

- 2018 r. Poz. 1668. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180001668/O/D20181668.pdf> (last assed: 19.03.2020).
17. Szkolnictwo wyższe Ministerstwo Nauki i Wyższego Szkolnictwa. URL: <https://www.gov.pl/web/nauka/szkolnictwo-wyzsze> (last assed: 19.03.2020).
18. Реформа высшего образования – А, В, С и отдельное финансирование. URL: <http://www.isttravel.ru/index.pl?act=PRODUCT&id=219> (last assed: 19.03.2020).
19. PAP: Najważniejsze zapisy ustawy 2.0. URL: <https://konstytucjadlanauki.gov.pl/pap-najwazniejsze-zapisy-ustawy-2-0> (last assed: 29.03.2020).
20. Біницька К. Підготовка майбутніх учителів початкової освіти у країнах Східної Європи: теорія і практика : монографія / за наук. ред. Г. Терещука. Хмельницький: Видавець ФОП Цюпак А.А. 2018. 376 с.

Nestajko I.

*kandydat nauk pedagogicznych, docent,
docent Katedry Pedagogiki i Zarządzania Oświatą,
Tarnopolski Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny
imienia Wołodymyra Hnatiuka, m. Tarnopol
nestajko_irena@ukr.net*

Нестайко І. М.

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль
nestajko_irena@ukr.net*

KOMPETENCJE MENEDŻERA OŚWIATY (POLSKIE DOŚWIADCZENIE)

Zarządzanie oświatą jest jednym ze sposobów na unowocześnienie polskich placówek oświatowych różnego szczebla. Celem przygotowania specjalistów w zakresie zarządzania oświatą jest doskonalenie wiedzy nauczycieli, pracowników oświatowej administracji samorządowej i rządowej,

którzy chcą uzyskać dodatkowe i wymagane kwalifikacje z zakresu organizacji i zarządzania oświatą oraz przywództwa edukacyjnego. W Polsce są bardzo rozpowszechnione studia podyplomowe, które mają na celu przygotowanie wykwalifikowanej kadry w obszarze skutecznego kierowania placówkami oświatowymi i umożliwienie zdobycia wiedzy kierowniczo-menedżerskiej oraz kwalifikacji i umiejętności w zakresie podejmowania decyzji w procesie zarządzania oświatą we wszystkich typach szkół i placówek oświatowo-wychowawczych. Także pozwalają uzyskać kwalifikacji umożliwiające pełnienie funkcji dyrektora lub innej funkcji kierowniczej w oświacie w myśl rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 października 2009 r. w sprawie wymagań, jakim powinny odpowiadać osoby zajmujące stanowiska dyrektorów oraz inne stanowiska kierownicze w różnych typach placówek oświatowych a także Rozporządzenia z dnia 10 listopada 2015 określającego nowe wymagania (ramowy program) takiego kształcenia. Studia te przygotowują menedżerów oświaty do samodzielnego zarządzania instytucjami oświatowymi w nowej strukturze systemu edukacji oraz kształtują umiejętności praktycznego posługiwania się wiedzą z zakresu zarządzania i przywództwa edukacyjnego.

System oświaty w Polsce należy do najsilniej zdecentralizowanych w Europie. Stopniowe przekazywanie przez rząd odpowiedzialności za zarządzanie oświatą samorządom terytorialnym dokonało się w zasadzie w pierwszej dekadzie transformacji. Od 1990 roku zadaniem własnym gmin było prowadzenie przedszkoli. W 1996 roku samorzady przejęły także odpowiedzialność za szkoły podstawowe, a w 1999 roku zarządzanie oświatą na poziomie ponadgimnazjalnym stało się jednym z najważniejszych zadań nowo powstałego samorządu powiatowego. Samorzady uczyły się i nadal uczą efektywnego zarządzania zadaniami oświatowymi. Dwadzieścia lat doświadczeń skutkuje ukształtowaniem się różnych postaw władz lokalnych wobec szkół i środowiska oświatowego, można by rzec – różnych modeli zarządzania. Praktyka lokalna, a także wymogi przepisów ogólnokrajowych przyczyniły się także do powstania różnego rodzaju narzędzi zarządczych. Wykorzystanie niektórych z nich wynika wprost z przepisów prawa, inne są tworzone przez lokalnych ekspertów w celu sprawniejszego zarządzania oświatą i rozwiązywania problemów doświadczanych na co dzień.

Wyświetlając taki ważny temat w czasach dzisiejszych jak Zarządzanie oświatą można wyodrębnić takie pytania, odpowiedzi na które możemy znaleźć w pracach takich wybitnych naukowców jak Gawrecki Lechosław „Kompetencje menedżera oświaty”, „Promocja placówki edukacyjnej: konteksty ekonomiczne i pedagogiczne”; Gawroński K. „Zarządzanie placówką oświatową”; Kabat

Franciszek „Ocena ryzyka zawodowego pracowników placówek oświatowych”;
Komorowski Tadeusz „Dyrektor szkoły: pracodawca, menedżer, pracownik”;
Lorens Roman „Zarządzanie placówką oświatową”; Mazurkiewicz G.
„Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec
wyzwań współczesności”; Pielachowski Józef. ORGANIZACJA, kierowanie i
nadzór pedagogiczny w szkole : poradnik dla dyrektorów szkół oraz
pracowników organów prowadzących i nadzorujących szkoły”; Żurawska
Mirosława. „Kompetencje dyrektorów a marketingowe zarządzanie placówkami
edukacyjnymi”; Zimniewicz K. „Nauka o organizacji i zarządzaniu”.

Szkołą jest szczególnie trudno kierować. Trzeba umieć pogodzić,
sprzeczne nieraz, oczekiwania i interesy różnych grup: nauczycieli, rodziców i
uczniów, władz samorządowych i oświatowych. Dyrektor placówki edukacyjnej
jest nie tylko pedagogiem, ale i kierownikiem instytucji, pracodawcą, organem
administracji oświatowej. Musi mieć nie tylko przygotowanie pedagogiczne
i znać psychologię dziecka, ale również mieć podstawową wiedzę z zakresu
prawa, ekonomii, psychologii kierowania ludźmi. Koniecznie powinien poznać
teorię i praktykę organizacji i zarządzania. Aby sprostać zadaniu kierowania
szkołą, musi stać się autentycznym, a nie tylko z nazwy, menedżerem oświaty.

