

Aby tak się stało, przede wszystkim wszyscy nauczyciele powinni stać się świadomymi uczestnikami społeczeństwa informacyjnego. Mimo że, jak wynika z różnych statystyk, do tego celu jest jeszcze dość daleko, to już od ponad czterech lat nauczyciele mogą przekonać się sami, jakie są wobec nich wymagania i sami mogą pokierować własnym rozwojem w zakresie technologii informacyjnej w oparciu o „Standardy przygotowania każdego nauczyciela w zakresie technologii informacyjnej”.

Autorka jest nauczycielką informatyki w XIV LO im. S. Staszica w Warszawie, doradcą metodycznym w zakresie informatyki dla nauczycieli szkół średnich m. st. Warszawy

Z wszystkich ludzkich rzeczy tylko wiedza jest nieśmiertelna.

Plutarch

ZARZĄDZANIE SZKOŁĄ

w społeczeństwie informatycznym

dr inż. Grażyna Ożarek

Społeczeństwo informacyjne (*information society*) to wizja cywilizacji funkcjonującej w ramach globalnej sieci komputerowej. Społeczeństwo informacyjne komunikuje się we wszystkich aspektach życia ekonomicznego, społecznego i politycznego poprzez masowe stosowanie technologii informatycznej i usług telekomunikacyjnych.

Zatem, aby należeć do kręgu, który można określić mianem społeczeństwa informacyjnego, należy być posiadaczem infrastruktury technicznej, czyli systemu komputerowego pracującego w sieci z innymi komputerami oraz wiedzy, jak z niego korzystać.

W większości obecnie funkcjonujących instytucji, w tym w szkołach, informatyczna infrastruktura techniczna jest na tyle rozbudowana, że dostęp do niej nie jest już traktowany w kategoriach luksusu lub bonusu. Komputer z dostępem do Internetu traktowany jest nareszcie jako podstawowe narzędzie pracy. Obecnie każdy, kto zamierza podjąć się zadań z obszaru zarządzania, aby solidnie i przy minimalnych nakładach wywiązywać się z nich powinien posiadać umiejętności z zakresu użytkowania nowoczesnych technik informacyjnych.

Szkoła, która niekiedy jest kombinatem

Szkoła jest jednostką budżetową samorządu terytorialnego, tzn. że na swoją działalność podstawową – kształcenie i wychowywanie – otrzymuje środki finansowe z budżetu samorządu (a ewentualne dochody odprowadza do budżetu). Wbrew temu co sądzą niektórzy, szkołą wcale nie jest łatwo zarządzać, bowiem może być ona także miejscem, w którym

prowadzi się działalność gospodarczą. Często przy szkołach zawodowych funkcjonują warsztaty szkolne, które oprócz realizowania zadań związanych z nauką zawodu, świadczą usługi dla zewnętrznych klientów (tak jest np. w przypadku szkół gastronomicznych lub samochodowych). Zdarza się, że na terenie szkoły stoi zespół obiektów sportowych (np. sala gimnastyczna lub basen), z którego w godzinach porannych korzystają uczniowie danej szkoły, a gdzie po południu prowadzi się działalność komercyjną. Niejednokrotnie to dyrektor szkoły zarządza tym kompleksem. Przy dużych szkołach ponadgimnazjalnych często funkcjonują internaty, których zadaniem jest prowadzenie całodobowej opieki nad uczniami zamieszcowymi.

Zatem szkoła przy pewnym splocie okoliczności może być średniej wielkości zakładem pracy (z uwagi na liczbę zatrudnionych), ale także złożonym „przedsiębiorstwem” o dość rozbudowanej strukturze. Głównym zadaniem dyrektora i podstawową funkcją szkoły jest oczywiście organizacja procesu dydaktycznego i wychowawczego, ale jak wynika z przytoczonych przykładów, czasami to podstawowe zadanie pociąga za sobą jeszcze inne dodatkowe, które są komplementarne i wspomagają realizację celów statutowych. Zatem dla dyrektora, który podejmie się zarządzania takim swoistym kombinatem, jest to nie lada wyzwanie.

Zadania dyrektora szkoły

Zarówno dyrektor małej szkoły, jak i dyrektor swiostego kombinatu edukacyjnego jest przede wszystkim kierownikiem zakładu pracy. Zgodnie z art. 7 Karty Nauczyciela dyrektor:

1. jest przełożonym służbowym wszystkich pracowników szkoły,
2. odpowiada za poziom dydaktyczny i wychowawczy placówki,
3. zobowiązany jest do tworzenia warunków sprzyjających samorządnej i samodzielnej pracy uczniów i wychowanków oraz do zapewnienia pomocy nauczycielom w realizacji ich zadań,
4. powinien zapewnić, w miarę możliwości, odpowiednie warunki organizacyjne do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych szkoły.

