

Funkcjonowanie szkoły w środowisku lokalnym

Czas: 8 godzin dydaktycznych (8x45 minut)

Cele:

- Uświadomienie nowej roli dyrektora jako lidera społecznego, edukatora oraz informatora.
- Uświadomienie dyrektorom, iż współcześnie samorząd terytorialny, NGO-sy, sektor prywatny (w szczególności przedsiębiorstwa funkcjonujące w konkretnej wspólnocie, na danym obszarze), czy inne instytucje publiczne mogą/powinny być również interesariuszami/partnerami szkoły, a współpraca z placówkami oświatowymi może przynieść szereg korzyści i możliwości rozwojowych.
- Ukazanie korzyści oraz zagrożeń wynikających ze współpracy, ze szczególnym uwzględnieniem jakości w edukacji.
- Wskazanie podmiotów, z którymi celowe jest podejmowanie współpracy.
- Uświadomienie, iż wizerunek szkoły / placówki jest wynikiem wielu działań podejmowanych przez jej uczniów, nauczycieli, dyrekcję, pracowników niepedagogicznych i in.
- Doskonalenie umiejętności zarządzania sytuacją kryzysową.

Efekty: Uczestnik:

- Ma wiedzę o miejscu oraz roli dyrektora szkoły w społecznościach lokalnych.
- Wie jak stworzyć warunki do współdziałania wokół wspólnie wypracowanych i rozumianych celów.
- Zna współczesne problemy społeczne.
- Ma świadomość konieczności wprowadzania zmian.
- Posiada umiejętność zarządzania procesem zmian zarówno w szkole, jak i w jej najbliższym otoczeniu.
- Ma wiedzę o miejscu oraz roli dyrektora szkoły w społecznościach lokalnych.
- Zna podmioty, które mogą być partnerami szkoły.
- Posiada umiejętność myślenia i działania w sposób przedsiębiorczy.
- Potrafi przygotować plan zarządzania sytuacją kryzysową.

Metody pracy: pokaz z elementami wykładu, ćwiczenia praktyczne, dyskusja, metoda Jigsaw, gra symulacyjna, burza mózgów, odgrywanie scenek, burza mózgów.

Formy pracy: praca indywidualna, zbiorowa i grupowa (jednolita i zróżnicowana)

Na program składają się:

- Ramowy program szkolenia,
- Szczegółowy program szkolenia
- Materiały pomocnicze
- Prezentacja multimedialne

Ramowy program szkolenia- Funkcjonowanie szkoły w środowisku lokalnym

(konspekt

| Czas | Przebieg | Materiały |
|--|---|--|
| MODUŁ I | | |
| 15 minut | 1. Przedstawienie się osoby prowadzącej i wprowadzenie do modułu. 2. Przedstawienie się uczestników. 3. Prezentacja celów szkolenia. 4. Prezentacja ramowego programu szkolenia. 5. Zaproponowanie zasad współpracy | flipchart, pisaki, |
| Moduł II. Współpraca dyrektora ze środowiskiem lokalnym | | |
| 3h30/ 165 minut | 1. Współpraca z placówkami oświatowymi- praca w grupach. 2. Współpraca dyrektora z samorządem terytorialnym, NGO-sami, podmiotami prywatnymi oraz innymi instytucjami publicznymi.- 3. Warsztat – „Współdziałanie szkoły”. | Flipcharty, pisaki Materiał pomocniczy nr 1-PPP Materiał pomocniczy nr 2- szkoły Materiał pomocniczy nr 3- uczelnie Materiał pomocniczy nr 4- Partnerzy szkoły |
| Moduł III. Budowanie wizerunku szkoły | | |
| 4h/ 180 minut | 1. Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi z punktu widzenia wizerunku szkoły- studium przypadku. Sytuacje kryzysowe w szkole – zarządzanie wizerunkiem szkoły. 2. Strategia wizerunkowa szkoły- budowanie fragmentu strategii wizerunkowej szkoły. | Arkusze, pisaki, Materiał pomocniczy nr 5- Studium przypadku Materiał pomocniczy nr 6- Przykładowa procedura reagowania w sytuacji kryzysowej w szkole Materiał pomocniczy nr 7- wzór pisma Materiał pomocniczy nr 8,9,10- Strategia wizerunkowi szkoły/placówki |

Szczegółowy program szkolenia

Moduł I

Cele modułu:

- Przedstawienie celów i programu szkolenia.
- Zbudowanie przyjaznej atmosfery sprzyjającej pracy i wymianie doświadczeń.
- Poznanie grupy.

