

Jakość jako strategia zarządzania szkołą i placówką oświatową¹

Olena Hrybiuk, *International Scientific and Technical University, Institute of Information Technologies and Learning Tools of NAESU (Kyiv, Ukraine)*

E-mail: olenagrybyuk@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-3402-0520

Streszczenie

W artykule przeanalizowano strukturę, funkcje i metody zarządzania jakością kształcenia we współczesnej szkole oraz zaproponowano *system zarządzania szkołą na bazie tradycji*, który może być wprowadzony do modelu organizacyjnego zarządzania. Propozycję oparto na wynikach badań przeprowadzonych w szkołach Polski i Ukrainy. Zwrócono również uwagę na fakt, że w większości placówek wysoka efektywność systemu zarządzania oświatą nie zawsze idzie w parze z jego wysoką skutecznością. Jednak w odniesieniu do oceny efektywności systemu zarządzania oświatą może mieć zastosowanie tylko rozszerzona formuła tej efektywności. Uzyskanie nowych rezultatów kształcenia jest niemożliwe bez zmiany treści kształcenia, rozwoju zawodowych kompetencji pedagogów, stworzenia warunków dla rozwoju zasobów i środowiska edukacyjnego. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny.

Słowa kluczowe: model organizacyjnego zarządzania, edukacja matematyczna, system zarządzania oświatą, zarządzanie jakością, efektywność, Polska, Ukraina

Quality as a management strategy for a school and educational institution

Abstract

The article's aim is to analyse the structure, functions and methods of quality management in modern schools and educational institutions. The author proposes the *school management system based on traditions* that can be incorporated into the organisational management model. The proposition is based on the results of research carried out in Polish and Ukrainian schools. It is also noted in this article that in most institutions the high effectiveness of the education management system does

¹ Artykuł powstał i został opublikowany w ramach projektu *Mosty współpracy naukowej*, który zrealizowano w ramach post-stypendialnych działań absolwentów *Programu Stypendialnego im. Lane'a Kirlanda* administrowanego przez Fundację *Liderzy Przemian* i finansowanego ze środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.

not always go hand in hand with its high efficiency. However, with regard to the assessment of the effectiveness of the education management system, only the extended formula of this effectiveness may be applied. Moreover, the article contains considerations on organisational effectiveness. Obtaining new educational results is impossible without changing the content of education, developing professional competencies of teachers, creating conditions for the development of resources and educational environment. This article is theoretical and empirical.

Keywords: organisational management model, quality management, mathematics education, educational management, effectiveness vs. efficiency, Poland, Ukraine

Jedną z najbardziej charakterystycznych cech współczesnego świata jest jego ciągła zmienność. Jak dostrzega Sławomir Banaszak, „Oświata jest od wieków jedną z najważniejszych struktur rozwijających się społeczeństw. Nie tylko wchodzi we wzajemne relacje z gospodarką, systemem prawnym, lecz pośrednio kształtuje także strukturę społeczną. Stąd, wydawać by się mogło, że profesjonalizacja zarządzania instytucjami oświatowymi powinna przebiegać równoległe do rozwoju znaczenia tych instytucji.” (Banaszak 2013: s. 65).

W niniejszym artykule zostaną wyznaczone podstawowe zasady budowy mechanizmu organizacyjnego zarządzania jakością w szkole, uzasadniona produktywność działalności kierowniczej na ich podstawie, a także zostaną przeanalizowane ewolucyjne prawidłowości powstania struktur zarządzania instytucjami publicznymi.

Celem artykułu jest analiza struktury, funkcji i metod zarządzania jakością kształcenia we współczesnej szkole oraz wypracowanie propozycji *systemu zarządzania szkołą na bazie tradycji*, który może być wprowadzony do modelu organizacyjnego zarządzania. Mechanizm organizacyjny określono jako specjalnie uformowane, uzasadnione logicznie działania i metody kierownicze w dziedzinie realizacji funkcji i zasad zarządzania jakością kształcenia, nałożonych na strukturę organizacyjną zarządzania.

Pojęcie jakości

Szczególna cecha współczesnej edukacji to kształtowanie społecznie przydatnej osobowości absolwenta poprzez podniesienie konkurencyjności szkoły, kompetencji zawodowych i mobilności społecznej nauczycieli. Problemy zarządzania jakością kształcenia od lat są przedmiotem dyskusji i sporów (zob. Babanskij 1989; Kapto 2017; Kucharzak i in. 2016; Potashnik 2000; Chechel 1998). Nie wchodząc głęboko w historię problemu i sens różnych punktów widzenia (szerzej: Drucker 2000, 2003, 2017; Banaszak, Doktor 2011), można zasugerować podejście najbardziej efektywne, zgodnie z którym *zarządzanie jakością* stanowi ukierunkowane działanie na obiekt zarządzania za pomocą środków specjalnych i technologii uwzględniających zasoby w celu uzyskania znaczeń programowanych jakościowych wskaźników procesu i rezultatów kształcenia dla każdego konkretnego ucznia. Zasadnicze znaczenie mają nieuniknione zmiany w zarządzaniu w procesie przejścia instytucji na poziom *zarządzania jakością* (Armstrong, Taylor 2016; Banaszak 2013; Buddensiek 2006; Delors 1998a,b; Doktor 2011; Drucker 2003, 2017;

Goctowska 2015; Jeżowski, Madalińska-Michalak 2015; Kordziński 2015; Kasprzak 2015; Krupski, Lichtarski 2002; Kwiatkowski 2006; Lorens 2016; Mazurkiewicz 2015; Przyszczykowski, Solarczyk-Ambrozik 2002; Solarczyk-Ambrozik 2013; Strumińska-Doktór 2015; Schwartz 1993).

Analiza literatury przedmiotu oraz informacji o posiadanym doświadczeniu w instytucjach oświatowych różnego typu, pozwala na stwierdzenie, że w zarządzaniu szkołą ogólnokształcącą w celu zapewnienia odpowiedniej jakości należy uwzględniać następujące zalecenia przedstawicieli *teorii zarządzania zasobami ludzkimi* (Hrybiuk 2016):

- przy opracowywaniu długofalowej polityki ważne jest, aby każdy pracownik odkrył dla siebie możliwości osiągnięcia celów;
- administracja powinna tworzyć warunki dla sukcesu każdego członka zespołu;
- należy maksymalnie wykorzystywać indywidualne zdolności ludzi;
- zapewnić systematyczny wzrost kwalifikacji lub przekwalifikowanie kadr² poprzez stworzenie warunków motywacyjnych i organizacyjnych.

Obecnie już nie trzeba specjalnie udowadniać, że w każdej instytucji istotne jest przyjęcie racjonalnej strategii odnośnie tego, jakie podmioty będą realizować cele zarządzania, poprzez jakie myślenie logiczne i jakimi metodami będą realizowane poszczególne operacje w systemie organizacyjnym. Ważna jest nie liczba podmiotów i znajomość metod działań kierowniczych, lecz aktywność podmiotów zarządzania i skoordynowanie ich działalności.

Historia problematyki jakości jest tak długa, jak istnienie rodzaju ludzkiego. Jak pisze R. Kolman: „...wśród prymitywnych narzędzi pierwotnego człowieka te miały dużą jakość [...] które spełniały stawiane wymagania i odpowiadały potrzebom ich użytkownika” (Kolman 1993, cyt. za: Horbaczewski 2006). Literatura przedmiotu podaje, iż pojęcie *jakość* po raz pierwszy pojawiło się w filozofii greckiej w rozważaniach Platona, który nazwał ją *poiotes*. W swym dziele *Symposion* (pl. *Uczta*) uznał, że jakości nie da się zdefiniować i że zrozumieć ją można tylko przez doświadczenie. Jest ona „sądem oceniającego, subiektywnie zależnym od doświadczenia” (za: Wasilewski 1998). Arystoteles pisał: „jakością nazywam to, na mocy czego rzeczy są w pewien sposób określone”, jakość jest więc zespołem swoistych cech, wyróżniających dany przedmiot spośród innych przedmiotów tego samego rodzaju (Długosz 2000). Jest zależna wyłącznie od rzeczy, którą określa, nie zależy od subiektywnego poglądu oceniającego. Jakość w rozumieniu Arystotelesa nie ma żadnych odniesień aksjologicznych (Nieścior 2000). Pod względem etymologicznym *jakość* jest tłumaczeniem łacińskiego *qualitas*.

Wśród współczesnych ujęć jakości możliwe jest wyodrębnienie dwóch podejść. Pierwsze obejmuje ujęcia, które odwołują się do ekonomii (tj. *stricte* ekonomiczne, TQM, ISO, marketing), drugie – abstrahujące od problematyki ekonomicznej (tj. techniczne). „Japońskie Stowarzyszenie Norm Przemysłowych wyróżniło jakość wymaganą (oczekiwaną przez klientów), jakość docelową, czyli taką, jaką chciałaby wytworzyć kadra kierownicza danego przedsiębiorstwa, i jakość dostosowaną, czyli aktualnie dostarczaną” (Sato 1998:

² zwłaszcza działań, które zabezpieczają proces kształcenia i kierowników tych działań.

s. 29, cyt. za: Bielawa 2011: s. 149). Uwzględniając kryterium różnic między interpretacjami jakości, wyróżnia się jakość ujmowaną wąsko – *jakość produktu* (*q*), oraz szeroko – *jakość systemu* (*Q*). „Pojęcie *jakość* może być również rozpatrywane instytucjonalnie w standardach i przepisach prawa. Według normy ISO 9001, jakość jest to *stopień, w jakim zbiór inherentnych³ właściwości⁴ spełnia wymagania⁵.*” (Bielawa 2011: s. 150). Zakres definiowania jakości w normach serii ISO 9000 przedstawiono w Tabeli 1.