W ustawie o systemie oświaty kompetencje dyrektora zawarte są w art. 39. W myśl ustawy, do jego podstawowych zadań należy m.in.:

1. kierowanie działalnością szkoły i reprezentowanie jej na zewnątrz,
2. sprawowanie nadzoru pedagogicznego,
3. sprawowanie opieki nad uczniami oraz stwarzanie im warunków do harmonijnego rozwoju psychofizycznego poprzez działania prozdrowotne,
4. realizacja uchwał rady pedagogicznej,
5. zarządzanie budżetem szkoły,
6. zatrudnianie i zwalnianie pracowników,
7. wykonywanie innych zadań wynikających z przepisów szczegółowych.

Warto podkreślić, że dyrektor jest także przewodniczącym i członkiem rady pedagogicznej (art. 40 i 41) oraz przedstawicielem administracji publicznej.

Dyrektor szkoły i jego obowiązki

Przytoczone powyżej podstawowe zadania dyrektora szkoły umożliwiają sformułowanie wpływających z nich obowiązków. Szczegółowy zakres obowiązków i odpowiedzialności dyrektora szkoły można znaleźć w zarządzeniu MEN z dnia 8 kwietnia 1997 r. w sprawie zadań nauczycieli, którym powierzono stanowiska kierownicze w szkole. W art. 3 cytowanego zarządzenia zawarty jest zbiór kilkudziesięciu obowiązków dyrektora wynikających wprost z funkcji zarządzania, czyli planowania, organizacji, kierowania i nadzorowania. Dyrektor jest zobowiązany między innymi do:

1. współdziałania z organem prowadzącym w zakresie realizacji zadań,
2. przedkładania interesariuszom szkoły – do zaopiniowania lub zatwierdzenia – projektów planów pracy szkoły,
3. ustalania – po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej – organizacji pracy szkoły, w tym zwłaszcza tygodniowego rozkładu zajęć lekcyjnych i pozalekcyjnych,
4. przedkładania radzie pedagogicznej – w celu podjęcia uchwały – projektów, innowacji i eksperymentów pedagogicznych,
5. opracowywania i realizowania planu finansowego szkoły, stosowania się do przepisów określających zasady gospodarki finansowej szkół oraz przedstawiania projektu do zaopiniowania radzie pedagogicznej i radzie szkoły,
6. przydzielania nauczycielom, w uzgodnieniu z radą pedagogiczną, prac i zajęć w ramach wynagrodzenia zasadniczego oraz dodatkowo płatnych zajęć dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych,

7. wstrzymywania wykonania uchwał rady pedagogicznej niezgodnych z przepisami prawa,
8. sprawowania nadzoru pedagogicznego, a w szczególności hospitowania lekcji i innych zajęć prowadzonych przez nauczycieli oraz prowadzenia dokumentacji hospitacji,
9. podejmowania decyzji w sprawach przyjmowania uczniów do szkoły, przenoszenia ich do innych klas lub oddziałów,
10. realizowania zadań związanych z oceną pracy nauczycieli oraz opieką nad nauczycielami rozpoczynającymi pracę w zawodzie,
11. załatwiania spraw osobowych pracowników szkoły,
12. określania zakresu odpowiedzialności materialnej pracowników, zgodnie z przepisami Kodeksu Pracy, po zapewnieniu niezbędnych ku temu warunków,
13. współdziałania z zakładowymi organizacjami związkowymi działającymi w szkole, w zakresie przewidzianym odrębnymi przepisami, a w szczególności: zasięgania opinii w sprawie organizacji szkoły, ustalania zasad i kryteriów oceny wyników pracy nauczyciela dla określenia procentowego podwyższenia stawki wynagrodzenia zasadniczego, a także regulaminów: pracy, premiowania i nagradzania pracowników szkoły oraz regulaminu zakładowego funduszu świadczeń socjalnych,
14. ustalania planu urlopów pracowników szkoły (z wyjątkiem nauczycieli, dla których wymiar i termin wykorzystania urlopu określa Karta Nauczyciela),
15. administrowania zakładowym funduszem świadczeń socjalnych zgodnie z ustalonym regulaminem i rocznym planem finansowym ZFŚS,
16. zapewnienia odpowiedniego stanu bezpieczeństwa i higieny pracy oraz wykonywania zadań dotyczących planowania obronnego, obrony cywilnej i powszechnej samoobrony,
17. egzekwowania przestrzegania przez uczniów i pracowników szkoły ustalonego w placówce porządku oraz dbałości o czystość i estetykę szkoły,
18. sprawowania nadzoru nad działalnością administracyjno-gospodarczą szkoły,
19. organizowania wyposażenia szkoły w środki dydaktyczne i sprzęt szkolny,
20. współdziałania z organem prowadzącym szkoły w organizacji dowożenia uczniów do szkoły,
21. organizacji i nadzorowania kancelarii szkoły,
22. nadzorowania prawidłowego prowadzenia dokumentacji przez nauczycieli oraz prawidłowego wykorzystywania druków szkolnych,
23. organizowania przeglądu technicznego obiektów szkolnych oraz prac konserwacyjno-remontowych,

