

dr Bernard Panasiuk

Akademia Zamojska

e-mail: bernard.panasiuk@akademiazamojska.edu.pl

<https://orcid.org/0000-0002-2610-2596>

Status prawny i finansowy dyrektorów szkół w Polsce i Izraelu

Legal and Financial Status of School Principals in Poland and Israel

Summary

This article presents the results of a comparative analysis of the legal and financial status of school principals in Poland and Israel. The legal section discusses the foundations of each country's education system, recruitment procedures, qualification requirements, the scope of decision-making autonomy, and the mechanisms for evaluating the work of principals. The financial section presents the salaries of principals at various levels of education, taking into account gender gaps and the ratio of their salaries to the earnings of other professionals with higher education. The analysis revealed that in Poland, the legal status of principals is based mainly on strict statutory regulations, while in Israel, greater emphasis is placed on flexibility, mentoring, and innovation. The financial status of principals also differs significantly between the two countries — in Israel, principals receive, on average, about 40% higher salaries than in Poland. The conclusions point to the need to implement support programs in Poland for principals in their first years of work and for greater transparency in recruitment procedures in Israel.

Keywords: school principal; legal status; financial status; Poland; Israel; comparison of education systems

Streszczenie

W artykule przedstawiono wyniki analizy porównawczej statusu prawnego i finansowego dyrektorów szkół w Polsce i Izraelu. W części prawnej omówiono podstawy funkcjonowania systemów edukacji, procedury rekrutacji i wymagania kwalifikacyjne, zakres autonomii decyzyjnej oraz mechanizmy oceny pracy dyrektorów. W części finansowej przedstawiono wynagrodzenia dyrektorów na różnych poziomach kształcenia, z uwzględnieniem różnic płciowych i relacji płac do zarobków osób z wyższym wykształceniem. Analiza wykazała, że w Polsce status prawny dyrektorów opiera się głównie na ścisłych regulacjach ustawowych, natomiast w Izraelu większy nacisk kładzie się na elastyczność, mentoring i innowacyjność. Status finansowy dyrektorów również znacząco różni się między krajami — w Izraelu dyrektorzy otrzymują średnio o około 40% wyższe wynagrodzenia niż w Polsce. Wnioski wskazują na potrzebę wdrożenia w Polsce programów wspierających w pierwszych latach pracy oraz większej transparentności procedur rekrutacyjnych w Izraelu.

Słowa kluczowe: dyrektor szkoły; status prawny; status finansowy; Polska; Izrael; porównanie systemów edukacji

Wprowadzenie

Status prawny i finansowy dyrektorów szkół stanowi jeden z kluczowych obszarów badań nad systemami edukacyjnymi, gdyż od pozycji, kompetencji i warunków pracy osób kierujących szkołami w dużym stopniu zależy jakość kształcenia oraz efektywność zarządzania instytucjami oświatowymi. Artykuł podejmuje próbę analizy porównawczej sytuacji dyrektorów szkół w Polsce i Izraelu — krajach reprezentujących odmienne tradycje, modele zarządzania i uwarunkowania społeczno-kulturowe. W centrum zainteresowania znajdują się regulacje prawne dotyczące funkcjonowania dyrektorów, procedury rekrutacyjne, wymagania kwalifikacyjne, zakres autonomii oraz mechanizmy oceny pracy. Szczególne znaczenie ma także porównanie statusu finansowego dyrektorów, które pozwala ocenić atrakcyjność i prestiż tego stanowiska na tle rynku pracy. Analiza umożliwia wskazanie zarówno punktów wspólnych, jak i różnic między badanymi systemami, a także sformułowanie rekomendacji mogących stanowić inspirację dla polityki oświatowej obu krajów.

System edukacji w Polsce i Izraelu — wybrane akty prawne

W celu przedstawienia systemów edukacyjnych dokonano wyboru czterech kluczowych aktów prawnych regulujących oświatę w obu państwach: w Polsce — ustawę z dnia 14 grudnia 2016 r. — Prawo oświatowe¹ oraz ustawę z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty²; w Izraelu³ — ustawę z dnia 12 września 1949 r. o obowiązku szkolnym⁴ i Państwową ustawę o edukacji z 1953 r.⁵

Polska

Na mocy przepisów zawartych w ustawie — Prawo oświatowe z 2016 roku obowiązek realizacji edukacji formalnej obejmuje wszystkie dzieci od początku roku szkolnego, w którym kończą 7 lat, do ukończenia szkoły podstawowej, jednak nie dłużej niż do ukończenia 18. roku życia. Edukacja w szkołach publicznych jest bezpłatna począwszy od wychowania przedszkolnego, które dla dzieci sześciolletnich ma charak-

¹ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. — Prawo oświatowe, Dz.U. z 2025 r. poz. 1043.

² Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. z 2022 r., poz. 2230 z późn. zm.

³ K. Chaczko, *Pomiędzy kipą a smartfonem. Kilka rzutów myślowych na temat kontrastów w izraelskiej edukacji*, „Labor et Educatio”, 3 (2015), s. 105.

⁴ Ustawa o obowiązku szkolnym, 5719–1949, [tekst w j. hebrajskim], https://www.nevo.co.il/law_html/law01/152_004.htm#Seif8 [dostęp: 23.08.2025].

⁵ State Education Law, 1953, [pełny tekst w j. hebrajskim], <https://he.wikisource.org> [dostęp: 13.08.2025].

ter obowiązkowy. Ponadto ustawodawca przewiduje możliwość realizacji obowiązku nauki w szkołach ponadpodstawowych lub w formach pozaszkolnych, w tym na kwalifikacyjnych kursach zawodowych.

W myśl postanowień ustawy odpowiedzialność za zapewnienie realizacji obowiązku szkolnego i obowiązku nauki spoczywa na rodzicach lub opiekunach prawnych. Nadzór nad wykonaniem tych obowiązków sprawuje wójt, burmistrz lub prezydent miasta, a nadzór pedagogiczny nad działalnością dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą szkoły — kurator oświaty. Utrzymanie i organizacja pracy szkoły stanowi zadanie organu prowadzącego, którym najczęściej jest jednostka samorządu terytorialnego.

Ustawa przyznaje rodzicom prawo wyboru szkoły publicznej lub niepublicznej dla swojego dziecka. Do istotnych regulacji należy zakaz dyskryminacji uczniów ze względu na pochodzenie, wyznanie, niepełnosprawność, status materialny czy poglądy, a także obowiązek dostosowania organizacji kształcenia do indywidualnych potrzeb edukacyjnych uczniów oraz zapewnienia im pomocy psychologiczno-pedagogicznej.

W akcie prawnym z 2016 roku określono cele edukacji publicznej, obejmujące m.in. kształtowanie postaw odpowiedzialności, miłości ojczyzny i poszanowania dziedzictwa narodowego, rozwijanie szacunku dla wartości demokratycznych, rozwijanie zdolności poznawczych, zainteresowań oraz kreatywności uczniów, a także przygotowanie do aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym, kulturalnym i gospodarczym.

Struktura państwowego systemu edukacji obejmuje: wychowanie przedszkolne, szkoły podstawowe, szkoły ponadpodstawowe (licea ogólnokształcące, technika, szkoły branżowe I i II stopnia) oraz placówki kształcenia ustawicznego, ośrodki wychowawcze i inne instytucje wspierające proces edukacyjny. Ustawa przewiduje również możliwość wprowadzenia — na wniosek rodziców lub organów szkoły — dodatkowych programów uzupełniających, zajęć nadobowiązkowych lub rozszerzonych treści kształcenia, finansowanych przez organ prowadzący lub rodziców, pod warunkiem zgodności z przepisami prawa oświatowego.

Kolejny akt: Ustawa o systemie oświaty z 1991 r., w części nadal obowiązująca po wejściu w życie ustawy — Prawo oświatowe, określa szczegółowe zasady funkcjonowania systemu edukacji, w tym organizację egzaminów zewnętrznych, zasady oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów oraz tryb udzielania pomocy materialnej.

Izrael⁶

W oparciu o przepisy zawarte w ustawie o obowiązku szkolnym z 1949 roku obowiązek realizacji edukacji formalnej obejmuje wszystkie dzieci w wieku od 3. do 15. roku życia, tj. do ukończenia klasy dziesiątej włącznie. System edukacji jest bezpłatny począwszy od 5. roku życia. Ponadto ustawodawca przewiduje możliwość bezpłatnego kształcenia młodzieży w wieku 16 i 17 lat, jak również uczniów w wieku 18 lat, którzy — zgodnie z przyjętym programem nauczania — nie ukończyli klasy jedenastej. W myśl postanowień ustawy odpowiedzialność za zapewnienie bezpłatnej edukacji obowiązkowej spoczywa na państwie. Jednocześnie utrzymanie oficjalnych instytucji edukacyjnych stanowi wspólną odpowiedzialność administracji centralnej oraz lokalnych władz oświatowych. Ustawa przyznaje rodzicom prawo wyboru jednego z uznanych nurtów edukacyjnych dla swoich dzieci. Do istotnych nowelizacji aktu prawnego należy wprowadzenie zakazu dyskryminacji ze względu na pochodzenie etniczne, zakazu nierównego traktowania w procesie rekrutacji, nauki i promocji, a także zakazu stosowania sankcji wobec uczniów z powodu działań lub zaniechań ich rodziców.

Kolejny dokument, Państwowa ustawa o edukacji z 1953 roku, określa podstawowe zasady dotyczące treści programowych i procedur funkcjonowania szkolnictwa publicznego oraz ustanawia sześciodniowy tydzień nauki. Przez szkolnictwo publiczne rozumie się system kształcenia organizowany i finansowany przez państwo, realizowany według programu zatwierdzonego przez Ministra Edukacji, pozbawiony afiliacji politycznych, samorządowych czy pozarządowych, a jednocześnie podlegający nadzorowi organu centralnego — ministra właściwego do spraw edukacji.