Analizując temat zarządzania oświatą w Polsce możemy wyodrębnić
następne pytania, poruszające w polskiej edukacji, m in. samorząd a zarządzanie
oświatą, sześć modeli zarządzania oświatą, charakterystyka modeli zarządzania
oświatą, Metoda identyfikacji modeli zarządzania (Piotr Zaborek, Sylwia Sysko-
Romańczuk), Relacje między samorządem terytorialnym a dyrektorami
szkół(Stanisław Szelewa), Pozycja dyrektora wobec jednostki samorządu
terytorialnego, Reguły prawne i praktyka w zakresie dokonywania oceny
dyrektorów szkół przez samorząd, Wybór dyrektora szkoły, System
wynagradzania dyrektorów, Komunikacja między przedstawicielami samorządu
a dyrektorami szkół, ogólne zagadnienia kontroli zarządczej, Elementy kontroli
zarządczej sektora prywatnego przydatne w zarządzaniu w sektorze publicznym,
Praktyka kontroli zarządczej zadań oświatowych w samorządach, Rekomendacje
dla samorządów, Monitorowanie pracy szkół (Przemysław Wantuch), Obszary
odpowiedzialności w zarządzaniu oświatą, Obszary o rozproszonej
odpowiedzialności, Narzędzia i procedury stosowane w monitorowaniu,
Problemy występujące podczas monitorowania, Wykorzystanie informacji z
monitorowania.

Analizując literaturę z zakresu modeli biznesu²⁹ i zarządzania publicznego
oraz na praktyce samorządowej, model zarządzania traktuje się jako system
współzależnych obszarów i działań, które konstytuują istotę organizacji,

spełniając dwa warunki: opisowy – dobry model zarządzania jest logicznym wyjaśnieniem, kim są interesariusze i jaką wartość organizacja im dostarcza oraz za pomocą jakich zasobów i procesów to czyni; ilościowy – jak w tym celu wykorzystuje środki finansowe [14, s. 23].

Na poziomie samorządu terytorialnego struktura modelu zarządzania oświatą obejmuje cztery moduły, które zostały poddane analizie, a następnie ocenie spójności: wartość w oświacie dla interesariuszy (rodzaj dokumentu prezentującego kluczowe priorytety edukacyjne), kluczowe zasoby potrzebne do jej realizacji, kluczowe procesy zapewniające realizację wartości w oświacie i sposób jej finansowania [14, s. 24].

W książce „ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ” pod redakcją Mikołaja Herbsta na podstawie analizy wyników określono sześć modeli zarządzania oświatą w polskich samorządach: Menedżerski, Przedsiębiorczy, Konkurencyjny, Demokratyczny, Scentralizowany, Nieingerujący [14, s. 26]. Krótko ocharakteryzujemy przedstawione modele.

Model menedżerski jest najmniej liczny i obejmuje 19 samorządów (6% badanych przypadków). Charakteryzuje się następującymi cechami: 84,21% samorządów posiada odrębny dokument strategiczny o tematyce oświatowej. Nie ma w tej grupie samorządów, w których oświata została ujęta w ogólnej strategii rozwoju gminy. W 42% przypadków przeprowadzono w roku szkolnym 2010/11 nowelizację uchwały dotyczącej regulaminów wynagradzania nauczycieli, a dyrektor jest postrzegany przede wszystkim (78,95%) jako menedżer odpowiadający za rozwój szkoły. W ponad połowie gmin (57,89%) obsługa administracyjno-księgową przekazana została do szkół i taki sam odsetek samorządów wdrożył system zarządzania jakością. Samorzady w tej grupie do realizacji zajęć pozalekcyjnych wykorzystują przede wszystkim (94,74%) środki własne i w ogóle nie korzystają z funduszy unijnych. Jeżeli chodzi o sposób przygotowywania planów finansowych szkół w gminie, to w większości przypadków (94,74%) podstawą są arkusze organizacyjne szkół lub wykorzystanie formuły bonu oświatowego, przeznaczającej określoną kwotę na każdego ucznia.

Model przedsiębiorczy obejmuje 45 samorządów (14% badanych przypadków) i charakteryzuje się następującymi cechami: Nie ma samorządów posiadających odrębny dokument strategiczny o tematyce oświatowej, natomiast aż w 86,67% przypadków oświata została ujęta w ogólnej strategii rozwoju gminy. W ponad połowie przypadków (53%) w roku szkolnym 2010/11 przeprowadzono nowelizację uchwały dotyczącej regulaminów wynagradzania nauczycieli, a dyrektor jest postrzegany przede wszystkim (88,89%) jako

menedżer odpowiadający za rozwój szkoły. W blisko połowie gmin (46,67%) obsługa administracyjno-księgową przekazaną została do szkół, ale w niewielu przypadkach (28,89%) wdrożono system zarządzania jakością. Samorzady w ogóle nie wykorzystują środków własnych jako głównego źródła finansowania zajęć pozalekcyjnych. Głównym źródłem finansowania tych zajęć są fundusze unijne (68,89%), a w pozostałych przypadkach (31,11%) zajęcia są realizowane w ramach tzw. godzin karcianych. Jeżeli chodzi o sposób przygotowywania planów finansowych szkół w gminie, to w nieco ponad połowie przypadków (55,56%) podstawą są arkusze organizacyjne szkół lub formuła bonu oświatowego (przeznaczenie określonej kwoty na każdego ucznia). Natomiast 44,44% samorządów przygotowuje plany na podstawie danych finansowych z poprzedniego roku, z uwzględnieniem przewidywanej zmiany budżetu oświaty.

Model konkurencyjny obejmuje 47 samorządów (15% badanych przypadków) i charakteryzuje się następującymi cechami: W 63,83% samorządów istnieją dokumenty opisujące cele strategiczne w obszarze oświaty, z czego w niewielu samorządach (23,4%) istnieje odrębny dokument strategiczny o tematyce oświatowej, natomiast w 40,43% przypadków oświata została ujęta w ogólnej strategii rozwoju gminy. W 68% przypadków w roku szkolnym 2010/11 nie przeprowadzono nowelizacji uchwały dotyczącej regulaminów wynagradzania nauczycieli, a dyrektor jest postrzegany w ponad połowie przypadków (53,19%) jako nauczyciel odpowiadający za proces dydaktyczny w szkole. W ponad połowie gmin (57,45%) obsługa administracyjno-księgową przekazaną została do szkół, a 95,74% samorządów wdrożyło system zarządzania jakością. Samorzady w ogóle nie wykorzystują środków własnych jako głównego źródła finansowania zajęć pozalekcyjnych. Głównym źródłem finansowania tych zajęć są fundusze europejskie (51,06%) oraz tak zwane godziny karciane (48,94%). Jeżeli chodzi o sposób przygotowywania planów finansowych szkół w gminie, to w 48,94% przypadków podstawą są plany finansowe z poprzedniego roku, z uwzględnieniem przewidywanej zmiany budżetu oświaty, natomiast ponad połowa gmin (51,06%) przygotowuje te plany na podstawie arkuszy organizacyjnych szkół lub wykorzystując formułę bonu oświatowego, przeznacza określoną kwotę na każdego ucznia.