Tabela 1. Ewolucja definicji “jakość”

Definicja jakości	Według normy ISO 8402 (1986 r.)	Zespół właściwości i charakterystyk liczbowych wyrobów, które wpływają na ich zdolności do zaspokajania potrzeb
	Według normy ISO 8402 (1994 r.)	Ogół cech i właściwości decydujących o ich zdolności do zaspokajania stwierdzonych i przewidywanych potrzeb
	Według normy ISO 8402 (1996 r.)	Ogół właściwości obiektu wiążących się z jego zdolnością do zaspokajania stwierdzonych i oczekiwanych potrzeb
	Według normy ISO 9000 (2000 r.)	Stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania

Źródła: Bielawa 2011: s. 150; Frańs i in. 2006: s. 16; *Systemy zarządzania jakością...* 2001: s. 23.

Współcześnie jako pierwszy jakością zajął się F.W. Taylor, ale rozpowszechnił to pojęcie W.E. Deming. Do innych znanych osobistości szeroko rozumianego TQM-owskiego świata jakości zaliczyć należy J.M. Jurana, Crosby’ego, V.A. Feigenbauna, M. Imai i innych (szerzej: Wasilewski 1998; Skrzypek 2000).

Nauka ma problemy z ustandaryzowaniem pojęcia *jakość*, która „nie istnieje sama w sobie i dlatego można ją rozważać jedynie w powiązaniu z celem, jakiemu ma służyć” (Olejnik, Wieczorek 1982). Można ją definiować w kontekście dziedzin wiedzy, faz życia „produktu” lub uwzględniając aspekt jej wielowymiarowości. Poszukując rozwiązań dla aktualnych problemów jakości, warto sięgnąć do dzieł filozofów (wspaniały przykład dali w tym względzie: Długosz 2000; Nieścior 2000; Rogoziński 2005, Horbaczewski 2006).

Struktura zarządzania jakością kształcenia w szkole

Zarządzanie szkołą to system stałego współdziałania podmiotów działalności szkoły i społeczności lokalnej, skierowany na zlikwidowanie segregacji i dyskryminacji w edukacji, stworzenie warunków samorealizacji i aktywnego uczestnictwa wszystkich dzieci w życiu społecznym, zwiększenie atrakcyjności szkoły na rynku usług edukacyjnych. Ważne jest opracowanie systemu zarządzania jakością kształcenia w szkole. Warunkiem osiągnięcia tego celu może być rozwiązanie następujących zadań: przejrzanie treści za-

³ Stałych, przynależnych, przeciwnych do przypisanych.

⁴ Cecha wyróżniająca (Norma ISO 9000:2000, p. 3.5.1).

⁵ Potrzeba lub oczekiwanie, które zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe (ISO 9000:2000, p. 3.1.2).

zarządzania jakością kształcenia w szkole i przeprowadzenie analizy elementów systemu zarządzania jakością kształcenia (podmiotów i obiektów zarządzania, struktur, metod, funkcji zarządzania) (Hrybiuk 2019c).

Metodologię badania tworzy dialektyczna teoria poznania, wspólne zasady dialektyczne interpretacji całości jako jedności różnorodności. W procesie badania wykorzystano metody teoretyczne (analiza naukowa literatury specjalistycznej, poznanie i uogólnienie doświadczenia pedagogicznego) i metody socjologiczno-pedagogiczne (obserwacja, analiza przypadku). Jako *zarządzanie jakością kształcenia w szkole* można rozumieć system integracji (podmiotowej) zapewniający realizację edukacyjnych potrzeb dzieci zależnie od ich możliwości, formowanie u nich pozytywnej motywacji do niezależnego życia, nawyków samoobsługi i działania w sferze społecznej. System zarządzania jakością kształcenia w szkole obejmuje podmioty i obiekty zarządzania, strukturę, metody, funkcje zarządzania i ocenę jakości (Hrybiuk 2018). Rozpatrzmy składniki tego systemu dokładniej.

Jako *obiekty* zarządzania jakością kształcenia w szkole rozumiemy usługi edukacyjne i korzystających z nich uczniów, proces naukowo-wychowawczy, przestrzeń rehabilitacyjno-wychowawczą, edukacyjne osiągnięcia uczniów, działalność pedagogiczną pracowników. Do *podmiotów* zarządzania zaliczamy tych, którzy uczestniczą w wyznaczaniu celów: po pierwsze, uczniów i ich rodziców (opiekunów); po drugie, pedagogów, psychologów, lekarzy, dyrektora szkoły i jego zastępców bezpośrednio kierujących procesem kształcenia dziecka; po trzecie, kierowników i specjalistów organów zarządzania oświatą (na różnych poziomach) i samorządu lokalnego. W wielu dokumentach programowych modernizacji i reformowania kształcenia⁶ w Polsce jest mowa o stworzeniu narzędzi partycypacji społecznej w zarządzaniu środowiskiem społeczno-edukacyjnym. Proponuje się traktowanie społeczności jako podmiotu zarządzania, jeśli społeczność ta posiada wystarczająco określone kryteria oceny (*wskaźniki jakości*), procedury oceny, na podstawie których może uzyskać znaczące rezultaty oceny jako informację ułatwiającą podjęcie decyzji. „Społeczność może być podmiotem zarządzania wyłącznie pod warunkiem dokładnie określonych celów zarządzania i opracowanych systemów osiągnięcia tych celów” (Hrybiuk 2007).

Struktura zarządzania jakością kształcenia w szkole powinna zapewniać nie tylko pełnienie ogólnych i specjalnych funkcji kierowniczych, ale też konsolidację działalności

⁶ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 stycznia 2018 r. w sprawie podstawy programowej kształcenia ogólnego dla liceum ogólnokształcącego, technikum oraz branżowej szkoły II stopnia (Dz. U. 2018, poz. 467); Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 marca 2017 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół (Dz. U. 2017, poz. 703); Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym (Dz. U. 2017, poz. 1578); Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 24 sierpnia 2017 r. w sprawie organizowania wczesnego wspomagania rozwoju dzieci (Dz. U. 2017, poz. 1635); Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie indywidualnego obowiązkowego rocznego przygotowania przedszkolnego dzieci i indywidualnego nauczania dzieci i młodzieży (Dz. U. 2017, poz. 1616); Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowych warunków i sposobu oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy w szkołach publicznych (Dz. U. 2017, poz. 1651).

podmiotów zarządzania w zakresie ochrony socjalnej, rehabilitacji psychologicznej⁷, medycznej i pedagogicznej oraz społecznej adaptacji wychowanków; powinna dotyczyć ochrony ich praw i interesów, wzmocnienia zdrowia psychicznego i fizycznego; umożliwienia warunków do opracowania, zatwierdzenia i wprowadzenia programów edukacyjnych; tworzenie środowiska do nauki adekwatnego do zdrowia dzieci.

Funkcje zarządzania jakością kształcenia w szkole

Struktura zarządzania jakością kształcenia jest powiązana dialektycznie z **funkcjami zarządzania jakością kształcenia w szkole** i dzieli je na dwie grupy: *ogólne i specjalne* (Hrybiuk 2019c).

- 1) Do *ogólnych funkcji zarządzania jakością kształcenia* zalicza się planowanie, organizację, kontrolę, motywację oraz regulowanie.
 - a) *Planowanie* zawiera analizę sytuacji i czynników zarówno środowiska wewnętrznego, jak i zewnętrznego, prognozowanie, optymalizację oraz ocenę alternatywnych wariantów osiągnięcia celu czy wykonania zadań. Cechy szczególne planowania działalności pod kątem zapewnienia jakości kształcenia w szkole to: nieokreśloność sytuacji dotyczących planowania, złożoność systemu planowania w zależności od liczby uczestników, kwalifikacji pracowników i skali prac oraz inne czynniki.
 - b) *Organizacja procesów* związana jest z realizacją planów, rozdzieleniem obowiązków między uczestnikami, określeniem ich praw, odpowiedzialności, mechanizmu współdziałania.
 - c) *Kontrola* związana jest z zapewnieniem realizacji programów, planów, zadań, dokumentów realizujących decyzje kierownicze.
 - d) *Proces motywacji* – to jeden z koniecznych warunków aktywnej działalności człowieka. Zadaniem kierującego jest wykorzystanie metod podniesienia motywacji w celu optymalizacji zarządzania jakością kształcenia (Hrybiuk 2019b).
 - e) *Regulowanie* zakłada przestudiowanie zmian czynników zarówno zewnętrznego jak i wewnętrznego środowiska, które mają wpływ na jakość decyzji kierowniczych.
- 2) Do *specjalnych funkcji zarządzania jakością kształcenia* zalicza się:
 - a) *funkcję wychowawczą*, zapewniającą rozwój uczniów, formowanie optymalnych nawyków adaptacji społecznej i motywacji do niezależnego życia;
 - b) *funkcję organizacyjno-komunikatywną*, skierowaną na tworzenie kierunku humanistycznego w przestrzeni emocjonalno-wychowawczej instytucji edu-

⁷ „Rehabilitacja psychologiczna (kody 93.7; 93.8): Specjalistyczne świadczenie zdrowotne polegające na złożonym ciągu oddziaływań psychologicznych i zastosowaniu programów ćwiczeń dostosowanych do specyficznych trudności pacjenta. Działania te służą rozwijaniu lub przywracaniu sprawności i aktywności życiowej chorych z różnymi dysfunkcjami ośrodkowego układu nerwowego.” (Polskie Towarzystwo Psychologiczne 2008: s. 6.)

