

Udział organów społecznych w zarządzaniu szkołą publiczną¹

Participation of social authorities in administration of public school

Wstęp: Tendencje zmian w zarządzaniu szkołą publiczną – decentralizacja i uspołecznienie procesu podejmowania decyzji

System edukacji w Polsce, podobnie jak systemy edukacyjne w wielu innych krajach Unii Europejskiej, podlega istotnym zmianom. Wprowadzane są one m. in. w podsystemie² zarządzania. W opinii Stefana M. Kwiatkowskiego³ analiza zmian zachodzących w tym obszarze pozwala wyróżnić dwa podstawowe kierunki przeobrażeń związane z decentralizacją i uspołecznianiem procesu podejmowania decyzji.

Według tego autora decentralizacja, najogólniej rzecz ujmując, „(...) polega na zmianie miejsca podejmowania decyzji. Ograniczeniu podlegają rodzaj i liczba decyzji podejmowanych na poziomie centralnym – zwiększają się proporcjonalnie rola i zadania poziomu regionalnego i lokalnego.”⁴ Podobnie pojęcie „decentralizacji” definiuje Jerzy Regulski.⁵

W przypadku decentralizacji przesunięciu uprawnień i środków towarzyszy przekazanie odpowiedzialności za realizację pewnych zadań.⁶ W wyniku wprowadzonej w naszym kraju reformy administracji publicznej (zwanej inaczej samorządową) jednostkom samorządu terytorialnego⁷ przekazano część zadań realizowanych wcześniej przez państwo, w tym m.in.

¹ Artykuł powstał w ramach projektu naukowego „Rada szkoły – między polityczną ideą a społeczną praktyką” prowadzonego w latach 2012- 2013 w Zakładzie Polityki Edukacyjnej Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej.

² Podsystem to system w ramach szerszego systemu – nadsystemu – który jest wobec niego nadrzędny.

³ S. M. Kwiatkowski, *Tendencje zmian w zarządzaniu oświatą w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej*, [w:] *Menedżer i kreator edukacji*, red. Cz. Plewka, H. Bednarczyk, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Wydawniczy, Radom 2008, s. 47.

⁴ S. M. Kwiatkowski, op. cit., s. 47.

⁵ Jako zwiększenie praw, odpowiedzialności i zasobów będących w rękach władz lokalnych w porównaniu do tych, które pozostają w gestii władz centralnych. Por. J. Regulski, *Samorządna Polska*, Wydawnictwo Rosner i Wspólnicy, Warszawa 2005, s. 60.

⁶ Por. J. Regulski, op. cit., s. 61.

⁷ Samorząd terytorialny stanowi wyodrębniony w strukturze państwa, powstały z mocy prawa związek lokalnego społeczeństwa powołany do samodzielnego wykonywania zadań administracji publicznej i wyposażony w materialne środki umożliwiające ich realizację. Por. J.P. Tarno, M. Sieniuc, J. Sulimierski, J. Wyporska, *Samorząd terytorialny w Polsce*, Wydawnictwo Prawnicze „LexisNexis”, Warszawa 2002, s. 21.

zadania z zakresu edukacji publicznej. Samorządy niemal całkowicie⁸ wzięły na siebie obowiązek prowadzenia publicznych szkół i placówek edukacyjnych – gminy przejęły je od 1996 roku (przy czym od 1990 roku fakultatywnie), zaś powiaty i województwa od roku 1999.⁹ Zgodnie z zapisami Ustawy o systemie oświaty¹⁰ gmina jest organem prowadzącym dla szkół podstawowych i gimnazjów, powiat – dla szkół ponadgimnazjalnych i specjalnych, zaś województwo – dla szkół oraz placówek o znaczeniu regionalnym i ponadregionalnym.¹¹ Samorząd terytorialny odpowiada więc za działalność podporządkowanych mu szkół i placówek edukacyjnych. Zadania edukacyjne należą do jego zadań własnych, ponieważ służą zaspokajaniu potrzeb podlegającej mu wspólnoty. Znajduje to odzwierciedlenie w treści art. 166 ust. 1 Konstytucji RP.¹² Jednostki samorządu terytorialnego prowadzą działalność we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność, co świadczy o dużym zakresie posiadanej przez nie autonomii. Warto przy tym zauważyć, że o ile w wyniku reformy administracji publicznej samorządy przejęły obowiązek prowadzenia szkół i placówek edukacji publicznej, o tyle nadzór pedagogiczny nad nimi, czyli kontrola jakości kształcenia, pozostał w gestii administracji rządowej. Taki podział kompetencji wymaga współpracy jednostek samorządu terytorialnego z kuratorem oświaty¹³ sprawującym nadzór pedagogiczny na terenie województwa. Przy czym w ciągu ostatnich kilkunastu lat, na skutek zmian wprowadzonych do Ustawy o systemie oświaty, wpływ samorządów na funkcjonowanie podporządkowanych im szkół i placówek edukacyjnych zdecydowanie się zwiększył.¹⁴

⁸ Wyjątek stanowią nieliczne placówki wymienione w art. 5 ust. 3a–3e Ustawy o systemie oświaty, które pozostały w gestii ministrów. Por. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn. Dz. U. z 2004, nr 256, poz. 2572 ze zm.).

⁹ Szerzej na ten temat w: J. Gęsicki, *Uwarunkowania tworzenia oświaty samorządowej*, [w:] E. Adamczyk, J. Gęsicki i E. Matczak, *Samorządowy model oświaty*, Wydawnictwo IBE, Warszawa 2001; J. Lackowski, *Decentralizacja zarządzania polskim systemem oświatowym a społeczne nierówności edukacyjne*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 36; M. Zahorska, *Szkoła: między państwem, społeczeństwem a rynkiem*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2002, s. 294; M. Zahorska, *Zmiany w polskiej edukacji i ich społeczne konsekwencje*, [w:] *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie X i XXI wieku*, red. M. Marody, Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2009, s. 93-115.

¹⁰ Art. 5 ust. 5, 5a, 6, 6a, 6d Ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn. Dz. U. z 2004, nr 256, poz. 2572 ze zm.).

¹¹ Ustawa o systemie oświaty nie określa wprost, jakie szkoły i placówki mają „znaczenie regionalne lub ponadregionalne” i odsyła (w art. 5 ust. 6c) do strategii rozwoju województwa.

¹² Por. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (tekst ujednolicony Dz. U. z 1997 nr 78, poz. 483 ze zmianami).

¹³ Kurator oświaty jest organem rządowej administracji zespolonej, który, w imieniu wojewody, wykonuje zadania i posiada kompetencje w zakresie oświaty na obszarze województwa.

