

Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze:

Monitorowanie jakości usług edukacyjnych

Szymon Więśław

1. Podstawa prawna działania samorządu w tym obszarze

Przepisy art. 55 ust. 1 upo stanowią, że nadzór pedagogiczny polega na: obserwowaniu, analizie i ocenianiu przebiegu procesów kształcenia i wychowania oraz efektów działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek; ocenianiu stanu i warunków działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek; udzielaniu pomocy szkołom i placówkom, a także nauczycielom w wykonywaniu ich zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych; inspirowaniu nauczycieli do poprawy istniejących lub wdrożenia nowych rozwiązań w procesie kształcenia, przy zastosowaniu innowacyjnych działań programowych, organizacyjnych lub metodycznych, których celem jest rozwijanie kompetencji uczniów.

Nadzór pedagogiczny sprawowany jest przez kuratora i dyrektora szkoły. Organ prowadzący nie ma w tym zakresie żadnych kompetencji ani praw (art. 51 ust. 1 pkt 1, art. 68 ust. pkt 2, art. 58 upo). Co więcej, sam może otrzymać zalecenia np. w zakresie zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki (por. art. 55 ust. 2. pkt 6 upo; art. 58 ust. 8 upo, co w myśl art. 10 ust. 1 pkt 1 upo jest jego zadaniem).

Prawo do monitorowania jakości usług edukacyjnych można jednak wywieść z innych przepisów:

- Art. 11 ust. 7 upo (o obowiązku składania przez organ wykonawczy organowi stanowiącemu jednostki samorządu terytorialnego informacji o stanie realizacji zadań oświatowych).
Aby przedstawić informacje, organ prowadzący musi najpierw zebrać i zanalizować niezbędne dane.
- Art. 28 i 47 uofp (o obowiązku efektywnego i oszczędnego gospodarowania środkami publicznymi).
Aby efektywnie i oszczędnie gospodarować niemałymi środkami na realizację zadań oświatowych, niezbędnym jest badanie celowości poszczególnych decyzji o ich dysponowaniu (por. art. 175 ust. 1 pkt 1 uofp).

Ustawodawca wskazał ponadto szereg szczegółowych sytuacji, w których organ prowadzący musi być informowany o działaniach szkół i placówek. Są to na przykład:

- sprawozdanie z jego przebiegu eksperymentu pedagogicznego, które dyrektor szkoły przekazuje także organowi prowadzącemu. (art. 45 upo);
- zalecenia pokontrolne od organu sprawującego nadzór pedagogiczny, o których zawiadamia dyrektor szkoły lub placówki (art. 55 ust. 6 upo);
- informacje niezbędne do przygotowania planu dofinansowania form doskonalenia zawodowego nauczycieli (art. 70a ust. 1 pkt 1 KN, więcej w opisie obszaru 1).

Są także dokumenty przygotowywane przez inne podmioty, w uzgodnieniu z organem prowadzącym, na przykład:

- przez szkołę – harmonogram poprawy efektywności kształcenia lub wychowania, który sporządza dyrektor w przypadku stwierdzenia przez kuratora niedostatecznych efektów kształcenia lub wychowania w szkole lub placówce (art. 56 ust 2 upo) lub
- przez organ sprawujący nadzór pedagogiczny – ocena pracy dyrektora (art. 6a ust 6 KN).

Użyte skróty

- KN – Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2017 r. poz. 1189 i 2203)
- uofp – Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240 ze zm.)
- upo – Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz.U. z 2017 r. poz. 59 ze zm.)

2. Analiza ilościowa

Uczniowie:

- liczba dzieci/oddziałów w przedszkolach wg przedziałów wiekowych;
- liczba uczniów/oddziałów w podziale na typy szkół;
- wskaźniki scholaryzacji wg etapów edukacyjnych;
- liczba/procent uczniów z orzeczeniami o potrzebie kształcenia specjalnego (poza oddziałami integracyjnymi) w podziale na typy szkół;
- udział uczniów szkół prowadzonych przez organy inne niż JST w ogólnej liczbie uczniów ogólnodostępnych szkół dla dzieci i młodzieży (wg typu szkoły).