Model scentralizowany jest najliczniejszy, obejmuje 87 samorządów (27% badanych przypadków) i charakteryzuje się następującymi cechami: W żadnym z samorządów nie ma odrębnego dokumentu strategicznego o tematyce oświatowej, natomiast w ponad 90% przypadków oświata została ujęta w ogólnej strategii rozwoju gminy. W 60% przypadków w roku szkolnym 2010/11

nie przeprowadzono nowelizacji uchwały dotyczącej regulaminów wynagradzania nauczycieli, a dyrektor jest postrzegany przede wszystkim (w blisko 68%) jako nauczyciel odpowiadający za proces dydaktyczny w szkole. W niewielkim odsetku gmin (niecałe 23%) obsługa administracyjno-księgową szkół została przekazana do szkół, a w jeszcze mniejszej liczbie przypadków samorządy wdrożyły jakikolwiek system zarządzania jakością (posiada je jedynie 4,6% samorządów). W większości samorządy nie wykorzystują środków unijnych jako głównego źródła finansowania zajęć pozalekcyjnych (fundusze unijne są głównym źródłem finansowania tych zajęć jedynie w 5,75% przypadków). Środki własne są przeznaczane na finansowanie zajęć pozalekcyjnych w 42,53% przypadków, a pozostałe samorządy (51,72%) realizują godziny pozalekcyjne w głównej mierze w ramach tak zwanych godzin karcianych. Jeżeli chodzi o sposób przygotowywania planów finansowych szkół w gminie, to przeważają przypadki, w których podstawą są plany finansowe z poprzedniego roku, z uwzględnieniem przewidywanej zmiany budżetu oświaty (62,07%).

Model demokratyczny obejmuje 40 samorządów (13% badanych przypadków) i charakteryzuje się następującymi cechami: Nie ma samorządów posiadających odrębny dokument strategiczny o tematyce oświatowej, natomiast w 37,5% przypadków oświata została ujęta w ogólnej strategii rozwoju gminy. W 70% przypadków w roku szkolnym 2010/11 nie przeprowadzono nowelizacji uchwały dotyczącej regulaminów wynagradzania nauczycieli, a dyrektor jest postrzegany przede wszystkim (70%) jako nauczyciel odpowiadający za proces dydaktyczny w szkole. W połowie gmin (50%) obsługa administracyjno-księgową została przekazana do szkół, a 75% samorządów wdrożyło system zarządzania jakością. Samorządy w ogóle nie wykorzystują środków unijnych jako głównego źródła finansowania zajęć pozalekcyjnych. Głównym źródłem finansowania tych zajęć są środki własne (95%). Jeżeli chodzi o sposób przygotowywania planów finansowych szkół w gminie, to w 80% przypadków podstawą są plany finansowe z poprzedniego roku, z uwzględnieniem przewidywanej zmiany budżetu oświaty, natomiast jedynie 20% gmin przygotowuje te plany na podstawie arkuszy organizacyjnych szkół lub wykorzystując formułę bonu oświatowego, przeznacza określoną kwotę na każdego ucznia.

Model nieingerujący Drugi, pod względem liczebności, model obejmuje 82 samorządy (26% badanych przypadków) i charakteryzuje się następującymi cechami: Nie ma samorządów, w których oświata została ujęta w ogólnej strategii rozwoju gminy, natomiast ponad połowa (57,32%) samorządów posiada

odrębny dokument strategiczny o tematyce oświatowej. Jedyne w 35% przypadków przeprowadzono w roku szkolnym 2010/11 nowelizację uchwały dotyczącej regulaminów wynagradzania nauczycieli, natomiast dyrektor jest postrzegany w ponad połowie przypadków (60,98%) jako menedżer odpowiadający za rozwój szkoły. W niewielu gminach (19,51%) obsługa administracyjno-księgową została przekazana do szkół, ale w jeszcze mniejszej liczbie przypadków (13,41%) wdrożono system zarządzania jakością. Samorządy do realizacji zajęć pozalekcyjnych wykorzystują przede wszystkim (54,88%) godziny „karciane”. Wykorzystanie środków własnych jako głównego źródła finansowania zajęć pozalekcyjnych jest wskazywane przez 23,17% samorządów, a funduszy unijnych przez 21,95% gmin. Jeżeli chodzi o sposób przygotowywania planów finansowych szkół w gminie, to w większości przypadków (73,17%) podstawą są plany finansowe z poprzedniego roku, z uwzględnieniem przewidywanej zmiany budżetu oświaty.

Rozważając na temat zarządzania oświatą, należy skupić się na głównych kompetencjach kierownika ds. Edukacji. Bardzo przydatnym w tym zakresie będzie poradnik „Kompetencje menedżera oświaty” Lechosława Gawreckiego [3], w którym możemy znaleźć odpowiedzi na takie pytania: **WOLNY RYNEK W OŚWIACIE, CZYLI DLACZEGO DYREKTOR SZKOŁY MUSI BYĆ MENEDŻEREM:** swoboda programowa oraz wyboru systemu oceniania; różnorodność oferty edukacyjnej; różnorodność źródeł finansowania szkoły; wewnętrzny rynek oświatowy, czyli konkurencja między placówkami edukacyjnymi; wzrastający wpływ rodziców i środowiska lokalnego na szkołę; rozwój mechanizmów mierzenia jakości pracy szkoły i nauczycieli; co z tego wynika dla dyrektora? **MENEDŻER OŚWIATY, CZYLI KTO?:** Dlaczego menedżer; menedżer oświaty, czyli dyrektor profesjonalny; umiejętności menedżerskie; mistrzostwo w zarządzaniu szkołą; **CZY MASZ PREDYSPOZYCJE?:** Czy warto być dyrektorem?; kieruj własną karierą; kto może być dyrektorem?; **STARTUJESZ W KONKURSIE –** Przygotowanie formalne; przygotowanie merytoryczne; przygotowanie koncepcyjne; przygotowanie psychologiczne; **O czym jeszcze warto pamiętać?** Trochę prawa, czyli dyrektor z kwalifikacjami; czy można kwestionować wyniki konkursu?; **ZOSTAŁEŚ DYREKTOREM I CO DALEJ?:** Co się zmieniło?; szkoła to nie fabryka; tyle trzeba umieć!; Nie stań się pracoholikiem!; stres menedżera **JESTEŚ OSOBĄ PUBLICZNĄ, CZYLI WIZERUNEK SZEFA:** Nie wystarczy być dobrym...; Jak tworzyć pozytywny wizerunek szefa?; Co dobrze, a co źle się "sprzedaje"? **KIERUJESZ LUDŹMI:** Zasady ogólne; Rozmawiaj z ludźmi! ;Inteligentne kontakty społeczne; Inteligencja emocjonalna

