień ustrojowego prawa administracyjnego*, Kraków 2007; B. Dolnicki, *Samorząd terytorialny. Zagadnienia ustrojowe, Zakamycze*, Kraków 2006; W. Wytrażek, *Sprawność działania administracji publicznej w Polsce w warunkach decentralizacji*, Wydawnictwo Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2006; S. Fundowicz, *Decentralizacja administracji publicznej w Polsce*, Wyd. KUL Lublin 2005; A. Wiktorowska, *Prawne determinanty samodzielności gminy. Zagadnienia administracyjnoprawne*, LIBER Warszawa 2002; A. Błaś (red.), *Studia nad samorządem terytorialnym*, Kolonia Limited, Wrocław 2002; J. Oniszczuk, *Samorząd terytorialny w orzecznictwie Trybunału Konstytucyjnego*, Dom Wydawniczy ABC Warszawa 2002.

⁵ Zob. Z. Niewiadomski, *Pojęcie administracji...*, s. 17.

⁶ T. Bąkowski (red.), *op. cit.*, s. 15.

⁷ *Ibidem*, s. 15.

⁸ Z. Niewiadomski, *Nowe zjawiska w administracji publicznej – perspektywa teorii prawa administracyjnego*, [w:] *Nowe zjawiska w administracji publicznej...*, s. 43.

⁹ J. Zimmermann, *Organizacja administracji publicznej z perspektywy powierzanych jej zadań – uwagi wprowadzające*, [w:] *Organizacja administracji publicznej...*, s. 28.

być wykonywane bez organizacji i struktury tej administracji¹⁰. Warto też zauważyć, że pierwotnymi adresatami zadań publicznych oraz nosicielami funkcji administracji publicznej są podmioty administracji publicznej. W doktrynie prawa administracyjnego proponuje się podział podmiotów administracji publicznej na: podstawowe – państwo, jednostki samorządu terytorialnego; uzupełniające (np. zakłady administracyjne, w nich szkoły samorządowe) i hybrydowe, które nie są przedmiotem poniższych rozważań. Dodać tu jednak należy, że nie wyklucza się innych podziałów i klasyfikacji¹¹. Natomiast organy administrujące wykazują się według P. Lisowskiego, zdolnością do czynności prawnych, co predysponuje je do posiadania kompetencji i reprezentowania podmiotów administracji publicznej¹². Przedmiotowe zagadnienia dotyczą w szczególności organizacji administracji publicznej w zakresie podstawowych i publicznych uzupełniających podmiotów administracji publicznej¹³ na przykładzie samorządowych szkół publicznych. Administracja świadcząca jest bowiem jedną z tych sfer działalności administracji publicznej, której rola i znaczenie rośnie w związku z poszerzaniem zadań administracji w zakresie świadczenia usług publicznych, służących zaspokajaniu potrzeb ludności¹⁴. Przedmiotem niniejszych rozważań w ramach decentralizacji zarządzania strukturami państwa jest wskazanie na prawnoustrojowe aspekty realizacji publicznych zadań oświatowych jednostek samorządu terytorialnego, przybliżenie decentralizacji zarządzania oświatą i próba zidentyfikowania oczekiwań społecznych w kontekście determinantów kształtujących rozwój i zmiany w sferze oświaty publicznej.

¹⁰ *Ibidem*, s. 28.

¹¹ W kwestii organizacji administracji publicznej *sensu stricto* i *sensu largo*, a zwłaszcza w zakresie podziału podmiotów administracji publicznej i organów administrujących, zob. P. Lisowski, *Organizacja administracji publicznej wobec zadań oświatowych jednostek samorządu terytorialnego*, [w:] *Organizacja administracji...*, s. 442 i n. „Podstawowe podmioty administracji publicznej są systemowo niezbędne dla organizowania i wykonywania administracji publicznej. To od nich «zaczyna się» i na nich bazuje organizacja prawna administracji publicznej, [...] na nich spoczywa główny ciężar administrowania”, *ibidem*, s. 443.

¹² *Ibidem*, s. 442.

¹³ *Ibidem*, s. 442-443. Zdaniem P. Lisowskiego, po stronie administracji publicznej *sensu stricto* wymienić należy podstawowe oraz publiczne uzupełniające podmioty administracji publicznej – podmioty podporządkowane w pełni imperatywowi misji administracyjnej i bazujące na podstawach publicznoprawnych (pozostających w zarządzie publicznoprawnym). Należy tu też m.in. zaliczyć dodatkowe publiczne podmioty administracji publicznej, dołączające do systemu administracji publicznej w ścisłym tego słowa znaczeniu z inicjatywy niepublicznej, chociaż w znacznym stopniu nawiązujące do podstaw publicznoprawnych (np. prywatne szkoły publiczne czy też prywatne szkoły niepubliczne o uprawnieniach szkoły publicznej – tj. prowadzone przez osobę fizyczną (zob. odpowiednio: art. 5 ust. 2 pkt 3 w zw. z art. 7 ust. 1 i art. 58 ust. 3 oraz art. 5 ust. 2 pkt 3 w zw. z art. 7 ust. 3 i art. 82 ustawy z 7 września 1991 r. o systemie oświaty, tekst jedn. Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 z późn. zm.). Przestrzeń organizacyjna, która w ocenie P. Lisowskiego uzasadnia wyróżnienie także administracji publicznej *sensu largo*, wyznaczana jest natomiast przez podmioty w zarządzie prywatnoprawnym. „Mogą one znajdować zastosowanie zarówno po stronie publicznej, jak i niepublicznej (np. spółki)”. *Ibidem*, s. 443.

¹⁴ Zob. R. Raszevska-Skałecka, *Przestrzeń administracji świadczącej...*, s. 240 i wskazana tu literatura.

Edukacja jest „wartością samoistną, a także instrumentem zmian społecznych rozumienia świata oraz kierowania sobą i uczestnictwa w życiu ludzkich wspólnot”¹⁵. Jest ważną dziedziną życia społecznego, służy osiągnięciu celów społecznych, realizacji jego potrzeb. Edukacja dokonuje się w społeczeństwie i skierowana jest ku przyszłości¹⁶. Stąd też, nie bez znaczenia pozostają liczne debaty publiczne o kierunkach rozwoju edukacji w kontekście wyzwań cywilizacyjnych i realnych możliwości oraz przyszłości edukacji i otwartości szkoły¹⁷. Wskazują one na przyczyny i bariery blokujące rozwój szkoły, pokazują złożoność problemów wobec wyzwań edukacyjnych i oczekiwań społecznych. W takim celu powstał np. portal internetowy „Nasza Edukacja”, będący częścią projektu „Nasza Edukacja”, umożliwiający poznanie najlepszych oddolnych inicjatyw zmieniających edukację, ale też inicjatywa MEN zachęcająca do udziału w debacie publicznej na temat przyszłości edukacji i otwartości szkoły¹⁸. Edukacja stwarza warunki dla rozwoju człowieka i społeczeństwa. Jest bowiem ważną inwestycją społeczną, gospodarczą i polityczną. Jest i powinna być „promotorem i akceleratorem pożądanych zmian, które następują we współczesnym świecie”¹⁹. Polska reforma edukacji związana jest z wyzwaniami globalizacji świata, transformacji ustrojowej oraz procesami integracji europejskiej²⁰. W oczekiwaniach społecznych wykształcenie i kompetencja ludzi stają się najważniejszymi wartościami współczesnej cywilizacji informacyjnej oraz społeczeństw opartych na wiedzy²¹. Mając na uwadze rolę czynników zewnętrznych

¹⁵ Cz. Banach, *Skarb ukryty w edukacji. Strategia rozwoju edukacji w Polsce do roku 2020*, s. 1. www.up.krakow.pl/konspekt/12/strategia.html, (dostęp: 4.08.2015 r.); zob. też B. Śliwerski, *Edukacja (w) polityce. Polityka (w) edukacji. Inspiracje do badań polityki oświatowej*, Impuls, Kraków 2015.

¹⁶ Zob. M. J. Szymański, *Socjologia edukacji. Zarys problematyki*, Impuls, Kraków 2013; *idem*, *Edukacyjne problemy współczesności*, Impuls, Kraków 2014.

¹⁷ Zob. R. Raszevska-Skałeczka, *Przemiany i wyzwania współczesnej przestrzeni edukacyjnej*, [w:] *Współczesna przestrzeń edukacyjna. Geneza, przemiany, nowe znaczenia*, t. 2, red. E. Musiał i M. Bednarska, Impuls, Kraków 2013, s. 59-76; w piśmiennictwie zob. m.in.: A. Satel, *Debata o kierunkach rozwoju edukacji*, DS 2012, nr 11, s. 10-13; B. Bugdalski, *System oświaty do poprawy*, DS 2012, nr 11, s. 20; J. Fazlagić, *Kompetencje potrzebne do budowy społeczeństwa obywatelskiego w Polsce*, DS 2012, nr 11, s. 60-64; G. Ćwiertniewicz, *Od wizji szkoły do modelu absolwenta*, DS 2012, nr 9, s. 30-37; W. Kaleta, *Praktyka przekształcania szkół bez psucia*, DS 2012, nr 9, s. 60-64; M. Malinowski, *Czas cyfrowej obecności – e-learning w placówkach oświatowych*, DS 2012, nr 10, s. 14-17; M. Pomianowska, M. Stańczyk, *Nadszedł czas zmian w edukacji*, DS 2015, nr 9, s. 14-17; M. Łyszczarz, *Edukacja domowa*, DS 2015, nr 9, s. 42-44; D. Janczak, *Edukacja mobilna*, DS 2015, nr 9, s. 46-49; M. Stańczak, *Alternatywne formy edukacji*, DS 2015, nr 9, s. 52-54.

¹⁸ *MEN zaprasza do udziału w debacie o przyszłości edukacji*, www.men.gov.pl, stan z dnia 3 sierpnia 2015 r., <http://www.oswiata.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/men-zaprasza-do-udzialu-w-debacie-o-przyszlosci-edukacji>, (dostęp: 3.08.2015 r.).

Zob. MEN, *Porozmawiamy o przyszłości polskiej szkoły ...rusza portal Nasza Edukacja!*, <https://men.gov.pl/ministerstwo/informacje/porozmawiamy-o-przyszlosci-polskiej-szkolyrusza-portal-nasza-edukacja.htm>; www.naszaedukacja.men.gov.pl, (dostęp: 23.06.2015 r.); zob. A. Pery, *Priorytety MEN na rok szkolny 2015/2016*, DS 2015, nr 9, s. 18-20.

¹⁹ M. J. Szymański, *Socjologia edukacji...*, s. 8.

²⁰ Cz. Banach, *op. cit.*, s. 1.

²¹ *Ibidem*.

w rozwoju edukacji, kładzie się współcześnie nacisk na nową jakość kształcenia, celem strategicznym jest osiągnięcie standardów edukacyjnych UE. Wskutek ciągłych przemian edukacyjnych trudno nie zauważyć, że „Polska oświata potrzebuje długofalowej i konsekwentnie realizowanej strategii rozwoju oświaty, system oświaty skuteczniejszej niż dotychczas powinien łączyć zadania podtrzymywania spójności społecznej i tworzenia potencjału modernizacji kraju, reformy programowe powinny iść w parze z ewolucją szkoły w stronę instytucji autonomicznej i demokratycznej”²². Przywoływane współcześnie hasła: edukacja dla demokracji, edukacja dla rozwoju czy edukacja dla przyszłości odzwierciedlają najczęściej rzeczywiste funkcje i potrzeby, jakie edukacja powinna spełniać w perspektywie nie tylko społecznej, ale i w rozwoju jednostki jako osoby społecznej, autonomicznego członka społeczeństwa²³.