Przebieg modułu:

- I. Przedstawienie się osoby prowadzącej i wprowadzenie do modułu.
- II. Przedstawienie się uczestników.
- III. Prezentacja celów szkolenia i ramowego programu szkolenia.
- IV. Zaproponowanie zasad współpracy.

Czas: 15 minut.

I. Przedstawienie się osoby prowadzącej i wprowadzenie do modułu. (OP)

OP podaje informacje na temat swoich kompetencji i doświadczenia w zakresie prowadzonej tematyki szkolenia.

II. Przedstawienie się uczestników. OU

1. Zapytaj, czy możesz zwracać się do uczestników po imieniu. Jeżeli uczestnicy zgodzą się na taką formę komunikacji, zaproś ich do prezentacji według schematu, który wyświetli na slajdzie (slajd nr 2) lub zapisz na flipchardzie.
 - Imię i nazwisko
 - Skąd przyjechałaś/-eś?
 - Podaj 3 informacje na swój temat: 2 prawdziwe i 1 fałszywą- informacje mogą dotyczyć zarówno pracy zawodowej, jak i tematów prywatnych.
2. Poproś pozostałych uczestników szkolenia, żeby odgadli, która z informacji jest fałszywa.

III. Prezentacja celów i ramowego programu szkolenia. OP

1. Omów cele i program szkolenia.

IV. Zaproponowanie zasad współpracy. OP

Moduł II.

Współpraca dyrektora ze środowiskiem lokalnym

Cele:

- Uświadomienie dyrektorom, iż współcześnie samorząd terytorialny, NGO-sy, sektor prywatny (w szczególności przedsiębiorstwa funkcjonujące w konkretnej wspólnocie, na danym obszarze), czy inne instytucje publiczne mogą/powinny być partnerami szkoły, a współpraca z placówkami oświatowymi może przynieść szereg korzyści i możliwości rozwojowych.
- Ukazanie korzyści oraz zagrożeń wynikających ze współpracy, ze szczególnym uwzględnieniem jakości w edukacji.
- Wskazanie podmiotów, z którymi celowe jest podejmowanie współpracy.

Efekty:

Uczestnik:

- ma wiedzę o miejscu oraz roli dyrektora szkoły w społecznościach lokalnych;
- posiada wiedzę na temat konieczności współpracy szkoły ze środowiskiem lokalnym celem wspierania rozwoju uczniów;
- zna podmioty, które mogą być partnerami szkoły;
- posiada umiejętność myślenia i działania w sposób przedsiębiorczy;

Przebieg:

- Współpraca z placówkami oświatowymi.
- Współpraca dyrektora z samorządem terytorialnym, NGO-sami, podmiotami prywatnymi oraz innymi instytucjami publicznymi.
- Warsztat – „Współdziałanie szkoły”.

Czas: 3h 30/ 165 minut

Lektura zalecana dla trenera: K. Bieroń, *Potencjał współpracy* [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, WUJ, Kraków 2012, s. 288-296.

I. Współpraca z placówkami oświatowymi. Czas-40 minut.

Cel:

- przypomnienie uczestnikom o ważnym elemencie funkcjonowania placówki jaką jest współpraca z innymi instytucjami edukacyjnymi i oświatowymi (Poradnie Psychologiczne – Pedagogiczne, szkoły, przedszkola, uczelnie wyższe, uniwersytety III wieku), próba analizy form współpracy.

Przebieg sesji:

1. Przedstaw tematykę sesji. Przed zajęciami zapoznaj się z tekstem: K. Bieroń, *Potencjał współpracy* [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, WUJ, Kraków 2012, s. 288-296.