¹⁴ Jednostkom samorządu terytorialnego przekazano znaczną część uprawnień, które wcześniej przysługiwały organowi nadzoru pedagogicznego i tym samym zdecydowanie wzmocniono pozycję samorządu kosztem pozycji kuratora. Por. Ustawa z dnia 15 marca 2002 r. o zmianie Ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2002, nr 41, poz. 362); Ustawa z dnia 27 czerwca 2003 r. o zmianie Ustawy o systemie oświaty oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2003, nr 137, poz. 1304); Ustawa z dnia 19 marca 2009 r. o zmianie Ustawy o systemie oświaty oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2009, nr 56,

Drugi z wyróżnionych przez Stefana M. Kwiatkowskiego kierunków przeobrażeń w zarządzaniu edukacją – uspołecznienie (używa on co prawda określenia „uspołecznianie”) ma, jego zdaniem, ścisły związek z decentralizacją:

„Jest w pewnym sensie konsekwencją decentralizacji, a także demokratyzacji zarządzania. Decentralizacja sprzyja demokratyzacji, czyli szerokiemu udziałowi społeczności lokalnych w decydowaniu o przyszłości lokalnych instytucji edukacyjnych. Suma tych oddziaływań lokalnych tworzy możliwość uspołeczniania procesu podejmowania decyzji nie tylko na poziomie szkoły i gminy, ale także na poziomie centralnym.”¹⁵

Postulat „zwrócenia szkolnictwa społeczeństwu”¹⁶ stał się głównym hasłem projektów przemian rodzimej edukacji po 1989 roku. Wcześniej idee uspołecznienia systemu edukacji, jako koniecznego elementu przemian w Polsce, wysuwali przedstawiciele środowisk opozycyjnych¹⁷ oraz niektórzy eksperci rządowi¹⁸. W literaturze socjopedagogicznej funkcjonują różne autorskie podejścia do tej kwestii, a co za tym idzie różne wizje i projekty szkół uspołecznionych.¹⁹ W tym miejscu warto jednak powtórzyć za Julianem Radziewiczem²⁰, że uspołecznienie szkoły nie może być celem samym w sobie, musi zawierać uzasadnienie pedagogiczne: jest nim rozwój samorządności oraz podmiotowość nauczycieli, uczniów i rodziców.

Dla zapewnienia szerokiego uczestnictwa środowisk zaangażowanych w zarządzanie edukacją niezbędne jest stworzenie odpowiednich rozwiązań organizacyjnych. W krajach Unii Europejskiej są to funkcjonujące na różnych poziomach zarządzania rady konsultacyjne i komitety doradcze, w skład których wchodzi przedstawiciele kadry edukacyjnej, rodziców i uczniów, władz lokalnych oraz świata pracy, biznesu, i nauki.²¹

W Polsce w 1991 roku Sejm uchwalił najważniejszą dla kształtu polskiej edukacji *Ustawę o systemie oświaty*²², w której wprowadził odpowiednie rozwiązania organizacyjne dające obywatelom uprawnienia do oddolnego, społecznego partycypowania w sprawowaniu władzy

poz. 458); Ustawa z 19 sierpnia 2011 r. o zmianie Ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2011, nr 205, poz. 1206).

¹⁵ S. M. Kwiatkowski, op. cit., ss. 49-50.

¹⁶ M. Zahorska, *Zmiany...*, op. cit., s. 99.

¹⁷ K. Przyszczypkowski, *Opozycja polityczna w Polsce – wyzwania dla edukacji*, Edytor, Poznań-Toruń 1993; T. Bochwic, *Narodziny i działalność Solidarności Oświaty i Wychowania 1980-1989*, TYSOL sp. z o. o., Warszawa 2000.

¹⁸ *Edukacja Narodowym Priorytetem. Raport o stanie i kierunkach rozwoju edukacji narodowej w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej*, PWN, Warszawa - Kraków 1989, ss. 99-105.

¹⁹ Szerzej: M. Winiarski, *Rodzina – szkoła – środowisko lokalne*, IBE, Warszawa, 2000, s. 53.

²⁰ J. Radziewicz, *Szkoła uspołeczniona i uspołeczniająca*, Zespół Oświaty Niezależnej – Zeszyty Edukacji Narodowej, Warszawa 1989, ss. 20-23.

²¹ *Rady konsultacyjne i inne formy społecznego uczestnictwa w edukacji w Unii Europejskiej*, EURYDICE, Warszawa 1996, s. 3.

²² Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 1991, nr 95, poz.425).

i kontroli oraz w stymulowaniu procesów rozwojowych w szkolnictwie.²³ Czwarty rozdział cytowanej ustawy pt. *Spoleczne organy w systemie oświaty* zapewnia prawo do powoływania – obok samorządów uczniowskich i rad rodziców – rad szkolnych oraz ich struktur terenowych tj. rad oświatowych działających przy jednostkach samorządu terytorialnego²⁴ (dawniej wojewódzkich rad oświatowych), a także krajowej rady oświatowej.

*

W dalszej części artykułu skoncentruję się na zarządzaniu szkołą publiczną, które odbywa się w ramach ustawowo określonej struktury organizacyjnej. Tworzą ją wyodrębnione i wyposażone w określone kompetencje organy²⁵: dyrektor szkoły, rada pedagogiczna, samorząd uczniowski, rada rodziców i (fakultatywnie) rada szkoły. Zadania i kompetencje tych organów wyznaczają przede wszystkim zapisy Ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty²⁶, Ustawy z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela²⁷ oraz rozporządzenia wykonawcze. W świetle obowiązującego prawa najwyższą pozycję w strukturze organizacyjnej szkoły zajmuje dyrektor samodzielnie zarządzający placówką. Podczas wykonywania zadań powinien współpracować z radą szkoły, radą pedagogiczną, rodzicami i samorządem uczniowskim. Najważniejszym partnerem dyrektora jest jednak rada pedagogiczna – kolegialny organ mający realizować statutowe zadania szkoły dotyczące kształcenia, wychowania i opieki. Z kolei zadaniem społecznych organów szkoły – samorządu uczniowskiego, rady rodziców i rady szkoły – jest współdecydowanie we wszystkich sprawach dotyczących danej placówki. Organy te mogą przedkładać propozycje zmian i nowych rozwiązań, a w niektórych przypadkach biorą udział w procesie podejmowania decyzji, które odnoszą się do funkcjonowania szkoły.

²³ Por. B. Śliwerski, *Problemy współczesnej edukacji. Dekonstrukcja polityki oświatowej III RP*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 74; I. Nowosad, K. Błaszczuk, *Autonomia jako cecha współczesnej szkoły*, „Nowa Szkoła” 2005 nr 7, s. 4-7.