Nauczyciele:

- liczba/udział pracowników pedagogicznych wg kwalifikacji i stopnia awansu zawodowego;
- struktura nauczycieli wg stopni awansu zawodowego (dyplomowani, mianowani, kontraktowi, stażyści);
- średni wiek nauczycieli w podziale na grupy stanowisk;
- liczba szkoleń nauczycieli wg różnych form doskonalenia;
- liczba uczniów przypadających na jeden etat nauczycielski wg typu szkół;
- liczba etatów nauczycielskich przypadających na jeden oddział wg typu szkół.

Wyniki egzaminów i sprawdzianów zewnętrznych (matur i egzaminów zawodowych):

- średnie wyniki szkół, oddziałów specjalności;
- stopień opanowania poszczególnych umiejętności;
- odsetek porażek egzaminacyjnych oraz uczniów nieprzystępujących do egzaminu;
- Edukacyjna Wartość Dodana.

Wszystkie powyższe dane dla danej jednostki samorządu terytorialnego wraz z wartościami pozwalającymi na ich odniesienie do otoczenia.

Inne:

- wyniki olimpiad przedmiotowych (krajowych i międzynarodowych);
- rankingi (np. STEM Perspektywy);
- analiza losów absolwentów szkół podstawowych i liceów (w tym odsetek bezrobotnych po poszczególnych szkołach/specjalnościach).

3. Rola organu prowadzącego

Organ prowadzący nie sprawuje nadzoru pedagogicznego, tym samym nie podejmuje decyzji o tym, kto i w jaki sposób kształci, wychowuje i sprawuje opiekę nad uczniami. Ma jednak wpływ na organizację szkół oraz ich dyrektorów. Zapewnia także miejsce i odpowiada za warunki realizacji zadań oświatowych, a także środki na ich realizację.

Przepisy szczegółowo określają minimalne warunki nauki uczniów, w tym: kwalifikacje nauczycieli i ich czas pracy, liczby godzin zajęć, wielkości oddziałów. Prawodawca określił warunki minimum „należne” każdemu uczniowi, ale pozostawił organowi prowadzącemu możliwość ich poprawiania. W ramach prawa można więc na przykład tworzyć mniejsze oddziały, organizować zajęcia w grupach, nawet gdy nie jest to wymagane, zapewniać dodatkowe zajęcia lub formy opieki nad uczniami.

Wydatki związane z podniesieniem standardu wymaganych warunków nauki i opieki dokonywane są przez samorząd ze środków publicznych. Tym samym organ dysponujący nimi musi uczynić zadość obowiązkowi efektywnego i oszczędnego gospodarowania. Musi więc posiadać narzędzia oceny tego, czy wydatki przyniosły zamierzony skutek oraz czy można było osiągnąć taki sam efekt przy mniejszych nakładach. Wydaje się więc, że dysponent musi posiadać zdefiniowane cele (patrz obszar 1) oraz monitorować stopień ich osiągnięcia.

Zakres monitorowania wynika ze sposobu określania celów. Na przykład:

- jeśli w celu poprawy znajomości języka obcego sfinansowano podziały na grupy na językach obcych, monitorować można odpowiednie wyniki na sprawdzianie lub egzaminie;
- jeśli celem było przeciwdziałanie zjawiskom patologicznym w gminie i w związku z tym zorganizowano w szkołach popołudniowe zajęcia sportowe – monitorowaną miarą będą np. statystyki policyjne;
- jeśli dodatkowe godziny pracy świetlicy utworzono w celu ułatwienia rodzicom pracy zawodowej, monitorowana będzie liczba uczniów przebywających w niej w dodatkowych godzinach.

Oprócz wskaźników nakierowanych na realizację założonych celów, każdy organ wykonawczy musi monitorować również wskaźniki określone przez ustawodawcę (art. 11 ust. 7 upo). Realizacją tego obowiązku jest złożenie organowi stanowiącemu przez organ wykonawczy sprawozdania z realizacji zadań oświatowych za ubiegły rok szkolny. Sprawozdanie to musi zawierać przynajmniej informacje o egzaminach zewnętrznych z uwzględnieniem działań podejmowanych przez szkoły nakierowanych na kształcenie uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi oraz wynikach nadzoru pedagogicznego sprawowanego przez kuratora oświaty w szkołach i placówkach tych typów i rodzajów, których prowadzenie należy do zadań własnych jednostki samorządu terytorialnego.