Główne kierunki krajowej polityki edukacyjnej do roku 2020 są²⁴: 1) powiązane ze strategiami rozwoju kraju²⁵, 2) z ideą uczenia się przez całe życie, 3) wyzwaniem polskiej edukacji²⁶, 4) strategiczną wizją działań do roku 2020 i celami krajowej polityki edukacyjnej (z wyłączeniem szkolnictwa wyższego)²⁷, 5) priorytetami inwestycyjnymi UE w edukacji²⁸, 6) krajowymi celami inwestycyjnymi zorientowanymi na wykorzystanie funduszy UE²⁹. Z kolei, zasadniczym celem *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego*

²² R. Dolata, *Najważniejsze wyzwania stojące przed polską oświatą*, „Analizy i Opinie” 2005, nr 45, s. 2.

²³ M. J. Szymański, *Socjologia edukacji...*, s. 8.

²⁴ Zob. MEN, *Główne kierunki krajowej polityki edukacyjnej do roku 2020*, Warszawa, 4 kwietnia 2013, http://www.dbp.wroc.pl/biblioteki/wroclaw/images/Biblioteki/DBP-Wroclaw/WSIPO/Gwne_kierunki_krajowej_polityki_edukacyjnej_do_2020_MEN.pdf (dostęp: 20.08.2015 r.).

²⁵ Kierunki krajowej polityki edukacyjnej do roku 20120 zostały określone na podstawie rządowych dokumentów strategicznych: *Strategia Rozwoju Kraju 2020*, *Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego*, *Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego*, *Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki*, *Perspektywa uczenia się przez całe życie*.

²⁶ Do najważniejszych wyzwań polskiej edukacji określonych w strategiach rozwoju i zaleceniach Rady UE należy: 1) poprawa dostępności form wczesnej edukacji i opieki, w tym edukacji przedszkolnej, 2) lepsze dostosowanie kształcenia i szkolenia do potrzeb rynku pracy, 3) poprawa jakości edukacji (kształcenia i szkolenia), 4) opieranie polityki edukacyjnej na kompleksowej i spójnej strategii uczenia się przez całe życie, ze szczególnym uwzględnieniem poprawy w zakresie upowszechnienia uczenia się dorosłych.

²⁷ Strategiczna wizja działań do roku 2020 opiera się na czterech głównych celach krajowej polityki edukacyjnej (z wyłączeniem szkolnictwa wyższego): 1) dobry start, 2) kompetencje – klucz do przyszłości, 3) wysoka jakość edukacji, 4) kompetencje dorosłych – stały rozwój.

²⁸ Realizacja dwóch priorytetów inwestycyjnych UE ujętych we Wspólnych Ramach Strategicznych 2014-2020: 1) ograniczenie zjawiska wczesnego kończenia nauki oraz promowanie równego dostępu do dobrej jakości edukacji elementarnej, kształcenia podstawowego i średniego, 2) poprawa dostępności uczenia się przez całe życie, podnoszenie umiejętności i kwalifikacji osób i lepsze dopasowanie systemów kształcenia i szkolenia do potrzeb rynku pracy.

²⁹ W ramach pierwszego priorytetu UE są: 1) zwiększenie efektywności systemu zapewniania wysokiej jakości pracy oraz równego dostępu do szkół i przedszkoli, 2) zwiększenie kompetencji kadry zarządzającej oświatą, 3) rozwój nowoczesnego nauczania poprzez modernizację treści kształcenia oraz rozwijanie metod aktywnego i praktycznego uczenia się, w tym wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych na wszystkich etapach kształcenia. W ramach drugiego priorytetu UE są: 1) zwiększenie udziału pracodawców w modernizacji treści i metod kształcenia zawodowego oraz w procesie kształcenia i egzaminowania,

w Polsce do roku 2020 r.³⁰ jest znaczące podwyższenie jakości we wszystkich obszarach działania uczelni i całego systemu szkolnictwa wyższego³¹. „Specyficzny charakter nowego społeczeństwa, z jego nowymi potrzebami, wymaganiami, oczekiwaniami i dążeniami, wywoływanymi i kształtowanymi przez niestabilne otoczenie, determinuje zmiany dotyczące stosunku jednostki do własnej edukacji oraz konieczność modyfikacji krajowych systemów edukacyjnych i oświatowych”³².

Jednym z ważnych determinantów rozwoju edukacji są ustalane corocznie przez MEN podstawowe kierunki realizacji polityki edukacyjnej państwa oraz związane z nimi zadania. Politykę oświatową kreuje państwo, ale cechuje ją – jak zauważa S. Wlazło – wysoki poziom uniwersalności, a tym samym ogólności. Dla przykładu, „polityka oświatowa gminy wynika z faktu, że edukacja w każdej gminie jest inna, bo uwarunkowania gospodarcze, społeczne, kulturowe, organizacyjne też [...] Ustalenia centralne, zwłaszcza ustawowe, są ważne dla gminnej polityki oświatowej, ale nie wystarczające. Nigdy na szczeblu państwowym nie dostrzeże się konkretnych uwarunkowań lokalnych, ale nade wszystko zagubi się specyfika danego terenu, to wszystko, co określa się mianem «małej ojczyzny» [...]”³³. Lokalna polityka oświatowa może być rozumiana jako „rozpoznawanie lokalnych potrzeb i możliwości w dziedzinie oświaty, aby tworzyć odpowiednie warunki finansowe, administracyjne i organizacyjne służące wielostronnemu rozwojowi młodego pokolenia mieszkańców gminy”³⁴. Strategia tworzenia polityki oświatowej w gminie powinna uwzględniać oczekiwania uczestników (zwanych często klientami) oświaty gminnej, do których należą zwłaszcza rodzice, bowiem rozpoznanie ich oczekiwań staje się najważniejszym aspektem tworzenia gminnej polityki oświatowej. W grupie klientów oświaty w gminie są też: burmistrz lub wójt, dyrektorzy szkół i innych placówek oświatowych, Kościół, lokalna administracja i komisje rady, nauczyciele, pracodawcy, stowarzyszenia i fundacje, uczniowie. A spoza granic terytorialnych

2) zwiększenie dostępu uczniów do informacji edukacyjno-zawodowej o możliwościach dalszego kształcenia i uczenia się, zintegrowanej z informacją o rynku pracy, 3) upowszechnianie uczenia się dorosłych zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie, z wykorzystaniem narzędzi krajowego systemu kwalifikacji.

³⁰ *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant*, http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/59579f9e6efaec82014d6d5be081ca23.pdf, (dostęp: 24.09.2015 r.).

³¹ Cele strategiczne szkolnictwa wyższego to: 1) zwiększenie różnorodności uczelni i programów studiów, 2) większe otwarcie uczelni na ich otoczenie społeczne i gospodarcze, 3) zwiększenie mobilności kadry akademickiej i studentów, 4) wzmocnienie mechanizmów konkurencji między uczelniami, 5) poprawienie efektywności wykorzystania zasobów uczelni, 6) zwiększenie przejrzystości funkcjonowania uczelni.

³² H. Hall, *Marketing w szkolnictwie*, Warszawa 2007, s. 53.

³³ S. Wlazło, *Polityka oświatowa w gminie*, www.ore.edu.pl, (dostęp: 20.08.2015 r.).

³⁴ S. Wlazło, *op. cit.*, s. 3. Polityka oświatowa gminy, zdaniem Autora powinna uwzględniać: „1) politykę oświatową państwa (np. w zakresie powszechności i dostępności nauczania, wykształcenia nauczycieli, reform oświatowych, 2) oczekiwania klientów oświaty gminnej (np. kształcenia umiejętności, które pozwolą młodzieży znajdować zatrudnienie na lokalnym rynku pracy, co jest oczekiwaniem zarówno uczniów i ich rodziców, jak i pracodawców), 3) potrzeby rozwojowe placówek oświatowych w gminie”, *ibidem*, s. 3.

gminy, do grona tych klientów należy wymienić: instytucje międzynarodowe, organizacje regionalne, krajowe i ponadnarodowe, państwo, uniwersytety, szkoły wyższe i ośrodki badawcze³⁵. Warto tu dodać, że edukacja powszechnie jawi się jako jeden tych obszarów działalności państwa, który ukierunkowany jest „na organizowanie i dostarczanie specyficznych dóbr publicznych oraz urzeczywistnianie określonych, wyraźnie sprecyzowanych celów ogólnospołecznych. [...] w wyniku głębokich przeobrażeń cywilizacyjnych jego rola i waga w porządkowaniu i koordynowaniu systemu społecznego nie zmniejsza się, lecz zmienia: bezpośrednią reakcją coraz częściej zastępuje miękka regulacja warunków aktywności obywateli i innych podmiotów”³⁶.

Warto przypomnieć, że wraz ze zmianą systemową w Polsce również oświata stanęła w obliczu wielorakich zmian. Lata 90. w zakresie decentralizacji władzy publicznej przyniosły także decentralizację zarządzania oświatą w obszarze kształtowania polityki oświatowej i odpowiedzialność władz samorządowych za lokalną oświatę³⁷. Niektóre z tych zmian i oczekiwań edukacyjnych przedstawię na tle decentralizacji zarządzania oświatą publiczną z udziałem jednostek samorządu terytorialnego³⁸. Edukację publiczną wymienia się bowiem wśród zadań publicznych jednostek samorządu terytorialnego w każdej z trzech samorządowych ustaw ustrojowych (zob. art. 7 ust. 1 pkt 8 u.s.g., art. 4 ust. 1 pkt 1 u.s.p. i art. 14 ust. 1 pkt 1 u.s.w.). Z ustrojowego punktu widzenia edukacja publiczna w ramach zadań publicznych należy do państwa. Na poziomie państwowym decyduje się więc o tym, które zadania będzie państwo realizować samodzielnie, którymi podzieli się z samorządem terytorialnym, a które można przekazać i na jakich zasadach

³⁵ *Ibidem*, s. 4.

³⁶ E. Majchrowska-Jopek, *Wybrane problemy wykonywania zadań oświatowych przez jednostki samorządu terytorialnego*, Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace / Szkoła Główna Handlowa 2012, nr 4, s. 161. <http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/kwartalnik/archiwum/Documents/EMajchrowicz-Jopek12.pdf> (dostęp: 20.05.2015 r.

³⁷ Szerzej zob.: A. Kasperczyk, *Samorządowe podmioty polityki edukacyjnej*, [w:] *Polska wobec wyzwań edukacyjnych Unii Europejskiej*, red. L. Dziewięcka-Bokun i A. Ładyżyński, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego Wrocław 2004, s. 63; R. Raszewska-Skałeczka, *Zadania oświatowe jednostek samorządu terytorialnego*, [w:] *Studia nad samorządem terytorialnym*, red. A. Błaś, Kolonia Limited, Wrocław 2002, s. 233-265; *eadem*, *Współczesne wyzwania i dylematy zarządzania oświatą samorządową. Społeczne inicjatywy edukacyjne*, [w:] *Przegląd dyscyplin badawczych pokrewnych nauce prawa i postępowania administracyjnego*, red. S. Wrzosek, M. Domagała, J. Izdebski, T. Stanisławski, Wyd. KUL, Lublin 2010, s. 621-633; *eadem*, *Decentralizacja publicznych zadań oświatowych a zawodność państwa*, [w:] *Państwo i rynek. Obszary zawodności*, red. U. Kalina-Prasznic, Gaskor, Wrocław 2011, s. 105 i n.; J. Herczyński, M. Herbst, *Wprowadzenie*, [w:] *Decentralizacja oświaty*, pod red. M. Herbst, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t. 7, Warszawa 2012, s. 11; C. Trutkowski, *Kształtowanie polityki oświatowej samorządów lokalnych*, ST 2015, nr 1-2, s. 44-53.