2. Podziel uczestników na 3 grupy – każda z nich zajmie się opracowaniem innego zagadnienia (na podstawie doświadczeń własnych) – każdej grupie udostępniij zadanie z instrukcją – wg załączników

- **Grupa I** - Poradnie Psychologiczno – Pedagogiczne (**materiał pomocniczy nr 1-PPP**): Zastanów się w jaki sposób można wzmocnić współpracę z Poradnią Psychologiczno – Pedagogiczną i Ośrodkiem Doskonalenia Nauczycieli.
- **Grupa II**-Inne szkoły (**materiał pomocniczy nr 2-szkoły**). Zastanów się i opisz możliwe formy współpracy Twojej placówki z innymi szkołami (wszystkich etapów: podstawowymi, gimnazjalnymi i ponadgimnazjalnymi).
- **Grupa III**. Uczelnie wyższe i Uniwersytety III wieku (**materiał pomocniczy nr 3-uczelnie**): Zastanów się i opisz możliwe formy współpracy Twojej placówki z uczelniami wyższymi (w tym: uniwersytety, politechniki, uniwersytety III wieku, Centra Kształcenia Ustawicznego, etc)

3. Praca w grupach – około 10 minut, po tym czasie grupy przekazują kartki zespołowi siedzącemu po prawej stronie, a ci starają się wygenerować kolejne pomysły (10 minut), następuje ostatnia zamiana i praca nad pomysłami (10 minut). Kończymy ten etap, gdy wszystkie grupy miały okazję pracy na każdym z arkuszy.

4. Krótkie przedstawienie efektów prac w podgrupach.

II. Współpraca dyrektora z samorządem terytorialnym, NGO-sami, podmiotami prywatnymi oraz innymi instytucjami publicznym- Czas- 80 minut.

Cel:

- Uświadomienie dyrektorom jak korzystna (zarówno pod względem jakościowym, jak i finansowym) może być współpraca z różnymi instytucjami funkcjonującymi w otoczeniu szkoły.
- Doskonalenie umiejętności akceptowania propozycji/sugestii/pomysłów podmiotów zainteresowanych funkcjonowaniem placówki.

Przebieg spotkania:

Zadanie 1 – „Przyjmowanie propozycji współpracy”- 40 minut.

Poinformuj, że dzięki ćwiczeniu uczestnicy w praktyczny sposób nauczą się przyjmować/odmawiać propozycji współpracy. Czas- 40 minut.

Krok 1.

Podziel uczestników na grupy 4-5 osobowe (w zależności od ilości uczestników – powinno być 12 grup. Jeśli jest zbyt mała liczba uczestników nie rozdajemy wszystkich „kategorii podmiotów” z **materiału pomocniczego nr 4-Partnerzy szkoły**).

Krok 2.

Grupy losują „kategorię” – **materiał pomocniczy nr 4** – wcielają się w te role, doprecyzowują je. Np. grupa „Instytucje pomocy społecznej” wybiera konkretną instytucję, z którą się utożsamia. W grupach uczestnicy wymyślają nietypową, dziwną, ale teoretycznie możliwą do zrealizowania propozycję współpracy. Im bardziej niekonwencjonalna, tym lepiej. Przygotowują się do rozmowy z dyrektorem szkoły na ten temat. Konstruują możliwy scenariusz rozmowy, opracowują argumenty.

Przykład – rodzice - propozycja wyjazdu klasy na „zieloną szkołę” do Nowego Jorku.

Przykład – osiedlowy bar proponuje, iż do sklepiku szkolnego na długiej przerwie będzie dowoził pizzę w porcjach.

Krok 3.

Z każdej z grup wskaż osobę, która będzie pełniła rolę dyrektora oraz drugą, która będzie pełniła rolę obserwatora. Osoby te udają się do innych grup. Reszta zespołu pozostaje na miejscach.

Krok 4.

10-15 min. Prowadzenie rozmów. Grupy starają się przekonać dyrektorów do swoich pomysłów. Obserwatorzy notują swoje spostrzeżenia.

Krok 5.

Dyskusja, omawianie ćwiczenia

- Czy dyrektor przyjął pomysł, czy nie?
- Kiedy przyjął/ ostatecznie odrzucił?
- Czy dyrektor zadawał dodatkowe pytania mające na celu zakończenie rozmowy/ lub ulepszenie pomysłu?

Krok 6.

W podsumowaniu podkreśl, że umiejętności przyjmowania propozycji współpracy odgrywa bardzo istotną rolę podczas kształtowania postaw przywódcy edukacyjnego, a przede wszystkim w codziennej pracy dyrektora - przywódcy. Mimo tego, iż niejednokrotnie pomysły, z którymi przyjdą do nas interesariusze, będą zupełnie niemożliwe do wcielenia w życie, należy zawsze ich wysłuchać, a rozmowę przekierować na „właściwe tory”.