w kierowaniu szkołą; Nauczyciel lojalny; Jak motywować pracowników, czyli o nagrodach i karach. SOCJOTECHNIKI TRZEBA ZNAĆ...: Mowa ciała; Publiczne przekonywanie; Zakłócanie wystąpień publicznych; Przed tłumem; Walczymy z tremą. LOBBING, OUTSOURCING, COACHING W SZKOLE: Lobbing w oświacie; Outsourcing, czyli zlecaj innym; Bądź mentorem, organizuj coaching. KIEROWANIE ZMIANĄ: Działać skutecznie; Kto pomaga, kto utrudnia?; Kształtuj postawy innowacyjne. EFEKTYWNA NARADA: Przygotowanie zebrania; Prowadzenie narady. ZATRUDNIASZ NAUCZYCIELA: Ustalenie kryteriów; Jak ogłosić ofertę?; Selekcja kandydatów; Rozmowa kwalifikacyjna; Podjęcie i ogłoszenie decyzji; Niebezpieczeństwa. WSPÓŁPRACA Z RODZICAMI: Włączanie rodziców do procesu decyzyjnego; Szkoła otwarta dla rodziców; Informować na bieżąco; Kontakty osobiste; Pedagogizacja rodziców; Wyróżnianie rodziców. MENEDŻER OŚWIATY A MEDIA: Media to potęga!; Gdy przyjdzie dziennikarz...; Proszę o sprostowanie!; Organizujesz konferencję prasową; Przed kamerą. PUBLIC RELATIONS, CZYLI JAK PROMOWAĆ PLACÓWKĘ EDUKACYJNĄ: Magiczny trójkąt public relations; Jakość usług dydaktyczno-wychowawczych; Zasady promocji szkoły; Opinia o dyrektorze; Uwagi końcowe. PRZESTAŁEŚ BYĆ DYREKTOREM – I CO DALEJ?: Zakończenie – wciąż się ucz...; Psychotesty, czyli sprawdź się dyrektorze...

Krótko mówiąc, Poradnik przedstawia jak posługiwać się metodami socjotechnicznymi, efektywnie prowadzić narady, rozmawiać z rodzicami i współpracować z mediami. Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, pozostałe uczą praktycznych umiejętności menedżera. Z kolejnych rozdziałów można dowiedzieć się:

- jakie trzeba mieć predyspozycje, aby skutecznie pełnić funkcję menedżera,
- jak wygrać konkurs na dyrektora szkoły,
- jakie zmiany spowoduje i jakie skutki będzie miało dla Ciebie objęcie stanowiska dyrektora,
- jak kreować w środowisku swój wizerunek jako szefa,
- jak skutecznie kierować ludźmi, jak z nimi rozmawiać, nawiązywać kontakty społeczne i emocjonalne, jak operować systemem nagród i kar,
- jakie stosować socjotechniki, aby osiągnąć zamierzone cele,
- jak tworzyć lobby działające w interesie szkoły, jak przekazywać część zadań wyspecjalizowanym instytucjom, a także jak wspomagać młodych nauczycieli w ich rozwoju zawodowym,

- jak kierować działaniami nowatorskimi w szkole,
- jak przygotować i prowadzić narady,
- jak zatrudniać nowego nauczyciela,
- w jaki sposób pozyskiwać rodziców do aktywnej współpracy ze szkołą,
- jak wypracować w mediach pozytywny wizerunek szkoły, czyli o kontaktach z dziennikarzami,
- jak skutecznie promować szkołę na rynku usług edukacyjnych,
- jak z godnością i szacunkiem odejść z funkcji dyrektora.

Lechosław Gawrecki – dr pedagogiki, profesor nadzwyczajny, specjalista w dziedzinie zarządzania oświatą. Pracę zawodową rozpoczął jako nauczyciel Szkoły Podstawowej nr 84 w Poznaniu, którą kontynuował w Liceum Pedagogicznym w Rogoźnie Wlkp. Od 1969 do 2004 roku związany z Kaliszem, gdzie był wykładowcą w Studium Nauczycielskim, adiunktem w Instytucie Kształcenia Nauczycieli, Oddział w Kaliszu (kierownik studiów podyplomowych, wicedyrektor). W 1993 roku założył w Kaliszu Studium Doskonalenia Menedżerów Oświaty – niepubliczną placówkę doskonalenia nauczycieli wyspecjalizowaną w menedżerskim kształceniu kierowniczej kadry oświaty. Do 2008 roku Studium ukończyło ponad 6 tysięcy osób z całego kraju. Od 2004 r. mieszka i pracuje w Gnieźnie, gdzie na bazie SDMO założył Gnieźnieńską Wyższą Szkołę Humanistyczno-Menedżerską „Milenium”. Od 2006 r. jest rektorem tej uczelni. Autor 10 książek i wielu artykułów w czasopiśmie i wydawnictwach zbiorowych, w większości z zakresu marketingu oświatowego. Publicysta oświatowy („Polityka”, „Głos Nauczycielski”).

Według Lechosława Gawreckiego właśnie profesjonalizmem w kierowaniu placówką edukacyjną różni się menedżer oświaty od tradycyjnego dyrektora szkoły. Albowiem menedżer – to kierownik samodzielnie i twórczo, a jednocześnie sprawnie i efektywnie – w ramach szerokich kompetencji – zarządzający instytucją, czyli właśnie dyrektor profesjonalny [3].

To czy kierownik placówki jest menedżerem, zależy od dwóch czynników:

- zakresu kompetencji przypisanych jego funkcji,
- sposobu pełnienia sprawowanej funkcji kierowniczej.

Rozwińmy tę tezę. Warunkiem podstawowym jest szeroki zakres kompetencji, oznaczający nie tylko szerokie uprawnienia, ale i rozległą odpowiedzialność, co w praktyce polega na działaniu:

- samodzielnym, tzn. bez szczegółowego monitoringu przez jednostkę nadzorującą, bez zewnętrznie określonych przepisów, szczegółowo regulujących zasady funkcjonowania placówki,

– twórczym, charakteryzującym się postawą innowacyjną oraz umiejętnością tworzenia własnych, oryginalnych koncepcji, sprzyjających rozwojowi placówki,

– sprawnym, tak aby placówka funkcjonowała bez zakłóceń,

– efektywnym, tak aby szkoła skutecznie realizowała założone cele.

