



Authors' contribution/
Wkład autorów:
A. Study design/
Zaplanowanie badań
B. Data collection/
Zebranie danych
C. Statistical analysis/
Analiza statystyczna
D. Data interpretation/
Interpretacja danych/
E. Manuscript preparation/
Przygotowanie tekstu
F. Literature search/
Opracowanie
piśmiennictwa
G. Funds collection/
Pozyskanie funduszy

**FORMS OF COOPERATION OF MEDIUM VOCATIONAL SCHOOLS
WITH THE LOCAL ENVIRONMENT, AND THE QUALITY
OF EDUCATION BASED ON THE EXAMPLE OF THE ZIEMIA
PODLASKA SCHOOL COMPLEX NO. 4 IN BIELSK PODLASKI**

**FORMY WSPÓŁPRACY ŚREDNICH SZKÓŁ ZAWODOWYCH ZE ŚRODOWISKIEM
LOKALNYM A JAKOŚĆ KSZTAŁCENIA NA PRZYKŁADZIE ZESPOŁU SZKÓŁ NR 4 IM.
ZIEMI PODLASKIEJ W BIELSKU PODLASKIM**

Bolesław Hryniewicki^{1(A,B,C,D,E,F)}

¹The Ziemia Podlaska School Complex No. 4 in Bielsk Podlaski, Poland
Zespół Szkół Nr 4 im. Ziemi Podlaskiej w Bielsku Podlaskim, Polska

Hryniewicki, B. (2020). Forms of cooperation of medium vocational schools with the local environment, and the quality of education based on the example of the Ziemia Podlaska School Complex No. 4 in Bielsk Podlaski/ Formy współpracy średnich szkół zawodowych ze środowiskiem lokalnym a jakość kształcenia na przykładzie Zespołu Szkół nr 4 im. Ziemi Podlaskiej w Bielsku Podlaskim. *Economic and Regional Studies*, 13(4), 461-472. <https://doi.org/10.2478/ers-2020-0034>

ORIGINAL ARTICLE

JEL code: I25

Submitted:
July 2020

Accepted:
September 2020

Tables: 1
Figures: 4
References: 16

ORYGINALNY ARTYKUŁ
NAUKOWY

Klasyfikacja JEL: I25

Zgłoszony:
lipiec 2020

Zaakceptowany:
wrzesień 2020

Tabele: 1
Rysunki: 4
Literatura: 16

Summary

Subject and purpose of work: The subject of the study is the cooperation of secondary vocational schools (technical secondary schools) with institutions of the local environment and its impact on the improvement of the quality of education. The aim of the work is to identify the main results of the school's cooperation with its immediate environment. An important element of the analysis is to find answers to several problematic questions, such as: What institutions and organizations do vocational schools cooperate with? What activities are undertaken in cooperation with institutions and organizations? What educational benefits do school students get from cooperation?

Materials and methods: The article uses a diagnostic survey method, an observation method, an inductive-deductive method, an interview and a literature review. The survey conducted among students and teachers of a selected secondary school made it possible to obtain information on the forms of cooperation with the local community and its impact on the processes taking place at school, in particular on the didactic and educational process.

Results: The school teaching staff members see the need for active cooperation with the local community because entities from the school's environment can complement the didactic and educational activities. Therefore, numerous and varied forms of cooperation are undertaken, which, in the opinion of students, bring many benefits related to extending knowledge, improving professional skills and social competences.

Conclusions: The cooperation of the school with the local community leads to the improvement of the quality of education, both in the area of didactics and education, as well as modernization of the didactic base and promotion of the school. It is advisable to consciously shape the cooperation by the school management.

Keywords: secondary education, school cooperation, quality of education, local environment

Streszczenie

Przedmiot i cel pracy: Przedmiotem opracowania jest współpraca średniej szkoły zawodowej (technikum) z instytucjami środowiska lokalnego oraz jej wpływ na doskonalenie jakości kształcenia. Praca ma na celu identyfikację głównych rezultatów współpracy szkoły z jej najbliższym otoczeniem. Ważnym elementem analizy jest znalezienie odpowiedzi na kilka problemowych pytań, takich jak: z jakimi instytucjami i organizacjami współpracują szkoły zawodowe?, jakie działania są podejmowane we współpracy z instytucjami i organizacjami? oraz jakie korzyści edukacyjne osiągają ze współpracy uczniowie szkół?

Address for correspondence/ Adres korespondencyjny: mgr Bolesław Hryniewicki, Zespół Szkół Nr 4 im. Ziemi Podlaskiej w Bielsku Podlaskim, ul. Hołowieska 18, 17-100 Bielsk Podlaski, Polska; email: bhryniewicki@onet.eu

Journal indexed in/ Czasopismo indeksowane w: AgEcon Search; AGRO; Arianta; Baidu Scholar; BazEkon; Cabell's Whitelist; CNKI Scholar; CNPIEC – cnpLINKer; EBSCO Discovery Service; EBSCO-CEEAS; EuroPub; Google Scholar; Index Copernicus ICV 2017-2019: 100,00; J-Gate; KESLI-NDL; MyScienceWork; Naver Academic; Naviga (Softweco); POL-index; Polish Ministry of Science and Higher Education 2015-2018: 9 points; Primo Central; QOAM; ReadCube; Semantic Scholar; Summon (ProQuest); TDNet; WanFang Data; WorldCat. **Copyright:** © Pope John Paul II State School of Higher Education in Białą Podlaska, Bolesław Hryniewicki. All articles are distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>), allowing third parties to copy and redistribute the material in any medium or format and to remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited and states its license.

Materiały i metody: W artykule zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, metodę obserwacji, indukcyjno-dedukcyjną, wywiad oraz przegląd literatury. Przeprowadzone badania ankietowe wśród uczniów i nauczycieli wybranej szkoły średniej dały możliwość pozyskania informacji na temat podejmowanych form współpracy ze środowiskiem lokalnym oraz jej wpływu na zachodzące w szkole procesy, w szczególności na proces dydaktyczno-wychowawczy.

Wyniki: Kadra pedagogiczna szkoły widzi potrzebę aktywnej współpracy ze środowiskiem lokalnym, ponieważ podmioty z otoczenia szkoły mogą uzupełnić działalność dydaktyczno-wychowawczą. Dlatego podejmowane są liczne i różnorodne formy współdziałania, które w ocenie uczniów przynoszą liczne korzyści związane z pogłębianiem wiedzy, doskonaleniem umiejętności zawodowych i kompetencji społecznych.

Wnioski: Współpraca szkoły ze środowiskiem lokalnym prowadzi do poprawy jakości kształcenia, zarówno w obszarze dydaktyki i wychowania, jak również unowocześnienia bazy dydaktycznej oraz promocji szkoły. Wskazane jest świadome kształtowanie współpracy przez kierownictwo szkoły.

Słowa kluczowe: szkolnictwo średnie, współpraca szkół, jakość kształcenia, środowisko lokalne

Introduction

The cooperation of secondary schools with the local community serves various purposes and takes on various tasks. Depending on the nature of the tasks, cooperation requires various forms of activity and gives the possibility of a fuller presence in the local environment. It is also an opportunity to make the process of education and upbringing of students more attractive. The upbringing and development of students is influenced by the family, school and local environment. All these types of interactions intersect and influence the formation and teaching of a young person. Therefore, it is very important to cooperate with all environments in order to shape the personality, and then adaptation in individual workplaces.