Nie należy wprost wypowiadać słów, które jednoznacznie będą świadczyły o odrzuceniu propozycji interesariusza, np. „To nie ma sensu”, „nic z tego nie będzie” itd.

Niejednokrotnie korzystniejsze będzie tzw. „dopytywanie”.

Przykład:

| | |
|--|---|
| Jednoznaczne odrzucenie | „dopytanie”, „ulepszenie”, „akceptacja” |
| Tak, ale... to bardzo daleko. | Tak, to ciekawy pomysł. Nowy Jork jest daleko, jak więc zabierzemy tam naszą młodzież? Co skłoniło Panią/Pana do wyboru Nowego Jorku jako miejsca na „zieloną szkołę”? |
| Tak, ale..., dlaczego właściwie Nowy Jork? | Jak przekona Pan/i rodziców do tego pomysłu? Co skłoniło Panią/Pana do wyboru Nowego Jorku jako miejsca na „zieloną szkołę”? Kto/ jak załatwi sprawy formalne np. wizy? |
| Tak, ale... kto za to zapłaci? | Czy ma Pan/Pani jest jakiś plan co do pozyskania funduszy? |

Warsztat – „Współdziałanie szkoły”-. Czas- 45 minut.

Cel:

- Ćwiczenie ma na celu pokazać uczestnikom kursu jak w praktyce nawiązywać współpracę z instytucjami funkcjonującymi w środowisku lokalnym.

Przebieg ćwiczenia:

1. Podziel uczestników na grupy (2-4 osobowe), których celem będzie ustalenie formy współdziałania szkoły. Grupy mają ustalić następujące kwestie: Czas- 20 minut.
 - Formę współdziałania, ewentualnie formę organizacyjno- prawną
 - Kluczowe organizacje współdziałające (może być więcej niż jedna, czyli np. szkoła+straż pożarna+straż miejska) ze wskazaniem organizacji dominującej (lidera), inicjatora współdziałania,
 - Zakres czasowy współdziałania,
 - Przyczyny/motywacje podjęcia współdziałania,
 - Cele i zakres współdziałania szkoły oraz innych instytucji,
 - Podział zadań w ramach współdziałania,
 - Podejmowane działania/inicjatywy – z ewentualnym przykładami innowacyjnych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych czy społecznych,
 - Sposoby komunikowania współdziałających organizacji i ocena ich skuteczności,

- Zidentyfikować szanse i zagrożenia dla rozwoju formy współdziałania szkoły oraz innych podmiotów,
- Subiektywnie, z uzasadnieniem ocenić stopień rozwoju formy współdziałania i aktywności szkoły.

Wskazówka dla prowadzącego zajęcia:

Poinformować uczestników, aby charakterystyka i ocena formy współdziałania zakładała pozytywne i negatywne aspekty. Nie należy koncentrować się wyłącznie na pozytywnych aspektach relacji.

2. Prezentacja pracy grup- 15-20 minut.

3. Omówienie i podsumowanie ćwiczenia.

Moduł III. Budowanie wizerunku szkoły

Cele:

- Uświadomienie, iż wizerunek szkoły / placówki jest wynikiem wielu działań podejmowanych przez jej uczniów, nauczycieli, dyrekcję, pracowników niepedagogicznych.
- Doskonalenie umiejętności zarządzania sytuacją kryzysową.

Efekty:

Uczestnik:

- Potrafi przygotować plan zarządzania sytuacją kryzysową.
- Potrafi opracować procedury działania w sytuacji kryzysowej.

Przebieg:

I. Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi z punktu widzenia wizerunku szkoły.

Czas: 4h

Materiał obowiązkowy:

- Kaczmarek-Śliwińska, M. (2012). Firmowy luzak w SM, Marketing w praktyce nr 03 (169), s. 52-54. Plik do pobrania: <http://depot.ceon.pl/handle/123456789/2010>
- Kaczmarek-Śliwińska, M. (2010). Realia pracy rzecznika prasowego w dobie komunikacji internetowej. W: K. Gajdka, Z. Widera (red.), Rzecznictwo prasowe. Teoria Praktyka Konteksty, Unikat2. Pobierz: <http://depot.ceon.pl/handle/123456789/1793>

I. Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi z punktu widzenia wizerunku szkoły- Czas-90 minut.