²⁴ Zgodnie z obowiązującym prawem organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego może powołać radę oświatową działającą przy tym organie (art. 48 ust. 1 u.s.o.). Jest ona społecznym organem opiniodawczym i wnioskodawczym, a jej zadania zostały określone w art. 48 ust. 2 pkt 1-5 u.s.o. Por. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn. Dz. U. z 2004, nr 256, poz. 2572 ze zm.).

²⁵ Organ – termin oznaczający wyodrębniony w celu wykonywania określonych zadań podmiot – osobę lub grupę osób – którego kompetencje określają normy zewnętrzne albo wewnętrzne (najczęściej normy prawne). Por. E. Zieliński, *Nauka o państwie i polityce*, Wydawnictwo ELIPSA, Warszawa 2006, s. 171.

²⁶ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn. Dz. U. z 2004, nr 256, poz. 2572 ze zm.). W artykule będzie stosowany skrót: u.s.o.

²⁷ Ustawy z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (tekst jedn. Dz. U. z 2006, nr 97, poz. 674 ze zm.). W artykule będzie stosowany skrót: KN.

Regulacje prawne a praktyka funkcjonowania społecznych organów szkoły

Analiza ustawowych regulacji dotyczących kompetencji społecznych organów szkoły oraz wnioski płynące z badań na temat ich funkcjonowania pozwoliły określić udział tych organów w zarządzaniu szkołą publiczną. Nasuwają się w związku z tym następujące spostrzeżenia i konkluzje:

- **Samorząd uczniowski**

Samorząd uczniowski – który w świetle Ustawy o systemie oświaty obligatoryjnie tworzą wszyscy uczniowie szkoły – nie został wyposażony w znaczące uprawnienia. Nawet wymienione w art. 55 u.s.o. prawa ucznia, w przypadku naruszenia których może on składać skargę do organów szkoły (z wyłączeniem rady rodziców), nie pokrywają się z prawami faktycznie przysługującymi uczniom polskich placówek edukacyjnych. Dyrektor ma jednak obowiązek współpracować z samorządem przy wykonywaniu swoich zadań. Z kolei samorząd może przedstawiać radzie szkoły, radzie pedagogicznej oraz dyrektorowi wnioski i opinie we wszystkich sprawach dotyczących szkoły. Uczniowie mają zatem prawo do podejmowania oddolnych działań i wypracowywania propozycji zmian bądź nowych rozwiązań odnoszących się do funkcjonowania placówki. Niestety nie mogą kierować wniosków do rady rodziców oraz „na zewnątrz” tj. do organu sprawującego nadzór pedagogiczny i organu prowadzącego. Ponadto ustawowe prawo składania wniosków przez samorząd uczniowski nie ma charakteru wiążącego – ustawodawca nie określił bowiem w jakiej formie i w jakim czasie adresaci mają na otrzymane uwagi odpowiedzieć i czy w ogóle są do tego zobowiązani. Oznacza to, że pozycja samorządu uczniowskiego, mimo przyznanych mu kompetencji, jest w szkole bardzo słaba. W praktyce nie wypełnia on nawet swojej ustawowej roli. Z badań Marty Zahorskiej²⁸ przeprowadzonych pod koniec lat 90. ubiegłego stulecia wynika bowiem, że uczniowie nie uczestniczą w procesie podejmowania decyzji dotyczących funkcjonowania szkoły. Według autorki:

„samorzady uczniowskie działały, jednak nigdzie, nawet w szkołach, gdzie były one najbardziej aktywne nie pełniły funkcji reprezentacji interesów uczniowskich, nie występowały też jako strona w sporach z nauczycielami. (...) nazwa samorząd w żadnym z wypadków nie odpowiadała rzeczywistości.”²⁹

Podobny obraz samorządności uczniowskiej w polskich szkołach wylania się z raportu opublikowanego przez Centrum Edukacji Obywatelskiej w 2013 roku:

²⁸ Por. M. Zahorska, *Szkola...*, op. cit., s. 189.

²⁹ Ibid.

„(...) obecnie w polskich szkołach mamy do czynienia najczęściej ze swoistą zabawą w samorządność, której żadna ze stron nie traktuje do końca poważnie, świadoma nałożonych ograniczeń bądź swojej siły w ich narzucaniu. (...) Chociaż często wybory określane są jako „święto demokracji”, wpływ uczniów i szkolna demokracja ograniczają się wyłącznie do jednorazowego oddania głosu. Poza szkołami prywatnymi trudno jest mówić o jakichkolwiek elementach demokracji deliberatywnej w samorządności uczniowskiej.”³⁰

- Rada rodziców

Rada rodziców jest organem, który, na mocy nowelizacji Ustawy o systemie oświaty z dnia 11 kwietnia 2007 r.³¹, powinien powstać w każdej szkole. Obligatoryjność tworzenia ciał przedstawicielskich rodziców nie przesądza jednak o ich wpływie na działalność danej placówki. Z badań wynika bowiem, że rodzice pełnią w szkole raczej funkcję pomocniczą, ewentualnie są biernymi uczestnikami organizowanych tam imprez.³² Takich spostrzeżeń dostarcza analiza wyników uzyskanych podczas ewaluacji zewnętrznej szkół pod hasłem „Rodzice są partnerami szkoły”.³³ Przy czym najwięcej informacji przynoszą szczegółowe dane zebrane od rodziców na temat ich uczestnictwa w konkretnych formach aktywności. Okazuje się, że tylko 19% opiekunów brało udział w konsultacjach i debatach, 13% uczestniczyło w szkoleniach, kursach i warsztatach prowadzonych przez szkołę, a 14% współpracowało merytorycznie oraz dzieliło się swoją wiedzą i umiejętnościami.³⁴ 58% rodziców brało udział w imprezach i uroczystościach szkolnych, które pomagało przygotować 35% opiekunów, 25% udzielało pomocy materialnej dla szkoły, 22% uczestniczyło w akcjach integrujących społeczność lokalną (festiwale, konkursy, debaty, akcje, itp.), a 16% wykonywało prace porządkowe na rzecz szkoły (np. remonty, sprzątanie).³⁵

³⁰ A.M. Geller, *Samorządność rozpoczyna się w toalecie. Raport z badań samorządów uczniowskich dla Koalicji na Rzecz Samorządów Uczniowskich*, s. 69, http://www.ceo.org.pl/sites/default/files/news-files/samorzadnosc_zaczyna_sie_w_toalecie.pdf (data dostępu 11. 08. 2013).

³¹ Ustawa z dnia 11 kwietnia 2007 r. o zmianie Ustawy o systemie oświaty oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2007, nr 80, poz. 542).

³² S. Bobula, *Rodzice partnerami szkoły. Partnerstwo, czyli co?*, [w:] *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 299.