Dopiero połączenie tych czterech elementów tworzy działanie menedżerskie, można bowiem zarządzać placówką samodzielnie, a nawet twórczo (tworzyć koncepcje rozwojowe, tyle że nierealne), ale mało sprawnie i bez efektów.

Spróbujmy stworzyć model dyrektora placówki edukacyjnej – menedżera oświaty.

Kierownik placówki oświatowej i zarazem menedżer jest pedagogiem, dysponującym szerokim zakresem uprawnień i wynikającej z nich odpowiedzialności, zdolnym do samodzielnego i twórczego, a zarazem sprawnego i efektywnego rozwiązywania problemów pedagogicznych, ekonomicznych, organizacyjnych i administracyjnych oraz do projektowania własnych, oryginalnych koncepcji, doskonalących funkcjonowanie kierowanej przez niego placówki.

Dokonajmy porównania, na czym polega różnica między tradycyjnym, a menedżerskim zarządzaniem placówką edukacyjną. Można to ująć następująco:

Tabl. 1

STYL ZARZĄDZANIA

TRADYCYJNY	MENEDŻERSKI
Stosunek do funkcji kierowniczej	
bierny	czynny, aktywny
Zainteresowania	
brak lub powierzchowne, rozproszone	wyraźnie określone, ukierunkowane, stale pogłębiane i rozwijane
Stosunek do zadań	
skłonność do podejmowania wyłącznie zadań rutynowych, unikanie zadań nietypowych, złożonych; niski stopień zaangażowania emocjonalnego w wykonywane zadania	tendencja do podejmowania zadań innowacyjnych, wymagających działań nierutynowych; znaczny stopień zaangażowania emocjonalnego
Podejmowane działania	
głównie zautomatyzowane, niewymagające własnego wysiłku intelektualnego i refleksji	zróznicowane, wykonywane w sposób zindywidualizowany, charakterystyczny dla danej osoby

Zdolności adaptacyjne	
brak umiejętności przystosowania się do nowych warunków, poddawanie się regulacji zewnętrznej, czyli dostosowywanie się do przepisów, nakazów, poleceń	szybka i sprawna adaptacja do nowych warunków, skłonność do tworzenia regulacji wewnętrznej (własnego systemu regulującego postępowanie)
Stosunek do pracy	
odtwórczy; praca jest wartością instrumentalną, sterowaną zewnątrz, dającą produkt standardowy	innowacyjny; praca jest wartością samoistną, wewnątrznie sterowaną, dającą nowe, oryginalne efekty

Mimo trudności, charakterystycznych dla okresu przejściowego między tymi dwoma, krańcowo odmiennymi stylami zarządzania, dyrektor placówki edukacyjnej ma dziś nieporównywalnie większe niż jeszcze kilka lat temu możliwości działania menedżerskiego. W codziennej praktyce szkolnej wyraża się to możliwością wprowadzania różnego rodzaju innowacji pedagogicznych (np. klas i programów autorskich), usprawnień organizacyjnych, wykorzystywania atutów szkoły dla zdobycia dodatkowych środków finansowych, a także (mimo wciąż istniejących ograniczeń) w działaniach kadrowych – wiele jest takich okazji, w których dyrektor może wykazać się własną inwencją, pomysłowością, uzdolnieniami koncepcyjnymi i wdrożeniowymi. Im bardziej twórczo dyrektor korzysta ze swoich kompetencji, tym bardziej staje się menedżerem.

Zadania w szkole

Umiejętne wykonanie zadanej pracy jest domeną ucznia. Demonstracja sposobu wykonania pracy jest domeną nauczyciela.

Nadzorowanie pracy innych jest domeną dyrektora szkoły. Inspirowanie innych do lepszej pracy jest domeną dyrektora szkoły – przywódcy [9].

Robert L. Katz podzielił umiejętności kierownicze na: techniczne, społeczne i koncepcyjne. Odnieśmy tę ogólną klasyfikację do kierownika placówki oświatowej [3].

1. Umiejętności techniczne, czyli takie, które są potrzebne do sprawnego organizowania bieżącej działalności pedagogicznej, administracyjnej i gospodarczej szkoły. Dyrektor placówki edukacyjnej powinien więc umieć:

- opracować plan pracy szkoły,
- ułożyć plan lekcji,
- zorganizować pracę rady pedagogicznej (przydział zadań, przygotowanie oraz prowadzenie posiedzeń itp.),

- sprawować bieżący nadzór pedagogiczny,
- zorganizować funkcjonowanie działów: administracyjnego i gospodarczego,
- prowadzić niezbędną dokumentację szkolną,
- korzystać z komputera.

Są to podstawowe umiejętności, które dyrektor musi posiadać, aby zapewnić sprawne funkcjonowanie kierowanej przez siebie placówki. Jednak tego rodzaju czynności mogą być wykonywane w sposób bierny lub menedżerski. Przykładowo przydzielanie wychowawstw poszczególnych klas może odbywać się mechanicznie, przypadkowo lub przeciwnie – według logicznie określonych kryteriów. Plan pracy szkoły może być przepisywany z roku na rok i być nic nie znaczącym dla faktycznej działalności szkoły "papierkiem" lub może być autorskim dokumentem, precyzyjnie wyznaczającym kierunki działalności dydaktyczno-wychowawczej.

Dyrektora-menedżera wyróżnia zarówno sposób realizacji wyznaczonych zadań, jak i opanowanie dodatkowych umiejętności:

- profesjonalnego posługiwania się prawem, zwłaszcza oświatowym, administracyjnym i gospodarczym; niezwykle ważna umiejętność, biorąc pod uwagę znacznie zwiększony obecnie zakres kompetencji i odpowiedzialności dyrektora placówki edukacyjnej,
- prowadzenia działalności gospodarczej, przede wszystkim w celu zwiększenia zasobów finansowych szkoły, co jest wprost niezbędne przy bardzo skromnym budżecie centralnym; takie możliwości wynikają z pełnej swobody dyrektora w pozyskiwaniu pozabudżetowych środków finansowych,
- promowania własnej placówki i jej osiągnięć, szczególnie przydatne w warunkach konkurencyjności między szkołami.