³⁸ Zgodnie z art. 3 pkt 5 u.s.o. przez organ prowadzący szkołę lub placówkę należy rozumieć ministra, jednostkę samorządu terytorialnego, inne osoby prawne i fizyczne. Zob. wyrok WSA w Gliwicach z 16 września 2008 r. IV SA/GI 543/08, LEX nr 509674, <http://orzeczenia.nsa.gov.pl/cbo/query>, (dostęp: 20.05.2015 r.) zgodnie z którym czytamy: „Pojęcie organu prowadzącego szkołę jest zdefiniowane w art. 3 pkt 5 u.s.o. i takie jest jego rozumienie we wszystkich przepisach, w których występuje. Natomiast wykonywanie zadań organu prowadzącego przez konkretny organ gminy jest zależne od ich rodzaju i charakteru”.

podmiotom niepublicznym³⁹. Tymi zasadami określającymi podział zadań publicznych w dziedzinie edukacji na różne podmioty są przede wszystkim pomocniczość i decentralizacja⁴⁰. Jednostki samorządu terytorialnego w zakresie zadań oświatowych stoją obecnie przed wyzwaniem zreformowania szkół i zrationalizowania oświatowych wydatków w prowadzonych przez siebie szkołach i placówkach oświatowych. „Racjonalizacja wydatków publicznych to wyzwanie stojące przed rządami wielu krajów, to także zobowiązanie nakładane na dyrektorów szkół przez finansujące je organy samorządów lokalnych”⁴¹.

2. Nowe uwarunkowania rozwoju i zmiany w oświacie samorządowej

Jeszcze do niedawna takie zagadnienia, jak: marketing szkoły, marketing w zarządzaniu szkołą, rynek usług edukacyjnych, zjawisko konkurencyjności szkoły, klienci szkoły, menedżerski system zarządzania oświatą, szkoła jako organizacja szkolna, szkoła jako organizacja ucząca się, zarządzanie przez rozwój szkoły, menedżeryzm oświatowy, promocja, wizerunek szkoły czy szerzej *public relations*, nie były kojarzone ze szkołą i edukacją. Szkoła i edukacja zwłaszcza ta publiczna „[...] nie wymagała promocji i zachwalania. Była ona obowiązkowa, a rejonizacja dawała pewność egzystencji szkołom”⁴². Miejsce dla obecności takich pojęć w szkolnictwie stworzyły zmiany w systemie polskiej edukacji wprowadzane w drodze reform ustrojowych, reformy szkolnictwa, zmian społecznych, ekonomicznych i politycznych, które dotarły również do szkół i placówek oświatowych. Szkoła publiczna w oczekiwaniach społecznych była, jest i będzie instytucją społeczną spełniającą zwłaszcza funkcje misyjne na rzecz społeczności zarówno szkolnej, jak i lokalnej. Natomiast przypisanie jej obecnie „roli usługowej przybliżyło ją do innych instytucji funkcjonujących na rynku, choć w tej dziedzinie wolnego rynku należałoby ją postrzegać jako instytucję *non profit* (niedochodową). Szkoła jest instytucją specyficzną – która nie zawsze podda się regułom wolnorynkowym, ale też nie da się jej uniknąć działań pozwalających na funkcjonowanie w zupełnie nowym rynku”⁴³. Coraz częściej szkołę postrzega się w obrębie dwóch koncepcji: 1) szkoła jako instytucja społeczna, realizująca cele określone społecznie i angażująca w ich realizację

³⁹ Zob. D. Kurzyńska-Chmiel, *Oświata jako zadanie publiczne*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 123.

⁴⁰ Zob. M. Stec, *Podział zadań i kompetencji w nowym ustroju terytorialnym Polski. Kryteria i ich normatywna realizacja*, ST 1998, nr 11, s. 3-11; A. Syryt, *Wyznaczanie zadań władzy publicznej a samodzielność samorządu terytorialnego*, [w:] Z. Cieślak, A. Kosieradzka-Federczyk (red.), *op. cit.*, s. 222 i n.

⁴¹ A. Jeżowski, *Ekonomia oświaty w zarządzaniu szkołą*, wyd. 2, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 426.

⁴² A. Strumińska-Doktór, *Jak skutecznie wypromować szkołę i placówkę oświatową*, Wyd. Wiedza i Praktyka, Warszawa 2015, s. 5.

⁴³ *Ibidem*, s. 5.

wiele podmiotów oraz 2) szkoła jako instytucja świadcząca usługi edukacyjne na wolnym rynku, przedstawiająca klientom ofertę⁴⁴.

Oświata w RP ma służyć obywatelowi, wypełniając konstytucyjne prawo do nauki jako jedno z praw obywatelskich i obowiązek nauki do 18. roku życia, o których stanowi art. 70 Konstytucji RP. Owa norma konstytucyjna przewiduje również dla obywateli polskich nieodpłatność nauki w szkołach publicznych, wolność wyboru przez rodziców szkoły publicznej lub niepublicznej oraz indywidualną pomoc finansową i organizacyjną dla uczniów i studentów. Zaś wszelkie działania administracji publicznej w zakresie oświaty powinny prowadzić do czynienia z niej zadania publicznego, będącego dobrem wspólnym o charakterze powszechnym i równym⁴⁵. Preambuła do ustawy z 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn.: Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 z późn. zm.), dalej jako u.s.o., wskazuje na doniosły charakter oświaty jako jednej z zasadniczych potrzeb społecznych, co wiąże się z odpowiedzialnością państwa i samorządu terytorialnego za funkcjonowanie całego systemu oświaty, której szczególnym przejawem jest wymaganie zapewnienia powszechnej dostępności szkół publicznych⁴⁶. Na gruncie krajowych aktów prawnych regulujących tę materię to art. 70 ust. 1 Konstytucji RP statuuje prawo do nauki⁴⁷ i art. 1 u.s.o., z którego wynika zbiór postulatów i wytycznych, a nawet standardów w zakresie systemu oświaty oraz art. 2 u.s.o., przez który należy sądzić, że to organy państwa i jednostki samorządu terytorialnego powinny zapewnić taką organizację procesu nauczania, wychowania i opieki w szkołach i placówkach,

⁴⁴ Zob. J. Sakowska, *Jak wzmocnić dialog z rodzicami w szkole*, Warszawa 2015, s. 2, www.ore.edu.pl, (dostęp: 20.08.2015 r.). A. Strumińska-Doktor, *op. cit.*, s. 7 i n.

⁴⁵ Zob. D. Kurzyna-Chmiel, *Oświata jako...*, s. 16; R. Raszewska-Skałeczka, *Niepewność sytuacji prawnej jednostki w związku z powszechnym i równym dostępem do edukacji na tle ustawy o systemie oświaty (wybrane zagadnienia)*, [w:] *Niepewność sytuacji prawnej jednostki w prawie administracyjnym*, red. A. Błaś, Warszawa 2014, s. 265 in.; E. Pierzchała, J. Pierzchała, *Oświata w sferze usług publicznych*, [w:] *Administracja dóbr i usług publicznych*, red. nauk. M. Woźniak, Difin, Warszawa 2013, s. 111-126.

⁴⁶ M. Pilich, *Ustawa o systemie oświaty. Komentarz*, wyd. 4, ABC Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 25-26. Zob. też wyroki: WSA w Łodzi z 2 grudnia 2008 r., III SA/Łd 440/08, LEX nr 541761; WSA w Warszawie z 12 sierpnia 2008 r., I SA/Wa 441/08, LEX nr 506173; NSA z 3 lutego 2003 r., II SA 2427/02, LEX nr 697671, zob. też R. Raszewska-Skałeczka, *Zadania oświatowe...*, s. 233-265; M. Ślusarczyk, *Prawo do nauki a nierówności edukacyjne*, [w:] *Jednostka w demokratycznym państwie prawa*, red. J. Filipek, Bielsko-Biała 2003, s. 672 i n.; R. Raszewska-Skałeczka, *Między tradycją a przyszłością w polskim systemie edukacji – wyrównywanie szans edukacyjnych*, [w:] *Między tradycją a przyszłością w nauce prawa administracyjnego. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Janowi Bociowi*, red. J. Supernat, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 593-613.

⁴⁷ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.). Szerzej zob. M. Czuba-Wąsowska, K. Mańko, *Egzekucja obowiązków szkolnego i nauki. Zagadnienia prawne. Teoria i praktyka*, ABC Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 15 i n. Zdaniem autorek, prawo do nauki jest „prawem pozytywnym, ponieważ nakłada na rządzących odpowiedzialność za stworzenie sieci szkół umożliwiającej każdemu dziecku pobieranie nauki, za opracowanie programów nauczania i nadzoru nad realizacją obowiązku szkolnego. Jeżeli dziecko z jakiegokolwiek względu nie będzie miało możliwości pobierania nauki, to naruszone zostanie prawo do nauki”, *ibidem*, s. 37; zob. też D. Kurzyna-Chmiel, *Podstawy prawne i organizacyjne oświaty. Prawo oświatowe w zarysie*, Warszawa 2006, s. 58.

aby warunki prawne określone w tym i innych przepisach ustawy zostały wykonane⁴⁸. Z art. 1 u.s.o., w związku z innymi przepisami ustawy, mogą wynikać konkretne zobowiązania państwa i samorządu terytorialnego wobec jednostek⁴⁹.

Zmiany w polskiej oświacie, przejście szkół publicznych przez samorząd terytorialny doprowadziły do decentralizacji zarządzania oświatą i autonomii placówek oświatowych oraz postrzegania coraz częściej szkoły jako organizacji usługowej w warunkach wolnego rynku⁵⁰. Powstaje pytanie, czy szkoła publiczna jako instytucja organizująca i świadcząca usługi edukacyjne, która ma zapewnić powszechny do niej dostęp, służy rozwojowi jednostki i społeczeństwa w zakresie jakości kształcenia i efektywności w warunkach rynkowych, tak by wdrażane nowoczesne metody kształcenia pomogły młodemu człowiekowi sprostać wymaganiom cywilizacyjnym współczesnego świata oraz przygotować go do życia w społeczeństwie informacyjnym⁵¹. Współczesna szkoła coraz częściej jako „organizacja szkolna przekształca się w instytucję o charakterze usługowym. [...] Pomiar jakości pracy szkoły ma dla dyrektora szkoły podstawowe znaczenie w dążeniu do sukcesu w zarządzaniu nowoczesną organizacją szkolną”⁵².