Cel:

- Doskonalenie umiejętności zarządzania sytuacją kryzysową.
- Nabycie umiejętności przygotowywania planu zarządzania sytuacją kryzysową.
- Opracowywanie procedur działania w sytuacjach kryzysu w szkole.

Przebieg sesji:

1. Wprowadzenie trenera / przedstawienie celu zajęć: 5 minut
2. Studium przypadku: Sytuacje kryzysowe w szkole – zarządzanie wizerunkiem szkoły.

Poinformuj, że celem studium przypadku „Sytuacje kryzysowe w szkole – zarządzanie wizerunkiem szkoły” jest zapoznanie się uczestników szkolenia z przykładową sytuacją kryzysową i nabycie umiejętności przygotowywania planu zarządzania sytuacją kryzysową, a także opracowywania procedur działania w sytuacjach kryzysu w szkole.

Krok 1.

Rozdaj uczestnikom wydrukowany **materiał pomocniczy nr 5. Studium przypadku-kryzys**. Po jednym egzemplarzu dla każdego słuchacza. Czas na zapoznanie się: 5 minut.

Krok2.

Podziel uczestników na grupy i poproś ich o napisanie oświadczenia dla prasy, jakie w zaistniałej sytuacji mógłby przekazać Tomasz. Poproś grupy o zastanowienie się, jakie media można byłoby wykorzystać w tego typu sytuacjach, aby skutecznie dystrybuować treść przekazu/komunikatu szkoły (np. fanpage szkoły, www szkoły, fora internetowe, na których pojawiały się informacje dot. tego kryzysu itp.)?

Czas: 15 minut.

Krok 3.

Podziel uczestników na kilkusobowe zespoły. W oparciu o zamieszczone w module materiały, poproś grupę o przygotowanie planu zarządzania kryzysem.

Czas: 20 minut.

Krok 4.

Zaproś uczestników do dyskusji dotyczącej procedury postępowania w sytuacjach kryzysowych, jakie stosowane są w ich szkołach. Najpierw poproś o przedyskutowanie tego pytania w parach, a następnie podzielenie się doświadczeniami z resztą grupy. Zapisuj najważniejsze informacje na flipcharcie.

Pytania do dyskusji: Na podstawie przedstawionej sytuacji określ źródło sytuacji kryzysowej. W odpowiedzi na to pytanie mogą służyć następujące pytania pomocnicze:

- Określ, co jest istotą tej sytuacji kryzysowej,
- Który moment można określić jako początek kryzysu?
- Co było przyczyną powstania tej sytuacji kryzysowej?
- Określ uczestników kryzysu.
- Czy ta sytuacja kryzysowa nie jest wynikiem poprzedniej sytuacji kryzysowej?
- Czy nie wywoła ona następnej sytuacji kryzysowej? Czas: 15 minut.

Krok 5.

Przygotuj plan zarządzania opisaną sytuacją, który mógłby w tym momencie wdrożyć Tomasz.

Jakie procedury postępowania w sytuacjach kryzysowych są w Twojej szkole, czy jakichś brakuje?

Poniżej znajdziesz przykładową procedurę reagowania w sytuacjach kryzysowych. Procedura ta dotyczy zasad postępowania wobec poszkodowanego oraz sprawcy w przypadku

zaobserwowania przemocy (fizycznej, psychicznej czy słownej). Uzupełnij poniższą procedurę o dodatkowe elementy dotyczące radzenia sobie w kontaktach z mediami w obliczu sytuacji kryzysowej. **Materiał pomocniczy nr 6- Przykładowa procedura reagowania w sytuacji kryzysowej w szkole¹** - Czas-20 minut.

Krok 6.

W ramach podsumowania warsztatu:

Rozdaj uczestnikom przykładowe oświadczenia dla prasy **materiał pomocniczy nr 7**.

Czas: 5 minut.

III. Strategia wizerunkowi szkoły i placówki. Czas- 90 minut.

Cel:

- Wywołanie refleksji słuchacza nad konstruowaniem strategii wizerunkowej szkoły / placówki.
- Nabycie świadomości, iż wizerunek szkoły / placówki jest sumą wrażeń, jaka wytworzona zostaje w otoczeniu szkoły / placówki poprzez jej działania.
- Budowa przez uczestników fragmentu strategii wizerunkowej szkoły / placówki.