24. organizowania okresowych inwentaryzacji majątku szkolnego.

Przetawione powyżej podstawowe zadania i obowiązki dyrektora szkoły są bardzo obszerne i wymagają od kandydata nie tylko szerokiej wiedzy z zakresu zarządzania, prawa (nie tylko oświatowego) i ekonomii, ale także pewnych predyspozycji osobowościowych. Te predyspozycje osobowościowe to m.in. umiejętność kierowania ludźmi – bowiem wszystkie te zadania dyrektor wykonuje przy pomocy personelu zatrudnionego w szkole.

Wymagania stawiane kandydatom na stanowisko dyrektora szkoły

W świetle przedstawionych powyżej zadań i obowiązków, formalne wymagania stawiane przed kandydatami ubiegającymi się o objęcie stanowiska dyrektora szkoły, wydają się skromne. W myśl rozporządzenia MEN z dnia 15 lutego 1999 r. kandydaci ubiegający się o stanowisko dyrektora muszą posiadać:

1. wyższe wykształcenie magisterskie z przygotowaniem pedagogicznym oraz kwalifikacje wymagane do zajmowania stanowiska nauczyciela w danym typie szkół,
 2. ukończone studia podyplomowe z zakresu zarządzania oświatą prowadzone przez szkołę wyższą lub kurs kwalifikacyjny z zakresu zarządzania oświatą prowadzony przez zakład kształcenia nauczycieli, placówkę doskonalenia nauczycieli albo inną instytucję, osobę prawną lub fizyczną,
 3. co najmniej pięcioletni staż pracy pedagogicznej na stanowisku nauczyciela lub pięcioletni staż pracy dydaktycznej na stanowisku nauczyciela akademickiego,
 4. co najmniej ocenę dobrą w okresie pięciu lat bezpośrednio przed powierzeniem stanowiska lub pozytywną ocenę pracy w okresie ostatnich czterech lat pracy w szkole wyższej, jeżeli stanowisko dyrektora kandydat obejmuje bezpośrednio po ustaniu zatrudnienia w szkole wyższej,
 5. potwierdzone aktualnym świadectwem lekarskim warunki zdrowotne niezbędne do zajmowania stanowiska dyrektora w danym typie szkoły.
- Nietrudno zauważyć, że stawiane przez rozporządzenie wymagania formalne są minimalne i mogą być spełnione niemalże przez wszystkich nauczycieli. Jediną barierą stanowi wymóg dotyczący zdobycia kwalifikacji z zakresu zarządzania oświatą. Wymóg ten jest bezdyskusyjny, bowiem kandydat poznaje szkołę od strony, która dotychczas była mu obca – czyli zagadnień zarządzania.

Zdobyta wiedza pozwala mu także odpowiedzieć sobie na zasadnicze pytanie: Czy jestem gotowa/gotów do podjęcia tych zadań? Czy podołam tym wszystkim obowiązkom? Wydaje się zasadne, aby każdy nauczyciel, bez względu na to czy kiedykolwiek będzie dyrektorem, miał możliwość poznania zasad zarządzania placówką. Bowiern niewiedza sprzyja tworzeniu się wielu mitów, które zwykle nie służą placówce.