Nowe uwarunkowania funkcjonowania polskich szkół według H. Hall, wywołane transformacją systemową i reformą systemu edukacji, powodują potrzebę strategicznego podejścia do zarządzania nimi, a mając na uwadze potrzeby i oczekiwania klienta – zarządzania opartego na idei i metodach marketingu⁵³. Zdaniem autorki, „Marketingowa koncepcja zarządzania, jako [...] koncepcja zarządzania w warunkach gospodarki rynkowej i konieczności dostosowywania się do niestabilnego otoczenia, umożliwiająca pokonywanie konkurencji, zdobywanie i utrzymywanie klientów oraz osiąganie zysków, kojarzona jest przede wszystkim z działalnością przedsiębiorstw. Rynkowe warunki funkcjonowania dotyczą jednak również tych organizacji, które nie są nastawione na

⁴⁸ Zob. M. Pilich, *Komentarz do art. 1 ustawy o systemie oświaty*, [w:] *Ustawa o systemie oświaty. Komentarz*, wyd. 4, ABC Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 6, <http://lex.online.wolterskluwer.pl>, (dostęp: 20.05.2012 r.).

⁴⁹ Zob. decyzja SKO we Wrocławiu z dnia 28 lutego 2008 r., SKO 4701/9/08, OwSS 2008, nr 3, s. 67; M. Pilich, *Komentarz do art. 1 ustawy o systemie oświaty...*, s. 6.

⁵⁰ Zob. A. Strumińska-Doktór, *op. cit.*, s. 7 i n. Pojawiło się „nowe zjawisko, jakim jest konkurencja między szkołami i «zabieranie» sobie dzieci, a ze względu na głęboki niż demograficzny stało się dla niektórych szkół bardzo bolesne”. *Ibidem*, s. 10. Na temat globalnych wyzwań edukacyjnych i nowych problemów w edukacji zob. też H. Hall, *Marketing w szkolnictwie*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007; J. Fazlagić, *Marketing szkoły*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011; R. Otręba, *Sukces i autonomia w zarządzaniu organizacją szkolną*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012; J. Kordziński, *Zarządzanie rozwojem szkoły*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012; I. Bednarska-Wnuk, *Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010; M. J. Szymański, *Edukacyjne problemy współczesności*, Impuls, Kraków 2014; R. Lenart, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu konkurencyjności szkoły*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.

⁵¹ R. Otręba, *op. cit.*, s. 7.

⁵² *Ibidem*, s. 7.

⁵³ H. Hall, *op. cit.*, s. 44.

zysk – organizacji niekomercyjnych. Instytucje edukacyjne o niekomercyjnym charakterze działalności [...] borykają się obecnie z wieloma takimi samymi problemami, które dotyczą przedsiębiorstw. Typowa dla nich stała się przede wszystkim konieczność konkurowania w walce o coraz bardziej wymagających klientów⁵⁴. Postępujący proces reformowania polskiej szkoły, system edukacji dostosowujący się do trendów zmieniającego się otoczenia, jak i coraz to nowe uwarunkowania działania szkół i placówek oświatowych wynikają ze zmian dokonujących się wskutek globalnych wyzwań edukacyjnych i konieczności dopasowania się szkół do warunków rynkowych⁵⁵. Dlatego też „[...] kadra menedżerska szkół w coraz większym stopniu dostrzega konieczność stosowania zasad marketingu w szkołach. [...] proces wdrażania marketingu można określić jako zaawansowany (choć poziom zaawansowania jest dość zróżnicowany). Dowodzi tego celowe wykorzystywanie w szkołach szerokiego wachlarza narzędzi i działań o charakterze marketingowym związanych z promowaniem szkoły, jej segmentacją, pozycjonowaniem (szkoły bądź jej oferty), a także systematycznych i obszernych badań marketingowych⁵⁶. Według H. Hall istnieje uzasadniona potrzeba rozpowszechniania wśród kadry zarządzającej szkołami profesjonalnej wiedzy z dziedziny marketingu, która może przyczynić się do uzyskania przez szkoły znacznie większych korzyści niż w wypadku często spotykanego obecnie zastosowania jedynie pojedynczych narzędzi i doraźnych działań marketingowych⁵⁷. Potrzeba adaptacji marketingu do potrzeb szkół może wynikać z konieczności konkurowania o klientów i pozyskiwania środków finansowych, niżu demograficznego, potrzeby informowania środowiska o konieczności wprowadzanych zmian w zakresie reorganizacji i reform w szkolnictwie, kształtowania wizerunku szkoły i rozpoznawania oczekiwań jej klientów⁵⁸.

Podstawowym celem zmian w oświacie jest „uelastycznienie systemu zarządzania oświatą, funkcjonowania oświaty, tak aby system był lepiej dostosowany do współczesnych wymogów⁵⁹. Wpływ na jakość polskiej oświaty wywierają następujące czynniki: jakość stanowienia i stosowania prawa, w tym prawa oświatowego, reformy i wszelkie reorganizacje zachodzące w edukacji, polityka oświatowa państwa i jednostek samorządu terytorialnego, dostosowanie standardów edukacyjnych do wymogów współczesności, rozwój technologii i innowacyjność w edukacji, która wymusza wprowadzenie nowych metod nauczania, jakość kształcenia nauczycieli, nauka kompetencji społecznych i umiejętności, otwarcie szkoły na aktywny w niej

⁵⁴ *Ibidem*, s.1.

⁵⁵ Zob. piszą na ten temat: H. Hall, *op. cit.*; I. Bednarska-Wnuk, *op. cit.*; J. J. Fazlagić, *Marketing...*; J. Kordziński, *op. cit.*; Otręba, *op. cit.*; R. Lenart, *op. cit.*; A. Strumińska-Doktór, *op. cit.*

⁵⁶ H. Hall, *op. cit.*, s. 225.

⁵⁷ *Ibidem*, s. 49 i 225.

⁵⁸ H. Hall, *op. cit.*, 225.

⁵⁹ B. Bugdalski, *Samorządy nie chcą oszczędzać na oświacie*, DS 2012, nr 11, s. 22-24.

udział rodziców, organizacji pozarządowych, inicjatyw społecznych w procesie edukacji, ale również niedofinansowanie edukacji, niedoinwestowanie szkół publicznych, niewystarczająca subwencja oświatowa na realizację zadań oświatowych samorządu, wpływ mechanizmów rynkowych na decentralizację zarządzania oświatą, alternatywne nurty w edukacji różniące się od tradycyjnego systemu edukacji, występujące obok szkoły systemowej, np. edukacja domowa, edukacja mobilna, szkoła demokratyczna. Edukacja jednostki wobec rozwoju nowoczesnych technologii i postępu technicznego w zakresie pozyskiwania wiedzy nie ogranicza się tylko do edukacji przedszkolnej, szkolnej czy uniwersyteckiej. Jako spójny system kształcenia i wychowania obejmuje różne poziomy kształcenia, w formach instytucjonalnych i pozainstytucjonalnych⁶⁰. Jan Fazlagić uważa, że narzędziem wprowadzenia zasad nowoczesnego zarządzania w oświacie (*new public management*) jest marketing szkoły, który może być też narzędziem reformy oświaty. Zdaniem autora, „marketing szkoły nie oznacza «komercjalizacji» działalności edukacyjnej *sensu stricto*. [...] Tam, gdzie trudno jest zmienić szkołę, warto potraktować marketing jako pierwszy krok do zmian – iskrę, która zainicjuje zmiany w innych obszarach. Marketing oznacza transparentność informacyjną, a tam, gdzie pojawia się transparentność, rośnie odpowiedzialność”, zaś „[...] wiedza marketingowa jest niezbędna do tworzenia dobrych szkół w Polsce”⁶¹. Jan Fazlagić opowiada się za marketingowym zarządzaniem jakością w szkole, które oferuje nową perspektywę oceny jakości pracy szkoły, gdzie obszarem oceny jest jakość procesów zarządzania szkołą⁶².

Występujące przeobrażenia w zmiennym otoczeniu szkoły powodują, że istotna rola w procesie zarządzania szkołą publiczną przypada dyrektorowi szkoły. Zadania i oczekiwania wobec dyrektora szkoły stale rosną, co wynika z faktu, że szkoła jest w ciągłym procesie zmian⁶³. Współcześnie w praktyce zarządzania szkołą publiczną zwraca się uwagę, że dotychczasowa „rola dyrektora szkoły nabiera cech menedżerskich. Jego rola kształtowana jest również poprzez wzrastające wymagania i oczekiwania ze strony zmiennego środowiska”⁶⁴. Zdaniem I. Bednarskiej-Wnuk, rola dyrektora szkoły utożsamiana jest coraz częściej z rolą menedżerską. Wyzwaniem staje się określenie kompetencji dyrektora szkoły z punktu widzenia celu i potrzeb organizacji, jaką

⁶⁰ Zob. J. Auleytner, *Kwestia edukacyjna*, [w:] *Polityka społeczna. Teksty źródłowe. Wybór i opracowanie*, red. L. Dziewięcka-Bokun, K. Zamorska, AUW No 2556, Wrocław 2003, s. 333.

⁶¹ J. Fazlagić, *Marketing...*, s. 21 i 10.

⁶² *Ibidem*, s. 58.

⁶³ Zob. A. Pery, *Status dyrektora szkoły. Poradnik dla samorządów i dyrektorów szkół na podstawie obowiązującego prawa, ekspertyz prawnych oraz badań opracowanych w ramach projektu*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012, s. 7.

⁶⁴ I. Bednarska-Wnuk, *op. cit.*, s. 54 i 57. „Ponieważ obecnie mamy do czynienia z menedżeryzmem oświatowym w oświacie, należy zastanowić się nad atrybutami aktualnej roli dyrektora w świetle dokonujących się zmian”, *ibidem*, s. 55.

jest szkoła. W ocenie autorki, potrzebny jest obecnie nieco inny paradygmat zarządzania szkołą lub placówką oświatową⁶⁵. Zmianie uległy bowiem warunki otoczenia zewnętrznego funkcjonowania szkół i placówek oświatowych. Procesy globalizacji, rozwój społeczeństwa informacyjnego oraz integracja Polski z Unią Europejską wymusiły konieczność zmian w zakresie kompetencji wszystkich pracowników, zwłaszcza zaś kadry zarządzającej. Szczególnie istotne stają się postanowienia zawarte w Białej Księdze Komisji Europejskiej, która do jednego z ważniejszych priorytetów zalicza nowe sposoby uznania kompetencji⁶⁶. Zmienia się współczesne oblicze edukacji tradycyjnej, jak i edukacji wirtualnej w dobie społeczeństwa informacyjnego⁶⁷.

Szkoła lub placówka oświatowa funkcjonująca w zmiennej przestrzeni edukacyjnej, powinna być otwarta na zmiany, wyzwania, m.in. poprzez właściwe dostosowywanie do zmieniających się oczekiwań środowiska i społeczeństwa, tj. umieć dostrzegać zmieniające się uwarunkowania i potrzeby rozwojowe jednostki (ucznia), dostosowywać do tych zmian ofertę edukacyjną, modyfikację postaw i zmian postępowania podmiotów edukacyjnych, w tym zwłaszcza zarządzających szkołą, doskonalenie metod kształcenia i wychowania, które mają pomóc młodemu człowiekowi sprostać wymaganiom cywilizacyjnym współczesnego świata oraz przygotować go do życia w społeczeństwie informacyjnym⁶⁸. Według R. Otręby „organizacja szkolna przekształca się w instytucję o charakterze usługowym. [...] produkt finalny działalności szkoły ma charakter niematerialny, co powoduje określone implikacje dla zarządzającego organizacją szkolną. Pomiar jakości pracy szkoły ma dla dyrektora szkoły podstawowe znaczenie w dążeniu do sukcesu w zarządzaniu nowoczesną organizacją szkolną”⁶⁹. Obecna szkoła zaczęła być postrzegana jako organizacja usługowa, zaś edukacja traktowana jako produkt usługowy⁷⁰. Dlatego też zwraca się uwagę na „marketingowe zarządzanie szkołą”, które łączy w sobie tradycyjne wartości i zasady administrowania szkołą z innowacyjnym podejściem do kwestii zarządzania personelem, jakości oferty edukacyjnej i realizacji usługi oraz marketingu⁷¹.