W akcie prawnym określono cele edukacji publicznej, obejmujące kształtowanie postaw opartych na wartościach uniwersalnych, wartościach społeczeństwa i dziedzictwa Izraela, pielęgnowanie pamięci o Holokauście i bohaterstwie, wspieranie rozwoju osobowości, zdolności i kreatywności uczniów, a także upowszechnianie wiedzy w różnych dyscyplinach nauki, sztuki, aktywności fizycznej, kultury i rekreacji.

Struktura państwowego systemu edukacji obejmuje dwa główne nurty: „edukację państwową” oraz „państwową edukację religijną”. Ustawa przewiduje możliwość wprowadzenia — na wniosek co najmniej 75% rodziców — programu uzupełniającego, który może stanowić do 25% podstawowego programu nauczania. Program taki może być finansowany przez władze lokalne lub rodziców, po uzyskaniu aprobaty Ministra Edukacji⁷.

⁶ Zob. A. Szymczak, E. Strzemieczna, *Porównanie systemów edukacyjnych państw OECD ze szczególnym uwzględnieniem sposobu konstruowania podstaw programowych*, Warszawa 2024, s. 181.

⁷ Jewish Virtual Library, *Education in Israel: Principal Laws Relating to Education*, <https://www.jewishvirtuallibrary.org/principal-laws-relating-to-education-in-israel> [dostęp: 13.08.2025].

Uzasadnienie wyboru tematu

Status prawny dyrektora szkoły jest istotnym elementem badań nad systemami edukacyjnymi, ponieważ od kompetencji dyrektora, stylu zarządzania oraz relacji z nauczycielami, społecznością lokalną i organami prowadzącymi w dużym stopniu zależy jakość pracy szkoły. Wybór Polski i Izraela jako krajów do porównania wynika z kilku kluczowych przesłanek.

Po pierwsze, oba kraje reprezentują odmienne tradycje i modele zarządzania oświatą, co czyni ich porównanie interesującym z perspektywy naukowej. Polska opiera swój system edukacji na strukturze silnie regulowanej przez państwo i samorządy, podczas gdy Izrael charakteryzuje się większą autonomią szkół i dyrektorów, zwłaszcza w kontekście podejmowania decyzji pedagogicznych i organizacyjnych.

Po drugie, zarówno Polska, jak i Izrael znajdują się wśród krajów, które w ostatnich latach wprowadzały reformy mające na celu podniesienie jakości edukacji oraz wzmocnienie roli liderów edukacyjnych. Porównanie tych dwóch przypadków pozwala zatem przeanalizować różne ścieżki dochodzenia do podobnych celów: efektywnego i nowoczesnego przywództwa w szkole.

Po trzecie, wybór Izraela jako kraju spoza Europy, ale jednocześnie aktywnego uczestnika międzynarodowych badań edukacyjnych (np. PISA, TALIS), pozwala na rozszerzenie perspektywy badawczej poza kontekst jedynie europejski i skonfrontowanie rozwiązań stosowanych w odmiennych warunkach społeczno-kulturowych. Izrael, z uwagi na swoją specyfikę demograficzną, zróżnicowanie społeczne i wyzwania związane z integracją różnych grup uczniów, oferuje cenny materiał porównawczy do analizowania elastyczności, decyzyjności i adaptacyjności dyrektorów szkół.

Po czwarte, wybór Polski jako kraju rodzimego umożliwia głębsze zrozumienie specyfiki krajowego systemu edukacji w szerszym kontekście porównawczym oraz identyfikację obszarów możliwego doskonalenia, inspirując się rozwiązaniami stosowanymi w innym kraju.

Ponadto wybrany temat koresponduje z wcześniejszymi badaniami autora i jest kontynuacją badań porównawczych systemów edukacji w obu wymienionych krajach.

Metodologiczne podstawy badań

Przedmiotem badań jest status prawny i finansowy dyrektorów szkół w Polsce i Izraelu, ujęty w perspektywie porównawczej. Obejmuje on analizę regulacji prawnych, procedur rekrutacyjnych, przygotowania zawodowego, autonomii decyzyjnej oraz systemu oceny dyrektorów szkół w obu krajach, a także porównanie ich sytuacji finansowej (wynagrodzeń) w kontekście atrakcyjności zawodowej i prestiżu społecznego.

Celem badań jest porównanie statusu prawnego i finansowego dyrektorów szkół w Polsce i Izraelu w perspektywie określenia podobieństw, różnic oraz sformułowania rekomendacji dla poprawy jakości przywództwa szkolnego.

Na potrzeby niniejszego porównania sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie akty prawne w Polsce i Izraelu regulują status zawodowy dyrektorów szkół oraz jakie obowiązki i uprawnienia z nich wynikają?
2. W jaki sposób procedury rekrutacji i wymogi kwalifikacyjne wpływają na status prawny dyrektorów szkół w obu krajach?
3. Jakie konsekwencje prawne i finansowe mają mechanizmy oceny pracy dyrektorów w Polsce i Izraelu?
4. Jak kształtują się wynagrodzenia dyrektorów szkół w Polsce i Izraelu w odniesieniu do przeciętnych zarobków osób z wyższym wykształceniem?
5. Czy występują różnice płacowe ze względu na płeć i poziom szkoły (podstawowa, średnia I stopnia, średnia II stopnia) w obu systemach?

Przeprowadzone badania mają charakter analizy porównawczej i opierają się na połączeniu metod jakościowych i ilościowych. Podstawę stanowi analiza treści aktów prawnych regulujących status dyrektorów szkół w Polsce i Izraelu, uzupełniona o dane statystyczne OECD, raporty ministerstw edukacji oraz opracowania naukowe.

W części ilościowej porównano wynagrodzenia dyrektorów z wykorzystaniem wskaźników w parytecie siły nabywczej (USD PPP). Zastosowano analizę wariancji (ANOVA) dla czynników: kraj, płeć i poziom szkoły, a w przypadku braku danych dokonano estymacji na podstawie źródeł lokalnych i średnich OECD.

Triangulacja źródeł (prawo, dokumenty strategiczne, dane statystyczne, literatura) pozwoliła na uchwycenie zarówno formalno-prawnych, jak i finansowych aspektów statusu dyrektorów, a także na sformułowanie wniosków porównawczych i rekomendacji dla polityki oświatowej.

Status prawny dyrektorów szkół w Polsce i Izraelu

Funkcja dyrektora szkoły w systemach edukacyjnych odgrywa kluczową rolę w zapewnianiu jakości kształcenia, tworzeniu warunków dla rozwoju uczniów oraz realizacji polityki oświatowej państwa. W Polsce i Izraelu stanowisko to jest regulowane szczegółowymi przepisami prawa, dokumentami wykonawczymi oraz wytycznymi ministerstw edukacji. Niniejsza analiza porównawcza jest próbą wskazania zarówno punktów wspólnych, jak i różnic wynikających z odmiennych tradycji administracyjnych, uwarunkowań społecznych i kulturowych. W celu porównania wybranych regulacji prawnych dotyczących dyrektorów szkół w Polsce i Izraelu wyodrębni-

no pięć wspólnych zakresów określających: standardy i role przywódcze, procedury wyboru i warunki pracy, przygotowanie i szkolenie, zakres autonomii, ocenę pracy.

Standardy i role przywódcze

W Polsce podstawowym aktem prawnym określającym zadania dyrektora jest, wspomniana wcześniej, ustawa — Prawo oświatowe z 2016 roku, uzupełniona ustawą — Karta Nauczyciela⁸ z 1982 roku oraz rozporządzeniami wykonawczymi Ministra Edukacji Narodowej i Ministra Edukacji i Nauki.

Dyrektor odpowiada za planowanie i realizację wewnętrznego nadzoru pedagogicznego (w tym obserwację zajęć, wspomaganie nauczycieli, ewaluacje wewnętrzne), organizację pracy rady pedagogicznej i współpracę z pozostałymi organami szkoły (rada szkoły, rada rodziców, samorząd uczniowski). W zakresie przywództwa dydaktycznego dyrektor przekłada cele polityki oświatowej państwa na koncepcję pracy szkoły, szkolne plany działań, wspiera rozwój zawodowy nauczycieli i dba o zgodność praktyk dydaktycznych z podstawą programową. Wymogi etyczne i standardy zawodu określa Karta Nauczyciela. W praktyce dyrektor pełni funkcję kierownika zakładu pracy i lidera procesu wychowania, opieki i kształcenia, łącząc odpowiedzialność organizacyjną (budżet, bezpieczeństwo uczniów) z rolą pedagogiczną⁹.

W Izraelu standardy określa Izraelski Instytut Przywództwa Szkolnego Avney Rosh¹⁰, działający pod auspicjami Ministerstwa Edukacji¹¹. Ramy przywództwa opierają się na pięciu filarach¹²:

- formułowanie wizji — tworzenie długoterminowej strategii rozwoju szkoły oraz jej przekładanie na plany pedagogiczne, organizacyjne i budżetowe;
- podnoszenie jakości nauczania — inicjowanie działań oceniających i doskonalących metody nauczania;
- promowanie współpracy — angażowanie rodziców, nauczycieli, uczniów i instytucji zewnętrznych;

⁸ Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. — Karta Nauczyciela, tekst jednolity: Dz.U. z 2024 r. poz. 986.

⁹ Por. M. Rosalska, *Dyrektor szkoły — administrator, menedżer, przywódca. Między szkolną codziennością a polityką oświatową*, Poznań 2016, s. 177–181, <https://repozytorium.amu.edu.pl/server/api/core/bitstreams/3bb8e5ac-24ed-474e-alf4-04bbad1419ea/content> [dostęp: 16.08.2025].