- kacyjnej i gotowości pedagogów i innych pracowników szkoły do pomocy i wsparcia uczniów, traktowania ich z szacunkiem i ze zrozumieniem;
- c) *funkcję diagnostyczną*, ukierunkowaną na określenie poziomu kształcenia każdego dziecka w celu ustalenia zadań adekwatnych do najbliższych perspektyw rozwoju i odniesienia sukcesów;
 - d) *funkcję psychologiczno-pedagogiczną*, zapewniającą zmniejszenie wpływu czynników stresogennych na proces edukacyjny i ustanowienie dobrej atmosfery na zajęciach;
 - e) *funkcję społeczno-medyczną*, skierowaną na organizowanie wydarzeń leczniczo-profilaktycznych i informacyjno-oświatowych, przestrzeganie zasad sanitarno-higienicznych, korygowanie problemów ze zdrowiem, działania prewencyjne, zapobiegające odchyleniom w sferze społecznej u dzieci, tworzenie podstaw zdrowego trybu życia, udzielanie pomocy społeczno-bytowej, psychologicznej, prawnej, medycznej lub innej;
 - f) *funkcję socjalno-kulturową*, zapewniającą kształtowanie właściwej osobowości uczniów;
 - g) *funkcję naukowo-metodyczną*, zawierającą propozycje umożliwiające pomoc naukowo-metodyczną pracownikom i administracji szkoły przy organizowaniu procesu edukacyjno-wychowawczego i zapewniającą jego efektywność.

W zarządzaniu jakością kształcenia należy wyróżnić następujące *funkcje priorytetowe* (Potashnik 2000): motywowanie działalności innowacyjno-projektowej; stymulację wewnętrzną i samokontrolę w osiąganiu celu; działalność kulturową zapewniającą adaptację, zachowanie i rozwój całego systemu.

Realizacja wymienionych funkcji odbywa się poprzez świadome przyjęcie zasad zarządzania jakością kształcenia przez cały personel instytucji. Szczególne znaczenie ma zarządzanie docelowe, oparte na powiązaniu dialektycznym *cel-proces-rezultat* (szerzej: Hrybiuk 2016). Uznanie tej zasady pozwala, po pierwsze, uniknąć w zarządzaniu deklaratywnego ogłaszania celów lub zastępowania ich ideałami ogólnymi, po drugie, nie sprowadzać wszystkich wysiłków kierowniczych wyłącznie na osiągnięcie widocznych efektów.

Rozwiązanie problemu zarządzania jakością kształcenia najbardziej efektywne będzie w zakresie **podejścia systemowego i zasad systemowych** (całości, struktury, wzajemnej zależności systemu i środowiska, hierarchii, współzależności składników). Na szczególną uwagę zasługuje wielostronna zależność funkcjonujących w szkole struktur i wzajemnych związków ze środowiskiem zewnętrznym. Przy tym, proces zarządzania rozwojem kształcenia to proces zarządzania zmianami jakościowymi w systemie oraz rekonstrukcją funkcjonalnych podsystemów ogólnego systemu zarządzania.

W tym przypadku, podstawowe warunki realizacji zaplanowanych zadań to rozwój działalności kierowniczej poprzez współpracę i wzajemne oddziaływanie, tworzenie partnerstwa społecznego między instytucjami oświatowymi oraz utworzenie kierowniczych organów zarządzania jakością kształcenia. Podstawowymi atrybutami odróżniającymi stanowisko kierownicze od wykonawczego, są: formułowanie, zatwierdzanie lub przekazywanie zadań do

wykonania, wykonywanie zadań za pośrednictwem podwładnych, wypełnianie wszystkich funkcji kierowniczych – planowanie, przewodzenie, organizowanie, kontrolowanie.

Analiza literatury naukowej dotyczącej różnych aspektów istoty i treści *systemu organizacyjnego* zarządzania jakością kształcenia pozwala stwierdzić, że jego zawartość treściowa to *organizacja i technologia zarządzania jakością kształcenia* oraz *względnie całościowy system środków zarządzania jakością kształcenia* w konkretnej instytucji oświatowej czy organizacji. Jednak najbardziej właściwym kierunkiem jest określenie *systemu organizacyjnego* jako specjalnie uformowanych, uzasadnionych logicznie działań i metod kierowniczych w realizacji funkcji i zasad zarządzania jakością kształcenia, nałożonych na strukturę organizacyjną zarządzania. Warto zaznaczyć, że wyznaczenie priorytetów systemu organizacyjnego jako ogółu odpowiedzialnych osób i działów, powiązanego wzajemnie algorytmu całościowego ich działań, strukturalnie i treściowo zależnych od siebie przy realizacji funkcji zarządzania w dziedzinie jakości i odpowiadających za to, uwarunkowane jest przez szczegóły realnej sytuacji w danej szkole, jej położenie w terenie, jej otoczenie kulturowo-społeczne, realizowane programy kształcenia, tradycje, zwartość i poziom kwalifikacji personelu pedagogicznego, kulturę zarządzania dyrekcji (Hrybiuk i in. 2020).

Do podstawowych cech *systemu organizacyjnego* zarządzania szkołą ogólnokształcącą należy zaliczyć także poziom technologii, racjonalność formy organizacyjnej, ukierunkowanie na osiągnięcia, wymagany poziom kwalifikacji pracowników szkoły, stabilność w zespole aktywnie pracujących wykonawców, zabezpieczenie informatyczne oraz czasowe charakterystyki systemu organizacyjnego.

Należy podkreślić zależność wskaźników jakościowych od potencjału kadrowego szkoły. Kompetencje i wola dyrektora, profesjonalizm specjalistów, zainteresowanie zespołu, zdolność zespołu do współdziałania w doskonaleniu procesu kształcenia (*warunki-proces-rezultaty*) – to ważne zasoby systemu organizacyjnego zarządzania jakością kształcenia.

Metody zarządzania jakością kształcenia w szkole

Metody zarządzania jakością kształcenia w szkole obejmują sposoby działalności podmiotów zarządzania, zapewniające osiągnięcie celu i skierowane na realizację zadań. Przydatność różnych metod zarządzania jakością kształcenia określa konkretna sytuacja. Najbardziej skuteczną metodą jest taka, która jest najlepiej dopasowana do sytuacji. Można wymienić następujące grupy metod zarządzania jakością kształcenia w szkole (Hrybiuk 2019a): (1) metody administracyjno-organizacyjne, (2) metody aktywizacji, (3) metody integracji podmiotów.

1) Metody administracyjno-organizacyjne są oparte na konieczności wykonywania pewnych zadań i podporządkowania się regułom.

Po pierwsze, jest to system państwowych i regionalnych aktów normatywno-prawnych: ustawy, zarządzenia, postanowienia, państwowe standardy oświatowe⁸, regulami-

⁸ Zob.: Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej – Tekst uchwalony w dniu 2 kwietnia 1997 r. przez Zgromadzenie Narodowe; Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz. U. 2017, poz. 59, 949 i 2203 oraz Dz. U. 2018, poz. 650); Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 stycznia 2018 r.

ny, instrukcje zatwierdzone przez organy kierujące oświatą i obowiązkowe do stosowania na terenie całego kraju bądź regionu. Akty ustawodawcze powinny być połączone w system, którego celem jest podwyższenie jakości kształcenia. W dalszej kolejności określone są cele poziomu pierwszego, drugiego, trzeciego (*drzewo celów*).

Po drugie, jest to system normatywno-dyrektywnych i metodycznych dokumentów instytucji oświatowej i organizacji wyższego rzędu⁹: metodyki, regulaminy, instrukcje, nakazy, decyzje itp. Dokumenty tego systemu powinny określać skład, treść i wzajemne powiązania elementów wszystkich podsystemów instytucji edukacyjnej, również dokumenty techniczne i ekonomiczne.

Po trzecie, jest to system zarządzania operatywnego, zawierający plany, programy, zadania itp.

2) Metody aktywizacji są związane ze stymulowaniem i motywowaniem oraz oparte na interesach podmiotów zarządzania. Metody aktywizacji podzielić można na trzy grupy: (a) *metody ekonomiczne* (tworzenie systemu płac w zależności od ilości i jakości pracy, premie, dodatki do wynagrodzenia itp.); (b) *metody socjologiczno-korygujące* (testowanie, ankietowanie, mierzenie czasu pracy, organizowanie monitoringu medycznego, psychologicznego i pedagogicznego); (c) *metody psychologiczno-pedagogiczne*.