⁶⁵ *Ibidem*, s. 22, 36, 63.

⁶⁶ Zob. *ibidem*, s. 63; *Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa*, Biała Księga Komisji Europejskiej, Warszawa 1997, s. 56.

⁶⁷ R. Raszewska-Skałeczka, *Edukacja jednostki...*, s. 455 i n.; *eadem*, *Między tradycją a przyszłością...*, s. 596 i n.

⁶⁸ Zob. J. Kordziński, *op. cit.*; s. 13; R. Otręba, *op. cit.*, s. 7.

⁶⁹ R. Otręba, *op. cit.*, s. 7.

⁷⁰ J. Fazłagić, *Marketing...*, s. 30.

⁷¹ Zob. K. Gawroński, *Potyczki prawne dyrektora szkoły. Rola prawa w wybranych obszarach zarządzania szkołą*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 21.

3. Samorządowy model oświaty a wyzwania i oczekiwania społeczne

Trudne w zdecentralizowanym modelu zarządzania oświatą wydaje się wskazanie na kryteria i determinanty kształtowania jakości szkół⁷², specyfikę lokalnego systemu oświaty i zarządzanie szkołami na szczeblu lokalnym⁷³, dyskusyjność zagadnienia decentralizacji, w tym decentralizacji oświaty, wskazując korzyści płynące z przyjęcia zdecentralizowanego modelu zarządzania, jak i związane z tym zagrożenia, czy określenie odmiennych sposobów rozumienia terminu decentralizacja oświaty. Zdaniem J. Herczyńskiego, określić można dwa modele decentralizacji oświaty: decentralizacja oświaty do poziomu szkół i decentralizacja do poziomu samorządów⁷⁴. Pierwszy z nich zakłada, że „decentralizacja to przeniesienie autonomii i odpowiedzialności na poziom szkół i placówek oświatowych. Celem decentralizacji jest tu autonomiczna szkoła, kierowana przez silnego i profesjonalnego dyrektora, w pełni odpowiedzialna za kierowanie procesem dydaktycznym i zarządzanie swoim działaniem”⁷⁵. W drugim modelu, decentralizacja do poziomu samorządów „kładzie nacisk na przekazanie odpowiedzialności za szkoły samorządom albo innym organom prowadzącym wiele szkół na poziomie lokalnym. W tym modelu poszczególne szkoły są widziane jako elementy lokalnych sieci szkolnych, które muszą być zarządzane i planowane. W odpowiedzi na zmieniające się procesy demograficzne sieci szkolne muszą się również zmieniać poprzez konsolidację lub tworzenie nowych placówek”⁷⁶.

W ocenie I. Bednarskiej-Wnuk, „zmiany w polskim systemie edukacji przyczyniają się do ukierunkowania reorientacji roli dyrektora w zarządzaniu szkołą publiczną na implementację i rozwinięcie tych cech, które są charakterystyczne dla ról kierowniczych w organizacjach gospodarczych”. Stwierdza ona, że „proces menedżeryzacji roli dyrektora szkoły nie tylko ma miejsce, ale i wydaje się, że będzie się pogłębiał”⁷⁷. Trzeba tu jednak wyraźnie zaznaczyć, że menedżeryzacja roli dyrektora szkoły nie jest do końca uznawana za pozytywną, a nawet podlega krytyce głównie ze względu na specyfikę szkoły i funkcjonowanie jej w odmiennych warunkach, niż ma to miejsce w sytuacji

⁷² Zob. A. Sobotka (red.), *Zarządzanie oświatą...*, s. 20 i n. J. Herczyński: *Modele decentralizacji oświaty*, [w:] *Decentralizacja oświaty*, red. M. Herbst, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t. 7, Warszawa 2012, s. 13 i n.

⁷³ Zob. A. Sobotka (red.), *Zarządzanie oświatą...*, s. 31 i n.; M. Herbst (red.): *Zarządzanie oświatą*, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, tom 2, Warszawa 2012.

⁷⁴ Zob. J. Herczyński, *Modele decentralizacji oświaty*, [w:] *Decentralizacja oświaty*, red. M. Herbst, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, Warszawa 2012, s. 14 i 24, www.ore.edu.pl, (dostęp: 20.05.2012). Model decentralizacji do poziomu szkół i model decentralizacji do poziomu samorządów, zdaniem Jana Herczyńskiego „są to uproszczone modele teoretyczne, które w praktyce są wdrażane zawsze z uwzględnieniem specyfiki danego kraju i często z licznymi szczególnymi nietypowymi rozwiązaniami”, *ibidem*, s. 24.

⁷⁵ J. Herczyński, *Modele decentralizacji...*, s. 25-28.

⁷⁶ *Ibidem*, s. 28-32.

⁷⁷ I. Bednarska-Wnuk, *op. cit.*, s. 167 i 168; zob. też, J. Madalińska-Michalak, *Dyrektor szkoły liderem – inspiracje i perspektywy*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.

organizacji gospodarczych, czego świadoma jest i sama autorka. Jak pisze J. Madalińska-Michalak, „Skuteczność dyrektora jako osoby kierującej szkołą i odpowiedzialnej za administrowanie szkołą, za gospodarowanie jej majątkiem, za jej działalność dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą, zależy w znacznej mierze od skuteczności jego przywództwa i efektywności zarządzania”⁷⁸. Zdaniem autorki, to co ma sprzyjać dyrektorowi szkoły w podejmowaniu wyzwań edukacyjnych to wiedza merytoryczna i umiejętności z zakresu przywództwa edukacyjnego składające się na kompetencje przywódcze dyrektora szkoły⁷⁹. Nie zmienia to jednak faktu, że „wyzwania dla dyrektora szkoły w świetle współczesnych koncepcji zarządzania charakteryzuje duża różnorodność. Wpływają na to takie czynniki jak: zmiany w edukacji (swoboda programowa oraz wybór systemu oceniania, różnorodność oferty edukacyjnej), różnorodność źródeł finansowania szkoły, konkurencja między szkołami (wewnętrzny rynek oświatowy), wzrastający wpływ rodziców i środowiska lokalnego na szkołę, rozwój mechanizmów mierzenia jakości pracy szkoły i nauczyciela, coraz większa autonomia dyrektorów szkół oraz wykorzystanie w szkołach mechanizmów gospodarki wolnorynkowej”⁸⁰.

W piśmiennictwie zauważa się, że „Polski system oświaty jest zdecentralizowanym w stopniu rzadko spotykanym w Europie”. Już samo to stwierdzenie według J. Herczyńskiego⁸¹ powoduje zwrócenie uwagi na proces decentralizacji oświaty w ogóle i spojrzenie na specyfikę rozwiązań krajowych przyjętych w zdecentralizowanym modelu zarządzania oświatą w Polsce. Zastanowienia wymaga nie tyle kształtowanie się procesu decentralizacji oświaty w Polsce, co w jakim stopniu ten polski model decentralizacji oświaty różni się od rozwiązań ustrojowych w innych krajach europejskich. Ramy opracowania nie pozwalają jednak na bliższą analizę porównawczą. Rozważania niniejsze koncentrują się głównie wokół polskiej decentralizacji oświaty i zarządzania oświatą przez jednostki samorządu terytorialnego. Do najważniejszych wyzwań stojących przed jednostkami samorządu terytorialnego z punktu widzenia wpływu samorządów na jakość edukacji zaliczyć należy⁸²: 1) zarządzanie siecią szkół w warunkach niżu demograficznego, 2) upowszechnienie opieki przedszkolnej, 3) rozwarstwienie społeczne i jego skutki w szkołach, 4) potrzeba doskonalenia zawodowego nauczycieli, 5) dostosowanie szkolnictwa zawodowego do wymogów rynku pracy, 6) odpowiedzialność za jakość edukacji.

⁷⁸ J. Madalińska-Michalak, *op. cit.*, s. 15.

⁷⁹ *Ibidem*, s. 377.

⁸⁰ I. Bednarska-Wnuk, *op. cit.*, s. 161; zob. też L. Gawrecki, *Wolny rynek w oświacie, czyli dlaczego dyrektor szkoły musi być menedżerem oświaty?*, DS 2003, nr 2, s. 13.

⁸¹ J. Herczyński, *Modele decentralizacji oświaty*, [w:] *Decentralizacja oświaty*, red. M. Herbst, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t. 7, Warszawa 2012, s. 13.

⁸² J. Herczyński, *Wyzwania oświatowe stojące przed jednostkami samorządu terytorialnego*, s. 4, www.ore.edu.pl (dostęp: 20.08.2015); zob. J. Herczyński, *Wyzwania oświatowe stojące przed samorządami*, [w:] *Strategie oświatowe*, pod red. A. Levitasa, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t. 1, Warszawa 2012, s. 15 i n.

Decentralizacja zarządzania oświatą publiczną w warunkach zmian systemowych, przemian ustrojowych, przyczyniła się do tego, że przed jednostkami samorządu terytorialnego pojawiają się wielorakie wyzwania. Wyodrębnić tu należy oprócz wyzwań instytucjonalnych i organizacyjnych, problemy natury ekonomicznej, czy politycznej, np. nieefektywne sposoby wydawania środków publicznych i podział ich na realizację zadań oświatowych, ale i natury społecznej, jak chociażby brak mobilizowania opinii publicznej do reform, wielokulturowość, na którą szkoła powinna być otwarta, czy likwidacja szkoły i negatywna reakcja w tym zakresie towarzysząca lokalnej społeczności. Niekiedy podstawowym problemem jest nie tyle sprawne przeprowadzenie reorganizacji szkoły, ile zmiana nastawienia społecznego, w tym zwłaszcza mentalności rodziców, czy uświadomienie społeczności szkolnej, ale i społeczności lokalnej zmian edukacyjnych oraz „mobilizowanie opinii publicznej do reform, aby pokonać siły *status quo*”⁸³. I chociaż owe zmiany mogą mieć odmienny charakter i dynamikę rozwiązywania problemów oświatowych w jednostkach samorządu terytorialnego, to jednak w zarządzaniu oświatą powinny wykazać troskę o jakość edukacji w prowadzonych przez siebie szkołach. Każde z przytoczonych wyzwań niesie ze sobą zagrożenie dla efektywności i dla jakości edukacji⁸⁴. Zdaniem J. Herczyńskiego, „celem decentralizacji jest umożliwienie samorządom podejmowanie na własną odpowiedzialność, w sposób demokratyczny i zgodny z lokalnym interesem społecznym, strategicznych działań ukierunkowanych na poprawę funkcjonowania instytucji publicznych”⁸⁵. W ocenie tego Autora, „sama decentralizacja nie jest wartością samą w sobie ani autonomicznym celem reform. Jest to raczej wspólna nazwa dla rozwiązań organizacyjnych i finansowych w obszarze oświaty, zróżnicowanych w zależności od konkretnych funkcji i zadań oświatowych, i zawsze ściśle związanych z kulturą zarządzania sektora publicznego”⁸⁶.