³³ J. Kołodziejczyk, H. Cieślak, *Analiza wyników ewaluacji zewnętrznych w odniesieniu do wymagania „Rodzice są partnerami szkoły”*, [w:] *Ewaluacja w Nadzorze pedagogicznym. Refleksje*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

³⁴ J. Kołodziejczyk, H. Cieślak, op. cit., s. 237.

³⁵ Ibid.

Z kolei „Badanie rodziców 2009”³⁶ pokazało, że znaczna ich liczba nie angażuje się w życie szkoły, pozostawiając jej pełnienie funkcji nie tylko edukacyjnych, ale i wychowawczych.

„Średnio co czwarty rodzic w ogóle nie kontaktuje się z nauczycielami swojego dziecka – najmniej (14%) w szkołach podstawowych, najwięcej (31%) w szkołach ponadgimnazjalnych.”³⁷

Przypomnijmy, że w wyniku nowelizacji ustawy kompetencje rady rodziców uległy wzmocnieniu – nie jest już ona wyłącznie organem opiniującym. Obecnie, zamiast opiniować planowany program wychowawczy szkoły i program profilaktyki, bierze, wraz z radą pedagogiczną, udział w ich uchwalaniu. Uprawnienia rady rozszerzono również o prawo występowania z własnej inicjatywy do dyrektora i innych organów szkoły, a także „na zewnątrz” (tj. do organu prowadzącego i organu sprawującego nadzór pedagogiczny) z wnioskami i opiniami we wszystkich sprawach dotyczących danej placówki. Jednocześnie należy podkreślić, że po nowelizacji ustawy niektóre kompetencje rady rodziców zdublowały się z uprawnieniami innego społecznego organu – rady szkoły.³⁸ Chociaż możliwości działania rad rodziców są dużo mniejsze, a ich decyzje nie mają mocy sprawczej, fakt przyznania im prawa do realizowania niektórych zadań pozostających wcześniej w gestii rad szkół świadczy o tym, że nie przemyślano dokładnie, jakie miejsce powinni pełnić rodzice w strukturze organizacyjnej szkół i placówek edukacyjnych oraz w całym systemie edukacji.

- Rada szkoły

Rada szkoły jest jedynym organem, który stwarza możliwość współdecydowania o szkole wszystkim stronom procesu kształcenia i wychowania dzieci oraz młodzieży w szkolnictwie publicznym. Reprezentuje ona bowiem, w równych proporcjach, trzy społeczności – nauczycieli, rodziców i uczniów. Ponadto ma możliwość rzeczywistego współzarządzania placówką, gdyż ustawodawca wyposażył ją w znacznie większe, w porównaniu z innymi społecznymi organami, uprawnienia.³⁹ Przypomnijmy, że rada szkoły, obok kompetencji stanowiących, wnioskodawczych i opiniodawczych, posiada także uprawnienia kontrolne – z własnej inicjatywy może oceniać sytuację oraz stan szkoły.

³⁶ Badanie przeprowadzone zostało metodą CATI (wywiad telefoniczny) w sierpniu 2009 r. Próba rodziców liczyła 1001 osób. Por. *Badanie rodziców 2009, Przemoc i inne problemy w polskiej szkole w opinii rodziców*, Warszawa 2009. <http://www.szkolabezprzemocy.pl/996,badania-rodzicow-2009> (data dostępu 17. 08. 2013).

³⁷ Por. *Badanie rodziców 2009, Przemoc i inne problemy w polskiej szkole w opinii rodziców*, Warszawa 2009, s. 23, <http://www.szkolabezprzemocy.pl/996,badania-rodzicow-2009> (data dostępu 17. 08. 2013).

³⁸ Na przykład oba organy obligatoryjnie opiniują projekt planu finansowego szkoły.

³⁹ Kompetencje rady szkoły (placówki) wymienione zostały przede wszystkim w art. 50, ust. 2, p. 1-5 u.s.o.

W opinii Bogusława Śliwerskiego⁴⁰ to właśnie dzięki tej radzie szkoła ma szansę stać się pierwszym w życiu dzieci, młodzieży, a niekiedy także nauczycieli laboratorium demokracji, a więc miejscem nauki współsprawowania rządów dla siebie i przez siebie, zgodnie z maksymą – „Nic o nas bez nas”.

Prawo umożliwiające powoływanie rad szkół wprowadzono w Polsce na mocy Ustawy o systemie oświaty z 7 IX 1991 roku.⁴¹ Tę sposobność uspołecznienia (demokratyzacji) szkoły wykorzystano jednak w niewielkim stopniu. Rady szkół powstały zaledwie w kilkunastu procentach placówek edukacyjnych w naszym kraju⁴² i w wielu przypadkach dość szybko okazały się ciałem niewygodnym lub niepotrzebnym.⁴³ Były więc „(...) rozwiązywane (choć ustawa nie przewiduje takiej możliwości)⁴⁴, były „zawieszane” (choć formalnie istnieją „oczekując” na reaktywowanie), przestały funkcjonować (pozostają fasadą)...” – jak pisał Marek Mencil⁴⁵, który badał rady szkół w byłym województwie kaliskim, gdzie – jak podkreśla – „(...) z dziewięciu rad szkół, które badałem, do 2007 r. przetrwały tylko trzy.”⁴⁶

Choć od ponad dwudziestu lat można zgodnie z prawem powoływać rady szkół, organy te mają marginalne znaczenie, budzą opór i niechęć, nikomu też nie zależy, by włączyły się aktywnie w działania na rzecz danej placówki. „Zapytani o radę szkoły rodzice, uczniowie, a nawet nauczyciele ze zdumieniem odkrywają, że „coś takiego” może istnieć, często też myślą radę szkoły z radą rodziców.”⁴⁷ Z badań przeprowadzonych w 2006 roku przez Instytut Pentor⁴⁸ na temat czynników wpływających na jakość kształcenia wynika, że jedynie w siedmiu na osiemdziesiąt osiem badanych placówek istniały rady szkół, a zakres ich działalności potrafiło określić tylko pięciu dyrektorów. Świadczy to o fasadowym charakterze niektórych rad. Dyrektorzy przyzwyczaili się bowiem do funkcjonowania

⁴⁰ B. Śliwerski, *Diagnoza uspołecznienia publicznego szkolnictwa III RP w gorszej centralizmu*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2013, s. 110.

⁴¹ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. 1991, nr 95, poz. 425).

⁴² B. Śliwerski, *Problemy...*, op. cit., s. 306.

⁴³ Zahorska M., *Szkoła...*, op. cit., s. 193.