Organ wykonawczy musi więc zebrać i zaprezentować radnym informacje o wynikach egzaminów i sprawdzianów zewnętrznych oraz o wynikach przeprowadzonych przez kuratora kontroli i ewaluacji. Warto jednak, by przy tej okazji zastanowić się nad kierunkami rozwoju oświaty w kolejnym roku.

Aby wywiązać się z powyższych zobowiązań, organ prowadzący szkoły musi realizować dwa zadania:

- 1) gromadzenie i analizowanie informacji o organizacji i efektach pracy szkół,
- 2) monitorowanie strategicznych celów lokalnej polityki oświatowej.

4. Narzędzia i rozwiązania zarządcze

Zadanie 1. Gromadzenie i analizowanie informacji o organizacji i efektach pracy szkół

- 1.1. Analiza wyników kształcenia.
- 1.2. Badanie ankietowe zadowolenia uczniów i rodziców.
- 1.3. Audyt organizacyjny szkół.

Zadanie 2. Monitorowanie strategicznych celów lokalnej polityki oświatowej

- 2.1. Analiza długoterminowych procesów następujących w oświacie.
- 2.2. Informacja o stanie realizacji zadań oświatowych jako narzędzie monitorowania polityki oświatowej.
- 2.3. Powołanie lokalnej rady oświatowej.

5. Dobre praktyki

1. Gromadzenie i analizowanie informacji o organizacji i efektach pracy szkół.

- 1.1. Analiza wyników kształcenia.
 - 1.1.1. Analiza wyników egzaminacyjnych w powiecie wielickim.
<http://www.oke.krakow.pl/inf/filedata/files/Szmigel%2CRappe.pdf>
Lokalna diagnoza wyników egzaminacyjnych osiągniętych przez młodzież z powiatu przygotowana przez pracownika Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej. Dobry przykład poprawnego metodologicznie wykorzystania wyników egzaminacyjnych do stworzenia obrazu oświaty na terenie powiatu. Analiza obejmuje szkoły wszystkich poziomów.
 - 1.1.2. Informacja o stanie realizacji zadań oświatowych zawierająca analizę wyników kształcenia.
<https://powiatwegrowski.pl/.file/hmj7y2zqiqztmp80w.pdf>
Powiat węgrowski, publikując informację o stanie realizacji zadań oświatowych, odnosi się obszernie do efektów kształcenia, pokazując nie tylko wyniki surowe, ale również analizuje Edukacyjną Wartość Dodaną.
Podobne informacje znajdują się w materiale przygotowanym przez Gminę Dzierżoniów. (http://www.dzierzoniow.pl/sites/default/files/pliki/urząd/informacja_o_stanie_realizacji_zadan_oswiatowych_gmd_2014_2015.pdf)

1.2. Badanie ankietowe zadowolenia uczniów i rodziców.

1.2.1. System badań satysfakcji klientów szkół w Mieście Dzierżoniowie.

<https://www.ore.edu.pl/component/phocadownload/category/145-baza-dobrych-praktyk?download=1340:system-bada-satysfakcji-klientw-szk-w-dzieroniowie>

Miasto Dzierżoniów wdrożyło system zarządzania jakością ISO. Jego częścią były badania ankietowe wśród klientów szkół. Na uwagę zasługuje długi okres przeprowadzanych badań. Dzięki temu możliwe było dokonywanie analiz porównawczych i obserwowanie tendencji.

1.2.2. Badanie zadowolenia uczniów z pracy szkół w powiecie opoczyńskim.

Powiat opoczyński (Małgorzata Grzesińska, dyrektor Wydziału Oświaty i Funduszy Unijnych, fundusze@opoczypowiat.pl)

Powiat przeprowadził zewnętrzne badania zadowolenia uczniów ze sposobu funkcjonowania szkół. Zaskakujące momentami wyniki pokazały istotne różnice w tym zakresie pomiędzy poszczególnymi szkołami prowadzonymi przez jeden organ prowadzący.

1.3. Audyt organizacyjny szkół.

1.3.1. Analiza organizacyjno-finansowa placówek oświatowych na terenie Gminy Stegna.

www.stegna.pl/zalacznik/id/2464

Szczegółowa analiza organizacji i finansów oświaty przygotowana w związku z koniecznością likwidacji gimnazjów. Przykład analizy rzetelnie wykonanej przez podmiot zewnętrzny.