Samorząd terytorialny w zakresie oświaty boryka się z różnymi problemami natury organizacyjnej, demograficznej i finansowej, np. w zakresie zarządzania siecią szkół i placówek publicznych, w tym restrukturyzacji sieci szkół, czy likwidacji samorządowej szkoły lub placówki publicznej⁸⁷ oraz ograniczeniami wynikającymi np. z ustawo-

⁸³ Zob. studia przypadków analizowanych: J. Herczyńskiego: *Wyzwania...*, s. 8; E. Piotrowska-Albin, K. Kaleta: *Uwolnić szkoły!*, DS 2012, nr 9, s. 14; W. Kaleta, *op. cit.*, s. 61. „Według samorządowców podstawową barierą przekształceń szkół jest za każdym razem sprzeciw społeczny. Budują go przede wszystkim nauczyciele, którzy na tych przekształceniach najwięcej tracą, zwłaszcza finansowo”, *ibidem*, s. 61.

⁸⁴ Zob. J. Herczyński, *Wyzwania...*, s. 5 i 29.

⁸⁵ *Ibidem*, s. 29.

⁸⁶ J. Herczyński, *Modele decentralizacji oświaty*, [w:] *Decentralizacja oświaty ...*, s. 13.

⁸⁷ Zob. R. Raszewska-Skałeczka, *Problem pewności sytuacji prawnej użytkownika likwidowanego załadu administracyjnego (oświatowego) – wybrane zagadnienia*, [w:] *Pewność sytuacji prawnej jednostki w prawie administracyjnym*, red. A. Błaś, Warszawa 2012, s. 75-83; W. Kaleta, *op. cit.*, s. 60-64; K. Kloc, *Konflikty w procesie racjonalizacji szkół*, [w:] *Strategie oświatowe*, pod red. A. Levitasa, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t. 1, Warszawa 2012, s. 157-214.

wych regulacji prawnych, polityki edukacyjnej, ekonomiki edukacji, w tym ekonomiki oświaty⁸⁸, które to zmiany utrudniają bądź mogą przysporzyć trudności w funkcjonowaniu oświaty samorządowej. W zarządzaniu szkołą publiczną lub placówką oświatową coraz częściej brane są pod uwagę czynniki demograficzne i ekonomiczne, przy czym nierzadko o dalszym bycie szkoły przez władze samorządowe przesądzają czynniki ekonomiczne.

Na przykład w wypadku likwidacji małej szkoły na wsi trzeba zauważyć, że: „choć obie przyczyny (zmiany demograficzne i przyczyny finansowe) są ze sobą nierozzerwalnie splecione, to kolejność argumentacji w gminach wiejskich zaczyna się na ogół od sprawy budżetu gminy i rosnącego udziału wydatków oświatowych. To bardziej konieczność poczynienia oszczędności w budżecie gminy zmusza do podjęcia działań racjonalizacji sieci szkół niż demografia. Ponadto sposób podziału subwencji oświatowej powoduje, że im mniejsza szkoła publiczna, tym większe koszty ponosi sama gmina, aby wywiązać się z nałożonych na nią obowiązków”⁸⁹. Podstawowym argumentem władz samorządowych w zakresie racjonalizacji sieci szkół wiejskich staje się najczęściej sytuacja finansowa gminy. Nie bez znaczenia pozostaje też odwoływanie się władz lokalnych do jakości szkół, warunków i poziomu nauczania. „[...] władze gminy zaczynają głosić zasadę «duże jest piękne». Przenosząc tę zasadę na szkoły, pragną konsolidować szkolnictwo na terenie gminy”⁹⁰. Proponują w zamian lepsze warunki nauki w zbiorczej i często doinwestowanej, dużej szkole. Jak nie trudno się domyślić, inaczej sytuację pozostawienia małych szkół wiejskich oceniają ich zwolennicy. Dla nich szkoła jest wartością, jest wkładem społeczności wiejskiej w jej budowę, remonty czy sprzątanie budynku szkoły. Argumenty władz samorządowych w zakresie likwidacji szkoły na wsi nie przekonują społeczności lokalnej bądź przychodzi im to z dużym trudem. Każda ze stron inaczej pojmuje „dobro wspólne” czy „dobro dziecka” i uznawane wartości, na które zwłaszcza dla mieszkańców wspólnoty lokalnej nakłada się również kulturotwórcza rola szkoły⁹¹. W praktyce edukacyjnej zdarza się, że w miejsce zlikwidowanej szkoły publicznej następuje najczęściej utworzenie szkoły niepublicznej⁹², bądź

⁸⁸ Zob. A. Jeżowski, *op. cit.*, s. 8-41. Zdaniem Antoniego Jeżowskiego, ekonomika edukacji, którą dzieli na ekonomikę oświaty i ekonomikę szkolnictwa wyższego, jest to „wąska specjalność ekonomiczna badająca wewnętrzne zależności finansowe, kosztowe i organizacyjne w oświacie”, „[...] edukacja ma ogromny wpływ na rozwój ekonomii – czas więc, by i ekonomia wskazała edukacji, jak ma efektywnie wykorzystywać dostępne jej zasoby”, *ibidem*, s. 8 i 40.

⁸⁹ K. Kloc, *op. cit.*, s. 209.

⁹⁰ K. Kloc, *op. cit.*, s. 210.

⁹¹ Zob. m.in. E. Kopeć, *Zamykanie małych szkół wiejskich (uwarunkowania, sposoby zapobiegania)*, „Polityka i Społeczeństwo” 2013, nr 3 (11), s. 5-18.

⁹² Zob. R. Raszewska-Skałeczka: *Szkoły niepubliczne a reforma systemu edukacji w Polsce*, ST 2000, nr 7-8, s. 123 i n.; K. Kloc, *op. cit.*, s. 169 i n.; A. Olszewski, *Zakładanie szkoły przez osobę fizyczną lub*

przekształcenie szkół w placówki niepubliczne, ale o charakterze publicznym, dzięki czemu rodzice nie muszą płacić za naukę dzieci⁹³.

4. Wnioski

Trzeba mieć na uwadze, że przekształcenia współczesnej administracji wynikają z jej roli w sferze ekonomicznej – następuje ekonomizacja jej działań, co nie może pozostawać bez wpływu na jej istotę i kształt⁹⁴. Dlatego też należy zgodzić się z argumentacją I. Lipowicz, że misją i obowiązkiem administracji jest stawianie, dla dobra wspólnego, czoła zróżnicowanym, nowym wyzwaniom ekonomicznym i zmieniającej się sytuacji społecznej, na które administracja musi reagować⁹⁵. Z kolei Z. Niewiadomski zauważa, że w całokształcie przemian obecnej administracji publicznej coraz wyraźniej pojawia się trend do jakościowej zmiany służby na rzecz obywatela, którą w literaturze niemieckiej określa się ochroną obywatela „przez administrację”, a nie „przed administracją”⁹⁶. W ocenie M. Jaśkowskiej ważne jest, aby w imię nowych zadań stawianych przed administracją publiczną nie doprowadzać do pogorszenia sytuacji prawnej obywateli i innych podmiotów prawa. Godna podkreślenia jest tu argumentacja autorki, że: „W państwie praworządnym nie może być bowiem takiego działania władz publicznych, które nie podlegałyby kontroli zewnętrznej. [...] należałoby spojrzeć na nowe zjawiska także z punktu widzenia sposobu ich uregulowania. [...] Nawet bowiem cele najbardziej godne realizacji nie mogą być osiągnięte metodami, które nie odpowiadają standardom państwa prawnego”⁹⁷.

W świetle obowiązujących obecnie regulacji ustawy o systemie oświaty, restrukturyzację sieci szkół w gminie samorząd terytorialny może podejmować w formie: 1) likwidacji szkoły (art. 59 ust. 1 u.s.o.); przekazania szkoły do dalszej działalności w ręce stowarzyszenia lub osoby fizycznej (art. 5 ust. 5g u.s.o.); tworzenia zespołów szkół (art. 62 ust. 1 u.s.o.). Przekazanie szkoły np. stowarzyszeniu rodziców następuje na podsta-

prawną, DS 2012, nr 9, s. 70-74; A. Olszewski, *Finansowanie działalności oświatowej prowadzonej przez organy niepubliczne*, DS 2012, nr 9, s. 74-76; A. Olszewski, *Wydatkowanie dotacji przez szkoły i placówki prowadzone przez podmioty inne niż samorząd*, DS 2012, nr 9, s. 77-80; M. Łyszczarz, *Nadzór nad szkołami niepublicznymi*, DS 2012, nr 9, s. 81-83.

⁹³ Zob. W. Kaleta, *op. cit.*, s. 60.

⁹⁴ Z. Niewiadomski, *Nowe zjawiska w administracji ...*, s. 46. Należy zgodzić się z autorem, że administracja świadcząca czy administracja infrastruktury przekształcając się w jedno wielkie przedsiębiorstwo świadczące usługi i aczkolwiek następuje komercjalizacja i prywatyzacja wielu usług publicznych, to w dalszym ciągu administracja ponosi odpowiedzialność za ich realizację, *ibidem*, s. 46.

⁹⁵ I. Lipowicz, *Nowe zjawiska w administracji publicznej – perspektywa ochrony praw obywatela*, [w:] *Nowe zjawiska w administracji publicznej...*, s. 35.

⁹⁶ Z. Niewiadomski, *Nowe zjawiska ...*, s. 47.

⁹⁷ M. Jaśkowska, *Nowe zjawiska w administracji publicznej – perspektywa orzecznictwa sądów administracyjnych*, [w:] *Nowe zjawiska w administracji publicznej...*, s. 32.

wie uchwały gminy lub powiatu. Dodać należy, że ustawodawca w art. 80 ust. 3h u.s.o. i w art. 90 ust. 2a u.s.o. określił zobowiązania władz samorządowych wobec utworzonych szkół niepublicznych.

Z punktu widzenia ekonomiki edukacji ważne staje się nie tylko zwrócenie uwagi na „jakość i efektywność procesów edukacyjnych, ale także na jakość pracy i ekonomiczną efektywność podmiotów uczestniczących w procesie edukacji”⁹⁸. Stąd też wiele uwagi w zarządzaniu szkołą, w zarządzaniu oświatą poświęca się obecnie ekonomice edukacji, której przedmiotem jest edukacja, procesy i systemy edukacyjne, a zakres podmiotowy obejmuje wszelkie klasy podmiotów społecznych, administracyjnych i organizacyjnych oraz gospodarczych, które uczestniczą w procesach i systemach edukacyjnych⁹⁹. Podkreślić należy, że badania ekonomiczne przeprowadzone w wymiarze przestrzennym w zakresie zwłaszcza „funkcji produkcyjnych oświaty”, pokazujące związek między nakładami na oświatę a efektami, edukacją jako produktem, mogą przyczynić się do dylematu wynikającego z wyzwań i obietnic powstałych ze związków ekonomii z edukacją¹⁰⁰. Zdaniem A. Jeżowskiego może przejawiać się to w tym, że „ze środowiska edukacyjnego płynie więc oskarżenie o «przeekonomizowanie» oświaty, o sprzeniewierzenie się wartościom i ideałom tych, którzy kiedyś oświatę publiczną tworzyli. Z kolei, ekonomiści pomawiają pedagogów o marnotrawienie grosza publicznego, o przysparzanie nikomu nieprzynoszących korzyści wydatków, o nierównomierne dystrybuowanie środków budżetowych”¹⁰¹.