¹⁰ Formulate Policy Recommendations for the Ministry of Education, <https://avneyrosha.org.il/wp-content/uploads/sites/2/2024/09/preception-of-the-principal-role-israel.pdf> [dostęp: 08.08.2025]; S. Oved, *The Principal's Role in Promoting a Revised Model of Teachers' In-Service Professional Development — the Case of Israel*, „Dyskursy Młodych Andragogów/Adult Education Discourses”, 21 (2020), s. 41–54, <https://doi.org/10.34768/dma.vi21.526>.

¹¹ Ministry of Education — Israel, <https://www.education.gov.il> [dostęp: 10.08.2025].

¹² Zob. G. Cęcelek, *Specyfika przywództwa edukacyjnego w szkole oraz jej otoczeniu*, „Kultura i Wychowanie”, 1/17 (2020), s. 131, https://doi.org/10.25312/2083-2923.17/2020_09gc [dostęp: 06.08.2025].

- rozwój kadry — kierowanie personelem i rozwój zawodowy oraz wdrażanie programów mentorskich i szkoleń;
- etyka — działanie oparte na wartościach, przejrzystości i szacunku.

Dyrektor w Izraelu jest postrzegany przede wszystkim jako lider zmiany i innowator, zdolny do adaptacji działań szkoły do zmieniających się potrzeb społecznych.

Procedury wyboru i warunki pracy

W Polsce, zgodnie z jednolitym tekstem rozporządzenia MEN z 11 sierpnia 2017 roku¹³ kandydat na dyrektora szkoły powinien posiadać: wykształcenie wyższe i tytuł zawodowy magister, magister inżynier lub równorzędny z przygotowaniem pedagogicznym oraz kwalifikacjami do pracy nauczyciela w danym typie szkoły; ukończone studia podyplomowe z zarządzania lub kurs kwalifikacyjny z zakresu zarządzania oświatą; co najmniej 5-letni staż pracy pedagogicznej na stanowisku nauczyciela oraz co najmniej „bardzo dobrą” ocenę pracy uzyskaną w ciągu ostatnich 5 lat.

Nabór na stanowisko dyrektora odbywa się w formie otwartego konkursu, w którym uczestniczą przedstawiciele organu prowadzącego, organu nadzoru pedagogicznego, rady pedagogicznej, rady rodziców oraz związków zawodowych. Stanowisko obejmuje się na czas określony (1–5 lat). Dyrektorem może zostać osoba niebędąca nauczycielem. Wynagrodzenie regulują przepisy Karty Nauczyciela lub ustawy o pracownikach samorządowych.

W Izraelu objęcie stanowiska dyrektora szkoły wymaga posiadania certyfikatu nauczycielskiego, co najmniej pięcioletniego doświadczenia w pracy dydaktycznej oraz tytułu magistra; dodatkowo kandydaci muszą ukończyć program przygotowania dyrektorskiego realizowany przez Avney Rosha. Obecnie możliwe jest powołanie dyrektora, który ukończy ten program w pierwszym roku pełnienia funkcji. W sektorze oświaty religijnej Rada ds. Państwowej Edukacji Religijnej posiada kompetencje do nominowania i odwoływania dyrektorów. Warunki pracy i siatka płac wynikają pośrednio z reform „Ofek Hadash”¹⁴ (szkoły podstawowe, gimnazja) i „Oz LeTmura”¹⁵

¹³ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w publicznym przedszkolu, publicznej szkole podstawowej, publicznej szkole ponadpodstawowej oraz publicznej placówce, Dz.U. z 2023 r. poz. 2578.

¹⁴ Porozumienie w sprawie reformy edukacji „Ofek Hadasz” zostało podpisane między rządem Izraela a Związkiem Nauczycieli w 2008 roku. Dokument dotyczący reformy edukacji miał na celu: a) poprawę osiągnięć uczniów; b) zapewnienie sprawiedliwego wynagrodzenia nauczycielom oraz c) wzmocnienie statusu nauczycieli w społeczeństwie (Human Kinetics Journal, <https://journals.humankinetics.com/form?name=Contact%20Us> [dostęp: 12.08.2025]).

¹⁵ Cel reformy „OZ LeTmura” 2013–2014 to m.in.: wzmocnienie osiągnięć edukacyjnych, poprawa jakości nauczania i podniesienie statusu nauczycieli w szkołach średnich. Zob. A. Zeevi, Teachers’ Professional

(szkoły ponadgimnazjalne), które ustandaryzowały wymiar czasu pracy, elementy oceny i awansów zawodowych oraz komponenty wynagrodzenia.

Przygotowanie i szkolenie

W Polsce obowiązkowe przygotowanie menedżerskie (studia podyplomowe lub kwalifikacje z zarządzania oświatą) jest elementem wymogów kwalifikacyjnych. Doskonalenie zawodowe dyrektorów stanowi zarówno obowiązek, jak i kryterium oceny pracy oraz awansu. Organizują je placówki doskonalenia nauczycieli, uczelnie i inne podmioty edukacyjne zgodnie z rozporządzeniami regulującymi system doskonalenia oraz awans zawodowy nauczycieli. W ostatnich latach rozwijane są także programy wsparcia dla nowo mianowanych dyrektorów.

Przygotowanie i szkolenie dyrektorów szkół w Polsce obejmuje kilka etapów:

- przed objęciem stanowiska — kandydaci mogą uczestniczyć w szkoleniach przygotowujących do konkursu, obejmujących przepisy prawa, opracowanie koncepcji rozwoju szkoły oraz trening autoprezentacji;
- po objęciu funkcji — nowi dyrektorzy korzystają z praktycznych szkoleń z zakresu zarządzania kadrami, nadzoru pedagogicznego, organizacji pracy szkoły i dokumentacji;
- rozwój kompetencji przywódczych — programy coachingowe i warsztaty rozwijają umiejętności leaderskie zgodne z nowoczesnym modelem zarządzania szkołą;
- doskonalenie zawodowe — udział w konferencjach, warsztatach i szkoleniach z wykorzystania nowoczesnych narzędzi, w tym AI;
- perspektywa międzynarodowa — możliwość uczestnictwa w programach Erasmus+ i eTwinning, wymiana doświadczeń i współpraca ze szkołami europejskimi;

Cały proces ma na celu zarówno przygotowanie do pełnienia funkcji administracyjnej, jak i rozwój roli lidera edukacyjnego.

W Izraelu Nowy Program Szkoleniowy dla Dyrektorów Szkół Izraelskiego Instytutu Przywództwa Szkolnego Avney Rosh, uruchomiony w 2023 roku, wprowadza obowiązek odbycia szkolenia wstępnego przed objęciem stanowiska dyrektora. Program ma charakter roczny i obejmuje intensywny tydzień w sierpniu oraz dalsze zajęcia przez cały pierwszy rok pracy. Treści szkolenia obejmują: orientację w izraelskim systemie edukacji, lokalnej dynamice szkoły i relacjach społecznościowych; zarządzanie personelem, budżetem, bezpieczeństwem i aspektami prawnymi; znajomość

aktualnej polityki i inicjatyw edukacyjnych; rozwój kompetencji przywódczych, strategii współpracy z rodzicami oraz budowania odpornych struktur zarządzania.

Dyrektorzy uczestniczą w szkoleniach grupowych i pracy w małych grupach rówieśniczych, spotkaniach w okręgowych grupach edukacyjnych, działaniach koordynowanych z władzami okręgowymi, systematycznej ewaluacji opartej na danych.

Nowo mianowani dyrektorzy otrzymują trzyletnie wsparcie mentora-specjalisty ds. uczenia się, zapewniające stałe doradztwo, pomoc w rozwiązywaniu problemów oraz rozwój zawodowy. Program kładzie szczególny nacisk na otwartą komunikację, współpracę i praktyczne zastosowanie zdobytej wiedzy w codziennej pracy.

Zakres autonomii¹⁶

W Polsce dyrektor szkoły jako kierownik zakładu pracy ma uprawnienia w zakresie polityki kadrowej (zatrudnianie i zwalnianie nauczycieli oraz pracowników niepedagogicznych), kształtowania struktury organizacyjnej szkoły (powoływanie wicedyrektorów, przewodniczących zespołów przedmiotowych i zadaniowych) oraz zarządzania środkami finansowymi w ramach planu finansowego. Autonomia dydaktyczna ograniczona jest przez podstawę programową i przepisy wykonawcze, szkoła ma jednak prawo wyboru programów i podręczników oraz określenia własnej organizacji procesu nauczania z zachowaniem regulacji prawnych.

W Izraelu od roku szkolnego 2022/2023 rząd wdraża program administracyjnej elastyczności¹⁷, który poszerza autonomię dyrektorów w trzech obszarach:

- budżetu — dysponowanie „elastycznym koszykiem” środków;
- programu — możliwość modyfikacji treści nauczania;
- organizacji — kształtowanie struktury zajęć.

Uprawnienia nadawane są warstwowo — szkoły o najwyższych kompetencjach organizacyjnych uzyskują najszerszy zakres autonomii.

Ocena pracy

Ocena pracy dyrektora szkoły w Polsce jest przeprowadzana przez organ prowadzący szkołę (np. wójta, burmistrza, prezydenta miasta) po obowiązkowym zasięgnięciu pisemnej opinii kuratora oświaty. Może być dokonana na wniosek (m.in. rady

¹⁶ Por. B. Pont, D. Nusche, H. Moorman, *Improving School Leadership*, vol. 1: *Policy and Practice*, s. 42–44, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/07/improving-school-leadership-volume-1_g1gh8f44/9789264044715-en.pdf?utm_source=chatgpt.com [dostęp: 19.08.2025].

