

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ПОЛЬЩІ

УДК [37.014.5:005.336.3]:796.011.1(438)

Олександр Мозолев, кандидат педагогічних наук,
доцент, професор кафедри теорії і методики фізичної культури та валеології
Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ПОЛЬЩІ

У статті розкрито зміст механізмів управління якістю процесів розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі. Проведено аналіз робіт польських науковців з визначення понять “якість”, “якість освіти”, “якість процесів”, “управління якістю”, “механізм управління”. Розкриті функції механізмів управління та встановлені уніфіковані стандарти якості освіти. Визначено зміст структурної та процесуальної спрямованості механізмів управління якістю розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі.

Ключові слова: механізми, управління, розвиток, освіта, фізична культура.

Рис. 1. Літ. 19.

Александр Мозолев, кандидат педагогических наук, доцент,
профессор кафедры теории и методики физической культуры и валеологии
Хмельницкой гуманитарно-педагогической академии

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОЦЕССОВ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА ПОЛЬШИ

В статье раскрыто содержание механизмов управления качеством процессов развития образования в сфере физической культуры и спорта Польши. Проведен анализ работ польских ученых по определению понятий “качество”, “качество образования”, “качество процессов”, “управление качеством”, “механизм управления”. Раскрыты функции механизмов управления и установлены унифицированные стандарты качества образования. Определено содержание структурной и процессуальной направленности механизмов управления качеством развития образования в сфере физической культуры и спорта Польши.

Ключевые слова: механизмы, управление, развитие, образование, физическая культура.

Oleksander Mozolev, Ph.D. (Pedagogy), Associate Professor, Professor,
Khmelnytskyi Humanitarian-Pedagogical Academy

THE MECHANISMS OF MANAGEMENT OF QUALITY PROCESSES OF THE DEVELOPMENT OF EDUCATION IN THE SPHERE OF PHYSICAL CULTURE AND SPORT IN POLAND

The article reveals the content of quality management techniques processes of the development of education in the sphere of physical culture and sport in Poland. The author analyzes the works of Polish scholars concerning the definition of “quality”, “quality of education”, “quality processes”, “and quality management”, “management mechanism”. It shows the functions of management mechanisms and establishes the uniform standards of quality of education. The author determines the content of the structural and procedural directional of mechanisms of quality management of education in the sphere of physical culture and sport in Poland.

Keywords: mechanisms, management, development, education, physical culture.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Управління якістю освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі є одним із пріоритетних напрямів діяльності держави та громадських інституцій Польщі. Вступ до Європейського Союзу обумовив квалітаивні тенденції розвитку змісту освіти Польщі, де якість освіти є однією із найвагоміших цінностей Європейської спільноти. На вирішенні цього складного завдання зосереджується увага багатьох науковців щодо пошуку найбільш ефективних засобів, методів, форм управління

якістю освітніх процесів, критеріїв та методів її оцінки та розробці дієвих механізмів управління якістю освіти в сфері фізичної культури і спорту.

Аналіз досліджень і публікацій. Польський досвід розвитку освіти вивчали Ф. Андрушкевич, А.В. Василюк, Я.Р. Гречка, Л.М. Гриневич, І.М. Даценко, О.В. Карпенко, В.В. Павленко, Т. Марешь, Ю. Соколович-Алтуніна та ін. Проблеми навчання молоді фізичній культурі і спорту в закладах освіти Польщі розглядали в своїх роботах С.А. Вавренюк, Н.О. Долгова, В.Р. Пасічник, Л.П. Сергієнко,

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ПОЛЬЩІ

В.М. Лишевська, А.Б. Мандюк, Б.М. Мицман та ін. Водночас, питання розгляду механізмів управління якістю процесів розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі поки що не знайшли достатнього висвітлення в сучасних науково-педагогічних дослідженнях.

Метою статті є дослідження механізмів управління якістю процесів розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі.