Zagadnienia poruszane na kursach zarządzania oświatą

Ramowy program kursu kwalifikacyjnego z zakresu zarządzania oświatą powinien stanowić punkt odniesienia dla sporządzania programu kursów lub studiów podyplomowych z tego zakresu. Zakłada się, że celem głównym przygotowania kandydatów do pełnienia przez nich funkcji kierowniczych, jest wyposażenie ich w wiedzę i umiejętności potrzebne do sprawnego i efektywnego zarządzania szkołą lub placówką oświatową.

Cele szczegółowe zakładają, że po ukończeniu kursu uczestnik powinien dysponować umiejętnościami dotyczącymi:

1. komunikacji społecznej,
2. kierowania zespołem ludzkim,
3. stosowania prawa (oświatowego, finansowego oraz wynikającego z faktu kierowania zakładem pracy),
4. kierowania procesem budowania systemu jakości pracy szkoły,
5. kierowania rozwojem szkoły,
6. samokształcenia i planowania własnego rozwoju,
7. wspierania rozwoju zawodowego nauczyciela,
8. stosowania nowoczesnych technik informacyjnych w zarządzaniu,
9. organizacji pracy administracyjno-biurowej,
10. współpracy z otoczeniem bliższym i dalszym szkoły.

W praktyce zagadnienia, które zwykle poruszane są na kursach, zawierają treści dotyczące: zarządzania i kierowania oświatą, planowania pracy szkoły, budowania koncepcji pedagogicznej placówki, prawa oświatowego, zagadnień finansowych i kadrowych w oświacie, zamówień publicznych, nadzoru pedagogicznego, promocji szkoły, pomiaru dydaktycznego, pracy z radą pedagogiczną i współpracą z rodzicami.

Regułą jest, że pomijane są zagadnienia dotyczące stosowania nowoczesnych technik informacyjnych w za-

rzadzaniu. Temat ten z uwagi na zadania szkoły należy do kluczowych w dobie funkcjonowania społeczeństwa informacyjnego, albowiem jednym z istotnych zadań dyrektora jest gromadzenie danych i informacji oraz ich przetwarzanie do celów decyzyjnych, sprawozdawczych, statystycznych oraz planistycznych. Bez umiejętności stosowania nowoczesnych technik informacyjnych wywiązanie się z tych obowiązków jest bardzo trudne. Zatem rodzi się pytanie: dlaczego zagadnienie to nie jest realizowane? Pierwsza, *a priori* nasuwająca się odpowiedź brzmi: brak świadomości w tym zakresie u osób organizujących kursy dla kandydatów na stanowiska zarządcze.

Tymczasem kandydat-nauczyciel pretendujący do objęcia stanowiska dyrektora szkoły często jest komputerowym... analfabeta, a w najlepszym przypadku półanalfabeta. Braki w tym zakresie widoczne są już na wstępie, podczas procedury konkursowej. Przedłożone komisji dokumenty tekstowe pokazują, że kandydat nie zna podstawowych zasad edycji tekstu. A wydawałoby się, że edytor tekstowy (jedna z najprostszych i najczęściej używanych aplikacji biurowych) powinien być już dobrze znany kręgom nauczycielskim, chociażby z racji awansu zawodowego.

Truizmem jest stwierdzenie, że ta umiejętność będzie potrzebna dyrektorowi, albowiem wiadomo, że to on nadzorować będzie poprawność edycyjną pism wychodzących ze szkoły. Źle rozmieszczony tekst na stronie, spacja między wyrazem a przecinkiem, brak justowania, itp., to usterki, które wystawiają autorowi niepochlebne świadectwo. Autorem tym, bez względu na to, kto w szkole przygotowywał pismo, zawsze jest dyrektor, bowiem to on je podpisuje, jako osoba upoważniona do reprezentowania placówki na zewnątrz. Podobnie rzecz ma się w przypadku wykorzystywania poczty elektronicznej. Wielu dyrektorów nie potrafi podać własnego adresu e-mail. Próbuąc usprawnić komunikację między wydziałem oświaty a dyrektorami szkół i placówek, postanowiłam stworzyć internetową bazę adresów wszystkich szkół i placówek. Pomysł ten okazał się dość trudny w realizacji, bowiem wielu dyrektorów mylnie podawało adres internetowy szkoły zamiast adresu poczty e-mail. Wielu nie znało ani adresu e-mail, ani strony internetowej szkoły, a tłumaczyło swoją niewiedzę tym, że Internet obsługuje sekretarka. Po wielu próbach książka adresowa (z dziewięćdziesięcioma wpisami) została stworzona w podziale na typy szkół i placówki oświatowe. Korzyści? Obopólne. A przede wszystkim stworzona została możliwość jednoczesnego, szybkiego i bezkosztowego przekazywania różnorodnych informacji.