The necessity of cooperation of schools and other educational institutions with organizations and institutions from their surroundings is essential. It is also anchored in educational law. The Regulation of the Minister of National Education of 11 August 2017 on the requirements for schools and institutions (Journal of Laws, item 1611 and of 2019, item 1575) mentions cooperation with the local community for mutual development as one of the tasks set for educational institutions. The formulation of such a requirement means the expectation that schools will shape cooperation with the environment in a conscious and organized manner. Such a strong emphasis on the need for systematic cooperation with the environment also means the need to reflect on the state and quality of this cooperation. The aim of the article is to investigate whether the cooperation of the school with the local community translates into the quality of education, and if so, what are the benefits of this cooperation for students and the school.

The concept and factors of the quality of educational services

The concept of quality can be defined and interpreted in a variety of ways. D.A. Garvin, considering the multidimensionality of quality, distinguished five dimensions in which it can be considered (Garvin, 1998, pp. 40-41):

1. Absolute quality ("inherent" product excellence) is the "state of excellence to distinguish great quality from poor quality; (...) quality is

Wstęp

Współpraca szkół średnich ze środowiskiem lokalnym służy różnorodnym celom i przybiera różne zadania. W zależności od charakteru zadań, współpraca wymaga różnorodnych form działania i daje możliwość pełniejszego zaistnienia w środowisku lokalnym. Jest to także okazja do uatrakcyjnienia procesu edukacji i wychowania uczniów. Na wychowanie i rozwój uczniów mają wpływ: środowisko rodzinne, szkolne, a także i lokalne. Wszystkie tego rodzaju oddziaływania krzyżują się i wpływają na kształtowanie oraz nauczanie młodego człowieka. Dlatego też bardzo ważna jest współpraca wszystkich środowisk w celu kształtowania osobowości, a następnie adaptacja w poszczególnych miejscach pracy.

Konieczność współpracy szkół i innych placówek oświatowych z organizacjami i instytucjami z ich otoczenia jest niezbędna. Znajduje ona również swoje umocowanie w prawie oświatowym. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz. U. poz. 1611 oraz z 2019 r. poz. 1575) wymienia współpracę ze środowiskiem lokalnym na rzecz wzajemnego rozwoju, jako jedno z zadań stawianych placówkom oświatowym. Sformułowanie takiego wymagania oznacza oczekiwanie, że szkoły będą kształtować współpracę z otoczeniem w sposób świadomy i zorganizowany. Tak mocne zaakcentowanie potrzeby systematycznej współpracy z otoczeniem oznacza również konieczność refleksji nad stanem i jakością tej współpracy. Celem artykułu jest zbadanie, czy współpraca szkoły ze środowiskiem lokalnym przekłada się na jakość kształcenia, a jeśli tak, to jakie korzyści odnoszą uczniowie i szkoła z tej współpracy.

Pojęcie i czynniki jakości usług edukacyjnych

Pojęcie jakości może być różnorodnie definiowane i interpretowane. D.A. Garvin, uwzględniając wielowymiarowość jakości, wyodrębnił pięć wymiarów, w których może być rozpatrywana (Garvin, 1998, s. 40-41):

1. Jakość bezwzględna („wrodzona” doskonałość produktu) to „stan doskonałości pozwalający odróżnić świetną jakość od kiepskiej jakości; (...) jakość jest osiągnięciem najwyższych standardów

achieving the highest standards as opposed to being satisfied with something sloppy or dishonest" (Tuchman, 1980, p. 38).

2. Quality related to the product, and more precisely to the "sum of assessed product attributes" (Leffl, 1982, p. 16). So, it is a measurable and precise variable.
3. Quality related to manufacturing, understood as "the degree to which a certain product meets a design or specification" (Gilmore, 1974, p. 16), as "compliance with the requirements" (Crosby, 1979, p. 15) formulated during product design.
4. The quality related to the user (based on the consumer's subjective assessment of the product's suitability for use) is "a property that characterizes the suitability of a product for efficient performance of the functions expected by users" (Olejnik, 1982, p. 123). According to W.E. Deming, quality is "the expected degree of homogeneity and reliability, at the lowest possible cost and matching to market requirements".
5. The quality related to value is "a degree of excellence at an acceptable price and the control of variability at an acceptable cost".

The definitions presented above show that the issue of quality concerns various areas of social and economic life. For several decades, it has also been present in educational activities. The dominant discourse of quality in educational practice is nowadays the market discourse. As proposed by William E. Deming, quality in this discourse "is the totality of features and characteristics of a product or service that relate to their ability to meet the requirements or assumed needs" (Mizerek, 2012, p. 16). With regard to education, quality has been defined by S. Wlazło as "satisfaction of education clients with meeting the standards of education" or in another definition as "the necessity to:

- school customer expectations research;
- diagnosing the current degree of meeting the needs of school clients;
- designing school changes to better meet customer expectations;
- teamwork in implementing the designed changes;
- measuring and diagnosing the quality of implemented changes (monitoring);
- evaluation of changes" (Wlazło, 1998, p. 40).

The task of the management of the educational unit is to direct the processes taking place in the school in such a way as to improve their course. School administrators should have an understanding and knowledge of what factors influence the quality of school education. The elements leading to the improvement of the quality of educational services can be divided into 6 groups, as shown in Table 1.

w przeciwieństwie do bycia zadowolonym z czegoś niechlujnego lub nieuczciwego" (Tuchman, 1980, s. 38).

2. Jakość odnosząca się do produktu, a dokładniej do „sumy ocenionych atrybutów produktu” (Leffl, 1982). Jest to więc zmienna mierzalna i precyzyjna.
3. Jakość odnosząca się do wytwarzania, rozumiana jako „stopień, w jakim określony produkt spełnia projekt albo specyfikację” (Gilmore, 1974, s. 16), jako „zgodność z wymaganiami” (Crosby, 1979, s. 15) sformułowanymi podczas projektowania produktu.
4. Jakość odnosząca się do użytkownika (opiera się na subiektywnej ocenie konsumenta przydatności do użytkowania wyrobu) to „właściwość charakteryzująca przydatność wyrobu do sprawnego spełniania funkcji oczekiwanych ze strony użytkowników” (Olejnik, 1982, s. 123). Według W.E. Deminga (Deming 1982) jakość jest to „przewidywany stopień jednorodności i niezawodności, przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku”.
5. Jakość odnosząca się do wartości²¹ to „stopień doskonałości przy akceptowalnej cenie i sterowanie zmiennością przy akceptowalnym koszcie”.

Zaprezentowane powyżej definicje pokazują, że problematyka jakości dotyczy różnych dziedzin życia społecznego i gospodarczego. Od kilku dziesięcioleci jest ona obecna również w działalności oświatowej. Dominującym dyskursem jakości w praktyce edukacyjnej jest współcześnie dyskurs rynkowy. Zgodnie z propozycją Williama E. Deminga, jakość w tym dyskursie „to ogół cech i charakterystyk produktu lub usługi, które dotyczą ich zdolności do zaspokajania wymagań lub zakładanych potrzeb” (Mizerek, 2012, s. 16). W odniesieniu do edukacji jakość została zdefiniowana przez S. Wlazło jako „zadowolenie klientów edukacji ze spełnienia przez tę edukację standardów” lub w innej definicji jako „konieczność:

- badania oczekiwań klientów szkoły;
- diagnozowanie obecnego stopnia zaspokajania potrzeb klientów szkoły;
- projektowania zmian w szkole, służących lepszemu spełnieniu oczekiwań klientów;
- zespołowego współdziałania w realizowaniu zaprojektowanych zmian;
- mierzenia, diagnozowania jakości realizowanych zmian (monitoring);
- ewaluacji zmian” (Wlazło, 1998, s. 40).