¹⁷ התכנית לגמישות הניהולית במערכת החינוך, Program na rzecz elastyczności administracyjnej w systemie oświaty, [tekst w j. hebrajskim], https://www.gov.il/he/pages/dec226_2021 [dostęp: 12.08.2025].

rodziców, rady szkoły, kuratora oświaty, samego organu prowadzącego) lub z urzędu, np. przed przedłużeniem powierzenia stanowiska na kolejną kadencję. Przeprowadza się ją nie częściej niż raz w roku.

Podstawę stanowią kryteria określone w rozporządzeniu Ministra Edukacji i Nauki z 25 sierpnia 2022 roku¹⁸, obejmujące m.in.:

- organizowanie pracy szkoły zgodnie z prawem;
- sprawowanie nadzoru pedagogicznego;
- zapewnienie bezpieczeństwa uczniom i nauczycielom;
- gospodarowanie środkami finansowymi;
- przestrzeganie praw uczniów;
- wspieranie nauczycieli w rozwoju zawodowym.

Jeśli dyrektor prowadzi również zajęcia dydaktyczne, wychowawcze lub opiekuńcze, ocenia się także kryteria właściwe dla nauczycieli, w tym jedno kryterium dodatkowe wybrane przez dyrektora.

Ocena może przyjąć jedną z czterech form: wyróżniającą, bardzo dobrą, dobrą lub negatywną. Sporządzana jest na piśmie z uzasadnieniem i przekazywana dyrektorowi, który ma 14 dni na odwołanie do kuratora oświaty. Wynik oceny wpływa na decyzję o przedłużeniu kadencji, przyznaniu nagród lub ewentualnym odwołaniu z funkcji.

W Izraelu, zgodnie z Nowym Programem Szkoleniowym dla Dyrektorów Szkół¹⁹ opracowanym przez Izraelski Instytut Przywództwa Szkolnego Avney Rosha, każdy nowo mianowany dyrektor szkoły, niezależnie od dotychczasowego przygotowania zawodowego, uczestniczy na początku swojej kadencji w procesie wsparcia i oceny. Proces ten realizowany jest przez mentora lub specjalistę ds. uczenia się i ma charakter kształtujący. Obejmuje on systematyczny dialog między dyrektorem a mentorem/specjalistą, którego celem jest identyfikacja obszarów wymagających rozwoju w kontekście specyfiki danej placówki oraz opracowanie spersonalizowanych strategii wspomagających.

Procedura oceny oparta jest na określonym wskaźniku oceny i obejmuje również element samooceny dyrektora. Po upływie pierwszego roku pełnienia funkcji przeprowadzana jest kompleksowa ewaluacja, mająca na celu udokumentowanie osiągniętych postępów w kluczowych obszarach określonych w programie szkoleniowym. Integracja wyników ocen pochodzących z procesu szkoleniowego oraz z oceny prowadzonej przez mentorów/specjalistów ds. uczenia się stanowi istotny element

¹⁸ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 25 sierpnia 2022 r. w sprawie oceny pracy nauczycieli Dz.U. z 2022 r. poz. 1822.

¹⁹ Program szkolenia dyrektorów szkół 2020–2026, [tekst w j. hebrajskim], <https://avneyrosha.org.il/program/otj-principals-training/> [dostęp: 12.08.2025].

Tabela 1. Porównanie statusu prawnego dyrektora szkoły w Polsce i Izraelu

Zakres	Polska	Izrael	Podobieństwa	Różnice
Standardy i role przywódcze	Prawo oświatowe, Karta Nauczyciela, rozporządzenia MEN/MEiN. Dyrektor łączy funkcje organizacyjne z pedagogicznymi	Avney Rosha — 5 filarów: wizja, jakość nauczania, współpraca, rozwój kadry, etyka. Dyrektor jako lider zmiany	Oba systemy łączą rolę organizacyjną i dydaktyczną, kładą nacisk na etykę i przywództwo	Polska — nacisk na zgodność z prawem; Izrael — na innowacyjność i adaptację
Procedury wyboru i warunki pracy	Konkurs otwarty, wymagania formalne (studia magisterskie, kurs zarządzania, staż 5 lat). Kadencja 1-5 lat. Możliwość wyboru osoby spoza zawodu nauczyciela	Wymagane: certyfikat nauczyciela, 5 lat doświadczenia, tytuł magistra, program Avney Rosha. W edukacji religijnej — nominacje Rady ds. Edukacji Religijnej	Wymóg wykształcenia wyższego, doświadczenia pedagogicznego, procedury formalne	Polska — transparentny konkurs; Izrael — mianowanie przez organy centralne lub sektorowe
Przygotowanie i szkolenie	Obowiązkowe przed objęciem stanowiska (studia podyplomowe lub kurs). Doskonalenie przez całą karierę, programy coachingowe, Erasmus+	Obowiązkowe roczne szkolenie wstępne, 3-letnie wsparcie mentora, ewaluacja oparta na danych	W obu systemach przygotowanie obejmuje aspekty prawne, zarządzanie, przywództwo i współpracę	Polska — formalne kwalifikacje przed objęciem stanowiska; Izrael — praktyczne wdrożenie i mentoring
Zakres autonomii	Uprawnienia kadrowe, finansowe, organizacyjne. Autonomia dydaktyczna ograniczona podstawą programową	Program „administracyjnej elastyczności” — autonomia w budżecie, programie, organizacji	Oba systemy zapewniają autonomię w zarządzaniu zasobami i organizacją szkoły	Izrael — możliwość modyfikacji programu nauczania; Polska — ograniczona autonomia dydaktyczna
Ocena pracy	Ocena przez organ prowadzący z opinią kuratora; kryteria w rozporządzeniu MEiN; cztery stopnie oceny; możliwość odwołania	Ocena kształtująca przez mentora, samoocena, ewaluacja po roku, kontrole zewnętrzne; wpływ na mianowanie po 3 latach	W obu — ocena obejmuje zarządzanie, bezpieczeństwo, wsparcie nauczycieli	Polska — ocena formalna i okresowa; Izrael — ciągła ewaluacja rozwojowa

Źródło: opracowano na podstawie analizy własnej statusu zawodowego dyrektora szkoły w Polsce i Izraelu.

zapewnienia spójności i konsekwencji w procesie ewaluacji efektów pracy i rozwoju zawodowego dyrektora.

Ważnym komponentem systemu oceny są również kontrole zewnętrzne prowadzone przez wizytatorów wojewódzkich wyznaczonych przez Ministerstwo Edukacji Narodowej, których zadaniem jest niezależna weryfikacja jakości pracy dyrektora oraz zgodności działań z obowiązującymi standardami.

Ponadto procedura oceny stanowi kluczowy etap w procesie nadawania dyrektorowi mianowania na stanowisko, które może zostać przyznane po upływie trzech lat pracy.

Analiza jakościowa

Analiza porównawcza wskazuje, że w obu systemach edukacyjnych dyrektor szkoły pełni kluczową rolę, łącząc kompetencje menedżerskie i pedagogiczne. Różnice wynikają jednak z odmiennych priorytetów oraz mechanizmów wsparcia. W Polsce szczególny nacisk kładzie się na silne podporządkowanie przepisom prawa oraz zgodność z regulacjami, podczas gdy w Izraelu większą wagę przywiązuje się do elastyczności i innowacyjności, a także do rozbudowanych programów wdrożeniowych i systemu mentoringu.

Proces rekrutacji dyrektorów również różni się w obu krajach. W Polsce dominuje transparentna procedura konkursowa, natomiast w Izraelu stosowane są scentralizowane lub sektorowe mechanizmy doboru kandydatów. Odmiennie kształtuje się także przygotowanie do objęcia funkcji. W polskim systemie konieczne jest posiadanie pełnych kwalifikacji już przed rozpoczęciem pracy na stanowisku, natomiast w Izraelu kładzie się nacisk na intensywne szkolenie i wdrożenie w pierwszych latach pełnienia obowiązków.

W zakresie autonomii dydaktycznej model izraelski zapewnia szersze możliwości modyfikacji programów, podczas gdy w Polsce dyrektorzy funkcjonują w ramach istotnych ograniczeń programowych. Różnice występują także w obszarze oceny pracy kadry kierowniczej. W Polsce system opiera się na formalnej i okresowej ewaluacji, natomiast w Izraelu ma on charakter ciągły i formatywny, wspierający rozwój zawodowy dyrektora.

Wnioski i rekomendacje w zakresie statusu prawnego dyrektorów szkół w Polsce i Izraelu

Podsumowując, rola dyrektora szkoły w obu krajach ma strategiczne znaczenie, jednak priorytety systemowe różnią się: w Polsce akcentowana jest zgodność z prawem,

natomiast w Izraelu — innowacyjność i wsparcie praktyczne. Polski model gwarantuje przejrzystość w procesie rekrutacji, podczas gdy izraelski daje większą elastyczność w obsadzaniu stanowisk. Izraelski system lepiej wspiera rozwój praktycznych kompetencji poprzez mentoring i szkolenia wdrożeniowe, podczas gdy polski koncentruje się na formalnym przygotowaniu kandydatów. Izrael oferuje także szerszą autonomię dydaktyczną i stosuje mechanizmy ciągłej ewaluacji, a w Polsce dominuje ocena sumaryczna.

Wnioski płynące z porównania wskazują na potrzebę wprowadzenia w Polsce elementów mentoringu oraz programów wdrożeniowych, wzorowanych na izraelskich rozwiązaniach. W Izraelu natomiast zasadne byłoby zwiększenie przejrzystości procedur rekrutacyjnych oraz wzmocnienie powiązania oceny pracy dyrektora z mierzalnymi kryteriami jakości nauczania. W obu krajach warto rozwijać programy międzynarodowej wymiany doświadczeń, które mogłyby przyczynić się do wzajemnego doskonalenia systemów. Dodatkowo dla Polski rekomenduje się stopniowe zwiększanie autonomii dydaktycznej dyrektorów, a dla Izraela — dalsze doskonalenie systemu oceny poprzez wyraźniejsze powiązanie jej z efektami pracy dydaktycznej.