Przebieg ćwiczenia:

1. Prezentacja trenerska: Strategia wizerunkowa szkoły / placówki. **Materiał pomocniczy nr 8. Strategia wizerunkowi szkoły/placówki**. Czas- 10 minut
2. Podziel słuchaczy na grupy maksymalnie 5-osobowe (dobrze, aby w wyniku podziału powstały 3-4 grupy). Każda grupa zakłada, że jest zespołem przygotowującym strategię wizerunkową w tej samej szkole / placówce. Dla jednoznaczności zadania warto przyjąć, że jest to ten sam typ szkoły we wszystkich grupach – np. szkoła podstawowa.
3. Celem każdej grupy jest wyznaczenie dla ich szkoły trzech celów wizerunkowych, które szkoła / placówka będzie realizować przez najbliższe 3 lata.
Czas: 10 minut.
Uczestnicy otrzymują wydrukowany **materiał pomocniczy nr 8 i 9**. Strategia wizerunkowa szkoły .
4. Każda grupa prezentuje swoje cele. Czas prezentacji wszystkich grup-15 minut.
5. Wszystkie grupy wspólnie (można się przemieszczać) ustalają trzy cele strategii wizerunkowej szkoły / placówki.
Czas: 10 minut
6. Ponownie podziel uczestników na grupy maksymalnie 5-osobowe (dobrze, aby w wyniku podziału powstały 3-4 grupy) – o ile to możliwe dobrze, aby składy grupy były maksymalnie inne niż w pierwszym podziale.

¹ Autor procedury: Beata Szynalska-Skarżyńska

7. Każda z grup w odniesieniu do każdego z trzech **wspólnie** ustalonych celów strategii wizerunkowej określa zadania oraz techniki realizacji, użyte środki, media, sposoby szacowania efektów itp.
Uczestnicy otrzymują wydrukowany materiał pomocniczy nr 10 Strategia.
Czas: 15 minut.
8. Każda grupa prezentuje swoje propozycje.
Czas prezentacji wszystkich grup: 20 minut.
9. Dyskusja końcowa, uwagi i refleksje uczestników. Podsumowanie trenera.
Czas: 10 minut.

Bibliografia

- Całek G., Poraj A., Rodzice w szkole. Poradnik dla rad rodziców, Instytut Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2009.
- Całek G., Poraj A., Rodzice w szkole, przedszkolu, na osiedlu, Instytut Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2011.
- Dorczak R., Dyrektor szkoły jako przywódca edukacyjny – próba określenia kompetencji kluczowych, [w:] Mazurkiewicz G. (red.), Przywództwo i zmiana w edukacji, Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- Dutkiewicz M., Badania w działaniu. Nowy paradygmat. „Animacja Życia Publicznego. Zeszyty Centrum Badań Społeczności i Polityk lokalnych”, nr 2(5)/2011.
- Elsner D., Doskonalenie kierowania placówką oświatową. Wokół nowych pojęć i znaczeń, Mentor, Chorzów 1999.
- Jakubowski J., lider zmiany, [w:] Mazurkiewicz G.(red.), Przywództwo i zmiana w edukacji, Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- Kaczmarek-Śliwińska M., Public relations w przestrzeni mediów społecznościowych. Działania organizacji i jej pracowników. Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej 2013.
- Kaczmarek-Śliwińska, M., Możliwości edukacyjne instrumentów nowych mediów na przykładzie lip dub'a [w:] Studia Edukacyjne, nr 23, Wydawnictwo Naukowe UAM. 2012.
- McKay M., Davis M., Fanning P., Sztuka skutecznego porozumiewania się. Praca, rodzina, zabawa, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010.
- Mitroff, I. I. , Pearson, Ch. M. (1998). Zarządzanie sytuacją kryzysową czyli jak uchronić firmę przed najgorszym. Warszawa: Business Press.
- Murdoch A., Język Public Relations, Poltex, Warszawa 1998.
- Ragieli M., Formy promocji współczesnej szkoły: [w:] Nowa Szkoła. Skuteczne zarządzanie w praktyce, Wyd. RAABE, Warszawa 2000.
- Senge M., Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Senge P. M., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R. B., Smith B. J., Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyków. Jak budować organizację uczącą się, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002