Zadaniem kierownictwa jednostki oświatowej jest ukierunkowanie zachodzących w szkole procesów taki sposób, aby doskonalili ich przebieg. Zarządzający szkołą powinni mieć rozeznanie i wiedzę, jakie czynniki mają wpływ na jakość szkolnej edukacji. Elementy prowadzące do polepszenia jakości usług edukacyjnych można podzielić na 6 grup, co przedstawia tabela 1.

Table 1. Factors determining the quality of school work
Tabela 1. Czynniki determinujące jakość pracy szkoły

| Factors determining the quality of school work/ Czynniki determinujące jakość pracy szkoły | | |
|---|--|---|
| Teaching and learning/ Nauczanie i uczenie się | Work quality of pedagogical staff and administration and service staff/ Jakość pracy kadry pedagogicznej i pracowników administracji i obsługi | School organization culture/ Kultura organizacyjna szkoły |
| 1. Conducting lessons (lesson structure, use of time, variety of teaching methods, cooperation with employers, etc.)/ Prowadzenie zajęć lekcyjnych (struktura lekcji, wykorzystanie czasu, różnorodność metod nauczania, współpraca z pracodawcami itd.). 2. Quality of curricula/ Jakość programów nauczania 3. Assessment/ Ocenianie. | 1. Recruitment, in-school and external training of teachers/ Rekrutacja, doskonalenie wewnątrzszkolne i zewnętrzne nauczycieli. 2. Motivation, attitudes, commitment/ Motywacja, postawy, zaangażowanie. 3. Collaboration and sharing experiences/ Współpraca i dzielenie się doświadczeniami. | 1. Generally accepted, explicit, and hierarchical goals/ Ogólnie akceptowane, jednoznaczne i zhierarchizowane cele. 2. Defined duties and responsibilities/ Określone obowiązki i odpowiedzialność. 3. Organizational and pedagogical support/ Wspomaganie organizacyjne i pedagogiczne. 4. Principles and standards generally recognized and followed/ Ogólnie uznane i przestrzegane zasady i normy. 5. An atmosphere conducive to study and work/ Sprzyjająca nauce i pracy atmosfera. |
| School organization and management/ Organizacja i zarządzanie szkołą | Quality management/ Zarządzanie jakością | Educational base/ Baza dydaktyczna |
| 1. Shared vision/ Wspólna wizja. 2. Defined competences and decision-making procedures/ Określone kompetencje i procedury decyzyjne. 3. Segregation of duties./ Podział obowiązków. 4. Cooperation with the local community/ Współpraca ze środowiskiem lokalnym. | 1. Controlling the quality assurance process and the quality development process/ Sterowanie procesem zapewnienia jakości i procesem rozwoju jakości. 2. Individual feedback and individual quality development/ Indywidualna informacja zwrotna i indywidualny rozwój jakości. 3. Evaluation and organizational development of the school/ Ewaluacja i rozwój organizacyjny szkoły. | 1. Number and equipment of subject and IT laboratories, foreign language laboratories, workshops for practical vocational training/ Ilość i wyposażenie pracowni przedmiotowych, informatycznych, pracowni języków obcych, warsztatów do praktycznej nauki zawodu. 2. Internet network performance/ Wydajność sieci internetowej. 3. Sports base, etc./ Baza sportowa itd. |

Source: Own study.

Źródło: Opracowanie własne.

In Poland, the problem of quality assessment of schools is regulated by the *Regulation of the Minister of National Education of August 25, 2017 on pedagogical supervision*. This regulation introduces external evaluation as one of the basic forms of supervision. External evaluation is carried out in the scope of the requirements specified in the *Regulation of the Minister of National Education of August 29, 2017 on the requirements for schools and institutions*. These requirements reflect the state's expectations regarding the functioning of educational institutions and constitute the basis for determining the quality standards of schoolwork. Such standards must be independently developed in each educational institution for its individual areas, such as teaching, upbringing, management or school promotion. Cooperation with the local community may have a positive impact on the course of individual processes taking place in an educational unit.

W Polsce problem oceny jakościowej szkół reguluje *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 roku w sprawie nadzoru pedagogicznego*. Rozporządzenie to wprowadza ewaluację zewnętrzną jako jedną z podstawowych form nadzoru. Ewaluacja zewnętrzna jest przeprowadzana w zakresie wymagań określonych w *Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 29 sierpnia 2017 roku w sprawie wymagań wobec szkół i placówek*. Wymagania te odzwierciedlają oczekiwania państwa w zakresie sposobu funkcjonowania placówek oświatowych i stanowią podstawę do określenia standardów jakości pracy szkoły. Standardy takie muszą zostać samodzielnie wypracowane w każdej placówce edukacyjnej dla poszczególnych jej obszarów, takich jak dydaktyka, wychowanie, zarządzanie czy promocja szkoły. Współpraca ze środowiskiem lokalnym może korzystnie wpływać na przebieg poszczególnych procesów zachodzących w jednostce oświatowej.

Methodology of the conducted own research

The Ziemia Podlaska School Complex No. 4 in Bielsk Podlaski is one of the oldest vocational schools in the Podlaskie Voivodeship. The school was established in 1945 as the State Gymnasium of Farming. During its existence, the names of the school changed several times. It operated for the longest time as the State Agricultural Accounting Technical School and the Agricultural School Complex. Since 2003, the school has been called the Ziemia Podlaska School Complex No. 4 in Bielsk Podlaski. Currently, 447 students are studying in technical, agricultural, economic, hotel, IT, nutrition and gastronomic services, tourist service and logistics. In the Ziemia Podlaska School Complex No. 4 in Bielsk Podlaski there are twenty modern subject laboratories, four computer rooms with an internal network and the Internet. The school has a library with a reading room, which houses a multimedia center. The school's infrastructure also includes an auxiliary farm with an area of 56 ha of agricultural land, tractors and agricultural machinery. Students have comfortable learning conditions tailored to their needs, and a friendly and safe atmosphere is provided, which is conducive to achieving high academic results. The tradition of the school is cooperation with the local community in the field of didactic, educational, cultural and artistic activities, sports, pro-health, charity and others.

The impact of cooperation with the environment on the quality of education was assessed on the basis of a survey conducted among teaching staff and students of the school. In the questionnaire addressed to teachers, they were asked which entities from the local environment they cooperate with and what forms this cooperation takes. The questionnaire addressed to students, on the other hand, asked whether they were participating in initiatives undertaken by the school in cooperation with external institutions and what benefits this cooperation brings them. 403 students and 42 teachers of the school participated in the study. The interview with the school head was aimed at determining his assessment of how cooperation with the local community influences the quality of the education process, and in particular, on such components as the didactic and educational process, improvement of teaching staff, modernization of the didactic base and promotion of the school. The article concerns the quality of education not at the level of the entire education system, but at a specific school. Approaches the issue of the quality of education from the point of view of the participants of the educational process, i.e. clients of the educational institution - that is, students, people providing educational services - teachers and the person organizing the didactic process in a specific institution - the school head.