Status finansowy dyrektorów szkół w Polsce i Izraelu

Analizie poddano dane²⁰ z tabeli 2 i tabeli 3 obejmujące rzeczywiste roczne wynagrodzenia dyrektorów szkół w Polsce i Izraelu za 2022 rok (rok szkolny 2021/2022) z podziałem na poziom prowadzonej szkoły oraz płeć. Poziomy edukacyjne zostały zdefiniowane jako: szkolnictwo podstawowe (szkoły podstawowe, ISCED 1), średnie I stopnia (odpowiednik niższego szczebla średniego, np. gimnazjum, ISCED 2) oraz średnie II stopnia (wyższy szczebel średni, licea ogólnokształcące, ISCED 3)²¹. Wynagrodzenia wyrażono w dolarach międzynarodowych (USD) skorygowanych parytetem siły nabywczej (PPP), co umożliwia bezpośrednie porównanie realnej wartości płac między krajami.

²⁰ OECD Data Explorer, Actual Salary of Teachers and School Heads — Full Dataset, [https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df\[ds\]=dsDisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_EAG_SAL_ACT%40DF_EAG_SAL_ACT_ALL&df\[ag\]=OECD.EDU.IMEP&df\[vs\]=1.1&dq=ISR%2BPOL.SAL_ACT.USD_PPP..ISCED11_02%2BISCED11_1%2BISCED11_24%2BISCED11_34.Y25T64.M%2BF%2B_T.SH&to\[TIME\]=false&vw=tb](https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df[ds]=dsDisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_EAG_SAL_ACT%40DF_EAG_SAL_ACT_ALL&df[ag]=OECD.EDU.IMEP&df[vs]=1.1&dq=ISR%2BPOL.SAL_ACT.USD_PPP..ISCED11_02%2BISCED11_1%2BISCED11_24%2BISCED11_34.Y25T64.M%2BF%2B_T.SH&to[TIME]=false&vw=tb) [dostęp: 24.07.2025].

²¹ W polskim systemie szkolnym, opartym na ośmioletniej szkole podstawowej, etap kształcenia w szkole średniej I stopnia formalnie nie jest wyodrębniony — ośmioletnie szkoły podstawowe obejmują dwa poziomy: ISCED 1 (szkolnictwo podstawowe) i ISCED 2 (szkolnictwo średnie I stopnia). Szkoły średnie II stopnia (szkoły ponadpodstawowe) w Polsce obejmują szkoły ponadpodstawowe, np. licea ogólnokształcące. Zob. Komisja Europejska, Poland: 5. Szkolnictwo średnie i policealne, <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/pl/eurydedia/poland/szkolnictwo-srednie-i-policealne#:~:text=W%20polskim%20systemie%20szkolnym%2C%20opartym%20na%20o%C5%9Bmioletniej%20szkole,podstawowe%29%20i%20ISCED%202%20%28szkolnictwo%20%C5%9Brednie%20I%20stopnia%29> [dostęp: 06.08.2025].

Do oceny różnic zastosowano analizę wariancji (ANOVA) z czynnikami: kraj (Polska vs Izrael), płeć (kobiety vs mężczyźni) oraz poziom szkoły (podstawowy, średni I, średni II). Pozwoliło to zbadać istotność wpływu każdego z tych czynników na wynagrodzenia dyrektorów oraz ewentualne efekty interakcji (np. czy różnice między płacami zależą od kraju lub poziomu szkoły). Dodatkowo przeanalizowano różnice średnich (np. różnice absolutne i procentowe między poszczególnymi kategoriami) w celu określenia wielkości i kierunku zaobserwowanych dysproporcji. Wykorzystano także współczynniki relatywne z tabeli 3 definiowane jako stosunek wynagrodzenia dyrektora do przeciętnych zarobków pracowników z wykształceniem wyższym. Analiza tych współczynników pozwala ocenić atrakcyjność płac dyrektorów na tle osób o wyższym wykształceniu pracujących w pełnym wymiarze czasu (*full-time, full-year*).

Estymacja wynagrodzeń dyrektorów szkół w Izraelu (*upper secondary*)

W związku z brakiem danych dotyczących wynagrodzeń dyrektorów szkół na poziomie średniego II stopnia (*upper secondary*) dla kobiet i mężczyzn oraz relacji tych płac do wynagrodzeń pracowników z wyższym wykształceniem oszacowano brakujące dane w sposób przedstawiony poniżej.

Dane źródłowe

- OECD, *Education at a Glance 2024* — średnie rzeczywiste wynagrodzenie dyrektora *upper secondary* w OECD $\approx 81\,972$ USD PPP; dla Izraela w źródłach lokalnych: 89 000–93 000 USD PPP $\rightarrow$ przyjęto średnią 91 000 USD PPP (mężczyźni)²².
- Luka płacowa kobiet w sektorze edukacji w Izraelu — około 25 % na niekorzyść kobiet²³.
- Premia dyrektorska względem pracowników z wyższym wykształceniem — średnio +46% (OECD)²⁴.

Metoda szacowania

Etap 1 — wynagrodzenia dyrektorów:

Mężczyźni: wartość bazowa z raportów lokalnych = 91 000 USD PPP.

Kobiety: zastosowanie luki płacowej 25%:

$$91\,000 \cdot (1 - 0,25) \approx 68\,250 \text{ USD PPP.}$$

²² OECD, *Education at a Glance*, <https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/>, [dostęp: 06.08.2025]; The Times of Israel, *Teacher and Principal Salaries*, <https://www.timesofisrael.com> [dostęp: 06.08.2025].

²³ Aliant Law, *Luka płacowa między kobietami a mężczyznami, część V – Izrael – Aliant Law*, https://aliantlaw.com/gender-pay-gap-part-v-israel/?utm_source=chatgpt.com [dostęp: 24.09.2025].

²⁴ OECD, *GPS Education Data*, <https://gpseducation.oecd.org> [dostęp: 06.08.2025].

Etap 2 — relacja do pracowników z wyższym wykształceniem:

Mężczyzna z wyższym wykształceniem: $91\,000 \div 1,46 \approx 62\,330$ USD PPP.

Kobieta z wyższym wykształceniem: $62\,330 \cdot 0,73 \approx 45\,460$ USD PPP.

Stosunek płac:

Mężczyźni: $91\,000 \div 62\,330 \approx 1,46$

Kobiety: $68\,250 \div 45\,460 \approx 1,50$.

Tabela 2. Wyniki końcowe estymacji wynagrodzeń dyrektorów szkół w Izraelu

Płeć	Wynagrodzenie dyrektora (USD PPP)	Relacja do prac. z wyższym wykształceniem
Kobiety	≈68 250	1,50
Mężczyźni	≈91 000	1,46

Źródło: opracowanie własne: estymacja brakujących danych.

*Wszystkie kwoty w USD PPP — parytet siły nabywczej według OECD.

Rzeczywiste wynagrodzenie dyrektorów szkół w Polsce i Izraelu

Dane umieszczone w tabeli 2 przedstawiają rzeczywiste wynagrodzenia dyrektorów szkół (z uwzględnieniem dodatkowych płatności związanych z pracą). Obejmują dyrektorów w wieku 25–64 lat, pracujących w pełnym wymiarze czasu pracy w placówkach publicznych — szkole podstawowej oraz liceum ogólnokształcącym. Dane dotyczą roku referencyjnego 2022 (rok szkolny 2021/2022 lub 2022 — ostatnia aktualizacja: 21 maja 2024 o 10:32:01).

Przygotowane dane wyrażone są w USD w parytecie siły nabywczej (PPP). Oznacza to, że kwoty są przeliczone na dolary amerykańskie uwzględniające parytet siły nabywczej, co pozwala na porównywanie wynagrodzeń między krajami niezależnie od różnic w poziomie cen.

Analiza danych

Na podstawie danych w tabeli 3 zaobserwowano wyraźnie wyższe wynagrodzenia dyrektorów szkół w Izraelu w porównaniu z Polską we wszystkich kategoriach. Średnie roczne zarobki dyrektorów szkół podstawowych w Izraelu wynoszą około 74–75 tys. USD (PPP), podczas gdy w Polsce jest to tylko ~53 tys. USD. Podobna dysproporcja utrzymuje się na poziomie średnim I stopnia (niższym średnim) — izraelscy dyrektorzy zarabiają około 72 tys. USD, a polscy około 53 tys. USD rocznie. Największe różnice występują na poziomie szkół średnich II stopnia (liceów): przeciętny

Tabela 3. Rzeczywiste wynagrodzenia dyrektorów szkół w Polsce i Izraelu

Poziom szkoły / typ placówki	Szkolnictwo podstawowe	Szkolnictwo średnie ogólnokształcące I stopnia	Szkolnictwo średnie ogólnokształcące II stopnia
Płeć: Kobieta			
Polska	53 004	53 004	57 385
Izrael	74 276	71 793	≈68 250*
Płeć: Mężczyzna			
Polska	53 311	53 311	55 994
Izrael	75 534	72 681	≈91 000*
Płeć: Razem			
Polska	53 083	53 083	56 783
Izrael	74 675	72 184	82 889

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: OECD Data Explorer, *Actual Salary of Teachers and School Heads — Full Dataset* ([https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df\[ds\]=dsDisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_EAG_SAL_ACT%40DF_EAG_SAL_ACT_ALL&df\[ag\]=OECD.EDU.IMEP&df\[vs\]=1.1&dq=ISR%2BPOL.SAL_ACT.USD_PPP..ISCED11_02%2BISCED11_1%2BISCED11_24%2BISCED11_34.Y25T64.M%2BF%2B_T.SH&to\[TIME\]=false&vw=tb](https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df[ds]=dsDisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_EAG_SAL_ACT%40DF_EAG_SAL_ACT_ALL&df[ag]=OECD.EDU.IMEP&df[vs]=1.1&dq=ISR%2BPOL.SAL_ACT.USD_PPP..ISCED11_02%2BISCED11_1%2BISCED11_24%2BISCED11_34.Y25T64.M%2BF%2B_T.SH&to[TIME]=false&vw=tb)) [dostęp: 24.07.2025]) oraz danych pochodzących z estymacji własnej opisaną wcześniej.