Poniżej bardziej szczegółowo warto przedstawić **metody psychologiczno-pedagogiczne**:

- *metody wiedzy-przekonania* (wyjaśnienie, podanie obrazowych przykładów, porównań, zestawów pytań, omówienie odpowiedzi itp.). Ważna jest umiejętność podejścia pedagoga do wychowanka, znalezienie sposobów produktywnego współdziałania z nim. Pedagog powinien umieć stworzyć uczniom warunki, w których przywykną dbać o swoje zdrowie i adaptację społeczną. Pedagog powinien mieć wiedzę i umiejętności psychologiczne, które pozwolą mu elastycznie, biorąc pod uwagę indywidualne cechy uczniów, wybierać środki i sposoby, oceniać efekty swojej działalności pedagogicznej.
- *metody stymulacji-motywacji* (szczerze przyznanie zasług, pochwała nawet najmniejszego sukcesu uczniów). Motywacja jest rozumiana jako dynamiczny

w sprawie podstawy programowej kształcenia ogólnego dla liceum ogólnokształcącego, technikum oraz branżowej szkoły II stopnia (Dz. U. 2018, poz. 467); Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 marca 2017 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół dnia 31 marca 2017 r. (Dz. U. 2017, poz. 703); Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym (Dz. U. 2017, poz. 1578).

⁹ Zob.: Podstawa programowa kształcenia ogólnego dla czteroletniego liceum ogólnokształcącego, pięcioletniego technikum – <https://men.gov.pl/wp-content/uploads/2018/01/zalacznik-nr-1.pdf>; Podstawa programowa kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły II stopnia dla uczniów będących absolwentami dotychczasowego gimnazjum – <https://men.gov.pl/wp-content/uploads/2018/01/zalacznik-nr-2.pdf>; Podstawa programowa kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły II stopnia dla uczniów będących absolwentami ośmioletniej szkoły podstawowej – <https://men.gov.pl/wp-content/uploads/2018/01/zalacznik-nr-3.pdf>; *Ramowy plan nauczania dla liceum ogólnokształcącego, w tym liceum ogólnokształcącego specjalnego dla uczniów w normie intelektualnej: niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie oraz zagrożonych niedostosowaniem społecznym* – <https://legislacja.rcl.gov.pl/docs//501/12294412/12408245/dokument280161.pdf>

proces tworzenia motywu jako integralnego składnika kształcenia psychologicznego, określającego strategię działania człowieka (Hrybiuk 2015).

- *metody samokształcenia*, zapewniające uzyskanie jakościowego wykształcenia odpowiednio do zdolności i możliwości uczniów, w celu adaptacji i integracji (reintegracji) w społeczeństwie, nabycia nawyków samoobsługi, przygotowania uczniów do pracy i życia rodzinnego. Do metod samokształcenia można zaliczyć: *samopoznanie* (bazujące na samoocenie, samoobserwacji, samoanalizie), *samo-określenie* (oparte na świadomym wyborze nie tylko swojego miejsca w systemie stosunków społecznych, ale też swojego stosunku do własnego podejścia do życia), *samorealizację* (pełne otwarcie na wszystkie zdolności osoby) oraz *samokontrolę* (ograniczenia własne, zdolność rezygnacji z nieproduktywnych, np. szkodzących zdrowiu działań).
- 3) Metody integracji podmiotów** są oparte na konsekwentnym współdziałaniu podmiotów w codziennej działalności szkoły i uczestnictwie dzieci w nakreślaniu celów, planowaniu, organizowaniu, korygowaniu własnego kształcenia:
- istnienie różnych wariantów programów nauczania, podręczników i materiałów dydaktycznych, pozwalających na indywidualizację procesu nauki;
 - stała systematyczna analiza i ocena sposobów przyswajania przez uczniów materiału programowego;
 - wykorzystanie różnorodnych form zajęć, nowoczesnych metod i technologii nauczania;
 - przejście w instytucji oświatowej na wielopunktowy system oceniania;
 - ustalenie indywidualnych programów ćwiczeń ruchowych dla uczniów, co umożliwia polepszenie ważnych funkcji organizmu jako warunku zdrowego stylu życia.

Wnioski z analizy zarządzania jakością kształcenia w szkole

Zarządzanie jakością kształcenia w szkole różni się od *zarządzania szkołą* tym, że skierowane jest przede wszystkim na możliwość wykorzystania całości własnego potencjału przez dziecko, z korzyścią dla społeczeństwa, aby dziecko zostało wartościowym członkiem tego społeczeństwa. Obecne warunki rozwoju społeczno-ekonomicznego stawiają przed szkołą wymóg doskonalenia zarządzania procesem kształcenia, stworzenia kierowanego przez nauczycieli systemu kształtowania osobowości ucznia dopasowującego się do zmieniających się warunków społecznych (Hrybiuk i in. 2020).

Analizując różne modele zarządzania szkołą w Polsce, można stwierdzić, że dla funkcjonujących systemów charakterystyczne są: nieodpowiednia ogólna technika zarządzania w stosunku do realnych sytuacji (powolne zmiany, powolna przebudowa); niepełne wykorzystanie możliwości zawartych w technikach zarządzania; słabe tradycje w zarządzaniu szkołą (Hrybiuk 2019c). Niewystarczająco efektywne rozwiązywanie problemów zarządzania rozwojem na podstawie istniejących modeli zarządzania szkołą wynika z faktu, że w nowych warunkach pracy szkoły nie działa tradycyjny paradygmat zarządzania (Hrybiuk 2018).

Szkoła powinna mieć atrakcyjny charakter, a w centrum uwagi znajduje się humanitarna, demokratyczna społeczność. Jest to szkoła zdrowia, ponieważ ekonomiczne, społeczne i ekologiczne problemy dzisiejszego społeczeństwa negatywnie działają przede wszystkim na dzieci, dlatego w zadaniach szkoły rozwój fizyczny dzieci i ochrona zdrowia to cele najważniejsze.

Propozycja modelu organizacyjnego zarządzania – intelektualne środowisko edukacyjne

Szkoła powinna zapewniać możliwości odniesienia sukcesów każdemu uczniowi, powinna uczyć dzieci myślenia, wychowywać obywatela silnego moralnie. Poniżej wymieniono idee, które składają się na podstawy proponowanego modelu zarządzania:

- 1) *Idea zarządzania celowego* – tj. zarządzania skierowanego na osiągnięcie konkretnych rezultatów, którego podstawową zasadą jest opracowanie i wykorzystanie jako narzędzia zarządzania hierarchii celów rozwoju szkoły.
- 2) *Idea zarządzania systemowego*: aby osiągnąć wyznaczony cel, trzeba wykonać pewien szereg prac wzajemnie powiązanych ze sobą, to znaczy zrealizować system działań.
- 3) *Teoria optymalizacji zarządzania*, pozwalająca realizować najbardziej efektywne rozwiązania postawionych zadań przy minimalnym zużyciu czasu i wysiłków, co jest do uzyskania dzięki świadomemu wyborowi przez podmiot zarządzania takich treści, metod, środków, form nauczania, które zapewnią najlepsze wyniki w kształceniu, wychowaniu i w rozwoju uczniów.
- 4) *Idea wartościowego zarządzania*, które polega na świadomym skierowaniu systemu zarządzania na określone wartości.
- 5) *Tradycje pedagogiczne*, zawierające formy działalności i zachowania, towarzyszące im zasady, obyczaje, wyobrażenia tworzone na bazie misji szkoły, jej celów oraz takich form działalności pedagogicznej, które niejednokrotnie potwierdziły swoją racjonalność (celowość) i znaczenie dla ogólnej grupy.

Powyższe idee zapewniają następujące cechy **systemu zarządzania szkołą**: *ukierunkowanie na podstawy wartościowe* (temu służą mechanizmy wspierające wartości moralne kierunków życiowych), *aktywność działań zarządzania* (zapewniają to systemy planowania i kontroli), *wybór priorytetów rozwoju* (tę cechę zapewnia analiza problemu) oraz *demokratyzacja zarządzania*.

W świetle wyników badań¹⁰ można stwierdzić, że nauczyciele i uczniowie w większości przypadków wspólnie ustalają drogę do rozwiązania postawionych zadań (tak uważa 60% uczniów); wspólnie układają plan pracy (70% uczniów). Jednak tylko 20%

¹⁰ Badania zrealizowano w województwie wielkopolskim (WW) w Polsce i w obwodzie wołyńskim (OW) w Ukrainie, w okresie od października 2017 do czerwca 2018 roku. Objęto nimi 367 osób, w tym 156 (43% uczestniczących w badaniach) z województwa wielkopolskiego oraz 211 (57% uczestniczących w badaniach) z obwodu wołyńskiego. Badanie zostało zrealizowane metodą ankietową i przeprowadzone wśród 245 uczniów (WW – 108, OW – 137) oraz 122 rodziców (WW – 48, OW – 74).

uczniów ma możliwość samodzielnie proponować swoje idee; tylko 15% uczniów mogą ocenić wynik działań dla siebie, jeszcze mniej dla innych i dla szkoły. Dlatego są konieczne udoskonalenia przy organizowaniu samorządów klasowych i szkolnych, wykorzystanie nowych form i metod pracy z dziećmi. Ważnym elementem tworzenia dobrego klimatu psychologicznego w placówce oświatowej jest stosunek uczniów do szkoły.