Nie wystarczy jednak opanowanie przez dyrektora określonych umiejętności natury technicznej. Aby zarządzanie szkołą miało charakter menedżerski, jej dyrektor musi nabyć również niezbędne:

2. Umiejętności społeczne przejawiające się przede wszystkim w interakcjach z pracownikami szkoły, rodzicami, przedstawicielami lokalnego środowiska, a także z uczniami. Dyrektor-menedżer powinien wyróżniać się następującymi umiejętnościami o charakterze społecznym.

- prezentacji własnej osoby, niezwykle ważna umiejętność przy staraniach się o stanowisko (podczas konkursu), a następnie, po objęciu funkcji, dla zdobycia i utrzymania odpowiedniego autorytetu w środowisku,
- kierowania zespołem pracowników, przydzielania zadań, nadzór nad ich wykonaniem. A także tworzenia atmosfery sprzyjającej powstawaniu

emocjonalnych więzi nauczycieli i innych pracowników ze szkołą jako ich zakładem pracy, z którym się wewnętrznie identyfikują,

- indywidualizowania oddziaływań wobec poszczególnych pracowników, bo przecież każdy z nich jest inny, wymaga różnego traktowania,

- kształtowania atmosfery stymulującej innowacyjne postawy nauczycieli, tak aby mieli motywację do twórczych poszukiwań pedagogicznych,

- współpracy z rodzicami; aby włączyć ich do współdziałania, tak żeby czuli się współgospodarzami szkoły,

- współdziałania z władzami oświatowymi i samorządowymi, co powinno sprzyjać rozwojowi kierowanej placówki,

- nawiązywania kontaktów i współpracy z lokalnym środowiskiem, tak aby placówkę postrzegano w środowisku jako "naszą szkołę", której problemy nie mogą być nam obojętne i której sukcesy autentycznie cieszą.

3. Umiejętności koncepcyjne. Tego rodzaju zdolności wyrażają się w następujących umiejętnościach szczegółowych:

- diagnozowania pracy szkoły. Dyrektor musi umieć prawidłowo ocenić zachodzące w szkole zjawiska oraz określić stopień efektywności podejmowanych w niej oddziaływań dydaktyczno-wychowawczych, a także mieć właściwe rozeznanie co do jej mocnych i słabych stron. Nie jest to łatwe. Dokonanie wielostronnej, a jednocześnie obiektywnej diagnozy funkcjonowania prowadzonej przez siebie placówki wymaga spojrzenia na nią z dystansu, trudnej umiejętności oddzielania zjawisk istotnych od mało ważnych. Trudno jest też wyzwolić się z własnego emocjonalnego zaangażowania w sprawy szkoły, co przecież znacząco może rzutować na stopień obiektywności dokonywanej przez dyrektora analizy jej działalności,

- tworzenia i realizowania autorskiej koncepcji działalności szkoły, obejmującej całość podejmowanych w szkole działań, zarówno pedagogicznych, jak i administracyjnych oraz gospodarczych. Taka w pełni dojrzała koncepcja powstaje stopniowo, w jakiejś mierze niewątpliwie również metodą prób i błędów. Sukces w tym zakresie zależy nie tylko od uzdolnień twórczych, ale i realizatorskich dyrektora. Można bowiem tworzyć bardzo oryginalne, nowatorskie koncepcje, nie przystające jednak do realiów konkretnej szkoły. Dobra koncepcja autorska musi więc uwzględniać zarówno warunki wewnętrzne, jak i zewnętrzne, w jakich istnieje dana placówka. Warunki wewnętrzne – to specyfika szkoły (np. ogólno-kształcąca, zawodowa), charakterystyka jej uczniów, poziom i możliwości kadry pedagogicznej, jakość bazy szkolnej, możliwości finansowe itp. Warunki zewnętrzne zdeterminowane są swoistymi cechami lokalnego środowiska – zarówno społecznego, jak i

przyrodniczego. Autorem oryginalnej koncepcji działalności danej szkoły niekoniecznie musi być wyłącznie dyrektor. Jego menedżerskie działanie w tym zakresie może polegać na umiejętności dobrania odpowiedniego zespołu mającego przygotować tego rodzaju koncepcję i odpowiedniego pokierowania tym zespołem, ale przede wszystkim – na tworzeniu w szkole takiej atmosfery, która sprzyjać będzie twórczym poszukiwaniom. Konsekwentna realizacja własnej koncepcji funkcjonowania szkoły powoduje, że stopniowo nabiera ona własnego oblicza, zaczyna wyróżniać się wśród innych placówek, staje się oryginalna. Odmienność, pozytywnie wyróżniająca daną placówkę, będzie cechą szczególnie cenną w warunkach konkurencyjności. Prawdopodobnie już wkrótce wysokość środków finansowych będzie w znacznym stopniu zależeć od liczby uczniów w szkole – podobnie jak dzieje się już w wielu krajach. Oznacza to również swobodny wybór szkoły przez rodziców i uczniów. W takim systemie szkoła wyróżniająca się w środowisku oryginalnością działań, atrakcyjnym obliczem, będzie przede wszystkim preferowana,

– tworzenia perspektywicznej wizji rozwoju placówki. Dyrektor-menedżer potrafi nie tylko na bieżąco realizować własną koncepcję działalności pedagogicznej szkoły, ale również ma określoną wizję jej rozwoju. Wymaga to zdolności przewidywania zachodzących zmian, i to zarówno w skali makro, jak i mikro. W szerokim zakresie niezbędne jest ciągle obserwowanie i analizowanie trendów rozwojowych współczesnego szkolnictwa, kierunków zmian w pedagogice, orientacji w nowych koncepcjach edukacyjnych itp. Na tej podstawie można przewidywać, jakie tendencje będą dominować w najbliższych latach w oświacie. Aby je uwzględnić w odniesieniu do własnej placówki, trzeba także przewidywać możliwe zmiany w skali mikro, czyli w środowisku, w którym funkcjonuje szkoła. Należy zwrócić uwagę na zmiany: demograficzne, zawodowe, w zakresie zatrudnienia, kierunki rozwojowe danej miejscowości i regionu itp. Na tej podstawie dyrektor-menedżer jest w stanie stworzyć realną, perspektywiczną koncepcję rozwoju szkoły, którą kieruje.

Ciekawym na nasz pogląd wydaje się publikacja „Dyrektor szkoły. Pracodawca. Menedżer. Pracownik” w której przedstawiono kompetencje, obowiązki oraz odpowiedzialność dyrektora szkoły wynikające z roli pracodawcy [6]. Dyrektor szkoły (placówki oświatowej) jako organ zarządzający jednostką organizacyjną systemu oświaty został wyposażony w kompetencje w zakresie prawa pracy przez ustawę o systemie oświaty i ustawę Karta nauczyciela, a także kodeks pracy. Ustawy te określają również jego zadania wynikające z roli pracodawcy oraz precyzują wynikającą stąd odpowiedzialność.