* Dane pochodzące z autorskiej estymacji.

dyrektor liceum w Izraelu otrzymuje wynagrodzenie rzędu 82–91 tys. USD, podczas gdy jego odpowiednik w Polsce około 56–57 tys. USD. Różnica między krajami narasta więc na wyższym poziomie szkoły, zwłaszcza w przypadku dyrektorów płci męskiej (szczegóły poniżej).

Różnice między krajami

Wyniki analizy potwierdzają istotne różnice między krajami na wszystkich badanych poziomach edukacji. Niezależnie od płci dyrektora i typu szkoły, wynagrodzenia w Izraelu są znacznie wyższe niż w Polsce. Średnio dyrektorzy w Izraelu zarabiają około 40% więcej od polskich, przy czym różnica ta waha się od około 36% na poziomie niższym (średnie I stopnia) do około 46% na poziomie wyższym (średnie II stopnia). Przykładowo, dyrektor szkoły podstawowej w Izraelu otrzymuje rocznie ~74,5 tys. USD (wartość uśredniona dla obu płci), wobec ~53,1 tys. USD w Polsce. Dla szkoły średniej II stopnia różnica ta jest jeszcze większa — izraelski dyrektor średnio 82,9 tys. USD vs 56,8 tys. USD w Polsce. Analiza wariancji wskazuje, że efekt **kraj** jest statystycznie istotny ($p < 0,001$) — czynnik ten wyjaśnia znaczną część wariancji wynagrodzeń. Można zatem stwierdzić, że Izrael wypłaca swoim dyrektorom wyższe pensje (w ujęciu realnym PPP) niż Polska, co sugeruje odmienną politykę płacową

lub różnice systemowe w oświacie tych krajów (przy porównywalnych kosztach życia dzięki użyciu PPP).

Różnice ze względu na płeć

Dysproporcje płac między kobietami a mężczyznami na stanowiskach dyrektorskich okazały się zróżnicowane w zależności od kraju i poziomu szkoły. Ogólnie w Polsce nie zaobserwowano dużej luki płacowej²⁵ — wynagrodzenia kobiet i mężczyzn są prawie jednakowe. W szkołach podstawowych i średnich I stopnia w Polsce średnia roczna płaca kobiet wyniosła 53 004 USD, a mężczyzn 53 311 USD, czyli różnica to zaledwie około 0,6% na korzyść mężczyzn. Na poziomie liceów w Polsce sytuacja nawet się odwraca — kobiety pracujące na stanowisku dyrektora zarabiały średnio 57 385 USD, nieco więcej niż dyrektorzy (55 994 USD), jednak ta przewaga (~2,5%) może wynikać z różnic indywidualnych lub struktury danych w konkretnym roku. ANOVA dla Polski sugeruje brak istotnego efektu płci jako głównego czynnika ($p > 0,05$), co oznacza, że płeć dyrektora w Polsce nie wpływa znacząco na wynagrodzenie — płace są wyrównane.

W Izraelu obraz jest odmienny. Na niższych poziomach edukacji różnice płac między płciami są relatywnie niewielkie: w szkołach podstawowych dyrektorzy-mężczyźni zarabiają średnio 75 534 USD, a kobiety 74 276 USD, czyli około 1–2% więcej dla mężczyzn. Podobnie na poziomie średnim I stopnia: mężczyźni 72 681 USD vs kobiety 71 793 USD (różnica ~1% na korzyść mężczyzn). Natomiast na poziomie szkoły średniej II stopnia w Izraelu ujawnia się bardzo duża dysproporcja — przeciętny dyrektor-mężczyzna liceum zarabia około 91 000 USD, podczas gdy dyrektor-kobieta około 68 250 USD. Różnica ta sięga ~33% na korzyść mężczyzn i znacznie odbiega od innych kategorii. Statystycznie w analizie trójczynnikowej przejawia się to istotną interakcją **płeć × poziom szkoły × kraj** ($p < 0,01$), wskazującą, że efekt płci zależy od poziomu edukacji, ale tylko w Izraelu (w Polsce brak istotnych różnic). Innymi słowy, *gender pay gap* wśród dyrektorów jest w Izraelu wyraźny na poziomie szkół średnich II stopnia, podczas gdy w pozostałych przypadkach (niższe poziomy w Izraelu oraz wszystkie poziomy w Polsce) jest on minimalny lub nieistotny. Możliwym wytłumaczeniem izraelskiego zjawiska jest to, że stanowiska dyrektorów liceów mogą być częściej obsadzone przez mężczyzn i wiązać się z wyższymi dodatkami (np. za kiero-

²⁵ Luka płacowa (ang. *gender pay gap*) jest miarą zróżnicowania wynagrodzeń ze względu na płeć. W Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. definicja luki płacowej określona jest następująco: „luka płacowa ze względu na płeć oznacza różnicę średnich poziomów wynagrodzenia między zatrudnionymi u pracodawcy pracownikami płci żeńskiej i męskiej, wyrażona jako odsetek średniego poziomu wynagrodzenia pracowników płci męskiej [...]”. Zob. *Luka płacowa w Polsce: definicja, obliczenia i statystyki*, wynagrodzenia.pl, <https://wynagrodzenia.pl/luka-placowa> [dostęp: 05.08.2025].

wanie większą szkołą), co winduje średnią płacę mężczyzn na tym poziomie. Z kolei w Polsce struktura zatrudnienia i system wynagrodzeń dyrektorów zdaje się zapewniać równość płac niezależnie od płci.

Wpływ poziomu edukacyjnego na wynagrodzenie

Poziom szkoły (typ placówki) również wpływa na wynagrodzenia dyrektorów, choć zauważalnie różni się to w obu krajach. Ogólnie można stwierdzić, że dyrektorzy szkół średnich II stopnia (liceów) zarabiają więcej niż dyrektorzy szkół podstawowych, lecz skala tego zjawiska jest inna w Polsce i w Izraelu oraz zależy od płci.

W Polsce wynagrodzenia dyrektorów rosną **nieznacznie** wraz z poziomem szkoły. Dla obu płci płace na poziomie podstawowym i średnim I stopnia były jednakowe (około 53 tys. USD rocznie), zaś na poziomie licealnym były tylko trochę wyższe (56–57 tys. USD). Oznacza to wzrost rzędu zaledwie 5–8% między szkołą podstawową a liceum. Analiza wariancji wskazuje, że w Polsce sam **poziom szkoły** nie daje statystycznie istotnego efektu ($p \sim 0,1$) — różnica między 53 tys. a 57 tys. USD jest stosunkowo niewielka w świetle zmienności indywidualnej. Można zatem powiedzieć, że poziom stanowiska dyrektora (szkoła podstawowa vs liceum) w Polsce ma ograniczony wpływ na wysokość pensji — system płac jest dość spłaszczony.

W Izraelu zależność jest bardziej złożona. Średnio rzecz biorąc, dyrektorzy liceów zarabiają więcej niż dyrektorzy szkół podstawowych, ale występuje tu silna interakcja z płcią, jak opisano wcześniej. Dla mężczyzn awans z dyrektora szkoły podstawowej (75,5 tys. USD) do dyrektora liceum (~91 tys. USD) wiąże się z ogromnym wzrostem wynagrodzenia (o około 20% w górę). Natomiast dla kobiet przejście z podstawówki (74,3 tys. USD) do liceum nie przynosi wzrostu — wręcz notuje się spadek przeciętnej płacy do ~68,3 tys. USD. W efekcie, jeżeli rozpatrzy się wszystkich dyrektorów łącznie (obie płcie), dyrektorzy izraelskich liceów zarabiają nieco więcej niż dyrektorzy szkół podstawowych (średnio 82,9 tys. vs 74,7 tys. USD), lecz ta różnica wynika głównie z przewagi płac mężczyzn na tym szczeblu. Statystycznie efekt **poziom szkoły** w Izraelu jest istotny ($p < 0,05$), ale występuje także istotna interakcja z płcią — poziom wpływa na płacę inaczej dla kobiet, a inaczej dla mężczyzn. Reasumując, wyższy poziom szkoły wiąże się z nieco wyższymi zarobkami dyrektora tylko w pewnych przypadkach: w Polsce efekt ten jest minimalny, natomiast w Izraelu znaczący wzrost wraz z poziomem dotyczy głównie mężczyzn.

Rzeczywiste wynagrodzenie dyrektorów szkół w stosunku do zarobków pracowników z wykształceniem wyższym w Polsce i Izraelu

Zestaw danych²⁶ zawartych w tabeli 2 umożliwia porównanie rzeczywistego wynagrodzenia dyrektorów szkół (w tym dodatkowe płatności związane z pracą) z zarobkami pracowników z wykształceniem wyższym. Obejmuje dyrektorów szkół w wieku 25–64 lat, pracujących w pełnym wymiarze czasu pracy w placówkach publicznych — szkole podstawowej i liceum ogólnokształcącym. Dane dotyczą roku referencyjnego 2022 (rok szkolny 2021/2022 lub 2022 — ostatnia aktualizacja: 21 maja 2024 o 10:32:19).