Metodyka zrealizowanych badań własnych

Zespół Szkół nr 4 im. Ziemi Podlaskiej w Bielsku Podlaskim jest jedną z najstarszych szkół typu zawodowego w województwie podlaskim. Szkoła została utworzona w 1945 roku jako Państwowe Gimnazjum Gospodarstwa Wiejskiego. W okresie istnienia kilkakrotnie zmieniały się nazwy szkoły. Najdłużej funkcjonowała jako Państwowe Technikum Rachunkowości Rolnej i Zespół Szkół Rolniczych. Od roku 2003 szkoła nosi nazwę Zespołu Szkół nr 4 im. Ziemi Podlaskiej w Bielsku Podlaskim. Obecnie w technikumach - rolniczym, ekonomicznym, hotelarskim, informatycznym, żywienia i usług gastronomicznych, obsługi turystycznej oraz logistycznym - kształcą się 447 uczniów. W Zespole Szkół nr 4 im. Ziemi Podlaskiej w Bielsku Podlaskim znajduje się dwadzieścia nowoczesnych pracowni przedmiotowych, cztery sale komputerowe z siecią wewnętrzną i internetem. W szkole działa biblioteka wraz z czytelnią, w której mieści się centrum multimedialne. Do infrastruktury szkoły należą również gospodarstwo pomocnicze o powierzchni 56 ha użytków rolnych, ciągniki i maszyny rolnicze. Uczniowie mają komfortowe warunki kształcenia, dostosowane do ich potrzeb oraz zapewnioną zycziwą i bezpieczną atmosferę, co sprzyja osiągnięciu wysokich wyników w nauce. Tradycją szkoły jest współpraca ze środowiskiem lokalnym w zakresie działalności dydaktycznej, wychowawczej, kulturalno-artystycznej, sportowej, prozdrowotnej, charytatywnej i in.

Oceny wpływu współpracy z otoczeniem na jakość kształcenia dokonano na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych wśród kadry pedagogicznej oraz uczniów szkoły. W ankiecie skierowanej do nauczycieli zapytano ich, z jakimi podmiotami z otoczenia lokalnego podejmują oni współpracę oraz jakie ta współpraca przybiera formy. Ankieta skierowana do uczniów zawierała natomiast pytania, czy uczestniczą oni w inicjatywach podejmowanych przez szkołę we współpracy z instytucjami zewnętrznymi oraz jakie korzyści ta współpraca im przynosi. W badaniu wzięło udział 403 uczniów i 42 nauczycieli szkoły. Wywiad przeprowadzony z dyrektorem szkoły miał na celu ustalenie jego oceny, jak współpraca ze środowiskiem lokalnym wpływa na jakość procesu kształcenia, a w szczególności na takie jej komponenty jak proces dydaktyczno-wychowawczy, doskonalenie kadry pedagogicznej, modernizacja bazy dydaktycznej oraz promocja szkoły. Artykuł dotyczy jakości kształcenia nie na poziomie całego systemu edukacji lecz w konkretnej szkole. Podchodzi do zagadnienia jakości kształcenia z punktu widzenia uczestników procesu edukacyjnego, a więc klientów instytucji edukacyjnej - to znaczy uczniów, osób świadczących usługę edukacyjną - nauczycieli oraz osoby organizującej proces dydaktyczny w określonej placówce - dyrektora szkoły.

Conditions for effective cooperation of the school with the environment in the light of the literature on the subject

The ability of an organization to cooperate is its attribute, which means that it achieves goals in a more efficient and economical manner, the implementation of which would be impossible alone or it would be necessary to allocate much more resources and resources to achieve them (Grabiec O., 2014, p. 267). There are several factors that determine a school's ability to shape effective collaboration with external institutions and organizations. The first is the ability to properly perceive the problems faced by the school and the teacher, as well as their role and tasks. If we are dealing with a narrow understanding of the teacher's professional role, which boils down to the statement that it is the duty of the school and the teacher to teach specific contents, which, unfortunately, are strongly rooted in the educational awareness, which will favor the emergence of an attitude of openness to various problems of developing students. The development of partnership cooperation will also be fostered by a broad understanding of the role of the school as a place of comprehensive, proper development of the student, which must be supported by every teacher for whom teaching the subject should be one of many equal, and not the only or main task.

The second important factor is knowing yourself and your professional abilities and limitations. The awareness that students' educational problems, which are complex and require reaching for various sources of knowledge and skills, often lie beyond the reach of a specific teacher and school and are an important condition for the emergence of an attitude of openness to other institutions and professions. The emergence of such awareness is difficult because it requires recognition of a lack of competences in some area, which is not easy to admit, especially when you are a teacher who is still expected to have knowledge and skills higher than those around them (Dorczak R. 2012, p. 328).

The third factor is knowing the possibilities and limitations of the cooperation partners. If we know the professional possibilities and limitations of the organizations we cooperate with and the people employed in it, it helps us to formulate expectations and cooperation rules more accurately. This allows you to avoid misunderstandings and the resulting conflicts and frustrations, which facilitates entering into deeper interpersonal relationships necessary as part of joint, partnership work.

The fourth factor is the proper organization of joint work. It must take place on three levels that can be defined as: technological, interpersonal and cultural. At the first of these levels, it is about creating material and organizational attitudes for joint action, such as: appointing people, time, place and providing material and financial resources necessary to implement joint activities. The second level is to provide collaborators with the necessary interpersonal skills necessary to cope with professional relationships with people from another institution. It is mainly about communication

Warunki skutecznej współpracy szkoły z otoczeniem w świetle literatury przedmiotu

Zdolność organizacji do współdziałania jest jej atrybutem, który powoduje, że w sposób sprawniejszy i bardziej ekonomiczny osiąga ona cele, których realizacja w pojedynkę byłaby niemożliwa lub trzeba by było przeznaczyć znacznie więcej sił i środków do ich osiągnięcia (Grabiec, 2014, s. 267). Istnieje cały szereg czynników, od których zależy zdolność szkoły do kształtowania skutecznej współpracy z instytucjami i organizacjami zewnętrznymi. Pierwszym z nich jest zdolność do właściwej percepcji problemów, przed jakimi staje szkoła i nauczyciel oraz ich rola i zadania. Jeśli mamy do czynienia z wąskim rozumieniem roli zawodowej nauczyciela, które sprzawia się do stwierdzenia, że powinnością szkoły i nauczyciela jest nauczyć konkretnych treści, które niestety są silnie zakorzenione w świadomości edukacyjnej, co sprzyjać będzie pojawianiu się postawy otwartości na różnorodne problemy rozwijających się uczniów. Rozwijaniu partnerskiej współpracy będzie sprzyjać także szerokie rozumienie roli szkoły, jako miejsca wszechstronnego, właściwego rozwoju ucznia, który musi być wspierany przez każdego nauczyciela, dla którego nauczanie przedmiotu powinno być jednym z wielu równorzędnych, a nie jedynym lub głównym zadaniem.