Zastosowanie komputerów w zarządzaniu

W przypadku szkół komputerowe wspomaganie zarządzania obejmuje dwie sfery: nadzoru dydaktyczno-wychowawczego oraz prac administracyjnych.

W zakres nadzoru dydaktyczno-wychowawczego zalicza się tworzenie bazy danych o uczniach. W oparciu o istniejącą bazę w łatwy sposób można aktualizować dane (dodawać nowe osoby lub je usuwać z bazy). Na bieżąco aktualizowana baza dostarcza wielu potrzebnych dyrektorowi informacji – umożliwia nadzorowanie systematyczności oceniania, postępów w nauce, frekwencji. Pozwala także nadzorować realizację obowiązku szkolnego i nauki. Każda szkoła przynajmniej raz na semestr zobowiązana jest do analizy sprawności nauczania – tzw. statystyki semestralnej. W jej zakres wchodzi wypełnianie świadectw lub informacji dla rodziców oraz zbiorcze podsumowanie wyników poszczególnych klas lub szkół w przypadku zespołów. I znów: wszelkie obliczenia, tabele, wykresy, prezentacje przygotowywane na posiedzenia rady pedagogicznej czy listy seryjne do rodziców nie mogą być dzisiaj sporządzane bez wykorzystania technologii informacyjnej. Piętą achillesową w szkole jest przepływ informacji na linii rodzic – szkoła. Warto zobowiązać wychowawców klas do stworzenia bazy adresów e-mail swojej klasy w celu systematycznego informowania rodziców o kłopotach lub sukcesach dziecka, o zbliżających się zebraniach oraz o wszelkich sprawach klasowych.

Nauczyciel, który zostaje dyrektorem, większość swojego czasu pracy przeznaczają na administrowanie powierzoną mu placówką. Do najważniejszych zadań każdego roku należy opracowywanie arkusza organizacyjnego. Na tę ogromną pracę z reguły nie ma zbyt dużo czasu. Organ prowadzący wymaga opracowania zarówno w formie elektronicznej, jak i na nośniku papierowym. I w tym przypadku komputer jest niezawodny. Kolejnym wyzwaniem wspomaganym komputerowo jest układanie tygodniowego planu lekcji, planu dyżurów w czasie przerw, planu zastępstw (w postaci elektronicznej księgi zastępstw).

Kolejny obszar, na którym niezbędny jest komputer, to kadry i finanse. Aby szkoła mogła prawidłowo funkcjonować, potrzebne są na jej działalność określone fundusze, które należy zaplanować, a potem, pod kontrolą, wydawać, czyli monitorować na bieżąco wydatki z poszczególnych działów, rozdziałów i paragrafów, w których zawarte są środki na płace dla personelu, na media i wydatki bieżące. W szkołach, w których funk-

cjonuje stołówka szkolna, dyrektor zobowiązany jest do analizy przepływu środków finansowych. W obszarze zarządzania mieniem dyrektor powinien na bieżąco prowadzić księgi inwentarzowe, sporządzać okresowo inwentaryzację, w tym spis z natury. Jeśli wynajmuje powierzchnie szkolne podmiotom zewnętrznym, zobowiązany jest do ewidencjonowania dochodów i wydatków zgromadzonych na rachunku dochodów własnych. Należy także wspomnieć o bibliotece i elektronicznej ewidencji zbiorów bibliotecznych oraz o wyszukiwaniu tych zbiorów. Wykonanie tych wszystkich zadań usprawnia komputer.

Komputer to rewolucyjne narzędzie do wspomagania uciążliwych prac biurowych. Warto o tym pamiętać, bowiem technologia informacyjna zmniejsza czasochłonność wykonywania wielu prac dzięki ich zautomatyzowaniu oraz wyeliminowaniu wielokrotnego przepisywania zwykle tych samych informacji lub ich elementów. Pozwala także (nareszcie) na dysponowanie rzetelnymi i aktualnymi danymi, dzięki którym podejmowane przez dyrektora decyzje są trafne i pewne lub obciążone niewielkim błędem i niepewnością. Warto także dodać, że monitorowanie na bieżąco różnych danych i informacji pozwala na optymalne wykorzystywanie zasobów szkoły oraz przeciwdziałanie różnym rodzajem się zagrożeniom – uruchamia się wtedy tzw. wczesne ostrzeżenie.