⁴⁴ W tej sprawie opinie są podzielone: zdaniem Bogusława Śliwerskiego raz powołanej rady szkoły (placówki) nie wolno rozwiązać; według Antoniego Jeżowskiego powołana w ustawowym trybie rada szkoły może zostać rozwiązana w podobny sposób. Por. *Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku*, tom 5, red. nauk. i przewodn. kom. red. T. Pilch, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2006, s. 25; A. Jeżowski, *Środki finansowe organów wewnętrznych szkoły*, „Dyrektor Szkoły” 2010 nr 4, s.16.

⁴⁵ M. Mencil, *Rada szkoły – czy to już tylko historia?*, „Nowa Szkoła” 2002 nr 1, s. 60.

⁴⁶ M. Mencil, *Rada Szkoły*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009, s. 174.

⁴⁷ M. Mencil, *Rada Szkoły. Czyli o trochę zapomnianej możliwości współpracy rodziców, uczniów i nauczycieli*, „Głos Pedagogiczny” kwiecień 2011, s. 62.

⁴⁸ J. Marek, *Udział rodziców w życiu szkoły (na przestrzeni ostatnich 20 lat). cz. I*, „Nowa Szkoła” 2010 nr 1, s. 12.

w sposób tradycyjny, czyli do współpracy z organem nadzoru pedagogicznego i organem prowadzącym.⁴⁹

Przypomnijmy, że kolejne nowelizacje ustawy wprowadziły zmiany niekorzystne dla funkcjonowania rad szkół. Dotyczyły trybu ich powoływania (w świetle obowiązującego prawa mogą powstać m.in. z odgórnej inicjatywy dyrektora) oraz składu (w szkołach podstawowych i gimnazjach z rad szkół usunięto uczniów, zaś w szkołach ponadgimnazjalnych można ich wyłączyć z udziału w rozpatrywaniu spraw wymienionych w regulaminie rady szkoły). Jednocześnie niektóre zadania tego organu przekazano do realizacji radzie rodziców. Jak pisze Bogusław Śliwerski⁵⁰, w miarę upływu lat i po wprowadzeniu w.w. zmian, rady szkół zaczęły zanikać. Z opinią tego autora zbieżne są wyniki badań⁵¹ przeprowadzonych na obszarze obecnego województwa mazowieckiego. Okazuje się bowiem, że w latach 1989-2009⁵² powstały tam ogółem 203 rady szkół (placówek) w publicznych oraz w niepublicznych szkołach (i placówkach), z czego 49 tj. blisko ¼ została wygaszona⁵³ (zlikwidowana). Co ważne – wszystkie przypadki wygaszenia/likwidacji dotyczyły placówek publicznych. Przy czym najwięcej – bo ogółem 30⁵⁴ – rad szkół zostało wygaszonych w 2007 roku i w dwóch kolejnych latach, a więc po wprowadzeniu ustawowego obowiązku powoływania w szkołach rad rodziców.⁵⁵ Możemy zatem powiedzieć, że poziom uspołecznienia polskich szkół publicznych nie zmienia się znacząco od wielu dekad, w ostatnich latach odnotowujemy nawet wyraźny spadek liczby rad szkół. Kwestia ich tworzenia wydaje się jednak wciąż aktualna, ponieważ obecnie są jedyną szansą na demokratyzację polskiej szkoły publicznej.

⁴⁹ J. Marek, *Warunki organizacyjne szkoły a wyniki egzaminu*, [w:] *Od czego zależą wyniki egzaminów?*, red. K. Stróżyński, Centralna Komisja Egzaminacyjna, Warszawa 2007, s. 9, http://www.cke.edu.pl/images/stories/Konferencje/od_czego_zal_wyniki.pdf (data dostępu 17. 09. 2013).

⁵⁰ B. Śliwerski, *Diagnoza...*, op. cit., s. 189.

⁵¹ Badania przeprowadzono w formie projektu pod tytułem *Powstawanie i funkcjonowanie rad szkół w szkołach publicznych województwa mazowieckiego* zrealizowanego w latach 2012-13 w ramach grantu Akademii Pedagogiki Specjalnej.

⁵² Dane za ten okres zgromadziło Mazowieckie Kuratorium Oświaty w 2010 roku na potrzeby badań prowadzonych w Zakładzie Polityki Edukacyjnej Akademii Pedagogiki Specjalnej w Warszawie.

⁵³ Termin „wygaszenie” rady szkoły wydawał się autorce odpowiedni w sytuacji, kiedy ustawodawca nie mówi wprost o możliwości likwidacji tego organu.

⁵⁴ W województwie mazowieckim w latach 2007-2009 wygaszono ogółem 30 rad szkół (placówek), w tym 16 w 2007, 5 w 2008 i 9 w 2009.

⁵⁵ Może to potwierdzać tezę o niekorzystnym wpływie tego zapisu na proces tworzenia rad szkół. Jednakże fakt, że w tym czasie (w latach 2007-2009) odnotowujemy w województwie mazowieckim także liczne przypadki (ogółem 36) tworzenia rad szkół, może świadczyć o pewnym zamieszaniu, jakie spowodowały w szkołach wprowadzone zmiany. Chociaż nie da się wykluczyć także innych przyczyn tego zjawiska, które należałoby zbadać.

*

Reasumując, w 1991 roku Sejm RP uchwalił Ustawę o systemie oświaty⁵⁶, w której wprowadził odpowiednie rozwiązania organizacyjne umożliwiające środowiskom zainteresowanym (nauczycielom, uczniom i ich rodzicom) współdecydowanie o polskiej szkole publicznej – poprzez ich demokratycznie wybranych reprezentantów. Kolejne nowelizacje ustawy wprowadziły jednak przypadkowe, nie do końca przemyślane zmiany, które wynikały bardziej z potrzeby osiągnięcia doraźnych celów, niż z realizacji zaplanowanej wizji zarządzania szkołą. Aktualne regulacje prawne są więc niespójne, a organy społeczne nie tworzą wraz z dyrektorem i radą pedagogiczną integralnego systemu zarządzania szkołą. Istnieje zatem potrzeba ponownego zdefiniowania ich roli, bowiem system nie naprawi się sam od środka!