Drugim ważnym czynnikiem jest znajomość siebie oraz swych profesjonalnych możliwości i ograniczeń. Świadomość, że problemy edukacyjne uczniów, które są złożone i wymagają sięgania po różnorodne źródła wiedzy i umiejętności, często leżą poza zasięgiem konkretnego nauczyciela i szkoły i są ważnym warunkiem pojawienia się postawy otwartości na inne instytucje i profesje. Pojawienie się takiej świadomości jest trudne, gdyż wymaga uznania braku kompetencji, w jakimś obszarze, do czego nie jest się łatwo przyznać, szczególnie kiedy jest się nauczycielem, od którego ciągle oczekuje się wiedzy i umiejętności wyższych, niż posiadają ludzie wokoło (Dorczak, 2012, s. 328).

Trzecim czynnikiem jest znajomość możliwości i ograniczeń partnerów współpracy. Jeśli znamy dobrze profesjonalne możliwości i ograniczenia organizacji, z którymi nawiązujemy współpracę, i ludzi w niej zatrudnionych, to pomaga nam trafniej formułować oczekiwania i reguły współpracy. Pozwala to unikać nieporozumień i wynikających z nich konfliktów i frustracji, co ułatwia wchodzenie w głębsze interpersonalne relacje niezbędne w ramach wspólnej, partnerskiej pracy.

Czwartym czynnikiem jest właściwa organizacja wspólnej pracy. Musi się ona dokonywać na trzech poziomach, które można określić jako: technologiczny, interpersonalny i kulturowy. Na pierwszym z tych poziomów chodzi o stworzenie materialnych i organizacyjnych postaw do wspólnego działania, takich jak: wyznaczenie osób, czasu, miejsca oraz zapewnienie zasobów materialnych i finansowych niezbędnych do realizacji wspólnych działań. Drugi poziom, to zapewnienie osobom współpracującym niezbędnych kompetencji interpersonalnych koniecznych do

and negotiation competences and the ability to deal with difficult and conflict situations in such a way that the emerging conflicts do not escalate, preventing joint work. Finally, the third level is the cultural or normative level, which is about ensuring mutual professional understanding and caring for a possibly agreed, shared understanding of basic professional values, the role played by cooperating institutions and the tasks they must undertake together (Dorczak R., 2012, pp. 327-329).

The experience of the Ziemia Podlaska School Complex No. 4 in Bielsk Podlaski in terms of cooperation with the environment show that effective cooperation is possible when it is of a partnership nature, i.e. both parties are involved in planning, organizing and implementing cooperation. Partners share their resources, acquire new resources together, and learn and develop together. In the course of implementing a joint action, organizations change significantly, and their organizational culture is transformed. These changes are not accidental but are the result of deliberate organizational changes and learning, as shown in Figure 1.

radzenia sobie w toku profesjonalnych relacji z ludźmi z innej instytucji. Chodzi głównie o kompetencje komunikacyjne, negocjacyjne oraz o umiejętności radzenia sobie w sytuacjach trudnych i konfliktowych w taki sposób, by pojawiające się konflikty nie eskalowały, uniemożliwiając wspólną pracę. Trzecim wreszcie poziomem jest poziom kulturowy lub inaczej normatywny, na którym chodzi o zapewnienie wzajemnego zrozumienia profesjonalnego i dbałość o możliwie uzgodnione, wspólne rozumienie podstawowych wartości profesjonalnych, roli, jaką współpracujące instytucje odgrywają i zadań, jakie muszą wspólnie podejmować (Dorczak, 2012, s. 327-329).

Doświadczenia Zespołu Szkół nr 4 im. Ziemi Podlaskiej w Bielsku Podlaskim w zakresie współpracy z otoczeniem pokazują, że skuteczna współpraca jest możliwa wówczas, gdy ma ona charakter partnerski, to znaczy taki, że obie strony są zaangażowane w planowanie, organizowanie i realizację współpracy. Partnerzy dzielą się posiadanymi zasobami, razem zdobywają nowe oraz wspólnie uczą się i rozwijają. W toku realizacji wspólnego działania, organizacje zmieniają się znacząco i transformacji ulega ich kultura organizacyjna. Zmiany te nie są przypadkowe, lecz są wynikiem przemyślanych zmian organizacyjnych i uczenia się, co przedstawia rysunek 1.

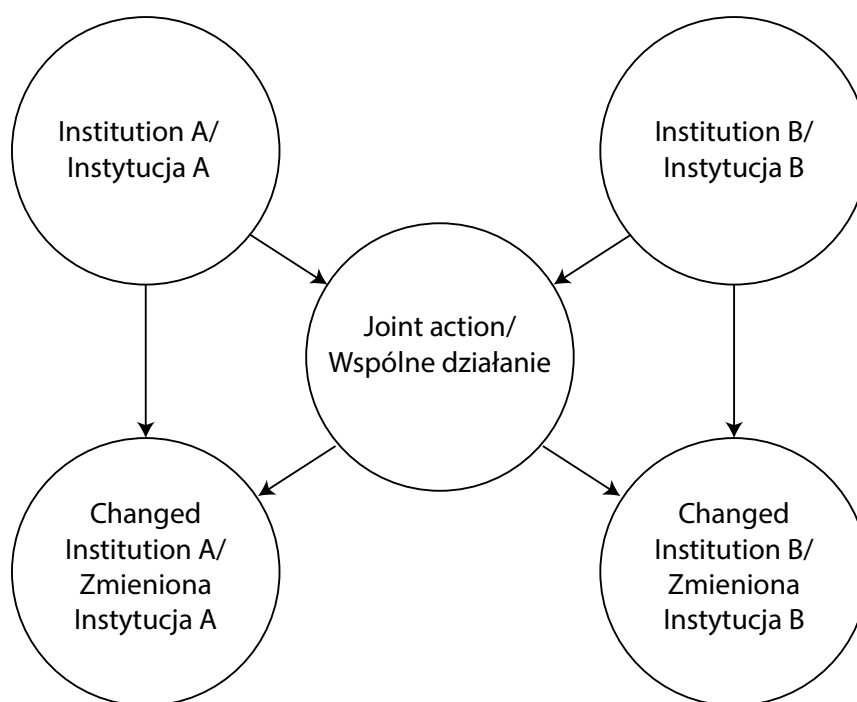


Figure 1. Model of partnership cooperation

Rysunek 1. Model współpracy partnerskiej

Source: Dorczak R., 2012, p. 327.

Źródło: Dorczak R., 2012, s. 327.

Mutual benefits from cooperation and its partnership nature also favor long-term relationship maintenance. Effective shaping of cooperation often leads to such a situation that obligatory cooperation turns into voluntary cooperation.

Obopólne korzyści ze współpracy i jej partnerski charakter, sprzyjają również długoterminowemu utrzymywaniu relacji. Skuteczne kształtowanie współpracy prowadzi nieraz do takiej sytuacji, że współpraca obligatoryjna przekształca się w współpracę dobrowolną.

Cooperation of the Ziemia Podlaska School Complex No. 4 in Bielsk Podlaski and the local environment in 2015-2020

Currently, it is impossible to imagine the daily functioning of a school in isolation from the various organizations operating in its local environment. In 2015-2020, the Ziemia Podlaska School Complex No. 4 in Bielsk Podlaski cooperated with the following institutions: the body running the school - Powiat of Bielsko, the Board of Education in Białymstok, Psychological and Pedagogical Clinic in Bielsk Podlaski, Powiat Police Headquarters in Bielsk Podlaski, Powiat Headquarters of the State Fire Service in Bielsk Podlaski, Municipal Social Assistance Center in Bielsko Podlaski Podlasie. Cooperation with the above-mentioned organizations concerned financial, organizational, didactic and educational matters. An important group of partners of the school are enterprises in which students undergo apprenticeships. Due to the rich educational offer, including 6 fields of study, the school cooperates with several dozen entities, such as: hotels, restaurants, banks, tax offices, city and commune offices, shops, farms and other enterprises with financial or logistics departments.