Uczniowie chcą¹¹, *aby w szkole panowała atmosfera współpracy (100%); aby istniały tradycje szkolne (kabareciki, Walentynki, Święto Szkoły i inne) – 79%; aby było więcej pracy twórczej (70%); aby działano wspólnie (68%); aby każdy mógł wyrazić siebie, wybrać zadanie, pracę (65%); aby dorośli i rówieśnicy wzajemnie się szanowali (59%)*.

Rodzice nie zostali na marginesie badania, ponieważ indywidualność dziecka kształtuje się w rodzinie. Tylko utworzenie *wspólnego środowiska edukacyjnego* może zagwarantować wysoki poziom osiągania planowanych wyników. Dlatego rodzice też są ważnymi odbiorcami usług oświaty. Oto jak oni wyobrażają sobie „dobrą szkołę”: *w tej szkole dobrze nauczone są wszystkie przedmioty, po jej ukończeniu dzieci łatwo dostają się na uczelnie wyższe (98%); w tej szkole panuje dyscyplina i porządek (92%); potrzebna jest nie tylko nauka, ale też dużo sportu, wycieczek, kółek tematycznych wg zainteresowań uczniów, tradycyjnych świąt i wydarzeń (89%); szkoła powinna systematycznie organizować czas wolny uczniów, w tym również w trakcie wakacji (73%); szkoła powinna być przytulna, czysta, ładna (66%)*. Za pomocą diagnostyki nakreślono szereg problemów, a wyniki badań potwierdziły fakt, że niezbędne jest wprowadzenie zmian do działalności instytucji oświatowych (Hrybiuk 2019c).

Ogromną rolę w organizacji pracy szkoły odgrywają m.in. ustalone tradycje: tradycja kolegiałności, odnawiania, tradycyjny system planowania, organizacji i kontroli na bazie modelu zarządzania operacyjnego; tradycje współpracy, pomocy wzajemnej, wzajemny szacunek, samozarządzanie, uwzględnianie interesów każdego podmiotu, tworzenie zespołów osób w różnym wieku, tradycja wspólnej działalności twórczej (Hrybiuk 2021).

Wymienione tradycje są realizowane poprzez działania zespołu nauczycielskiego i uczniowskiego:

- 1) *Poziom dyrektora i poziom jego zastępców*: nietradycyjne przeprowadzanie posiedzeń rady pedagogicznej („okrągły stół”, dyskusja, analiza, grupy twórcze i problemowe itp.); wydanie broszur ze zdjęciami na każde posiedzenie rady, projektowanie działań edukacyjnych; *Szkoła Wsparcia Pedagogicznego*; praca powstałej na określony termin grupy do przeprowadzenia analizy działalności szkoły.
- 2) *Poziom pedagogów kierujących cyklem przedmiotów, kierujących modułami przedmiotowymi, grup twórczych*: laboratoria pedagogiczne, seminaria organizowane przez grupy pedagogów interesujących się określonym problemem, rada naukowo-metodyczna, grupy metodyczne.

¹¹ W badaniu zastosowano następujące narzędzia badawcze: kwestionariusz o szkole; kwestionariusze rodzica zawierające pytania o poziom wykształcenia i pozycję zawodową, liczbę i wiek dzieci; kwestionariusz ucznia.

- 3) *Poziom aktywność uczniowska, struktura samorządu szkolnego.* Analizując wszystkie, wymienione wcześniej aspekty, należy podkreślić, że szkoła, wchodząc w proces modernizacji, nie powinna zdradzać swych wartości i zasad, dlatego duże znaczenie powinny mieć tradycje. U podstaw zarządzania placówką oświatową mogą znajdować się stworzone w szkole tradycje, które my wypełniamy właściwym sensem: podczas gdy w radzieckim modelu dorosły podejmował decyzje zamiast dziecka, to w nowym modelu dorosły podejmuje decyzje razem z uczniem. Ważna jest inicjatywa dziecka, powinniśmy pozwolić mu wybrać swoją rolę i pozycję w ogólnym systemie relacji społecznych, zakładając ich włączenie w ten system na podstawie zainteresowań i potrzeb.

Współdziałanie dorosłego i dziecka oparte jest na tym, że pedagog nie wpływa pośrednio na działania dzieci, lecz współdziała z nimi poprzez organizowanie środowiska edukacyjnego, zachowując moralny wpływ na uczniów, przyczyniając się do pełniejszej satysfakcji młodzieży z edukacji i do rozwoju osobowości uczniów.

Studium przypadku: szkoła *Clever*

Każda szkoła *Clever* posiada *własny model zarządzania*, za pomocą którego zespoły pedagogiczne próbują przekształcić edukację w środek stabilizacji całej sfery społecznej na podstawie bezpiecznej przestrzeni codziennej działalności dzieci. Próbują również zbudować system edukacji, który będzie odpowiadał dążeniom i potrzebom dzieci i ich rodziców. W niniejszym artykule proponuje się *system zarządzania szkołą stworzony na podstawie tradycji*, ale czasem by podtrzymać tradycje, potrzeba również dużo wysiłku przy wprowadzaniu zmian.

Niemożliwe jest przewidzenie, jakie tradycje przetrwają faktycznie i we wspomnieniach, a dla których z nich ludzie po latach nie znajdą miejsca w swoim życiu. Ciekawe, że tradycje w znacznym stopniu zależą od nazwisk, autorytetów i emocjonalnego zaangażowania tych ludzi, którzy włożyli coś od siebie, aby „cud powtórzył się”. Odchodzą ludzie, a razem z nimi odchodzi coś więcej niż tradycje – czar epoki, drżąca naiwność i romantyzm młodości. Ocalenie wszystkiego co najlepsze z przeszłości w interesie teraźniejszości i przyszłości to jeden z celów administracji szkoły.

Szkoła *Clever* znajduje się w jednej z największych dzielnic miasta. Ośrodków kulturalno-rozrywkowych czy uczelni wyższych nie ma w pobliżu. Szkoła posiada dawno nawiązane kontakty z różnymi instytucjami kultury, sportu, ochrony zdrowia, kształcenia uzupełniającego. Zgromadzone zostało duże doświadczenie w działalności oświatowej i kierowniczej, zostały stworzone tradycje przekazywane z pokolenia na pokolenie. To, co pozytywnie charakteryzuje zespół tej instytucji oświatowej – pragnienie poszukiwania najbardziej efektywnych form kształcenia i wychowania, otwarcie na współpracę.

Decyzja o zmianie statusu szkoły (powstanie centrum kształcenia) jest związana z dążeniem do zmiany funkcji tradycyjnej placówki oświatowej, rozszerzenie jej możliwości oraz podniesienie roli społeczno-kulturowej w dzielnicy. Model organizacyjny *Centrum Kształcenia Clever* pozwala pracować na podstawie jednego planu dużemu zespołowi

pedagogicznemu, w którym oprócz nauczycieli szkoły są specjaliści w dziedzinie nauczania uzupełniającego i kultury. Kształcenie jest realizowane nie tylko od lekcji do działań pozalekcyjnych, ale też odwrotnie. Takie podejście oznacza kontynuację pomysłów pedagogicznych, mających swoje źródło jeszcze w latach 20-tych ubiegłego wieku, w okresie rozkwitu pedagogiki pozaszkolnej, w okresie poszukiwania nowych zasad budowy programów szkolnych, w których materiał nauczania zgrupowany był wokół głównego trzonu (Hrybiuk 2019a).

W centrach *Clever* rozwijana jest sieć dziecięcych grup twórczych o różnych kierunkach, dlatego system kształcenia uzupełniającego uważany jest za nierozłączną część kształcenia ogólnego (Hrybiuk 2019a). Jednak jeszcze bardziej istotne jest skierowanie uwagi zespołów nauczycielskich w centrach kształcenia *Clever* na stworzenie przestrzeni rozwoju zainteresowań dziecka poprzez zapewnienie mu równych możliwości zajmowania się twórczością, zorganizowanie mu czasu wolnego poza lekcjami. Szkoła posiada dobre warunki do startu, jednak już widać, że trzeba rozwiązać mnóstwo dużych i małych problemów na drodze do osiągnięcia postawionego celu.

Konieczne będzie wprowadzenie istotnych zmian do struktury zarządzania, wpisując do niej nowe komponenty. Powstanie nowych struktur organizacyjnych stworzy bardziej skomplikowane powiązania między ludźmi, spowoduje konieczność przejścia od „pionowego” zarządzania do utworzenia bardziej elastycznych powiązań działających również na pozycjach „poziomych” (od struktury do struktury, od pedagoga do pedagoga, od pedagoga do ucznia itp.).

Konieczne jest znalezienie takich powiązań, które pozwolą pracować „z dołu do góry”: od ucznia, nauczyciela, rodziców – do dyrektora. W tym sensie, system organizacyjny powinien w swoim schemacie przedstawiać nie piramidę, lecz krąg lub owal, zapewniając „równouprawienie” wszystkich podmiotów działalności organizacyjnej, ich równe możliwości, ich jednakową wartość w systemie kształcenia. Przy opracowaniu takiej struktury wzięto pod uwagę podejście, pozwalające stworzyć jeden system kształcenia, w ramach którego istnieje wzajemne powiązanie kształcenia podstawowego i uzupełniającego.