Jednocześnie należy podkreślić, że ustawa polska nie wyposaża rady szkoły w tak szerokie kompetencje kontrolne, jakie posiadają jej odpowiedniki w innych państwach (z reguły nadzorują prace szkoły, zapewniając tym samym społeczną kontrolę jej działalności).⁵⁷ Warto zatem rozważyć kwestię wzmocnienia pozycji tego organu poprzez przyznanie mu większych kompetencji decyzyjnych i kontrolnych, takich jak np. planowanie rozwoju, przydział środków finansowych, delegowanie przedstawicieli do komisji konkursowej, przyjmowanie rocznego sprawozdania dyrektorów i udzielanie absolutorium, a także nadanie radzie szkoły uprawnień swoście rozumianej rady nadzorczej.⁵⁸ Jednocześnie rola rady rodziców powinna ulec zmianie i sprowadzać się do współpracy z dyrektorem w sprawach dotyczących interesów rodziców i niepełnoletnich uczniów. Z kolei samorząd uczniowski należałoby wyposażać w prawo kierowania wniosków do rady rodziców oraz „na zewnątrz” tj. do organu sprawującego nadzór pedagogiczny i organu prowadzącego. Samorząd jest bowiem jedynym organem szkoły odcięty od pomocy z zewnątrz. Ponadto warto, aby ustawowe prawo składania wniosków przez samorząd uczniowski do innych organów szkoły miało charakter wiążący – ustawodawca powinien określić w jakiej formie i w jakim czasie adresaci są zobowiązani odpowiedzieć na otrzymane uwagi. Niezbędne jest także zrównoważenie pozycji dwóch pozostałych organów szkoły – dyrektora i rady

⁵⁶ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 1991, nr 95, poz.425).

⁵⁷ Por. M. Pilch, *Ustawa o systemie oświaty. Komentarz*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 578; *Rady konsultacyjne i inne formy społecznego uczestnictwa w edukacji w Unii Europejskiej*, EURYDICE, Warszawa 1996, ss. 7-8.

⁵⁸ M. Pilch, *Analiza statusu prawnego dyrektora szkoły lub placówki jako kierownika samorządowej jednostki organizacyjnej na tle porównawczym*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010, ss. 100-101.

pedagogicznej. Bowiem, w świetle obowiązującego prawa, dyrektor szkoły publicznej ma władzę prawie nieograniczoną.⁵⁹

Aby rozszerzone kompetencje rady szkoły miały praktyczny sens, konieczna jest modyfikacja formuły prawnej, jaką posiada relacja szkoła – organ prowadzący (jednostka samorządu terytorialnego). Przypomnijmy, że do zadań samorządów⁶⁰ należy m. in. zaspokajanie potrzeb edukacyjnych społeczeństwa na danym obszarze. Niemniej jednak silne podporządkowanie szkół, a w szczególności ich dyrektorów, organom samorządowym trudno uznać za sytuację sprzyjającą autonomii, o której pisał Julian Radziewicz.⁶¹ W świetle obowiązującego prawa samorząd – jako organ prowadzący – powołuje i odwołuje dyrektora szkoły oraz dokonuje oceny jego pracy (w porozumieniu z organem sprawującym nadzór pedagogiczny). Natomiast rada szkoły może występować do organu sprawującego nadzór pedagogiczny z wnioskami o dokonanie oceny pracy dyrektora szkoły (lub innego nauczyciela tam zatrudnionego). Dlatego warto byłoby wzmocnić pozycję tej rady poprzez przyznanie jej większego wpływu na wybór dyrektora oraz ocenę jego pracy.

Kolejną propozycją, która w pewnym sensie wykorzystuje istniejące już rozwiązania prawne, jest realizacja zapisów Ustawy o systemie oświaty w punkcie dotyczącym powoływania rad oświatowych⁶². W świetle art. 48 ust. 1 u.s.o. organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego (rada gminy, rada powiatu, sejmik województwa) może powołać radę oświatową działającą przy tym organie. Ustala on ponadto skład rady, zasady wyboru członków oraz regulamin jej działania (art. 49 u.s.o.). Należy podkreślić, że zapis ten jest słabym punktem obecnej regulacji, bowiem pozbawia on radę wewnętrznej autonomii oraz samorządności. Jeżeli chcemy, aby rady oświatowe miały rzeczywiście uspołeczniający (demokratyzujący) wpływ na system edukacji, należy przyznać im prawo do opracowywania

⁵⁹ Dyrektor szkoły pełni funkcję organu wykonawczego i jednocześnie przewodniczy organowi o kompetencjach stanowiących – radzie pedagogicznej, tym samym przysługuje mu zarówno moc tworzenia prawa, jak i jego wykonywania. Ponadto pełnienie przez dyrektora funkcji przewodniczącego rady pedagogicznej i zarazem pracodawcy dla członków tego organu powoduje, że nauczyciele czują się zawodowo ubezwłasnowolnieni, a w konsekwencji rada pedagogiczna ma ograniczoną swobodę działania. Kumulacja władzy w rękach dyrektora szkoły skutkuje niekonstytucyjnymi konsekwencjami, które stanowią zagrożenie dla demokratycznego funkcjonowania szkolnej społeczności. Dlatego też taką władzę należałoby ograniczyć, to znaczy podzielić, tworząc mechanizmy wzajemnego hamowania się i kontroli poszczególnych władz. Por. E. Gozdowska, *Pozycja dyrektora i rola rady pedagogicznej w zarządzaniu szkołą publiczną*, „Zarządzanie i edukacja” 2014 nr 93.

⁶⁰ Zadania samorządu, jako organu prowadzącego szkoły i placówki edukacyjne, zostały określone w art. 5 ust. 7 Ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn. Dz. U. z 2004 r, nr 256, poz. 2572 z późn. zm.).

⁶¹ J. Radziewicz, op. cit., ss. 89-91.

⁶² Według danych zgromadzonych przez Mazowieckie Kuratorium Oświaty w 2010 roku (na potrzeby badań prowadzonych w Zakładzie Polityki Edukacyjnej Akademii Pedagogiki Specjalnej w Warszawie) w województwie mazowieckim nie funkcjonowała ani jedna rada oświatowa. Z informacji zgromadzonych przez autorkę wynika, że w późniejszym czasie utworzono na tym terenie co najmniej jeden taki organ (w jednej z gmin podwarszawskich).

regulaminu swojego działania (jak ma to miejsce w przypadku rady szkoły). Konieczny jest także ustawowy zapis gwarantujący uczestnictwo w tych ciałach środowisk zaangażowanych w sprawę edukacji. Obecna regulacja rodzi bowiem niebezpieczeństwo całkowitego podporządkowania rad oświatowych organom samorządów.

Dzięki powstaniu rad oświatowych (gminnych, powiatowych i wojewódzkich) rada szkoły mogłaby nie tylko w sposób demokratyczny podejmować decyzje w ramach placówki, ale również byłaby jej reprezentantem na forach samorządowych: gminnych, powiatowych i wojewódzkich. Wchodzący w skład poszczególnych rad oświatowych reprezentanci rad szkół mogliby wywierać realny wpływ na funkcjonowanie edukacji na poziomie lokalnym i regionalnym w naszym kraju. Powoływanie rad szkół leżałoby wówczas w interesie dyrektora i nauczycieli, miałyby też one większe znaczenie w oczach rodziców i uczniów.