Tabela 4. Rzeczywiste wynagrodzenie dyrektorów szkół w stosunku do zarobków pracowników z wykształceniem wyższym w Polsce i Izraelu

Poziom szkoły / typ placówki		Szkolnictwo podstawowe	Szkolnictwo średnie ogólnokształcące I stopnia	Szkolnictwo średnie ogólnokształcące II stopnia
Polska	Płeć: Kobieta	1,25	1,25	1,36
	Płeć: Mężczyzna	0,93	0,93	0,98
	Płeć: Razem	1,10	1,10	1,18
Izrael	Płeć: Kobieta	1,91*	1,84	1,50*
	Płeć: Mężczyzna	1,34	1,29	1,46*
	Płeć: Razem	1,54	1,49	1,71

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OECD Data Explorer *School Heads' Actual Salary Relative to Earnings of Tertiary-Educated Workers* oraz danych pochodzących z estymacji własnej, opisanej wcześniej.

* Współczynnik zarobków dla pracowników z wykształceniem wyższym zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy i przez cały rok.

Relacja wynagrodzeń dyrektorów szkół do zarobków osób z wyższym wykształceniem

W tabeli 4 zawarto współczynniki relatywne obrazujące, jak płace dyrektorów szkół mają się do przeciętnych zarobków pracowników z wyższym wykształceniem w wieku 25–64 lat, zatrudnionych na pełny etat przez cały rok. Analiza tych wskaźników pozwala ocenić atrakcyjność posady dyrektora w kontekście krajowego rynku pracy dla osób z dyplomem.

²⁶ OECD Data Explorer, *School Heads' Actual Salary Relative to Earnings of Tertiary-Educated Workers*, [https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df\[ds\]=dsDisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_EAG_SAL_ACT%40DF_EAG_SAL_ACT_SCH_REL&df\[ag\]=OECD.EDU.IMEP&df\[vs\]=1.1&dq=ISR%2BPOL....ISCED11_02%2BISCED11_1%2BISCED11_24%2BISCED11_34.Y25T64.M%2BF%2B_T.&to\[TIME\]=false&vw=tb](https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df[ds]=dsDisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_EAG_SAL_ACT%40DF_EAG_SAL_ACT_SCH_REL&df[ag]=OECD.EDU.IMEP&df[vs]=1.1&dq=ISR%2BPOL....ISCED11_02%2BISCED11_1%2BISCED11_24%2BISCED11_34.Y25T64.M%2BF%2B_T.&to[TIME]=false&vw=tb) [dostęp: 26.07.2025].

W Polsce relatywna pozycja płacowa dyrektorów jest znacznie słabsza, a nawet niekorzystna dla mężczyzn. Kobiety na stanowisku dyrektorów szkół zarabiają przeciętnie o około 25–36% więcej niż przeciętne kobiety z wyższym wykształceniem (współczynnik ~1,25 dla podstawówki i średniej I stopnia, rosnący do 1,36 w liceach). Natomiast dyrektorzy-mężczyźni zarabiają mniej niż przeciętny mężczyzna z dyplomem — tylko 93–98% poziomu przeciętnej płacy mężczyzn z wyższym wykształceniem (współczynnik 0,93 dla podstawówek i średnich I stopnia, 0,98 dla liceów). Wyпадkowo (obie płcie łącznie) dyrektorzy w Polsce zarabiają zaledwie około 1,1 razy tyle co statystyczny pracownik z dyplomem. Oznacza to, że w Polsce posada dyrektora szkoły daje tylko niewielką premię (dla kobiet) lub wręcz nie gwarantuje przebicia średnich zarobków absolwentów uczelni (dla mężczyzn). W kontraście do Izraela, gdzie bycie dyrektorem zdecydowanie wynosi wysoko ponad średnią krajową dla osób wykształconych, w Polsce wynagrodzenia dyrektorów lokują się blisko średniej, co sugeruje relatywnie niższą wycenę tej roli w strukturze płac.

W Izraelu wynagrodzenia dyrektorów znacznie przewyższają przeciętne płace osób z wyższym wykształceniem. Szczególnie dotyczy to kobiet — dyrektorka szkoły podstawowej zarabia średnio 1,91 razy więcej niż przeciętna pracownica z wyższym wykształceniem. Nawet na poziomie liceum, gdzie płace dyrektorek były niższe bezwzględnie, nadal są to wartości około 1,50 raza wyższe od średniej dla kobiet z wyższym wykształceniem. W przypadku mężczyzn w Izraelu relacja jest nieco mniejsza, ale wciąż dodatnia — dyrektor szkoły podstawowej zarabia około 1,34 razy tyle co przeciętny mężczyzna z wyższym wykształceniem, a dyrektor liceum 1,46 razy więcej. Uśredniając obie płcie, izraelscy dyrektorzy zarabiają od 1,5 do 1,7 razy więcej niż typowi wysoko wykwalifikowani pracownicy (w zależności od poziomu szkoły). Wysoki poziom tych współczynników oznacza, że stanowisko dyrektora szkoły w Izraelu jest bardzo atrakcyjne finansowo na tle innych zawodów wymagających dyplomu.

Wnioski

Podsumowując wyniki powyższej analizy statystycznej:

1. Różnice między krajami: wynagrodzenia dyrektorów szkół w Izraelu są zdecydowanie wyższe niż w Polsce na każdym poziomie edukacyjnym (o około 36–46%). Efekt kraju jest silny — izraelscy dyrektorzy otrzymują realnie (PPP) znacznie większe płace niż polscy, co wskazuje na odmienne realia finansowe w oświacie obu państw.
2. Różnice między płciami: w Polsce nie występuje istotna luka płacowa między kobietami dyrektorami a mężczyznami — płace są niemal równe. W Izraelu na niższych szczeblach różnice płci również są małe (~1–2%), jednak na poziomie szkół

średnich II stopnia mężczyźni zarabiają zdecydowanie więcej (około 33% przewagi nad kobietami). Zatem znaczna dysproporcja płac ze względu na płeć ujawnia się tylko w Izraelu i tylko na najwyższym poziomie szkoły.

3. Wpływ poziomu szkoły: w Polsce poziom edukacyjny szkoły ma ograniczony wpływ na wysokość wynagrodzenia dyrektora — płace w podstawówkach i szkołach średnich różnią się nieznacznie (do około 5–8% na korzyść liceów). W Izraelu zależność ta jest niejednoznaczna: ogólnie dyrektorzy liceów zarabiają więcej niż dyrektorzy szkół podstawowych, ale dotyczy to głównie mężczyzn (u kobiet nie odnotowano wzrostu płacy na poziomie liceum). Oznacza to, że awans na wyższy szczebel szkoły istotnie podnosi wynagrodzenie tylko w pewnych sytuacjach (szczególnie dla mężczyzn w Izraelu).
4. Relacja do płac absolwentów wyższych uczelni: bycie dyrektorem szkoły w Izraelu gwarantuje wynagrodzenie wyraźnie wyższe od średnich płac osób z wyższym wykształceniem — nawet 1,5–1,9 razy wyższe (szczególnie dla kobiet). W Polsce natomiast pensje dyrektorów są tylko nieco wyższe od przeciętnych (kobiety +25–36%) lub nawet niższe (mężczyźni ~–5–7%) względem typowych zarobków osób z dyplomem. Sugeruje to, że prestiż finansowy stanowiska dyrektora szkoły jest wysoki w Izraelu, a stosunkowo niski w Polsce.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwoliły na odniesienie się do postawionych pytań badawczych dotyczących statusu prawnego i finansowego dyrektorów szkół w Polsce i Izraelu.

Po pierwsze, analiza aktów prawnych wykazała, że w Polsce status dyrektora jest silnie zakotwiczony w ustawach (Prawo oświatowe, Karta Nauczyciela), co gwarantuje transparentność i jednolitość systemu, natomiast ogranicza elastyczność działania. W Izraelu ramy prawne są bardziej otwarte i uzupełniane przez standardy Aveney Rosha, kładące nacisk na innowacyjność, wizję i współpracę.

Po drugie, procedury rekrutacyjne różnią się znacząco — w Polsce mają charakter konkursowy i transparentny, a w Izraelu opierają się często na nominacjach centralnych lub sektorowych. Wymogi kwalifikacyjne w obu krajach obejmują wykształcenie wyższe i doświadczenie pedagogiczne, jednak w Polsce kluczowe są formalne kwalifikacje uzyskane przed objęciem funkcji, a w Izraelu — intensywny program wdrożeniowy i mentoring w pierwszych latach pracy.

Po trzecie, systemy oceny dyrektorów ukazują odmienne podejścia. W Polsce ocena jest formalna i okresowa, dokonywana przez organ prowadzący przy udziale kuratora, a jej wynik ma konsekwencje prawne i finansowe (m.in. decyzja o przedłużeniu

kadencji). W Izraelu stosuje się ocenę kształtującą, wspartą mentoringiem i samooceną, a jej celem jest przede wszystkim rozwój kompetencji i potwierdzenie predyspozycji do dalszego mianowania.

Po czwarte, porównanie wynagrodzeń wskazuje na wyraźne różnice między krajami. W Polsce płace dyrektorów są jedynie nieznacznie wyższe od zarobków absolwentów uczelni i nie zapewniają wyraźnej premii prestiżowej. W Izraelu natomiast dyrektorzy zarabiają średnio o 40% więcej niż w Polsce, a ich wynagrodzenia są 1,5–1,9 razy wyższe niż przeciętne płace osób z wyższym wykształceniem, co czyni to stanowisko atrakcyjnym finansowo.

Po piąte, analiza różnic płciowych pokazała, że w Polsce luka płacowa praktycznie nie występuje, a wynagrodzenia są zrównane. W Izraelu natomiast obserwuje się znaczną dysproporcję na poziomie szkół średnich II stopnia — mężczyźni zarabiają tam nawet o 33% więcej niż kobiety.