Powstaje zatem pytanie, czy zasadne jest na gruncie polskiej regulacji prawnej w zakresie oświaty, mówienie o ekonomice oświaty w zarządzaniu szkołą? Czy i w jaki sposób badania przeprowadzane w wymiarze przestrzennym w zakresie ekonomiki edukacji służą polskiej edukacji, jednostce i społeczeństwu? Czy postrzeganie oświaty kryteriami ekonomiki oświaty w zarządzaniu szkołą staje się koniecznością podmiotów uczestniczących w procesie edukacji, wyzwaniem, a może ma znaczenie społeczne ze względu na rozwój jednostki i społeczeństwa, wzrost gospodarczy państwa, czy konkurencyjność szkoły na rynku edukacji? Edukacja i świadczenie usług edukacyjnych kosztuje i wymaga zarówno ponoszenia wydatków ze środków publicznych¹⁰², jak i odpowiedzialności państwa i samorządu terytorialnego za funkcjonowanie całego systemu oświaty¹⁰³. Zasadne wydaje się być zatem pytanie w zakresie zarządzania oświatą na

⁹⁸ Zob. A. Jeżowski, *op. cit.*, s. 19.

⁹⁹ *Ibidem*, s. 19.

¹⁰⁰ Ekonomika edukacji jest przedmiotem badań takich organizacji, jak Bank Światowy, ONZ czy OECD, a także Stanów Zjednoczonych i Unii Europejskiej. Wyniki i postulaty tych badań zob. A. Jeżowski, *op. cit.*

¹⁰¹ A. Jeżowski, *op. cit.*, s.23.

¹⁰² M. Herbst (red.), *Finansowanie oświaty*, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t. 3, Warszawa 2012.

¹⁰³ Zob. R. Raszevska-Skałeczka, *Zadania oświatowe jednostek samorządu terytorialnego*, [w:] *Studia nad samorządem terytorialnym*, pod red. A. Błasia, Kolonia Limited, Wrocław 2002, s. 233-265; E. Majchrowska-Jopek, *Wybrane problemy wykonywania zadań oświatowych ...*, s. 168 -183.

szczeblu lokalnym, czy jednostki samorządu terytorialnego są w stanie w sposób strategiczny, długofalowy i systemowy zatroszczyć się o jakość lokalnego systemu szkolnego. Czy wystarczającym potwierdzeniem troski o oświatę jako „dobro wspólne” i jej jakość na szczeblu samorządowym jest np. sporządzenie przez samorządy dokumentu strategicznego w postaci strategii oświatowej¹⁰⁴, bądź ujęcie lokalnej polityki oświatowej w strategii rozwoju gminy, która wskazuje na rozwój oświaty, w tym ubieganie się o środki z funduszy europejskich, uporządkowanie spraw lokalnej oświaty i przyjęcie lokalnej polityki oświatowej czy przyjęcie odpowiedniego modelu zarządzania oświatą samorządową¹⁰⁵. Pojawiające się coraz to nowe wyzwania i oczekiwania społeczne w sferze administracji świadczą zależne są zwłaszcza od rozwiązań prawnych, czynników ekonomicznych i społecznych. W obszarze jej działania mieści się też decentralizacja oświaty samorządowej, gdzie splot tych czynników jest niezwykle silny i wymaga nowego podejścia do złożonych polityk publicznych¹⁰⁶.

Literatura

- Auleytner J., *Kwestia edukacyjna*, [w:] *Polityka społeczna. Teksty źródłowe. Wybór i opracowanie*, red. L. Dziewięcka-Bokun, K. Zamorska, AUW No 2556, Wrocław 2003.
- Banach Cz., *Skarb ukryty w edukacji. Strategia rozwoju edukacji w Polsce do roku 2020*, www.up.krakow.pl/konspekt/12/strategia.html, (dostęp: 4.08.2015 r.).
- Bąkowski T. (red.), *Organizacja administracji publicznej z perspektywy powierzanych jej zadań*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Bednarska-Wnuk I., *Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Błaś A. (red.), *Studia nad samorządem terytorialnym*, Kolonia Limited, Wrocław 2002.
- Bugdalski B., *Samorządy nie chcą oszczędzać na oświacie*, DS 2012, nr 11.
- Bugdalski B., *System oświaty do poprawy*, DS 2012, nr 11.

¹⁰⁴ Zob. A. Sobotka (red.), *Zarządzanie oświatą w gminach. Podsumowanie badania ankietowego*, Warszawa 2012, s. 8 i n. www.ore.edu.pl, dostęp: 20.05.2012. Strategia oświatowa, „oprócz swojej podstawowej funkcji, jaką jest samo planowanie strategiczne, może pełnić także inne funkcje: w przypadku miast na prawach powiatu – informacyjną (komunikacyjną), w przypadku gmin miejskich i miejsko-wiejskich – wpływające na decyzje radnych, a w przypadku gmin wiejskich – pozyskiwanie dodatkowych środków na oświatę” – *ibidem*, s. 11; A. Sobotka: *Strategie oświatowe polskich samorządów*, [w:] *Strategie oświatowe*, pod red. A. Levitasa, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t. 1, Warszawa 2012, s. 40-71.

¹⁰⁵ Szerzej na ten temat zob. S. Sysko-Romańczuk, P. Zaborek, A. Niedźwiecka, *Modele zarządzania oświatą w polskich samorządach*, [w:] *Zarządzanie oświatą*, pod red. M. Herbsta, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t. 2, Warszawa 2012, s. 15-45; P. Zaborek, S. Sysko-Romańczuk, *Metoda identyfikacji modeli zarządzania*, [w:] *Zarządzanie oświatą...*, s. 49-65; A. Niedźwiecka: *Modele zarządzania oświatą – studia przypadków*, [w:] *Zarządzanie oświatą...*, s. 66-102.

¹⁰⁶ W nieco innym kontekście prowadzonych rozważań, zob. I. Lipowicz, *op. cit.*, s. 41.

- Cieślak Z., Kosieradzka-Federczyk A. (red.), *Nowe zjawiska w administracji publicznej*, Prace Studialne Warszawskiego Seminarium Aksjologii Administracji, t. IV, Warszawa 2015.
- Czarnik Z., Posłuszny J., *Zakład publiczny*, [w:] R. Hauser, Z. Niewiadomski, A. Wróbel (red.), *Podmioty administrujące*, System prawa administracyjnego, t. 6, C.H. Beck, Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa 2011.
- Czuba-Wąsowska M., Mańko K., *Egzekucja obowiązków szkolnego i nauki. Zagadnienia prawne. Teoria i praktyka*, ABC Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Ćwiertniewicz G., *Od wizji szkoły do modelu absolwenta*, DS 2012, nr 9.
- Dolata R., *Najważniejsze wyzwania stojące przed polską oświatą*, „Analizy i Opinie” 2005, nr 45.
- Dolnicki B., *Samorząd terytorialny. Zagadnienia ustrojowe*, Zakamycze, Kraków 2006.
- Fazlagić J., *Marketing szkoły*, ABC a Wolter Kluwer business, Warszawa 2011.
- Fazlagić J., *Kompetencje potrzebne do budowy społeczeństwa obywatelskiego w Polsce*, DS 2012, nr 11.
- Fundowicz S., *Decentralizacja administracji publicznej w Polsce*, Wydawnictwo Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2005.
- Gawrecki L., *Wolny rynek w oświacie, czyli dlaczego dyrektor szkoły musi być menedżerem oświaty?*, DS 2003, nr 2.
- Hall H., *Marketing w szkolnictwie*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007.
- Herbst M. (red.), *Finansowanie oświaty*, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t. 3, Warszawa 2012.
- Herbst M. (red.), *Zarządzanie oświatą*, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t. 2, Warszawa 2012.
- Herczyński J., *Wyzwania oświatowe stojące przed samorządami*, [w:] *Strategie oświatowe*, pod red. A. Levitasa, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t. 1, Warszawa 2012.
- Herczyński J., Herbst M., *Wprowadzenie*, [w:] *Decentralizacja oświaty*, pod red. M. Herbsta, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t. 7, Warszawa 2012.
- Herczyński J., *Modele decentralizacji oświaty*, [w:] *Decentralizacja oświaty*, red. M. Herbst, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t. 7, Warszawa 2012.
- Herczyński J., *Wyzwania oświatowe stojące przed jednostkami samorządu terytorialnego*, www.ore.edu.pl, <https://www.ore.edu.pl/.../113-raporty?...wyzwania...przed-jednostkami...>, (dostęp: 20.08.2015 r.).
- Janczak D., *Edukacja mobilna*, DS 2015, nr 9.
- Jaškowska M., *Nowe zjawiska w administracji publicznej – perspektywa orzecznictwa sądów administracyjnych*, [w:] *Nowe zjawiska w administracji publicznej. Prace studialne Warszawskiego Seminarium Aksjologii Administracji*, t. 4, red. Z. Cieślak, A. Kosieradzka-Federczyk, Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Warszawa 2015.

- Jeżowski A., *Ekonomika oświaty w zarządzaniu szkołą*, wyd. 2, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Kaleta W., *Praktyka przekształcania szkół bez psucia*, DS 2012, nr 9.
- Kasperczyk A., *Samorządowe podmioty polityki edukacyjnej*, [w:] *Polska wobec wyzwań edukacyjnych Unii Europejskiej*, red. L. Dziewięcka-Bokun i A. Ładyżyński, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004.
- Kloc K., *Konflikty w procesie racjonalizacji szkół*, [w:] *Strategie oświatowe*, pod red. A. Levitasa, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t. 1, Warszawa 2012.
- Korczak J., *Konstytucyjne podstawy struktury i funkcji samorządu terytorialnego*, [w:] R. Hauser, Z. Niewiadomski, A. Wróbel (red.), *Konstytucyjne podstawy funkcjonowania administracji publicznej*, System prawa administracyjnego, t. 2, Wyd. C.H. Beck, Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa 2012.
- Kopeć E., *Zamykanie małych szkół wiejskich (uwarunkowania, sposoby zapobiegania)*, „Polityka i Społeczeństwo” 2013, nr 3 (11).
- Kordziński J., *Zarządzanie rozwojem szkoły*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Kurzyna-Chmiel D., *Podstawy prawne i organizacyjne oświaty. Prawo oświatowe w zarysie*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
- Kurzyna-Chmiel D., *Oświata jako zadanie publiczne*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Lenart R., *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu konkurencyjności szkoły*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
- Lipowicz I., *Nowe zjawiska w administracji publicznej – perspektywa ochrony praw obywatela*, [w:] *Nowe zjawiska w administracji publicznej*, red. Z. Cieślak, A. Kosieradzka-Federczyk, *Prace studialne Warszawskiego Seminarium Aksjologii Administracji*, t. 4, Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Warszawa 2015.
- Lisowski P., *Relacje strukturalne w polskim samorządzie terytorialnym*, Kolonia Limited, Wrocław 2013.
- Lisowski P., *Organizacja administracji publicznej wobec zadań oświatowych jednostek samorządu terytorialnego*, [w:] Bąkowski T. (red.), *Organizacja administracji publicznej z perspektywy powierzanych jej zadań*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Łyszczarz M., *Edukacja domowa*, DS 2015, nr 9.
- Łyszczarz M., *Nadzór nad szkołami niepublicznymi*, DS 2012, nr 9.
- E. Majchrowska-Jopek, *Wybrane problemy wykonywania zadań oświatowych przez jednostki samorządu terytorialnego*, *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace / Szkoła Główna Handlowa* 2012, nr 4, s. 161, <http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/kwartalnik/archiwum/Documents/EMajchrowicz-Jopek12.pdf>, (dostęp: 20.05.2015 r.).
- Malinowski M., *Czas cyfrowej obecności – e-learning w placówkach oświatowych*, DS 2012, nr 10.