The survey conducted among 42 teachers of the Ziemia Podlaska School Complex No. 4 in Bielsk Podlaski showed that the teaching staff undertakes the following forms of cooperation with institutions and organizations from the school's environment: occasional montages, meetings with interesting people, competitions, charity events, organization of school events, meetings with parents, participation in EU projects, organization of various forms of spending free time, acquiring sponsors for the school, participation in actions organized by other organizations, ensuring the safety of students, psychological and pedagogical assistance (Figure 2). The implementation of some forms of cooperation requires the participation of several partners. This is the case, for example, in the case of EU projects, which are often implemented in a partnership involving a school, enterprise and non-governmental organization (Ćwiklicki M., 2015, p. 56).

The survey shows that the most common forms of cooperation are meetings with parents (86% of surveyed teachers), organization of school events (76%) and participation in EU projects (67%). Projects implemented in the Ziemia Podlaska School Complex No. 4 in Bielsk Podlaski are most often aimed at developing practical professional skills. An example may be the project entitled "Professional vocational education in Bielsk Podlaski", which is carried out in 2019-2020 as part of the Regional Operational Program of the Podlaskie Voivodeship for 2014-2020. Activities addressed to students include, among others professional internships with employers. The internship program is developed jointly by the employer and the school and is preceded by a competency gap test, which is to provide information about the professional skills necessary for a specific employer do not yet have a school

Współpraca Zespołu Szkół nr 4 im. Ziemi Podlaskiej ze środowiskiem lokalnym w latach 2015-2020

Obecnie nie można sobie wyobrazić codziennego funkcjonowania szkoły w izolacji od różnorodnych organizacji działających w jej środowisku lokalnym. W latach 2015-2020 Zespół Szkół nr 4 im. Ziemi Podlaskiej prowadził współpracę z następującymi instytucjami: organ prowadzący szkołę – Powiat Bielski, Kuratorium Oświaty w Białymstoku, Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna w Bielsku Podlaskim, Komenda Powiatowa Policji w Bielsku Podlaskim, Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Bielsku Podlaskim, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Bielsku Podlaskim. Współpraca z wymienionymi powyżej organizacjami dotyczyła spraw finansowych, organizacyjnych, dydaktycznych i wychowawczych. Istotną grupę partnerów szkoły stanowią przedsiębiorstwa, w których uczniowie odbywają praktyki zawodowe. Ze względu na bogatą ofertę edukacyjną, obejmującą 6 kierunków kształcenia, szkoła współpracuje z kilkudziesięcioma podmiotami, takimi jak: hotele, restauracje, banki, urzędy skarbowe, urzędy miasta i gminy, sklepy, gospodarstwa rolne oraz inne przedsiębiorstwa posiadające działy finansowe lub logistyczne.

Badania ankietowe przeprowadzone wśród 42 nauczycieli Zespołu Szkół nr 4 im. Ziemi Podlaskiej w Bielsku Podlaskim wykazały, że kadra pedagogiczna podejmuje następujące formy współpracy z instytucjami i organizacjami z otoczenia szkoły: montaż okolicznościowe, spotkania z ciekawymi ludźmi, konkursy, akcje charytatywne, organizacja imprez szkolnych, spotkania z rodzicami, udział w projektach unijnych, organizacja różnych form spędzania czasu wolnego, pozyskiwanie sponsorów na rzecz szkoły, udział w akcjach organizowanych przez inne organizacje, zapewnienie bezpieczeństwa uczniom, pomoc psychologiczno-pedagogiczna (Rysunek 2). Realizacja niektórych form współpracy wymaga udziału kilku partnerów. Tak jest np. w przypadku projektów unijnych, które często są realizowane w partnerstwie obejmującym szkołę, przedsiębiorstwo oraz organizację pozarządową (Ćwiklicki, 2015, s. 56).

Z przeprowadzonych badań ankietowych wynika, że najczęściej podejmowanymi formami współpracy są spotkania z rodzicami (86% ankietowanych nauczycieli), organizacja imprez szkolnych (76%) oraz udział w projektach unijnych (67%). Projekty realizowane w Zespole Szkół nr 4 im. Ziemi Podlaskiej mają najczęściej na celu rozwijanie praktycznych umiejętności zawodowych. Przykładem może być projekt, pt. „Profesjonalne kształcenie zawodowe w Bielsku Podlaskim”, który jest realizowany w latach 2019 – 2020 w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014 – 2020. Działania skierowane do uczniów obejmują m.in. staże zawodowe u pracodawców. Program stażu jest opracowywany wspólnie przez pracodawcę i szkołę i jest poprzedzony testem luk kompetencyjnych, który ma dostarczyć informacji, jakich umiejętności zawodowych, niezbędnych u konkretnego pracodawcy nie

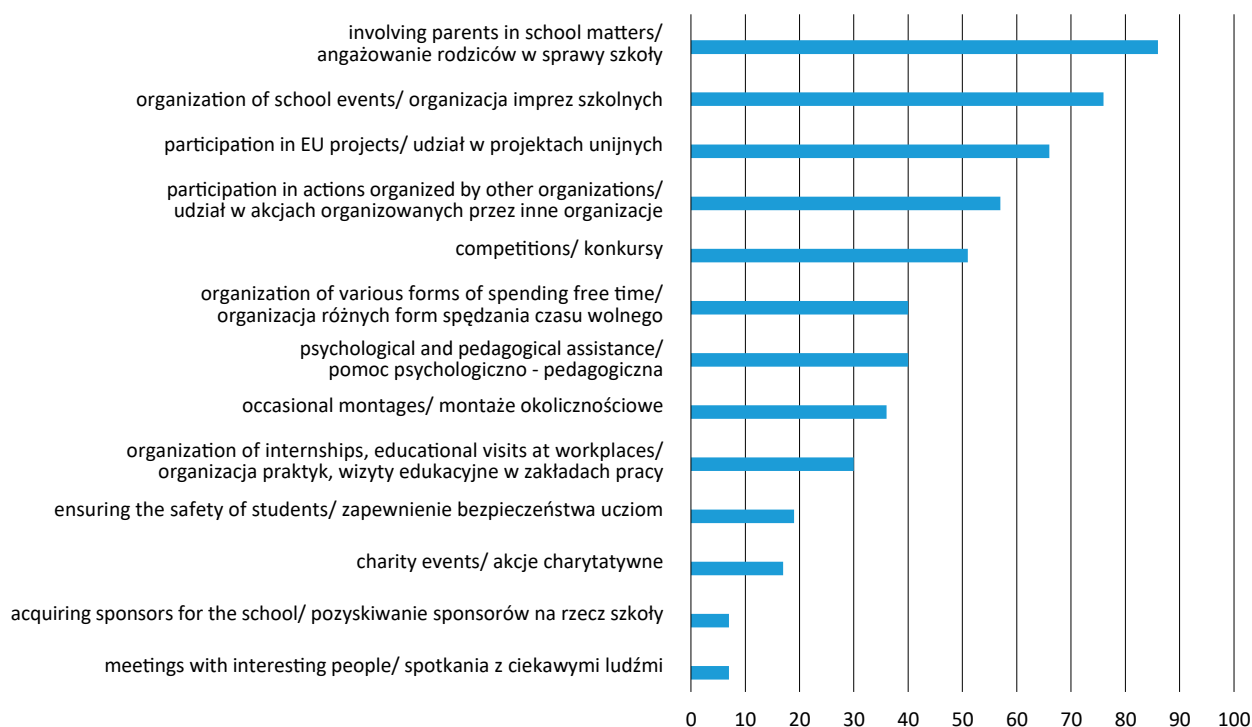


Figure 2. Forms of cooperation with the environment undertaken by the teachers at the Ziemia Podlaska School Complex No. 4 in Bielsk Podlaski