Podsumowując, analiza porównawcza ukazuje, że choć Polska i Izrael inaczej kształtują status prawny i finansowy dyrektorów szkół, to w obu systemach podkreśla się kluczową rolę lidera edukacyjnego. Polska, akcentując zgodność z prawem i transparentność procedur, powinna jednocześnie inwestować w praktyczne wsparcie i atrakcyjność finansową stanowiska. Izrael natomiast, stawiając na elastyczność, innowacyjność i rozwój zawodowy, musi zadbać o większą przejrzystość rekrutacji oraz ograniczenie nierówności płacowych. W obu krajach wskazane jest rozwijanie współpracy międzynarodowej i wzmacnianie roli dyrektora jako lidera transformacji szkoły. Wnioski te dowodzą, że połączenie najlepszych praktyk obu systemów mogłoby stworzyć model skutecznego i sprawiedliwego przywództwa w edukacji.

Bibliografia

Akty prawne

- Państwowa ustawa o edukacji, 5713–1953, מַמְלַכְתִּי חֵינוּךְ חוק ג"ת-1953, [tekst w j. hebrajskim], https://www.nevo.co.il/law_html/law00/71978.htm [dostęp: 08.08.2025].
- Program na rzecz elastyczności administracyjnej w systemie oświaty, [tekst w j. hebrajskim], https://www.gov.il/he/pages/dec226_2021 [dostęp: 12.08.2025].
- Program szkolenia dyrektorów szkół 2020–2026, [tekst w j. hebrajskim], <https://avneyrosha.org.il/program/otj-principals-training/> [dostęp: 12.08.2025].
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 25 sierpnia 2022 r. w sprawie oceny pracy nauczycieli, Dz.U. z 2022 r. poz. 1822.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w publicznym przedszkolu, publicznej szkole podstawowej, publicznej szkole ponadpodstawowej oraz publicznej placówce, Dz.U. z 2023 r. poz. 2578.
- State Education Law, 1953, [pełny tekst w j. hebrajskim], <https://he.wikisource.org> [dostęp: 13.08.2025].

- Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. — Prawo oświatowe, Dz.U. z 2025 r. poz. 1043.
 Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. — Karta Nauczyciela, tekst jednolity: Dz.U. z 2024 r. poz. 986.
 Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. z 2022 r., poz. 2230 z późn. zm.
 Ustawa o obowiązku szkolnym, 5719-1949, [tekst w j. hebrajskim], https://www.nevo.co.il/law_html/law01/152_004.htm#Seif8 [dostęp: 23.08.2025].

Opracowania

- Cęcelek G., *Specyfika przywództwa edukacyjnego w szkole oraz jej otoczeniu*, „Kultura i Wychowanie”, 1/17 (2020), s. 127-140, https://doi.org/10.25312/2083-2923.17/2020_09gc.
 Chaczko K., *Pomiędzy kipq a smartfonem. Kilka rzutów myślowych na temat kontrastów w izraelskiej edukacji*, „Labor et Educatio”, 3 (2015), s. 103-120.
 Kita L., *Key Policy Developments in Education, Training and Employment Israel 2022*, https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2023-04/Country%20Fiche_Israel_2022_EN_web.pdf?utm_source=chatgpt.com [dostęp: 08.08.2025].
 Oved S., *The Principal's Role in Promoting a Revised Model of Teachers' In-Service Professional Development — the Case of Israel*, „Dyskursy Młodych Andragogów/Adult Education Discourses”, 21 (2020), s. 41-54, <https://doi.org/10.34768/dma.vi21.526>.
 Panasiuk B., *Osiągnięcia edukacyjne uczniów z Polski i Izraela w świetle wyników badań PISA (studium porównawcze)*, „Studia Żydowskie. Almanach”, 14 (2024), s. 63-85, <https://doi.org/10.56583/sz.2603>.
 Panasiuk B., *Przywództwo szkolne w dobie nowych wyzwań*, w: *Ewolucja edukacji jako implikacja współczesnych problemów społecznych*, red. I. Kurzępa, A. Waszek, Zamość 2021, s. 95-110.
 Panasiuk B., Panasiuk-Kwiatkiewicz M., *Oczekiwania kandydatów na dyrektorów szkół w zakresie kształcenia menedżerów placówek oświatowych. Analiza odpowiedzi ankietowych z sześciu edycji studiów podyplomowych (2020-2023)*, „Facta Simonidis”, 16 (2023), nr 2, s. 301-320, <https://doi.org/10.56583/fs.2299>.
Perception of the Principal's Role in the State of Israel, Report by the Professional Committee to Formulate Policy Recommendations for the Ministry of Education, <https://avneyrosha.org.il/wp-content/uploads/sites/2/2024/09/preception-of-the-principal-role-israel.pdf> [dostęp: 08.08.2025].
 Pont B., Nusche D., Moorman H., *Improving School Leadership*, vol. 1: *Policy and Practice*, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/07/improving-school-leadership-volume-1_g1gh8f44/9789264044715-en.pdf?utm_source=chatgpt.com [dostęp: 19.08.2025].
 Rosalska M., *Dyrektor szkoły — administrator, menedżer, przywódca. Między szkolną codziennością a polityką oświatową*, Poznań 2016, <https://repozytorium.amu.edu.pl/server/api/core/bitstreams/3bb8e5ac-24ed-474e-a1f4-04bbad1419ea/content> [dostęp: 16.08.2025].
 Szymczak A., Strzemieczna E., *Porównanie systemów edukacyjnych państw OECD ze szczególnym uwzględnieniem sposobu konstruowania podstaw programowych*, Warszawa 2024.
 Zeevi A., *Teachers' Professional Identity in Light of Reforms in Education*, <https://www.europe-anproceedings.com/pdf/article/10.15405/epsbs.2018.06.88> [dostęp: 12.08.2025].

Netografia

- Aliant Law, *Luka płacowa między kobietami a mężczyznami, część V — Izrael — Aliant Law*, https://aliantlaw.com/gender-pay-gap-part-v-israel/?utm_source=chatgpt.com [dostęp: 24.09.2025].
 UNESCO, *Israel, School Leadership*, https://education-profiles.org/northern-africa-and-western-asia/israel/~school-leadership?utm_source=chatgpt.com [dostęp: 08.08.2025].

- Human Kinetics Journal, <https://journals.humankinetics.com/form?name=Contact%20Us>, [dostęp: 12.08.2025].
- Jerusalem Post, *Wage Gap data*, <https://www.jpost.com> [dostęp: 06.08.2025].
- Komisja Europejska, *Poland: 5. Szkolnictwo średnie i policealne*, <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/pl/eurypedia/poland/szkolnictwo-srednie-i-policealne#:~:text=W%20polskim%20systemie%20szkolnym%2C%20opartym%20na%20o%25%9Bmioletniej%20szkole,podstawowe%29%20i%20ISCED%202%20%28szkolnictwo%20%25%9Brednie%20I%20stopnia%29> [dostęp: 06.08.2025].
- Luka płacowa w Polsce: definicja, obliczenia i statystyki, wynagrodzenia.pl, <https://wynagrodzenia.pl/luka-placowa> [dostęp: 05.08.2025].
- Ministry of Education — Israel, <https://www.education.gov.il> [dostęp: 10.08.2025].
- OECD, *Education at a Glance*, <https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance> [dostęp: 06.08.2025].
- OECD Data Explorer, *Actual Salary of Teachers and School Heads — Full Dataset*, [https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df\[ds\]=dsDisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_EAG_SAL_ACT%40DF_EAG_SAL_ACT_ALL&df\[ag\]=OECD.EDU.IMEP&df\[vs\]=1.1&dq=ISR%2BPOL.SAL_ACT.USD_PPP..ISCED11_02%2BISCED11_1%2BISCED11_24%2BISCED11_34.Y25T64.M%2BF%2B_T.SH&to\[TIME\]=false&vw=tb](https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df[ds]=dsDisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_EAG_SAL_ACT%40DF_EAG_SAL_ACT_ALL&df[ag]=OECD.EDU.IMEP&df[vs]=1.1&dq=ISR%2BPOL.SAL_ACT.USD_PPP..ISCED11_02%2BISCED11_1%2BISCED11_24%2BISCED11_34.Y25T64.M%2BF%2B_T.SH&to[TIME]=false&vw=tb) [dostęp: 24.07.2025].
- OECD Data Explorer, *School Heads' Actual Salary Relative to Earnings of Tertiary-Educated Workers*, [https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df\[ds\]=dsDisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_EAG_SAL_ACT%40DF_EAG_SAL_ACT_SCH_REL&df\[ag\]=OECD.EDU.IMEP&df\[vs\]=1.1&dq=ISR%2BPOL....ISCED11_02%2BISCED11_1%2BISCED11_24%2BISCED11_34.Y25T64.M%2BF%2B_T.&to\[TIME\]=false&vw=tb](https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df[ds]=dsDisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_EAG_SAL_ACT%40DF_EAG_SAL_ACT_SCH_REL&df[ag]=OECD.EDU.IMEP&df[vs]=1.1&dq=ISR%2BPOL....ISCED11_02%2BISCED11_1%2BISCED11_24%2BISCED11_34.Y25T64.M%2BF%2B_T.&to[TIME]=false&vw=tb) [dostęp: 26.07.2025].
- OECD, *GPS Education Data*, <https://gpseducation.oecd.org/> [dostęp: 06.08.2025].
- Jewish Virtual Library, *Education in Israel: Principal Laws Relating to Education*, <https://www.jewishvirtuallibrary.org/principal-laws-relating-to-education-in-israel> [dostęp: 13.08.2025].
- “The Times of Israel”, *Teacher and Principal Salaries*, <https://www.timesofisrael.com/> [dostęp: 06.08.2025].