1.3.2. Analiza finansowo-organizacyjnej oświaty w Gminie Jabłonna.

[http://www.jablonna.pl/gmina/pliki/aktualnosci/2016/pazdziernik/Analiza finansowo-organizacyjna oświaty w Gminie Jabłonna.pdf](http://www.jablonna.pl/gmina/pliki/aktualnosci/2016/pazdziernik/Analiza%20finansowo-organizacyjna%20oswiaty%20w%20Gminie%20Jablonna.pdf)

Zamówiona w podmiocie zewnętrznym pogłębiona analiza stanu oświaty u podmiotów zewnętrznych pozwoliła samorządowi spojrzeć na prowadzone szkoły w oparciu o inną metodologię i/lub inne nieanalizowane dotychczas dane.

2. Monitorowanie strategicznych celów lokalnej polityki oświatowej.

2.1. Analiza długoterminowych procesów następujących w oświacie.

2.1.1. Analiza organizacyjno-finansowa placówek oświatowych na terenie Gminy Stegna.

www.stegna.pl/zalacznik/id/2464

Prezentowany dokument zawiera liczne zestawienia ukazujące procesy następujące w gminnej oświacie. Wśród prezentowanych informacji są na przykład zestawienia dynamiki wydatków za 12 lat oraz organizacja gminnej oświaty na tle jednostek o podobnym charakterze.

2.1.2. Prognoza demograficzna Gminy Rokietnica dla celów oświatowych.

http://bip.rokietnica.pl/public/get_file_contents.php?id=327433

Szczegółowa analiza demograficzna gminy w ramach aglomeracji poznańskiej. Przykład dogłębnej analizy dla dynamicznie rozwijającej się gminy.

2.2. Informacja o stanie realizacji zadań oświatowych jako narzędzie monitorowania polityki oświatowej.

2.2.1. Rozszerzona informacja o stanie realizacji zadań oświatowych w powiecie kwidzińskim.

<http://www.powiatkwidzynski.pl/portal/index.php/raporty-i-statystyki/2014-11-05-11-42-48>

Przykład obszernej i ciekawej informacji o stanie realizacji zadań oświatowych zawierającej w szczególności informacje o efektach pracy szkół.

2.2.2. Rozszerzona informacja o stanie realizacji zadań oświatowych w małym mieście – Koźienice.

http://www.kozienice.pl/portal/download/file_id/298/pid/184.html

Przykład informacji o stanie realizacji zadań oświatowych czytelnie prezentujących rozszerzoną informację o problemach oświaty w małym mieście.

2.2.3. Rozszerzona informacja o stanie realizacji zadań oświatowych w gminie wiejskiej – Ochotnica.

http://www.ochotnica.pl/files/s/174/7509/Edytor/Raport_oswiatowy_2014.pdf

Przykład informacji o stanie realizacji zadań oświatowych ukazujących oświatę w gminie wiejskiej. Na szczególną uwagę zasługują działania nakierowane na standaryzację wydatków związanych z funkcjonowaniem poszczególnych jednostek.

2.3. Powołanie rady oświatowej.

2.3.1. Utworzenie Wrocławskiej Rady Edukacji Dzieci i Młodzieży.

<http://bip.um.wroc.pl/arttykul/613/21228/wroclawska-rada-edukacji-dzieci-i-mlodziezy>

Funkcjonująca we Wrocławiu rada oświatowa jest ciałem doradczym Prezydenta Wrocławia. W jej skład wchodzi eksperci posiadający znaczne doświadczenie oświatowe. Jej celem jest prowadzenie stałego namysłu nad strategicznymi wyzwaniami stojącymi przed miejską oświatą. Rada ma charakter zdecydowanie ekspercki – zaproszono do niej osoby o dużym doświadczeniu oświatowym, często niepełniące obecnie funkcji w tym obszarze.

2.3.2. Utworzenie Słupskiej Rady Edukacji.

http://bip.um.slupsk.pl/urząd_miejski/dokumenty/866.html

Słupska Rada Edukacji ma charakter inny niż wrocławska. Mimo iż powołana jest na bazie podobnej formuły jest miejscem prowadzenia konsultacji bieżących rozwiązań kluczowych dla rozwoju miejskiej oświaty. Ma więc to ciało charakter rady dialogu oświatowego.