W procesie opracowywania strategii rozwoju szkoły przyjęte zostały zasady dotyczące przekształcenia systemu organizacyjnego zarządzania jakością:

- 1) koordynacja działań wszystkich podmiotów jest zasadniczym składnikiem treści zarządzania jakością, nie tylko funkcją;
- 2) cele działalności instytucji powinny opierać się na zgodnych wymogach, kierownictwo powinno wyraźnie i stanowczo domagać się ich realizacji;
- 3) kierownictwo szkoły, szczególnie jej dyrektor, powinni być zwierzchnikami motywującymi i zachęcającymi każdego członka społeczności szkolnej do nauki;
- 4) najważniejsze czynniki sukcesu wszystkich i każdego są w realizacji własnych celów, a wskaźniki realizacji celu zasadniczego dotyczą wszystkich;
- 5) proces ciągłego ulepszania działalności szkoły osiągnąć jest w sposób zorganizowany, kierownictwo jest niezbędnym inicjatorem tego procesu.

W trakcie realizacji programu rozwoju szkoły opracowane i zatwierdzone zostały następujące struktury organizacyjne:

- Centrum zarządzania (dyrektor szkoły, zastępca dyrektora do spraw naukowo-metodycznych, kierownik Centrum Nauczania Uzupelniającego, dyrektor szkoły artystycznej);
- pracownie tematyczne;
- stałe seminarium twórczości pedagogicznej;
- wspólna grupa metodyczna (nauczyciele przedmiotów szkolnych, wychowawcy klasowi, nauczyciele kształcenia uzupełniającego, wychowawcy grup zajęć dodatkowych, pedagogzy społeczni, psychologzy);
- grupy nauczycieli-badaczy, służba społeczno-psychologiczna o szerokich uprawnieniach;
- Centrum Kształcenia Uzupelniającego;
- z inicjatywy uczniów starszych klas powołane są *Wielka Rada Uczniów i Nauczycieli* oraz *Rada Uczniów Klas Starszych*.

Prawidłowym krokiem w rozwoju struktury organizacyjnej szkoły stało się utworzenie Szkolnej Rady Kierowniczej (SRK), w skład której weszli przedstawiciele pracowników szkoły, starszych uczniów, rodziców uczniów od 1 do 11 klasy. Delegatów od każdej z grup uczestników procesu kształcenia na zebraniach wybierają uczniowie od 9 do 11 klasy, rodzice uczniów od 1 do 11 klasy. Kandydatury przedstawicieli społeczności zatwierdzane są przez konferencję ogólnoszkolną. Rada Kierownicza instytucji ogólnokształcącej jest organem kolegialnym samorządu szkoły (Hrybiuk 2021), realizującym zasady demokratycznego, społeczno-państwowego zarządzania instytucją ogólnokształcąca.

Tak więc, realizacja idei „kształcącej się organizacji” w instytucji ogólnokształcącej¹² pozwoliła przejść na zasadniczo nowy poziom zarządzania szkołą, który sprzyja wzmocnieniu zaufania do szkoły ze strony osób korzystających z usług oświatowych i ze strony społeczeństwa, poprawia klimat emocjonalny w szkole.

Celem kształcenia jest przejście od *szkoły „nagromadzonej wiedzy”* ku *szkole „uniwersalnego rozwoju osobowości”*. Jednak uzyskanie nowych rezultatów kształcenia jest niemożliwe bez zmiany treści kształcenia, rozwoju kompetencji zawodowych pedagogów, stworzenia warunków dla rozwoju środowiska edukacyjnego i zasobów.

Zasadniczo jest to nowe podejście do środowiska edukacyjnego i wykorzystania nowych technologii kształcenia, jak na przykład: działania projektowo-badawcze, portfolio uczniów, metody konstruowania i modelowania, które są podstawą nie tylko przedmiotów profilu naukowo-przyrodniczego, ale również przedmiotów humanistycznych: historii, literatury, wiedzy o społeczeństwie i nawet muzyki (Hrybiuk 2021). Nie mniej ważne jest materialno-techniczne zaopatrzenie procesu edukacyjnego. Wszystkie szkoły *Clever* są wyposażone w sprzęt niezbędny do nauczania, audio i wideo technologie, aparaty obliczeniowe i kopiujące, tablice interaktywne, tablety graficzne, przenośne pracownice

¹² Idea obejmuje utworzenie i wspieranie stałych możliwości kształcenia na wszystkich poziomach; stworzenie wewnątrz organizacji stałych zespołów dialogu, omawiających bieżące sprawy problemowe; wprowadzenie specjalnych programów nauczania w podstawowych; wzmocnienie związku instytucji z rodziną.

komputerowe. Wszystkie pokoje lekcyjne są podłączone do sieci Internet i posiadają stały dostęp do sieciowych zasobów edukacyjnych.

Nowy standard edukacyjny jest skierowany przede wszystkim na to, żeby mały obywatel stał się krytycznie myślącą osobowością, zdolną do dokonywania wyboru, samodzielnego poszukiwania rozwiązań nie tylko w nauce lecz również ważnych problemów życiowych (Hrybiuk i in. 2020).

Modele kształcenia przyrodniczo-matematycznego

Zgodnie z wymienionymi powyżej jednostkami struktury systemu instytucji oświatowych rozpatrzmy, w jaki sposób może przebiegać w nich opracowanie treści kształcenia matematycznego. W programie kształcenia liceum proponuje się podwyższenie poziomu opanowania materiału, uzupełnienie treści rozdziałów lub oddzielnych tematów matematyki elementarnej, niewymagających przejścia na wyższy stopień abstrakcji, dodawanie nowych rozdziałów, sformułowanych na wyższym stopniu abstrakcji w porównaniu z tradycyjnym programem matematyki szkolnej (takie podejście tradycyjnie nazywane jest *pogłębionym*).

W programie szkolnym klas profilowanych z nauczaniem pogłębionym proponuje się podwyższenie poziomu opanowania materiału, uzupełnienie treści rozdziałów lub oddzielnych tematów matematyki elementarnej, niewymagających przejścia na wyższy stopień abstrakcji (takie podejście tradycyjnie nazywane jest *rozszerzonym*). Wykorzystanie *podejścia rozszerzonego* do tworzenia treści zmierza do osiągnięcia zgodności programów szkół i uczelni, zarówno odnośnie merytorycznej zawartości, jak i w aspekcie ideowym. Program nauczania dla liceów i klas profilowanych powinien być ułożony w taki sposób, aby uczniowie mieli całościowe spojrzenie na matematykę jako naukę, tzn. aby algebra, analiza matematyczna, geometria i jej poszczególne rozdziały nie były traktowane przez nich jako odrębne przedmioty, aby uczniowie widzieli ich nierozzerwalne związki i wzajemne przenikanie.

W programie kształcenia systemu pedagogicznego III typu (zob. Rys. 1) elementy treści oznaczone są poprzez bazowy plan nauczania, a czas dodatkowy przeznaczony jest na opanowanie doświadczenia przy rozwiązywaniu zadań heurystycznych, zdobywanie nawyków, podniesienie poziomu świadomości operowania materiałem (Hrybiuk 2021).

Strategia realizacji nauczania profilowanego przewiduje oddzielenie poziomu ogólnokształcącego od poziomu profilowanego. Pierwszy powinien zapewnić ogólne funkcjonalne wykształcenie, socjalizację uczniów i stworzenie silnej bazy do nauczania profilowanego (Hrybiuk i in. 2020). Wymaga rozwiązania problemu dydaktycznego określającego współistnienie poziomu profilowanego i ogólnego. Jednym ze sposobów rozwiązania tego problemu jest określenie charakterystycznych jednostek strukturalnych w treściach szkolnego programu matematyki i ich przynależności do odpowiedniego poziomu nauczania profilowanego.

W tym celu przeprowadzona została analiza porównawcza programów wszystkich klas wymienionych na Rys. 1, co pozwoliło w charakterze jednostek strukturalnych określić *wiedzę* i wyznaczyć spośród nich następujące typy (Hrybiuk 2019c).

Rysunek 1. Cztery typy wiedzy, określające profilowość nauczania

<i>Klasa ogólna</i>								
<i>Klasa I stopnia (model masowy)</i>								
<i>Klasa II stopnia (model podstawowy)</i>								
<i>Klasa III stopnia (model wyższy)</i>								
	1.1	1.2		2.1	2.2	3.1	3.2	4
	<i>Typ I</i>			<i>Typ II</i>		<i>Typ III</i>		<i>Typ IV</i>

Źródło: opracowanie własne.

Wprowadzanie tych standardów pozwala na wykorzystanie innowacyjnych technologii, komunikowanie się z uczniami na nowoczesnym poziomie, co wymaga rozwoju kompetencji zawodowych nauczyciela. Nie będzie to możliwe bez zmiany systemu jego motywacji. Problem zachęcania materialnego nauczycieli rozwiązany został dzięki udziałowi w pilotażowym projekcie dotyczącym rozwoju kształcenia ogólnego, szczególnie zaś jego aspekt związany z *projektem Clever* (Hrybiuk 2019a).