Rysunek 2. Formy współpracy z otoczeniem podejmowane przez nauczycieli Zespołu Szkół nr 4 im. Ziemi Podlaskiej

Source: Own study based on a survey conducted among teachers at the Ziemia Podlaska School Complex No. 4 in Bielsk Podlaski. Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego wśród nauczycieli Zespołu Szkół nr 4 im. Ziemi Podlaskiej w Bielsku Podlaskim.

student. These skills are then acquired during the internship.

Benefits of cooperation between the school and the local community

Co-operation with the local community brings lasting results in school education. From a survey conducted among 403 students at the Ziemia Podlaska School Complex No. 4 in Bielsk Podlaski shows that the participation of young people in initiatives carried out by the school together with various institutions contributes to the development of their interests, increases motivation to work, enables the development of professional skills, has a positive effect on health, as well as develops social skills (work in a team, empathy) - figure 3.

Providing sufficiently high-quality activities is a condition for obtaining high-quality products (services) (Hamrol A., 2013, p. 21). The individual interview conducted with the school head shows that cooperation with the environment has a positive effect on the quality of the didactic and educational process. By engaging in initiatives with external institutions and organizations, students are more motivated to learn, which translates into the effectiveness of learning. Cooperation has a positive effect on shaping the attitudes of young people and fosters the development of social competences, such as the ability to work in a team, expressing one's own views, empathy. The higher quality of the didactic and

posiada jeszcze uczeń szkoły. Umiejętności te nabywane są następnie w czasie stażu.

Korzyści ze współpracy szkoły ze środowiskiem lokalnym

Prowadzenie współpracy ze środowiskiem lokalnym daje trwałe efekty w edukacji szkolnej. Z ankiety przeprowadzonej wśród 403 uczniów Zespołu Szkół nr 4 im. Ziemi Podlaskiej w Bielsku Podlaskim wynika, że udział młodzieży w inicjatywach realizowanych przez szkołę wspólnie z różnymi instytucjami przyczynia się do rozwijania ich zainteresowań, zwiększa motywację do pracy, umożliwia rozwijanie umiejętności zawodowych, wpływa pozytywnie na zdrowie, jak również rozwija umiejętności społeczne (praca w zespole, empatia).

Zapewnienie odpowiednio wysokiej jakości działań jest warunkiem uzyskania wysokiej jakości produktów (usług) (Hamrol, 2013, s. 21). Z wywiadu indywidualnego przeprowadzonego z dyrektorem szkoły wynika, że współpraca z otoczeniem wpływa korzystnie na jakość procesu dydaktyczno-wychowawczego. Uczniowie angażując się w inicjatywy przeprowadzane z instytucjami i organizacjami zewnętrznymi mają większą motywację do nauki, co przekłada się na efektywność uczenia się. Współpraca wpływa korzystnie na kształtowanie postaw młodzieży oraz sprzyja rozwijaniu kompetencji społecznych, takich jak: umiejętność pracy w zespole, wyrażania własnych poglądów, empatia. Wyższa

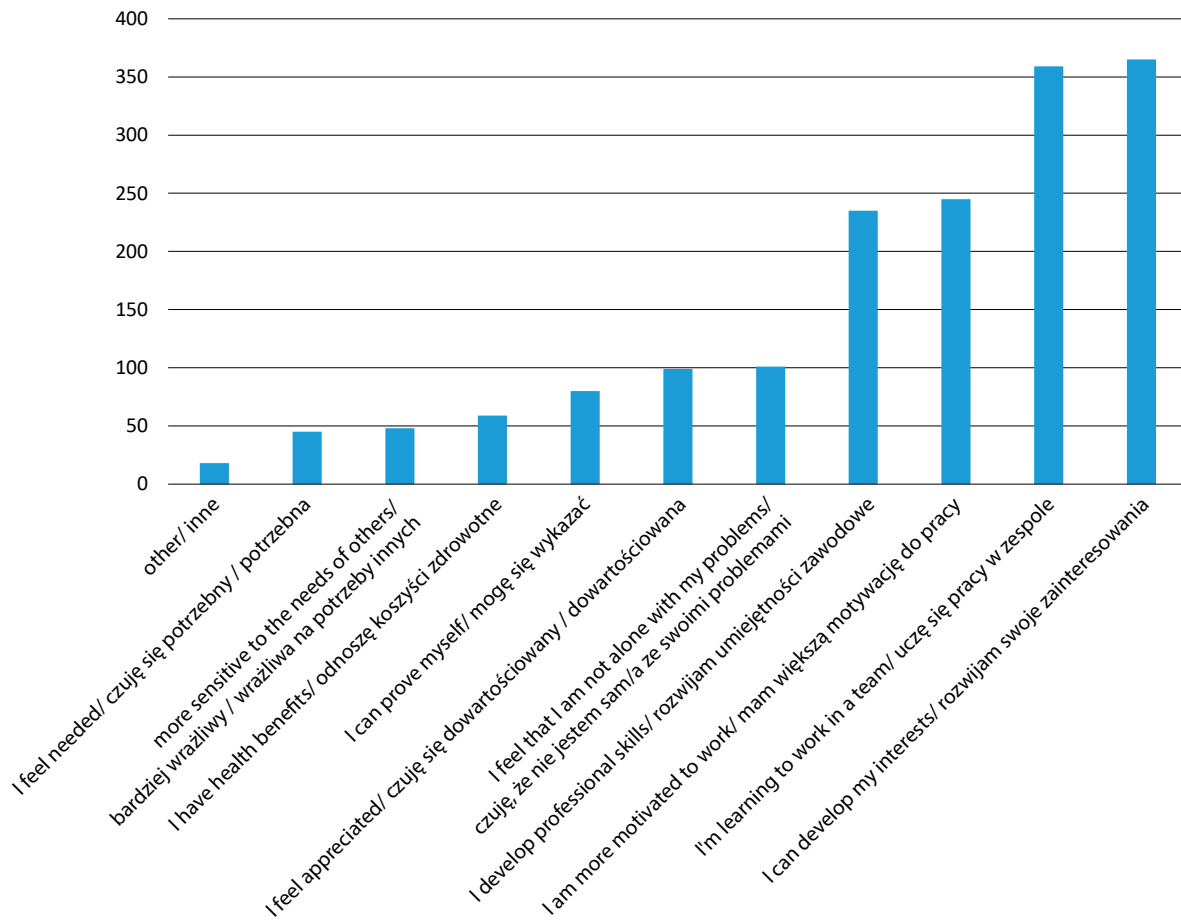


Figure 3. Benefits for students from cooperation between the school and organizations and institutions

Rysunek 3. Korzyści, jakie odnoszą uczniowie ze współpracy szkoły z organizacjami i instytucjami

Source: Own study based on a survey conducted among 403 students at the Ziemia Podlaska School Complex No. 4 in Bielsk Podlaski.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych wśród 403 uczniów Zespołu Szkół nr 4 im. Ziemi Podlaskiej.

educational process translates into the effects of the school's work, mainly: educational results of students, passing the secondary school-leaving examination and vocational exams, achievements in competitions and Olympiads (Figure 4).