Kwestią w istotny sposób powiązaną z proponowanymi zmianami jest powołanie⁶³ krajowej rady oświatowej, czemu wiele uwagi poświęcił Bogusław Śliwerski. W świetle obowiązującego prawa jest to uzależnione od wniosku odpowiedniej liczby – co najmniej czterech (art. 45 ust. 2 u.s.o.) – wojewódzkich rad oświatowych. Zapis ten w sposób nadmiernie zinstytucjonalizowany określa kwestie udziału społeczeństwa i ich organizacji w strukturach edukacji publicznej, dlatego właśnie należałoby go zmodyfikować.

Uspołecznienie pozostaje wciąż zadaniem do wykonania, bowiem jak podkreślał Julian Radziewicz:

„Przejście od autokracji do demokracji musi odbywać się ewolucyjnie, ponieważ nie nastąpi ono w wyniku zabiegów organizatorskich, ale w wyniku zmiany sposobu myślenia pedagogicznego. Od takiego myślenia, które wychowaniem nazywa pewną technologię urabiania osobowości – do myślenia o wychowaniu jako pewnym rodzaju współzycia między ludźmi dorosłymi i niedorosłymi.”⁶⁴

Odrębną kwestią, wymagającą namysłu i podjęcia odpowiednich działań, jest ograniczony, z przyczyn społeczno-kulturowych, a nie prawnych, zakres społecznej aktywności w zarządzaniu szkołą publiczną. Zdaniem Bogusława Śliwerskiego⁶⁵ opór wobec rzeczywistego uspołecznienia szkół (poprzez tworzenie rad szkół) wyrażają głównie dyrektorzy. Nie są oni zainteresowani uruchamianiem oddolnych (społecznych) procesów

⁶³ Warto w tym miejscu nadmienić, że na mocy Zarządzenia nr 4 Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 marca 2008 r. w sprawie powołania Rady Edukacji Narodowej, Minister Edukacji Narodowej powołał do życia Radę Edukacji Narodowej jako swój organ doradczy, niemniej jednak podstawą prawną tego aktu jest art. 7 ust. 4 pkt 5 Ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz. U. z 2003 r, nr 24, poz. 199, ze zm.), a nie art. 45-46 Ustawy o systemie oświaty. Por. Zarządzenie nr 4 Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 marca 2008 r. w sprawie powołania Rady Edukacji Narodowej http://bip.men.gov.pl/men_bip/akty_prawne/zarządzenie_20080306.pdf (data dostępu 15. 03. 2014).

⁶⁴ J. Radziewicz, op. cit., s. 98.

⁶⁵ B. Śliwerski, *Oświata między polityką a teorią zmiany*, „Problemy Współczesnej Edukacji” 2006 nr 1, s. 20.

kontroli i współdecydowania o sprawach szkoły, ponieważ łatwiej jest kierować instytucją bez „czujnego” oka jej klientów i pracowników, nie licząc się z ich opinią, wnioskami czy zakresem interesów. Z kolei nauczyciele nie chcą być inicjatorami wewnętrznych zmian, gdyż wówczas musieliby poświęcać dodatkowy czas na działalność pozadydaktyczną.⁶⁶ Ponadto obawiają się, że nowe demokratyczne metody działania przyczynią się do zwiększonej kontroli ich pracy. Rodzice zaś nie znają praw, jakie im w szkole przysługują i nie wiedzą, jakie znaczenie ma ich głos. Za Bogusławem Śliwerskim możemy więc powtórzyć, że „(...) ukształtowany już w XIX wieku hierarchiczny system zarządzania oświatą w strukturach państwowych ugruntował nie tylko model dyrektywnego, autorytarnego kierowania instytucjami oświatowymi, ale i utrwalił ich formalno-organizacyjny charakter.”⁶⁷ Dlatego należy upowszechniać informacje o wartościach wynikających z tworzenia rad szkół i ich struktur terenowych oraz rady krajowej – organów będących czynnikiem uspołeczniającym (demokratyzującym) edukację publiczną. Natomiast nauczyciele i dyrektorzy powinni zmienić stosunek do problemu uspołecznienia szkoły. Należy udzielić im wsparcia oraz kształcić w tym duchu przyszłą kadre pedagogiczną.

Podsumowanie: W 1991 roku Sejm RP uchwalił Ustawę o systemie oświaty, w której wprowadził odpowiednie rozwiązania organizacyjne umożliwiające organom społecznym udział w decydowaniu o charakterze polskiej szkoły publicznej. Potem dokonano jednak zmian, przez które aktualne regulacje prawne są niespójne, a organy społeczne nie tworzą wraz z dyrektorem i radą pedagogiczną integralnego systemu zarządzania szkołą. Istnieje zatem potrzeba ponownego zdefiniowania roli społecznych organów w zarządzaniu szkołą publiczną, bowiem system ten nie naprawi się sam od środka! Warto także rozważyć kwestię wzmocnienia pozycji rady szkoły wzorem jej odpowiedników w innych krajach Unii Europejskiej. Odrębną kwestią, wymagającą namysłu i podjęcia odpowiednich działań, jest ograniczony, z przyczyn społeczno-kulturowych, a nie prawnych, zakres społecznej aktywności w zarządzaniu szkołą publiczną.

Słowa kluczowe: społeczne organy szkoły, uspołecznienie (demokratyzacja) szkoły publicznej w świetle obowiązującego prawa oraz badań

Summary: In 1991, Polish parliament passed the Education System Law in which there were introduced some proper, organizational solutions. Those solutions enabled social authorities to take part in making decisions about nature of polish public school. However, later some changes were introduced. Those changes caused that the current legal regulations are not coherent and what is more social authorities do not form, with a head teacher and a board of the teachers, the integral system the of school administration. Therefore, there is a need to define again the role of social authorities in administration of public school since there is no prospect that the system will mend itself from the inside. It is worth considering the

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ B. Śliwerski, *Podmiotowość ucznia w szkole jako pedagogiczne chciejstwo*, „Rocznik Pedagogiczny”, t. 28, PAN Komitet Nauk Pedagogicznych, Warszawa 2005, s. 61.

aspect of reinforcement the position of a board of the school following the pattern of its equivalents in other European Union countries. The separate issue, which requires consideration and taking some appropriate actions, because of social – cultural reasons, but not legal, is limited range of social activity in administration of public school.