Dokonyamy tu zestawienia stosownych zapisów ustawowych, aby konstrukcję prawną roli dyrektora jako pracodawcy uczynić czytelną i pełną. Ustawa Karta nauczyciela (art. 7, ust. 1) traktuje dyrektora szkoły jako przełożonego służbowego wszystkich pracowników szkoły. Pojęcie przełożony zostało w teorii organizacji i zarządzania określone następująco: Jest to pracownik hierarchicznie zorganizowanej instytucji, mający bezpośrednich lub bezpośrednich i pośrednich podwładnych (kierowników i pracowników szeregowych). Rolę przełożonego określa zestaw jego obowiązków i uprawnień. Do uprawnień należy egzekwowanie od podwładnych realizacji zadań przewidzianych w odpowiednich dokumentach instytucji dla danego stanowiska pracy oraz wydawanie podwładnym i egzekwowanie poleceń służbowych, nie wykraczających jednak poza ramy umowy o pracę czy ustalony zakres obowiązków [6].

Ustawa o systemie oświaty (art. 39, ust. 3) potwierdza zapis Karty nauczyciela:

Dyrektor jest kierownikiem zakładu pracy dla zatrudnionych w szkole lub placówce nauczycieli i pracowników niebędących nauczycielami. Dyrektor w szczególności decyduje w sprawach:

- 1) zatrudniania i zwalniania nauczycieli oraz innych pracowników szkoły lub placówki,
- 2) przyznawania nagród oraz wymierzania kar porządkowych nauczycielom i innym pracownikom szkoły lub placówki,
- 3) występowania z wnioskami, po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej i rady szkoły lub placówki, w sprawach odznaczeń, nagród i innych wyróżnień dla nauczycieli oraz pozostałych pracowników szkoły lub placówki.

Przytoczone ustawowe zapisy określiły ramy kompetencji (uprawnień) dyrektora szkoły wobec jej pracowników. Są to kompetencje pracodawcy. Z tych kompetencji oraz ze szczególnych zapisów kodeksu pracy wynikają określone zadania pracodawcy, a także jego odpowiedzialność za ich właściwą realizację. Po zawarciu stosunku pracy (art. 94 i 97 kp) dyrektor szkoły:

- zapoznaje pracowników z zakresem obowiązków,
- organizuje pracę w sposób zapewniający wykorzystanie czasu pracy i zmniejszenie jej uciążliwości,
- przeciwdziała dyskryminacji w zatrudnieniu, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy,

- zapewnia bezpieczne i higieniczne warunki pracy, prowadzi szkolenie bhp pracowników,
- terminowo i prawidłowo wypłaca wynagrodzenia,
- ułatwia pracownikowi podnoszenie kwalifikacji zawodowych,
- zaspokaja socjalne potrzeby pracowników w miarę posiadanych środków,
- stosuje obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracy pracowników,
- prowadzi dokumentację w sprawach związanych ze stosunkiem pracy i akta osobowe pracowników,
- wpływa na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego,
- udostępnia tekst przepisów dotyczących równego traktowania,
- przeciwdziała mobbingowi (mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników),
- wydaje niezwłocznie po rozwiązaniu stosunku pracy świadectwo pracy.

Problematykę podnoszenia kwalifikacji zawodowych nauczycieli i zadania dyrektora szkoły z tego wynikające określają przepisy zawarte w ustawie o systemie oświaty z 7 września 1991 r. w artykułach 33 i 39 oraz w ustawie Karta nauczyciela, art. 7. Na podstawie tych zapisów ustawowych Minister Edukacji Narodowej wydał stosowne akty wykonawcze: rozporządzenie z 2 listopada 2000 r. w sprawie kryteriów i trybu dokonywania oceny pracy nauczyciela, trybu postępowania odwoławczego oraz składu i sposobu powoływania zespołu oceniającego (DzU nr 98, poz. 1066 z późn. zm), minister ustalił kryteria oceny pracy nauczyciela. Dyrektor szkoły zobowiązany jest stosować je w procesie oceny pracy nauczyciela. Duże zmiany w procedurach sprawowania nadzoru pedagogicznego przynosi projekt nowego rozporządzenia MEN z 1 lipca 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego.

Wywiązywanie się dyrektora szkoły z zadań pracodawcy podlega nadzorowi organu prowadzącego i częściowo organu sprawującego nadzór pedagogiczny. Odpowiedzialność dyrektora wobec tych organów może zakończyć się w skrajnym przypadku odwołaniem dyrektora z funkcji kierowniczej (art. 38 USO). Oprócz tego odpowiedzialność za niewypełnianie zadań pracodawcy, szczególnie za nierespektowanie uprawnień pracowniczych określonych w prawie pracy, wynika z art. 281283 kp. Sankcją może być kara grzywny nałożona na dyrektora przez organy kontrolne Państwowej Inspekcji

Pracy. Oto rejestr wykroczeń pracodawcy wobec pracowników podlegających odpowiedzialności w postaci grzywny. Kto, będąc pracodawcą:

- zawiera umowę cywilnoprawną zamiast umowy o pracę,
- nie potwierdza na piśmie zawartej z pracownikiem umowy o pracę,
- wypowiada lub rozwiązuje stosunek pracy, naruszając prawo pracy,
- stosuje wobec pracowników inne kary niż zawarte w kodeksie,
- narusza przepisy o czasie pracy, o uprawnieniach pracowników związanych z rodzicielstwem, o zatrudnianiu młodocianych,
- nie prowadzi dokumentacji związanych ze stosunkiem pracy oraz akt osobowych pracownika,
- nie wypłaca w terminie wynagrodzenia lub dokonuje bezpodstawnych potrąceń,
- nie udziela pracownikowi urlopu wypoczynkowego lub obniża jego wymiar,
- nie wydaje pracownikowi świadectwa pracy,
- nie wykonuje orzeczenia sądu pracy lub ugody zawartej przed komisją pojednawczą lub sądem,
- będąc odpowiedzialny za stan bhp w zakładzie lub kierując pracownikami, nie przestrzega przepisów bhp,
- nie zawiadamia w ciągu 30 dni inspektora pracy o miejscu, rodzaju i zakresie prowadzonej działalności,
- nie zapewnia, aby budowa była wykonana na podstawie projektów uwzględniających wymagania bhp,
- wyposaża stanowiska pracy w sprzęt bez atestu lub certyfikatu,
- dostarcza pracownikowi sprzęt ochrony indywidualnej bez certyfikatu,
- stosuje materiały i procesy technologiczne bez ustalenia stopnia ich szkodliwości,
- stosuje nieoznakowane substancje chemiczne lub niebezpieczne preparaty chemiczne niemające kart charakterystyki tych substancji,
- nie zawiadamia inspektora pracy czy prokuratora o ciężkim, śmiertelnym lub zbiorowym wypadku przy pracy,
- nie ujawnia wypadku przy pracy lub choroby zawodowej,
- przedstawia niezgodne z prawdą informacje, dokumenty dotyczące wypadków czy chorób zawodowych,
- nie wykonuje w terminie nakazu inspektora pracy, uniemożliwia prowadzenie wizytacji zakładu pracy lub nie udziela informacji niezbędnych do wykonywania zadań podlega karze grzywny [6].