2.3.3. System wsparcia samorządowych szkół w gminie Malczyce.

(Piotr Frankowski, wójt, p.frankowski@malczyce.wroc.pl)

Gmina Malczyce (gm. wiejska) jest organem prowadzącym dla jednej szkoły i jednego przedszkola. W celu usprawnienia zarządzania placówkami gmina nie tworzyła osobnej rady, a nawiązała współpracę z doświadczoną, emerytowaną dyrektorką jednej z wrocławskich szkół. Efektem tej współpracy była diagnoza oświaty gminnej i jej rozwój potwierdzony prestiżowymi certyfikatami.

6. Analiza kluczowych problemów

Niestabilność ustroju szkolnego

Ostatnie lata to ciągły okres przejściowy, w którym niezwykle trudne jest dokonywanie analiz wieloletnich. Sytuacja ta nie ulegnie zmianie przez kolejne lata. Na zmienność tę wpływają liczne zmiany ustroju oświaty:

- wprowadzenie obowiązku szkolnego dla sześciolatków i rezygnacja w niego,
- likwidacja, a później przywrócenie oddziałów „0”,
- zapowiadana likwidacja oddziałów przedszkolnych w szkołach i powrót do tej formy organizacji,
- zmiana typów szkół (likwidacja gimnazjów) i wynikająca z niej zmiana sieci szkół w wielu gminach,
- sukcesywne wprowadzanie zmian prawnych dotyczących coraz młodszych dzieci w edukacji przedszkolnej (obowiązek zapewnienia miejsc w przedszkolach dla wszystkich dzieci powyżej 3. roku życia).

Skomplikowane relacje ustrojowe w zakresie prowadzenia i nadzorowania szkół sprawiają, że wiele, szczególnie małych, samorządów „oddaje” w praktyce bieżące sprawy szkół w ręce ich dyrektorów oraz wizytatorów odpowiedniego kuratorium.

Rozdrobnienie jednostek samorządu terytorialnego

W Polsce jest 521 gmin, w których funkcjonują nie więcej niż dwie szkoły podstawowe oraz 450 gmin, w których do szkół uczęszcza nie więcej niż 300 uczniów. To bardzo małe organizacje, które w naturalny sposób dążą do ograniczenia formalizmów i budują płaskie, niesformalizowane struktury zarządzania. Procesy te dotyczą również zarządzania (w konsekwencji monitorowania jakości) samorządową oświatą. W najmniejszych urzędach nie ma wystarczającej liczby kompetentnych osób, które byłyby w stanie wykazać się kompetencją we wszystkich obszarach. Braki te dotyczą też oświaty. Rozwiązaniem tego problemu może być przygotowywanie gotowych materiałów i towarzyszenie samorządowi w działaniach oświatowych przez doświadczonych konsultantów z zewnątrz. Innym rozwiązaniem, sprawdzającym się w szkołach, jest budowa sieci współpracy (grup wymiany doświadczeń). Należy jednak podkreślić konieczność ich moderowania przez osoby mające doświadczenie w zarządzaniu oświatą.

Zaniechanie rozwoju narzędzi umożliwiających ocenę efektów pracy szkół

Samorządy pozbawione zostały narzędzi ułatwiających dokonywanie oceny pracy szkół – zakończono projekt EWD (Edukacyjnej Wartości Dodanej), nie jest rozwijany projekt ewaluacji, nie są publikowane nowe wskaźniki odniesienia. Coraz trudniej więc będzie przedstawicielom organów prowadzących pozyskiwać zewnętrzne dane przygotowane do samodzielnej analizy. W konsekwencji jedynym źródłem informacji będzie osoba wizytatora. To ich osobista wiedza i doświadczenie będzie rzutować na możliwości działania przez organy prowadzące. Jednak powierzenie wizytatorom, którzy bardzo często nie posiadają wiedzy na temat instrumentów, a którymi dysponuje organ prowadzący, całej decyzyjności w sprawach szkół i ich sieci może być działaniem ryzykownym i dla organu prowadzącego nie zawsze uzasadnionym.

Trendy i tendencje w rozwoju obszaru

Tocząca się obecnie w świecie dyskusja dotyczy samej istoty monitorowania. Pomijając poglądy skrajne, funkcjonują dwa podejścia do monitorowania. Pierwsze z nich zakłada, że edukacja jest czymś ulotnym, a rozwój, będący efektem edukacji, wymyka się twardym, sformalizowanym metodom. Zwolennicy takiego podejścia zakładają, że szkole należy towarzyszyć, można obserwować i opisywać jej działania, ale efektów w gruncie rzeczy nie da się zmierzyć.