Key words: social authorities of the school, socialization (democratization) of a public school in the light of current law and researches.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

- Bobula S., *Rodzice partnerami szkoły. Partnerstwo, czyli co?*, [w:] *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Bochwic T., *Narodziny i działalność Solidarności Oświaty i Wychowania 1980-1989*, TYSOL sp. z o. o., Warszawa 2000.
- Edukacja Narodowym Priorytetem. Raport o stanie i kierunkach rozwoju edukacji narodowej w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej*, PWN, Warszawa - Kraków 1989.
- Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku*, tom 5, red. nauk. i przewodn. kom. red. T. Pilch, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2006.
- Gęsicki J., *Uwarunkowania tworzenia oświaty samorządowej*, [w:] E. Adamczyk, J. Gęsicki i E. Matczak, *Samorządowy model oświaty*, Wydawnictwo IBE, Warszawa 2001.
- Kołodziejczyk J., Cieślak H., *Analiza wyników ewaluacji zewnętrznych w odniesieniu do wymagania „Rodzice są partnerami szkoły”*, [w:] *Ewaluacja w Nadzorze pedagogicznym. Refleksje*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Kwiatkowski S. M., *Tendencje zmian w zarządzaniu oświatą w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej*, [w:] *Menedżer i kreator edukacji*, red. Cz. Plewka, H. Bednarczyk, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Wydawniczy, Radom 2008.
- Lackowski J., *Decentralizacja zarządzania polskim systemem oświatowym a społeczne nierówności edukacyjne*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- Mencel M., *Rada Szkoły*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009.
- Pilch M., *Analiza statusu prawnego dyrektora szkoły lub placówki jako kierownika samorządowej jednostki organizacyjnej na tle porównawczym*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010.
- Pilch M., *Ustawa o systemie oświaty. Komentarz*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012.
- Przyszczykowski K., *Opozycja polityczna w Polsce – wyzwania dla edukacji*, Edytor, Poznań-Toruń 1993.
- Rady konsultacyjne i inne formy społecznego uczestnictwa w edukacji w Unii Europejskiej*, EURYDICE, Warszawa 1996.
- Radziewicz J., *Szkoła uspołeczniona i uspołeczniająca*, Zespół Oświaty Niezależnej – Zeszyty Edukacji Narodowej, Warszawa 1989.
- Regulski J., *Samorządna Polska*, Wyd. Rosner i Wspólnicy, Warszawa 2005.
- Śliwerski B., *Podmiotowość ucznia w szkole jako pedagogiczne chciejstwo*, „Rocznik Pedagogiczny”, t. 28, PAN Komitet Nauk Pedagogicznych, Warszawa 2005.

- Śliwerski B., *Problemy współczesnej edukacji. Dekonstrukcja polityki oświatowej III RP*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Śliwerski B., *Diagnoza uspołecznienia publicznego szkolnictwa III RP w gorszej centralizacji*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2013.
- Tarno J.P., Sieniuc M., Sulimierski J. i Wyporska J., *Samorząd terytorialny w Polsce*, Wydawnictwo Prawnicze „LexisNexis”, Warszawa 2002, s. 21.
- Winiarski M., *Rodzina – szkoła – środowisko lokalne*, IBE, Warszawa, 2000.
- Zahorska M., *Szkoła: między państwem, społeczeństwem a rynkiem*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2002.
- Zahorska M., *Zmiany w polskiej edukacji i ich społeczne konsekwencje*, [w:] *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, red. M. Marody, Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2009.
- Zieliński E., *Nauka o państwie i polityce*, Wydawnictwo ELIPSA, Warszawa 2006.

Artykuły

- Gozdowska E., *Pozycja dyrektora i rola rady pedagogicznej w zarządzaniu szkołą publiczną*, „Zarządzanie i edukacja” 2014 nr 93.
- Jeżowski A., *Środki finansowe organów wewnętrznych szkoły*, „Dyrektor Szkoły” 2010 nr 4.
- Marek J., *Udział rodziców w życiu szkoły (na przestrzeni ostatnich 20 lat). cz. I*, „Nowa Szkoła” 2010 nr 1.
- Mencel M., *Rada szkoły – czy to już tylko historia?*, „Nowa Szkoła” 2002 nr 1.
- Mencel M., *Rada Szkoły. Czyli o trochę zapomnianej możliwości współpracy rodziców, uczniów i nauczycieli*, „Głos Pedagogiczny” kwiecień 2011.
- Nowosad I., Błaszczuk K., *Autonomia jako cecha współczesnej szkoły*, „Nowa Szkoła” 2005 nr 7.
- Śliwerski B., *Oświata między polityką a teorią zmiany*, „Problemy Współczesnej Edukacji” 2006 nr 1.

Dokumenty prawne

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (tekst ujednolicony Dz. U. z 1997, nr 78, poz. 483 ze zmianami).
- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (tekst jedn. Dz. U. z 2006, nr 97, poz. 674 ze zm.).
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 1991, nr 95, poz.425).
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn. Dz. U. z 2004, nr 256, poz. 2572 ze zm.).
- Ustawa z dnia 15 marca 2002 r. o zmianie Ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2002, nr 41, poz. 362).
- Ustawa z dnia 27 czerwca 2003 r. o zmianie Ustawy o systemie oświaty oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2003, nr 137, poz. 1304).
- Ustawa z dnia 11 kwietnia 2007 r. o zmianie Ustawy o systemie oświaty oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2007, nr 80, poz. 542).
- Ustawa z dnia 19 marca 2009 r. o zmianie Ustawy o systemie oświaty oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2009, nr 56, poz. 458).
- Ustawa z 19 sierpnia 2011 r. o zmianie Ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2011 nr 205, poz. 1206).

Materiały internetowe

Badanie rodziców 2009, Przemoc i inne problemy w polskiej szkole w opinii rodziców, Warszawa 2009. <http://www.szkolabezprzemocy.pl/996,badania-rodzicow-2009> (data dostępu 17. 08. 2013).

Geller A.M., *Samorządność rozpoczyna się w toalecie. Raport z badań samorządów uczniowskich dla Koalicji na Rzecz Samorządów Uczniowskich*, s. 69, http://www.ceo.org.pl/sites/default/files/news-files/samorzadnosc_zaczyna_sie_w_toalecie.pdf (data dostępu 11. 08. 2013)

Marek J., *Warunki organizacyjne szkoły a wyniki egzaminu*, [w:] *Od czego zależą wyniki egzaminów?*, red. K. Stróżyński, Centralna Komisja Egzaminacyjna, Warszawa 2007, s. 9, http://www.cke.edu.pl/images/stories/Konferencje/od_czego_zal_wyniki.pdf (data dostępu 17. 09. 2013).

Zarządzenie nr 4 Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 marca 2008 r. w sprawie powołania Rady Edukacji Narodowej
http://bip.men.gov.pl/men_bip/akty_prawne/zarzadzenie_20080306.pdf (data dostępu 15. 03. 2014).