Postulowane umiejętności informatyczne dyrektora szkoły

Zatem jakimi podstawowymi umiejętnościami w zakresie IT powinien legitymować się dyrektor szkoły? Empiria podpowiada, że kluczowymi umiejętnościami powinno być biegłe posługiwanie się edytorem tekstowym i PowerPointem, sprawne arkuszem kalkulacyjnym oraz Internetem. A oto proponowany zakres tych umiejętności:

Edytor i PowerPoint

1. Znajomość ogólnych zasad edycji tekstów i przygotowywania prezentacji,
2. Umiejętność edytowania krótkich pism – jednostronicowych,
3. Umiejętność przygotowywania opracowań wielostronicowych,
4. Korespondencja seryjna,
5. Tworzenie prezentacji multimedialnych,
6. Teksty redagowane w formacie pdf.

Internet

1. Wyszukiwanie informacji w Internecie,
2. Pozyskiwanie dokumentów umieszczonych w Internecie,
3. Podstawowe zasady tworzenia stron internetowych (redagowanie strony internetowej szkoły, redagowanie Biuletynu Informacji Publicznej),
4. Poczta elektroniczna (tworzenie książki adresowej, przenoszenie adresowej książki z komputera na komputer – korespondencja z urzędami, rodzicami itp.).

Arkusze kalkulacyjne

1. Podstawowe operacje arytmetyczne, wykresy,
2. Obsługa tabel – prostych baz danych,
3. Przykłady zastosowań – w zarządzaniu finansami, sprawozdawczości, organizacji roku szkolnego.

Pozostała przydatna wiedza

1. Współpraca z wieloma dokumentami,
2. Archiwizowanie dokumentów,
3. Szkolna sieć komputerowa,
4. Dydaktyka wspomagana technologią informacyjną,
5. Zagrożenia związane z komputerem,
6. BHP z komputerem,
7. Etyka komputerowa,
8. Bezpieczeństwo danych,
9. Utylizacja komputerów,
10. Komputerowo wspomagana rekrutacja do szkół,
11. Wymiana podręczników przez Internet (sprzedaż – kupno).

Zarządzanie to zestaw działań obejmujący planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie. Ten zestaw działań dotyczy zarówno ludzi, jak i rzeczy, finansów oraz informacji. Zadania te wykonywane są z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny, czyli bez marnotrawstwa czasu i zasobów, oraz skuteczny, czyli realizujący plany. Obecnie bez wspomaganie technologią informacyjną trudno te cele osiągnąć. Bez tej wiedzy trudno zorganizować pracę ludzi tak, aby była wykonana dobrze i w krótkim czasie, czyli wydajnie. Sprawności te, czyli wykorzystywanie IT przy realizacji zadań, są obecnie uwzględniane przez organy nadrzędne – samorzady i kuratoria. Stąd m.in. często wymaga się, aby potrzebne dane były przygotowane i przesłane wręcz natychmiast. Dyrektorzy, którzy nie posiadają odpowiedniej wiedzy mają kłopot, bowiem pracownik może czegoś nie potrafić i powiedzieć, że czegoś nie da się zrobić, chociaż prawda jest taka, że można.

Ci dyrektorzy zwykle także narzekają na ogrom zadań, których nie sposób wykonać. Jeśli zaczniemy dociekać, dlaczego tak jest, dlaczego są przepracowani, to okazuje się, że organizują pracę sobie i innym tak, jakby żyli w erze przedkomputerowej – jak za króla Ćwieczka.

Autorka jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania jakością. Posiada ogromne doświadczenie w zarządzaniu oświatą. Jest autorką wielu opracowań oraz artykułów dotyczących jakości, informatyki i zarządzania. Prowadzi także zajęcia z kandydatami ubiegającymi się o stanowisko dyrektora szkoły.

Bibliografia

1. Ożarek G., *Spółczesność informacyjna*, „Informatyka w szkole, XIX”, Szczecin 2003.
2. Piskor J., *Komputer w zarządzaniu szkołą*, „Informatyka w szkole, XVIII”, Toruń 2002.
3. <http://eduseek.interklasa.pl/artikuly/artikul/ida/2050/idc/5/>
4. http://portalwiedzy.onet.pl/136251,,,spoleczenstwo_informacyjne,haslo.html

*Internet,
to miejsce
na ćwiczenie
najlepszych technik
aktorskich
bez pokazywania się
na scenie.*

Patryk Bogajewicz