W kolejnych rozdziałach swojej pracy autor opisuje wszystkie podstawowe czynności dyrektora szkoły jako pracodawcy, przez które realizuje on swoje uprawnienia i zadania wynikające z regulacji ustawowych. Czynności te często związane są z tworzeniem określonych dokumentów, regulaminów wewnętrznych, a także innych regulacji związanych z zatrudnianiem pracowników i utrzymywaniem w sprawności organizacyjnej i materialno-technicznej szkoły (placówki), będącej miejscem kształcenia oraz wychowywania uczniów i pracy pracowników [6].

Podsumowując można stwierdzić, że kierownik placówki oświatowej staje się menedżerem wtedy, gdy po prawidłowo dokonanej diagnozie potrafi twórczo opracować, a następnie realizować własną koncepcję funkcjonowania szkoły oraz ma sprecyzowaną wizję jej rozwoju. Bardzo rozpowszechnione jest pojęcie Menedżer – lider. Lider tworzy szkołę, w której praca nauczycieli i nauka uczniów znaczą więcej niż zarobienie pieniędzy i zdobywanie kolejnych świadectw promocyjnych.

Celem lidera jest stwarzanie nauczycielom i uczniom systemu zachęt oraz warunków do podnoszenia kwalifikacji (doskonalenia się) oraz zbudowanie zespołu ludzi silnie umotywowanych, którzy identyfikują się z celami szkoły.

Zaangażowani pracownicy i uczniowie to klucz do zwiększenia wydajności.

Zarządzanie oświatą na poziomie lokalnym należy do najważniejszych zadań samorządu terytorialnego w Polsce. Z analiz przedstawionych w publikacjach wynika, że samorządy są w różnym stopniu zaangażowane w świadome kształtowanie swoich systemów oświatowych, różnie też wykorzystują dostępne instrumenty zarządcze.

W kolejnych badaniach warto omówić istotne tematy z dziedziny zarządzania oświatą: różnorodność modeli zarządzania, relacje między dyrektorem szkoły a organem prowadzącym, monitorowanie pracy placówek i kontrola zarządcza w oświacie, podać także liczne przykłady efektywnych narzędzi wspomagających zarządzanie w oświacie. Bardzo przydatnym w analizie Tematu zarządzania oświatą będzie w Biblioteczka Oświaty Samorządowej (Redaktor serii Jan Herczyński)

Tom 1. Strategie oświatowe, pod redakcją Anthony'ego Levitasa.

Tom 2. Zarządzanie oświatą, pod redakcją Mikołaja Herbsta.

Tom 3. Finansowanie oświaty, pod redakcją Mikołaja Herbsta.

Tom 4. Edukacja przedszkolna, pod redakcją Pawła Swianiewicza.

Tom 5. Informacje oświatowe, pod redakcją Jana Herczyńskiego.

Tom 6. Wskaźniki oświatowe, Jan Herczyński.

Bibliografia

1. Encyklopedia organizacji i zarządzania. Warszawa : PWE, 1982. s. 417.
2. Gawrecki Lechosław. Kompetencje menedżera oświaty. Wyd. 1, 2003. ISBN 83-88933-62-0. ss. 224
3. Gawrecki Lechosław. Promocja placówki edukacyjnej: konteksty ekonomiczne i pedagogiczne. Poznań: Oficyna Ekonomiczna Wydawnictwa eMPI2, ISBN 978-83-61249-08-5. 2008. – 116, [1] s.
4. Gawroński K. Zarządzanie placówką oświatową / Krzysztof Gawroński, Arkadiusz Stefan. Wyd. 3. Warszawa: WoltersKluwer, 2008. 351 s.
5. Kabat Franciszek. Ocena ryzyka zawodowego pracowników placówek oświatowych. Warszawa: Wyd. 1, ISBN 978-83-61249-01-6. 2008. ss. 47.
6. Komorowski Tadeusz. Dyrektor szkoły: pracodawca, menedżer, pracownik: poradnik prawnoorganizacyjny. Poznań: Wyd. eMPI2, 2008. s. 327, [1] s.
7. Lorens Roman. Zarządzanie placówką oświatową. Wyd. 1, 2016. ISBN 978-83-65149-11-4 ss. 190.
8. Mazurkiewicz G., Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności, Kraków, 2011, s. 9, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
9. Maxwell J. C.: Być liderem. Warszawa : Wyd. Medium, 1996. 233 s.
10. Pielachowski Józef. Trzy razy szkoła. Uczniowie - nauczyciele – organizacja. Poznań: Wyd. 1, 2007. ss. 160
11. Pielachowski Józef. ORGANIZACJA, kierowanie i nadzór pedagogiczny w szkole: poradnik dla dyrektorów szkół oraz pracowników organów prowadzących i nadzorujących szkoły. Poznań: eMPI2, 2007. 246, [1] s.
12. Styl pracy dyrektora szkoły XXI wieku / Joanna Łukasik. Bibliogr. Edukacja. 2009, nr 2, s. 78-84. Zarządzanie przez skuteczne motywowanie. Role służbowe dyrektora szkoły. Kierowanie szkołą.
13. Szomburg J., Wstęp: czy idziemy w dobrym kierunku, [w:] Edukacja dla rozwoju / red. J. Szomburg, P. Zbieranek, Polskie Forum Obywatelskie. Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2010. s. 5.
14. Zarządzanie oświatą / pod redakcją Mikołaja Herbsta. Warszawa: Biblioteczka Oświaty Samorządowej, 2012. ss. 252.
15. Zimniewicz K. Nauka o organizacji i zarządzaniu. Warszawa–Poznań: PWN, 1990. S. 124.
16. Żurawska Mirosława. Kompetencje dyrektorów a marketingowe zarządzanie placówkami edukacyjnymi. Nowa Szkoła. 2008. nr 9. s. 21–28.