- MEN zaprasza do udziału w debacie o przyszłości edukacji, www.men.gov.pl, stan z dnia 3 sierpnia 2015 r.
- MEN, *Główne kierunki krajowej polityki edukacyjnej do roku 2020*, Warszawa, 4 kwietnia 2013, http://www.dbp.wroc.pl/biblioteki/wroclaw/images/Biblioteki/DBP-Wroclaw/WSIPO/Gwne_kierunki_krajowej_polityki_edukacyjnej_do_2020_MEN.pdf (dostęp: 20.08.2015).
- MEN, *Porozmawiajmy o przyszłości polskiej szkoły ...rusza portal Nasza Edukacja!* <https://men.gov.pl/ministerstwo/informacje/porozmawiajmy-o-przyszlosci-polskiej-szkolyrusza-portal-nasza-edukacja.html>; www.naszaedukacja.men.gov.pl, (dostęp: 3.08.2015).
- Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa*, Biała Księga Komisji Europejskiej, Warszawa 1997.
- Niedźwiecka A., *Modele zarządzania oświatą – studia przypadków*, [w:] *Zarządzanie oświatą*, pod red. M. Herbsta, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t. 2, Warszawa 2012.
- Niewiadomski Z., *Pojęcie administracji publicznej*, [w:] R. Hauser, Z. Niewiadomski, A. Wróbel (red.), *Instytucje prawa administracyjnego*, System prawa administracyjnego t. 1, C.H. Beck, Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa 2010.
- Niewiadomski Z., *Nowe zjawiska w administracji publicznej – perspektywa teorii prawa administracyjnego*, [w:] *Nowe zjawiska w administracji publicznej*, red. Z. Cieślak, A. Kosieradzka-Federczyk, *Prace studialne Warszawskiego Seminarium Aksjologii Administracji*, t. 4, Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Warszawa 2015.
- Olszewski A., *Wydatkowanie dotacji przez szkoły i placówki prowadzone przez podmioty inne niż samorząd*, DS 2012, nr 9.
- Olszewski A., *Zakładanie szkoły przez osobę fizyczną lub prawną*, DS 2012, nr 9.
- Olszewski A., *Finansowanie działalności oświatowej prowadzonej przez organy niepubliczne*, DS 2012, nr 9.
- Oniszczyk J., *Samorząd terytorialny w orzecznictwie Trybunału Konstytucyjnego*, Dom Wydawniczy ABC Warszawa 2002.
- Otręba R., *Sukces i autonomia w zarządzaniu organizacją szkolną*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Panasiuk A., *Prawo podmiotowe jednostki do dobrej administracji jako wyznacznik sprawnego państwa*, „Problemy Prawa i Administracji” 2012, nr 1-2.
- Pery A., *Status dyrektora szkoły. Poradnik dla samorządów i dyrektorów szkół na podstawie obowiązującego prawa, ekspertyz prawnych oraz badań opracowanych w ramach projektu*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012.
- Pery A., *Priorytety MEN na rok szkolny 2015/2016*, DS 2015, nr 9.
- Pierzchała E., Pierzchała J., *Oświata w sferze usług publicznych*, [w:] *Administracja dóbr i usług publicznych*, red. nauk. M. Woźniak, Difin, Warszawa 2013.

- Pilich M., *Komentarz do art. 1 ustawy o systemie oświaty*, [w:] *Ustawa o systemie oświaty. Komentarz*, wyd. 4, ABC Wolters Kluwer, Warszawa 2012 <http://lex.online.wolterskluwer.pl>, (dostęp: 20.06.2012).
- Pilich M., *Ustawa o systemie oświaty. Komentarz*, wyd. 4, ABC Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Piotrowska-Albin E., Kaleta K., *Uwolnić szkoły!*, DS 2012, nr 9.
- Pomianowska M., Stańczyk M., *Nadszedł czas zmian w edukacji*, DS 2015, nr 9.
- Raszevska-Skałeczka R., *Między tradycją a przyszłością w polskim systemie edukacji – wyrównywanie szans edukacyjnych*, [w:] *Między tradycją a przyszłością w nauce prawa administracyjnego. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Janowi Bociowi*, red. J. Supernat, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.
- Raszevska-Skałeczka R., *Decentralizacja publicznych zadań oświatowych a zawodność państwa*, [w:] *Państwo i rynek. Obszary zawodności*, red. U. Kalina-Prasznic, Gaskor, Wrocław 2011.
- Raszevska-Skałeczka R., *Niepełność sytuacji prawnej jednostki w związku z powszechnym i równym dostępem do edukacji na tle ustawy o systemie oświaty (wybrane zagadnienia)*, [w:] *Niepełność sytuacji prawnej jednostki w prawie administracyjnym*, red. A. Błaś, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
- Raszevska-Skałeczka R., *Przemiany i wyzwania współczesnej przestrzeni edukacyjnej*, [w:] *Współczesna przestrzeń edukacyjna. Geneza, przemiany, nowe znaczenia*, t. 2, red. E. Musiał i M. Bednarska, Impuls, Kraków 2013.
- Raszevska-Skałeczka R., *Przebieg administracji świadczącej w sferze oświaty samorządowej*, [w:] *Przebieg w prawie administracyjnym*, red. J. Zimmermann, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Raszevska-Skałeczka R., *Szkoły niepubliczne a reforma systemu edukacji w Polsce*, ST 2000, nr 7-8.
- Raszevska-Skałeczka R., *Współczesne wyzwania i dylematy zarządzania oświatą samorządową. Społeczne inicjatywy edukacyjne*, [w:] *Przegląd dyscyplin badawczych pokrewnych nauce prawa i postępowania administracyjnego*, red. S. Wrzosek, M. Domagała, J. Izdebski, T. Stanisławski, Wydawnictwo Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2010.
- Raszevska-Skałeczka R., *Zadania oświatowe jednostek samorządu terytorialnego*, [w:] *Studia nad samorządem terytorialnym*, red. A. Błaś, Kolonia Limited, Wrocław 2002.
- Raszevska-Skałeczka R., *Problem pewności sytuacji prawnej użytkownika likwidowanego zakładu administracyjnego (oświatowego) – wybrane zagadnienia*, [w:] *Pewność sytuacji prawnej jednostki w prawie administracyjnym*, red. A. Błaś, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Satel A., *Debata o kierunkach rozwoju edukacji*, DS 2012, nr 11.

- Sierpowska I., *Pomoc społeczna jako administracja świadcząca. Studium administracyjnoprawne*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Skrzydło-Niżnik I., *Model ustroju samorządu terytorialnego w Polsce na tle zagadnień ustrojowego prawa administracyjnego*, Kraków 2007.
- Sobotka A. (red.), *Zarządzanie oświatą w gminach. Podsumowanie badania ankietowego*, Warszawa 2012.
- Sobotka A., *Strategie oświatowe polskich samorządów*, [w:] *Strategie oświatowe*, pod red. A. Levitasa, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t. 1, Warszawa 2012.
- Stańczak M., *Alternatywne formy edukacji*, DS 2015, nr 9.
- Stasikowski R., *Funkcja administracji świadczącej*, „Administracja. Teoria – Dydaktyka – Praktyka” 2009, nr 3 (16).
- Stasikowski R., *O pojęciu zadań publicznych (studium z zakresu nauki administracji i nauki prawa administracyjnego)*, ST 2009, nr 7-8.
- Stec M., *Podział zadań i kompetencji w nowym ustroju terytorialnym Polski. Kryteria i ich normatywna realizacja*, ST 1998, nr 11.
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant*, http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/59579f9e6efaec82014d6d5be081ca23.pdf, (dostęp: 20.06.2012).
- Strumińska-Doktór A., *Jak skutecznie wypromować szkołę i placówkę oświatową*, Wyd. Wiedza i Praktyka, Warszawa 2015.
- Sysko-Romańczuk S., Zaborek P., Niedźwiecka A., *Modele zarządzania oświatą w polskich samorządach*, [w:] *Zarządzanie oświatą*, pod red. M. Herbsta, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t. 2, Warszawa 2012.
- Syryt A., *Wyznaczanie zadań władzy publicznej a samodzielność samorządu terytorialnego*, [w:] *Nowe zjawiska w administracji*, red. Z. Cieślak, A. Kosieradzka-Federczyk, *Prace studialne Warszawskiego Seminarium Aksjologii Administracji*, t. 4, Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Warszawa 2015.
- Szymański M. J., *Socjologia edukacji. Zarys problematyki*, Impuls, Kraków 2013
- Szymański M. J., *Edukacyjne problemy współczesności*, Impuls, Kraków 2014.
- Śliwerski B., *Edukacja (w) polityce. Polityka (w) edukacji. Inspiracje do badań polityki oświatowej*, Impuls, Kraków 2015.
- Ślusarczyk M., *Prawo do nauki a nierówności edukacyjne*, [w:] *Jednostka w demokratycznym państwie prawa*, red. J. Filipek, Wyższa Szkoła Administracji Bielsko-Biała 2003.
- Trutkowski C., *Kształtowanie polityki oświatowej samorządów lokalnych*, ST 2015, nr 1-2.
- Wiktorowska A., *Prawne determinanty samodzielności gminy. Zagadnienia administracyjnoprawne*, LIBER Warszawa 2002.
- Wlazło S., *Polityka oświatowa w gminie*, www.ore.edu.pl (dostęp: 20.08.2015).

Wytrązek W., *Sprawność działania administracji publicznej w Polsce w warunkach decentralizacji*, Wydawnictwo Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2006.

Zaborek P., Sysko-Romańczuk S., *Metoda identyfikacji modeli zarządzania*, [w:] *Zarządzanie oświatą*, pod red. M. Herbsta, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t. 2, Warszawa 2012.

Zimmermann J., *Organizacja administracji publicznej z perspektywy powierzanych jej zadań – uwagi wprowadzające*, [w:] *Organizacja administracji publicznej z perspektywy powierzanych jej zadań*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.

Zimmermann J., Suwaj P. J. (red.), *Wpływ przemian cywilizacyjnych na prawo administracyjne i administrację publiczną*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

Decentralization of educational tasks in the context of demands and expectations of society

Summary: Local government education of the Republic of Poland, as the part of decentralization of the state's structure management, became one of the public task performed by tiers of local self-government. Decentralization of the public educational management adapts to improvement of organization and functioning of the Polish educational system, and to performing educational tasks, which function under the market economy conditions. Educational challenge, addressed to local self-government, is to find better ways of educational management, and ever greater society expectations, addressed to public administration, concern ways of performing educational tasks and bearing legal responsibility for the quality of educational services.

Key words: local self-government, decentralization of educational tasks, educational policy, school managed by local self-government unit, educational management.