In the opinion of the school headmaster, cooperation with the environment is mainly conducive to the modernization of the school's didactic base. This also applies to the implementation of EU projects and cooperation with the local government as the leading body. Cooperation with institutions and organizations from the environment also serves to promote the school, which has a significant impact on building its good reputation and image.

jakość procesu dydaktyczno- wychowawczego przekłada się na efekty pracy szkoły, głównie na: wyniki edukacyjne uczniów, zdawalność egzaminu dojrzałości i egzaminów zawodowych, osiągnięcia w konkursach i olimpiadach (Rysunek 4).

W ocenie dyrektora szkoły współpraca z otoczeniem sprzyja głównie modernizacji bazy dydaktycznej szkoły. Dotyczy to także realizacji projektów unijnych oraz współpracy z samorządem terytorialnym jako organem prowadzącym. Współpraca z instytucjami i organizacjami z otoczenia służy również promocji szkoły, co ma istotne przełożenie w budowaniu jej dobrej opinii i wizerunku.



Figure 4. The impact of the school's cooperation with the environment on the quality of education

Rysunek 4. Wpływ współpracy szkoły z otoczeniem na jakość kształcenia

Source: Own study based on an interview with the school headmaster.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadu z dyrektorem szkoły.

Conclusions

Observing the realities of schoolwork, one can notice an increasing tendency to develop various forms of cooperation with the environment. The interaction of the school and external actors allows the participants to benefit, regardless of their form, scope or intensity, as well as whether it concerns informal cooperation or closer ties.

Based on a survey conducted among teachers at the Ziemia Podlaska School Complex No. 4 in Bielsk Podlaski, it can be said that there is a core of institutions with which cooperation is essential. These include probation offices, leading bodies, public order bodies (police, fire brigades), other schools, social welfare centers, libraries, cultural centers or a church. An important partner of the school are entrepreneurs where students undergo apprenticeships and internships. These institutions are an indispensable condition for fruitful cooperation with the environment. In many cases, the cooperation

Podsumowanie

Obserwując realia pracy szkół, zauważyć można coraz większą tendencję do powstawania różnych form współpracy z otoczeniem. Współdziałanie szkoły i podmiotów zewnętrznych pozwala na czerpanie korzyści przez uczestników, niezależnie od ich form, zakresu czy natężenia, jak również od tego, czy dotyczy współpracy nieformalnej, czy bardziej ścisłych powiązań.

Na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych wśród nauczycieli Zespołu Szkół nr 4 im. Ziemia Podlaskiej w Bielsku Podlaskim można stwierdzić, że istnieje pewien trzon instytucji, z którymi współpraca jest nieodzowna. Zaliczyć do nich można kuratoria, organy prowadzące, organy porządku publicznego (policja, straż), inne szkoły, ośrodki pomocy społecznej, biblioteki, ośrodki kultury czy kościoły. Ważnym partnerem szkoły są przedsiębiorcy, u których uczniowie odbywają praktyki i staże zawodowe. Te instytucje, to nieodzowny warunek owocnej współ-

has been continued for a long time, but is carried out according to well-established patterns.

Depending on the needs and circumstances, the scope of cooperation is extended with new tasks and new partners. These are, for example, associations with which EU projects are prepared. Various institutions also turn to the school with a request to join charity, ecological or voluntary activities.

Students mention numerous benefits of participating in initiatives carried out with various institutions and organizations. They concern the positive impact on educational achievements, well-being, motivation and shaping social competences. It should be noted that the school management confirms the positive impact of cooperation with the environment on the quality of the didactic and educational process. Obtaining additional funds and promoting the school are also important.

pracy z otoczeniem. W wielu przypadkach współpraca była kontynuowana od dawna, ale jest realizowana wedle utartych schematów.

W zależności od potrzeb i okoliczności, zakres współpracy jest poszerzany o nowe zadania i nowych partnerów. Są to np. stowarzyszenia, wspólnie z którymi przygotowywane są projekty unijne. Do szkół zwracają się również różne instytucje z prośbą o włączenie się w akcje charytatywne, ekologiczne lub wolontariat.

Uczniowie wymieniają liczne korzyści z udziału w inicjatywach realizowanych z różnymi instytucjami i organizacjami. Dotyczą one pozytywnego wpływu na osiągnięcia edukacyjne, dobre samopoczucie, motywację czy kształtowanie kompetencji społecznych. Należy stwierdzić, że dyrekcja szkoły potwierdza pozytywny wpływ współpracy z otoczeniem na jakość procesu dydaktycznego i wychowawczego. Istotne znaczenie ma również pozyskiwanie dodatkowych środków finansowych oraz promocja szkoły.

References/ Literatura:

1. Ćwiklicki, M. (2015). Maksymalizacja korzyści ze współpracy organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami. Ujęcie metodyczne. *Ekonomia Społeczna*, 1, 54-65. <https://doi.org/10.15678/ES.2015.1.04>
2. Crosby, P.B. (1979). *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill.
3. Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: MIT.
4. Dorczak, R. (2012). Modele współpracy szkoły z organizacjami w środowisku lokalnym. W: G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji: różnorodne perspektywy* (311-335). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
5. Dorczak, R. (2007). Problemy współpracy instytucji realizujących programy profilaktyczne. W: Krzyżak-Szymańska E. (red.), *W kierunku bezpiecznego życia dzieci i młodzieży Mysłowice* (272-281). Mysłowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Pedagogiczna.
6. Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality*. New York: The Free Press.
7. Gilmore, H.L. (1974). Product Conformance Cost. *Quality Progress*, 6(7), 16-19.
8. Grabiec, O. (2014). Formy współdziałania organizacji w ujęciu praktycznym. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1, 267-276.
9. Hamrol, A. (2013). *Zarządzanie jakością z przykładami*. Warszawa: PWN.
10. Leffl, K.B. (1982). Ambiguous Changes in Product Quality. *American Economic Review*, 72(5), 956-967.
11. Mizerek, H. (2012). Jakość edukacji. Dyskursy, które wybrzmiały, milcząc. W: G. Mazurkiewicz (red.) *Jakość Edukacji. Różnorodne perspektywy* (13-28). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
12. Olejnik, T., Wieczorek, R. (1982). *Kontrola i sterowanie jakością*. Warszawa-Poznań: PWN.
13. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. poz. 1658 oraz z 2019 r. poz. 1627).
14. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz. U. poz. 1611 oraz z 2019 r. poz. 1575).
15. Tuchman, B.W. (1980). The Decline of Quality. *New York Times Magazine*, November 2, 38-47.
16. Wlazło, S. (1998). *Mierzenie jakości pracy szkoły*. Wrocław: MarMar.