Zwolennicy drugiego podejścia twierdzą, że efekty należy mierzyć, używając twardych formalnych miar (jak np. wyniki egzaminacyjne). Akceptując różne ułomności stosowanych metod, podkreślają konieczność ich stosowania. Konieczność wynikająca z potrzeby zobiektywizowanego porównania efektów pracy różnych zespołów. Nie da się dziś rozstrzygnąć, kto ma rację. Pomimo ewidentnej sprzeczności na poziomie założeń, w praktyce pokazują one dwie strony tego samego procesu.

Dobrym przykładem współistnienia tych podejść jest historycznie sprawny system monitorowania jakości edukacji w Wielkiej Brytanii. Jego podstawą działań są cykliczne, kilkudniowe wizytacje zespołów inspektorów oświatowych. Każda wizytacja kończy się sporządzeniem publicznie dostępnego raportu (<https://reports.ofsted.gov.uk/>). Raporty zawierają ocenę stopnia realizacji celów, opis problemów dostrzeżonych w szkołach, a także opracowane wyniki badań wśród uczniów i ich rodziców. Raporty te uznawane są powszechnie za bardzo wiarygodne źródło informacji o szkołach i wykorzystywane do prowadzenia polityki oświatowej przez rady poszczególnych szkół. To właśnie rady wybierają i rozliczają z efektów dyrektorów szkół, a także oceniają efektywność wykorzystania środków finansowych.

Drugim źródłem informacji są rozbudowane systemy analizy wyników egzaminów zewnętrznych. Dane o osiągnięciach uczniów są bardzo szczegółowo analizowane w rozbiciu na poszczególne kompetencje kluczowe. Jest to możliwe ze względu na formalną strukturę planów nauczania.

Bibliografia

1. *Biblioteczka Oświaty Samorządowej*: Levitas A. (red.), *Tom 1. Strategie oświatowe*, Herbst M. (red.), *Tom 2. Zarządzanie oświatą*, Herbst M. (red.), *Tom 3. Finansowanie oświaty*, Swianiewicz P., Krukowska J., Lackowska-Madurowicz M., Łukomska J., *Tom 4. Edukacja przedszkolna*, Herczyński J. (red.), *Tom 6. Wskaźniki oświatowe*, Herczyński J., *Tom 5. Informacje oświatowe*, Herbst M. (red.), *Tom 7. Decentralizacja oświaty*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012 (wersja elektroniczna: <https://www.ore.edu.pl/aktualnoci-62045/2243-biblioteczka-owiati-samorzdowej-tom-5-i-6>, dostęp 10.1.12.017)
2. Charatynowicz J., *Informacje o stanie realizacji zadań oświatowych*, Uniwersytet Warszawski (wersja elektroniczna: <https://www.ore.edu.pl/component/phocadownload/category/113-raporty?download=997:raport-z-analzy-informacji-o-stanie-realizacji-zada-owiatowych-za-rok-szkolny-2010-2011>)
3. Green H. (red.), *Professional Standards for Teachers & School Leaders*, RoutledgeFalmer, London & New York 2004
4. Haber A. (red.), Szałaj M. (red.), *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010
5. Herczyński J. (red.), *Przygotowanie informacji o stanie realizacji zadań oświatowych*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011
6. Herczyński J., Sobotka A., *Dyskusje o statusie dyrektora szkoły* (wersja elektroniczna: <https://www.ore.edu.pl/materialy-do-pobrania?download=1202:dyskusje-o-statusie-dyrektora-szkoy>, dostęp 10.1.12.017)
7. Jeżowski A.J., *Selected Predicates of the Economics of Education of Lower Secondary Schools in Poland: Contemporary Challenges*, Instytut Badań w Oświacie, Sopot/Wrocław 2015

8. Mazurkiewicz G., *Jakość edukacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012
9. Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015
10. Mazurkiewicz G., *Przywództwo i zmiana w edukacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013
11. Sysko-Romańczuk S., *Modele zarządzania oświatą w polskich samorządach*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2011
12. Wantuch P., *Monitorowanie pracy szkół. Raport z badań* (wersja elektroniczna: <https://www.ore.edu.pl/materialy-do-pobrania?download=1068:monitorowanie-pracy-szk.-raport-z-bada>, dostęp 10.1.12.017)