Jeszcze jedną szczególną cechą współczesnej szkoły jest jej informacyjne otwarcie i środowisko informacyjne. Nauczyciele opanowali i pomyślnie stosują w pracy technologie, pozwalające na organizowanie procesu nauczania w osobistej przestrzeni informatycznej. Możliwości takie nauczyciele wykorzystują do pracy na lekcji, w pracy domowej, w działaniach pozalekcyjnych, do nauczania na odległość oraz współdziałania ze wszystkimi uczestnikami procesu edukacyjnego. W przestrzeni informacyjnej nauczyciela zapisani są wszyscy uczniowie klasy, na swoich stronach internetowych nauczyciele zamieszczają plany tematyczne, konspekty lekcji, prace twórcze dzieci.

Projekt *Intelektualne środowisko edukacyjne*

W warunkach realizacji nowego standardu edukacyjnego strona internetowa każdej instytucji oświatowej jest nie tylko źródłem pozyskania niezbędnej informacji dla wszystkich uczestników procesu edukacyjnego, ale również daje możliwość uzyskania konsultacji na odległość, pozwala mieć stałą łączność z rodzicami i wszystkimi zainteresowanymi uczestnikami kształcenia. Centrum edukacyjne *Clever* wykorzystuje aktywnie różne zasoby informacyjne do współdziałania nauczycieli z uczniami i rodzicami. Obecnie przeprowadzane są bezpośrednie transmisje lekcji (webinaria) poprzez Internet. Transmisje na żywo przeprowadzane w szkole pozwalają na wykorzystanie doświadcze-

nia nauczycieli-innowatorów przez wszystkich uczestników procesu kształcenia. Stały się one formą nauczania uczniów na odległość. Bezpośrednie transmisje lekcji w sieci – to nowa forma pracy innowacyjnej i wymiany pedagogicznej, która pozwala także rodzicom uczestniczyć w lekcjach wirtualnie. Transmisje pozwalają uczniom nieobecny na lekcjach mieć równy dostęp do wartościowej wiedzy.

Opracowany projekt autorski ***Intelektualne środowisko edukacyjne*** jest programem nauczania na odległość, który umożliwia w czasie realnym tworzyć wielopoziomowe zadania, testy itd. Intelektualne środowisko edukacyjne – to przestrzeń informacyjna z możliwością zdalnego współdziałania nauczycieli i uczniów (Hrybiuk i in. 2020).

Podstawowym zadaniem intelektualnego środowiska edukacyjnego jest podniesienie jakości kształcenia. We współczesnej szkole zmienia się rola nie tylko nauczyciela, ale również rola rodziców. Rodzice są aktywnymi uczestnikami kształtowania edukacyjnej przestrzeni szkoły, co oznacza nie tylko ich aktywny udział w zebraniach rodziców, ale też uczestnictwo w kierowaniu samą instytucją oświatową. Taka forma jak Rada Kierownicza, pozwala na zmianę społecznego charakteru instytucji.

Zmiany w zarządzaniu centrum edukacyjnym *Clever* pozwoliły przebudować pracę z gremium rodziców tak, aby rodzice, z wcześniejszych postronnych obserwatorów procesu edukacji ich dzieci, stali się jednomyślnymi współuczestnikami wszystkich kierunków działalności szkoły, w tym również biorąc aktywny udział w opracowaniu programu rozwoju i wielu innych dokumentów, jakie opracowuje i realizuje każda instytucja oświatowa.

Pozytywna dynamika zmian w rozwoju instytucji edukacyjnej – podniesienie jakości kształcenia, rozwój informacyjnej przestrzeni szkoły, wzrost zawodowych osiągnięć nauczycieli, rozwój samodzielności finansowo-ekonomicznej – pozwoliła szkole *Clever* w ostatnich latach pomyślnie rozwiązać problem naboru uczniów, w tym do klas pierwszych. Stworzony system współpracy między szkołą i przedszkolami na terenie dzielnicy pomógł pokonać momenty kryzysowe w adaptacji dzieci w szkole. Obecne zmiany dot. współistnienia instytucji edukacyjnych różnych poziomów – przedszkoli i szkół ogólnokształcących, połączenie ich w jeden system pracy – tworzą wspólne, komfortowe środowisko dla dzieci, rodziców i nauczycieli (Hrybiuk 2021).

Zakończenie

„Zarządzanie staje właśnie wobec pierwszej wielkiej próby swych kompetencji i wobec swego najtrudniejszego zadania w nadchodzącej rewolucji przemysłowej, którą nazywamy *automatyzacją*” (Drucker 2017). Współczesne szkoły funkcjonują w epoce zmian, którym muszą sprostać, aby móc realizować swoje cele w sferze usług edukacyjnych i nie tylko. Rozwiązanie problemu zarządzania jakością kształcenia najbardziej efektywne jest z zastosowaniem podejścia systemowego i zasad systemowych (całości, struktury, wzajemnej zależności systemu i środowiska, hierarchii, współzależności składników). Znaczenie takiego podejścia tkwi w zwróceniu szczególnej uwagi na wielostronną zależność funkcjonujących w szkole struktur i powiązań ze środowiskiem zewnętrznym.

Przy tym, proces zarządzania rozwojem kształcenia to proces zarządzania zmianami jakościowymi w systemie, rekonstrukcją podsystemów funkcjonalnych ogólnego systemu zarządzania.

Warto podkreślić zależność wskaźników jakościowych od potencjału kadrowego szkoły. Kompetencje i wola dyrektora, profesjonalizm specjalistów, jedność i zainteresowanie kolektywu, zdolność kolektywu do *projektowania kulturowego* (zob. Hrybiuk 2015), współorganizacji w doskonaleniu procesu kształcenia (*warunków-procesu-rezultatów*) w porównaniu z osiągniętym poziomem – to są ważne zasoby systemu organizacyjnego zarządzania jakością kształcenia.

Struktura zarządzania jakością kształcenia w szkole powinna zapewniać nie tylko pełnienie ogólnych i specjalnych funkcji kierowniczych, ale też konsolidację działalności podmiotów zarządzania w dziedzinie ochrony socjalnej, rehabilitacji psychologicznej, medycznej i pedagogicznej oraz społecznej adaptacji wychowanków. Powinna dotyczyć ochrony ich praw i interesów, wzmocnienia zdrowia psychicznego i fizycznego, stworzenia warunków do opracowania, zatwierdzenia i wprowadzenia programów edukacyjnych, kształtowania środowiska nauki adekwatnego do zdrowia dzieci.

Szkoła powinna zapewniać odniesienie sukcesów każdemu uczniowi, powinna uczyć myślenia, wychowywać obywatela silnego moralnie. W tym celu w niniejszym artykule zaproponowano *system zarządzania szkołą na bazie tradycji*, który może być wprowadzony do podstaw odpowiedniego modelu zarządzania szkolnego – systemu wspólnego działania podmiotów zarządzania, skierowanego na tworzenie szkolnych tradycji.

W organizacji pracy szkoły ogromną rolę odgrywają ustalone tradycje: tradycja kolegialności, odnawiania, tradycyjny system planowania, kontroli, organizacji i kontroli na bazie modelu zarządzania operatywnego; tradycje współzarządzania, współpracy, pomocy wzajemnej, wzajemny szacunek, samorządność, uwzględnianie interesów każdego podmiotu, tworzenie zespołów osób w różnym wieku, tradycja wspólnej działalności twórczej (Hrybiuk 2021).

Każda szkoła posiada własny *model zarządzania*, za pomocą którego zespoły pedagogiczne próbują przekształcić edukację w środek stabilizacji całej sfery społecznej na podstawie bezpiecznej przestrzeni codziennej działalności dzieci, próbują również zbudować system edukacji, która zapewni spełnienie marzeń i potrzeb dzieci i ich rodziców.

Trudno się nie zgodzić, że zainteresowanie uczniów w zakresie pracy projektowo-badawczej, połączenie wiedzy inżynierskiej z podstawami interdyscyplinarnymi, rozwój nowych idei naukowo-technicznych, stworzy konieczne warunki do wzrostu motywacji wśród młodzieży, w tym również dzięki wykorzystaniu w procesie pedagogicznym technologii informacyjno-kognitywnych i nowoczesnego podejścia pedagogicznego. Po ukończeniu szkoły dzieci zastaną świat pełen różnych problemów, dlatego niezbędnym jest synergetyczne łączenie nauki, kształcenia i technologii w rozwiązywaniu życiowej wagi problemów.

Olena Hrybiuk – doktor nauk pedagogicznych, docent, jest pracownikiem naukowo-badawczym na Wydziale Inżynierii Międzynarodowego Uniwersytetu Naukowo-Technicznego, Narodowej Aka-

demii Nauk Ukrainy. Specjalizuje się w nauczaniu matematyki, statystyki i probablistyki, w modelowaniu procesów z zastosowaniem KOSN, a także w zarządzaniu oświatą. Jest autorką ponad 220 publikacji naukowych, 7 podręczników dydaktycznych. Uczestniczyła w 13 projektach naukowych jako kierownik lub główny wykonawca. Jest absolwentką *Programu Stypendialnego im. Lane'a Kirklanda* (rocznik: 2017–2018).

Olena Hrybiuk – doctor of pedagogical sciences, associate professor, a researcher at the Faculty of Engineering of the International Science and Technology University, National Academy of Sciences of Ukraine. She specialises in teaching mathematics, statistics and probability, modelling processes with the use of KOSN, and in education management. She is the author of over 220 scientific publications and 7 teaching manuals. She participated in 13 research projects as a leader or principal investigator. She is also a graduate of the *Lane Kirkland Scholarship Program* (2017–2018).

➔ Bibliografia:

- ARMSTRONG Michael, TAYLOR Stephen (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska.
- BANASZAK Sławomir (2013), *Zarządzanie oświatą w turbulentnym otoczeniu*, „Studia Edukacyjne”, nr 27/2013.
- BANASZAK Sławomir, DOKTÓR Kazimierz (eds) (2011), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydanie II uzupełnione, Poznań.
- BABANSKIJ Yuriy K. (1989), *Izbrannyye pedagogicheskie trudy*, Moskwa.
- BIELAWA Anna (2011), *Postrzeganie i rozumienie jakości – przegląd definicji jakości*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 21.
- BUDDENSIK Wilfried (2006), *Lernräume analysieren und gestalten*, Stuttgart.
- CHECHEL Irina D. (1998), *Upravlenie issledovatel'skoj deyatelnost'yu pedagoga i uchashegosya v sovremennoj shkole*, Moskwa.
- DELORS Jacques (1998a), *Edukacja: jest w niej ukryty skarb*, Warszawa.
- DELORS Jacques (1998b), *Learning: the treasure within*. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century, Paris.
- DŁUGOSZ Jan (2000), *Relacyjno-jakościowa koncepcja logistyki w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe” – seria II, Prace habilitacyjne, z. 160, Poznań.
- DOKTÓR Kazimierz (2011), *Zarządcy bez wiedzy – specjaliści bez władzy?*, w: S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydanie II uzupełnione, Poznań.
- DRUCKER Peter (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa.
- DRUCKER Peter F. (2003), *Menedżer Skuteczny* (pierwsze wydanie: 1966 rok), Wydawnictwo MT Biznes.
- DRUCKER Peter F. (2017), *Praktyka zarządzania*, Warszawa.
- FRAŚ Józef, GOŁĘBIEWSKI Marian, Bielawa Anna (2006), *Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, Szczecin.
- GOŁOWSKA Anna (red.) (2015), *Szkola wobec wymagań państwa: poradnik dla nauczycieli i dyrektorów*, Warszawa.

- HORBACZEWSKI Dariusz (2006), *Filozoficzne źródła współczesnego pojmowania jakości*, „Problemy Jakości”, nr 10.
- HRYBIUK Olena (2007), *Mathematical modelling as a means of ecological education of pupils in the process of teaching mathematics in forms of specialized study of chemistry and biology*, „Didactics of mathematics: Problems and Investigations: International Collection of Scientific Works”, issue 27, Donetsk.
- HRYBIUK Olena (2015), *Pedagogichne proektuvannia kompyuterno orientovanoho seredovyscha navchannia dyscyplin pryrodnycho-matematychnoho cyklu*, w: *Naukovi zapysky*, seria: Problemy metodyky fizyko-matematychnoi i tekhnologichnoi osvity, випуск 7, chastyna 3, Kirovohrad.
- HRYBIUK Olena O. (2016), *Prospects of introduction variable models computer oriented learning environment the subjects of natural-mathematical cycle in secondary schools of Ukraine*, w: *Zbirnyk naukovykh prats' Kamianets'-Podilskoho natsionalnoho uniwersytetu imeni Ivana Ogienka*, випуск 22. DOI: 10.32626/2307-4507.2016-22.184-189
- HRYBIUK Olena (2018), *Paradygmat „dobrej” szkoły: zarządzanie innowacją w placówce oświatowej*, w: *Nauka, Badania i Doniesienia Naukowe 2018. Nauki humanistyczne i społeczne*, Świebodzice.
- HRYBIUK Olena (2019a), *Improvement of the Educational Process by the Creation of Centers for Intellectual Development and Scientific and Technical Creativity*, in: A. Hamrol, A. Kujawińska, M. Barraza (eds), *Advances in Manufacturing II. MANUFACTURING 2019. Lecture Notes in Mechanical Engineering*, Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-030-18789-7_31
- HRYBIUK Olena (2019b), *Problems of expert evaluation in terms of the use of variative models of a computer-oriented learning environment of mathematical and natural science disciplines in schools*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, Seria: Organizacja i Zarządzanie, nr 79. DOI: 10.21008/j.0239-9415.2019.079.07
- HRYBIUK Olena O. (2019c), *Research learning of the natural science and mathematics cycle using computer-oriented methodological systems*, Monograph, Kyiv.
- HRYBIUK Olena, VEDYSHCHEVA Olena, LUKAVYI Petro, IVANIUK Anton, KULISH Natalia (2020), *Engineering in Educational Institutions: Standards for Arduino Robots as an Opportunity to Occupy an Important Niche in Educational Robotics in the Context of Manufacturing 4.0*, in: *ICTERI Workshops. Proceedings of the 16th International Conference on ICT in Education, Research and Industrial Applications. Integration, Harmonization and Knowledge Transfer*, vol. 27–32, p. 770–785.
- HRYBIUK Olena (2021), *Experience in Implementing Computer-Oriented Methodological Systems of Natural Science and Mathematics Research Learning in Ukrainian Educational Institutions*, in: J. Machado, F. Soares, J. Trojanowska, S. Yildirim (eds), *Innovations in Mechatronics Engineering. International Conference Innovation in Engineering (icieng) 2021. Lecture Notes in Mechanical Engineering*, Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-030-79168-1_6
- JEŻOWSKI Antoni J., MADALIŃSKA-MICHALAK Joanna (2015), *Dyrektor szkoły – koncepcje i wyzwania. Między teorią a praktyką*, Warszawa.
- KAPTO Anna E. (2017), *Upravlenie shkoloj: organizatsionnye i psikhologo-pedagogicheskie aspekty. Slovar'-spravochnik*, Moskva.
- KASPRZAK Magdalena (2015), *Obowiązki dyrektora placówki oświatowej*, Warszawa
- KOLMAN Romuald (1993), *Ilościowe określanie jakości*, Warszawa.
- KORDZIŃSKI Jarosław (2015), *Dyrektor szkoły – moderator, facylitator, coach*, Warszawa

- KRUPSKI Rafał, LICHTARSKI Jan (red.) (2002), *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Wrocław.
- KUCHARZAK Jolanta, STAWICKA Anna, ŚWIDEREK Agnieszka i in. (2016), *Edukacja prawna w szkole. Poradnik dla nauczycieli*, Ośrodek Rozwoju Edukacji.
- KWIATKOWSKI Stefan M. (2006), *Dyrektor placówki oświatowej jako przywódca*, w: J.M. Michalak (red.), *Przywódstwo w szkole*, Kraków.
- LORENS Roman (2016), *Zarządzanie placówką oświatową*, Poznań.
- MAZURKIEWICZ Grzegorz (red.) (2015), *Jak budować dobrą szkołę? Potencjał i bariery ewaluacji w oświacie*, Kraków.
- NIEŚCIOR A. (2000), *Bieguny pojęcia jakości. Arystoteles i ujęcie procesowe*, „Problemy Jakości”, nr 3/2000.
- OLEJNIK Teobald, WIECZOREK Ryszard (1982), *Kontrola i sterowanie jakością*, Warszawa–Poznań.
- POLSKIE TOWARZYSTWO PSYCHOLOGICZNE (2008), *Standardy psychologicznych świadczeń zdrowotnych*, ptp.org.pl/teksty//Standardy_Zdrowotne.doc (24.11.2008).
- POTASHNIK Mark M. (red.) (2000), *Upravlenie kachestvom obrazovania*, Moskwa.
- PRZYSZCZYPKOWSKI Kazimierz, SOLARCZYKAMBROZIK Ewa (2002), *Strategia rozwoju oświaty w województwie wielkopolskim*, Poznań.
- ROGOZIŃSKI Kazimierz (2005), *Jakość usług w horyzoncie aksjologicznym*, „Problemy Jakości”, nr 1/2005.
- SATO K. (1998), *Osiem podstawowych zasad japońskiego stylu zarządzania*, „Problemy Jakości”, nr 7.
- SKRZYPEK Elżbieta (2000), *Jakość i efektywność*, Lublin.
- SOLARCZYK-AMBROZIK Ewa (2013), *Uczenie się przez całe życie jako rzeczywistość edukacyjna. Dyskurs całościowego uczenia się w tle zmian społecznoekonomicznych*, w: E. Solarczyk-Ambrozik (red.), *Całościowe uczenie się jako wyzwanie dla teorii i praktyki edukacyjnej*, Poznań.
- STRUMIŃSKA-DOKTÓR Anna (2015), *Jak skutecznie wypromować szkołę i placówkę oświatową*, Warszawa
- SCHWARTZ Laurent (1993), *L'enseignement scientifique*, w: *Institut de France: Réflexion sur l'enseignement*, Paris.
- SYSTEMY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ. *Podstawy i terminologia. Norma PN-EN ISO 9000* (2001), Warszawa.
- WASILEWSKI Lestaw (1998), *Podstawy zarządzania jakością*, Warszawa.