Викладення основного матеріалу дослідження. Здійснивши аналіз сучасних вимог якості освіти ми визначили, що пріоритетними концептами щодо її поліпшення в країнах Європейського Союзу виступають: по-перше, концентрація уваги на якісну побудову та організації освітнього процесу, проектування його кінцевих результатів у запитах, очікуваннях, вимогах держави й суспільства, споживачів освітніх послуг, роботодавців та замовників; по-друге, підвищення ефективності та оптимізації використання усіх матеріальних та нематеріальних ресурсів необхідних для забезпечення освітнього процесу; по-третє створення освітнього середовища, яке має забезпечити належний мотиваційно-спонукальний компонент щодо удосконалення механізмів поліпшення якості освіти в контексті результативності освітнього процесу та діяльнісно-процесуальної основи управління. Як зазначають польські науковці [1; 4; 5; 15] для досягнення вагомих успіхів в розв'язанні вище означеної проблеми необхідні системні зміни в змісті та організації освітнього процесу, перегляд механізмів його управління, створення інноваційного середовища, удосконалення взаємодії між державними та громадськими інституціями.

В наукових працях польських учених [7; 8; 13; 18] категорія “якість” (*jakość*) виступає полісемантичним поняттям і у філософському контексті за Платоном розуміється, як певна міра досконалості речей, явищ оточуючого світу. В контексті предмету нашого дослідження поняття “якість” розглядається як основна категорія матеріального буття результатів людської праці – товарів і послуг, з одного боку, та процесу їх створення з другого. До основних ознак, що утворюють зміст даного поняття польські науковці відносять ступінь відповідності та надійності товарів та послуг при мінімальних матеріальних і виробничих витратах на їх створення або надання кінцевого продукту на запит ринку та споживача відповідно до вимог галузевим та споживчим стандартам. З прийняттям міжнародних стандартів якості ISO 9001:2008, ISO 9000:2000 та їх широкого застосування в усіх сферах надання

послуг та виробництва Польщі, в тому числі і у сфері управління соціальними процесами. З позиції загального управління якістю TQM (Total Quality Management) поняття “якість” в науковому тлумаченні розуміється як сукупність властивостей, характерних рис, ознак товару або послуги, які визначають їх здатність до задоволення визначених потреб споживачів, держави, суспільства. Важливим для розуміння змісту управління якістю освіти виступає поняття “процес” та “якість процесів”. В широкому розумінні та згідно стандартів ISO [16; 17] процес це сукупність взаємопов'язаних або взаємодоповнюючих видів діяльності. У сполученні понять “якість” і “процеси” польські науковці [3; 6; 8] виокремлюють новий зміст, який відображається в понятті “якість процесів” і підкреслює в першу чергу не кінцевий результат діяльності, а процесуальну її складову, яка відображається в часі, має логічну, послідовну структуру розгортання, що обумовлена специфікою процедур та операцій, а також виражає відповідність цього процесу чітко визначеним вимогам, нормам, стандартам, взірцям. За рахунок якісної організації процесу досягається корисно значущий результат здатний у повній мірі задовольнити потреби споживачів. Під поняттям “управління якістю” відповідно до стандартів, розуміють скоординовану цілеспрямовану діяльність та контроль за її функціонуванням. Дещо методологічно іншим до визначення поняття “управління якістю” є TQM підхід, який акцентує основні понятійні ознаки не на спрямованості цього процесу на якість наданих послуг та виробленої продукції, скільки на якісних показниках роботи організації в цілому [8]. Отже, з точки зору процесного підходу, поняття “управління якістю” розуміється, як організований, поетапно упорядкований процес, який спрямований на забезпечення кадрових, фінансових, економічних, організаційних, інформаційних та інших передумов ефективного функціонування організації або підприємства з метою якісно-оптимального виконання ним своїх функцій щодо створення кінцевого продукту або послуги.

У нашому дослідженні ми будемо притримуватись визначення, у якому під поняттям “механізм управління” розуміються способи розв'язання суперечностей між явищами чи процесами, які ускладнюють або унеможливають ефективність функціонування та розвиток керованої підсистеми і передбачають поетапну, логічну, послідовну реалізацію управлінських дій, що базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації,

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ПОЛЬЩІ

функціональній діяльності з використанням відповідних форм і методів управління. Більш глибоко проникнути в сутність досліджуваного поняття та здійснити класифікацію механізмів управління можливо завдяки застосуванню організаційно-функціонального підходу, який дозволяє визначити сукупність ознак, що утворюють зміст цього поняття. До них відносяться: наявність цілепокладання; наявність організаційної структури; спрямованість за функціями; упорядкованість процесу з дотриманням принципів управлінської діяльності; досягнення мети шляхом застосування відповідних методів, засобів, форм та важелів впливу.

Зміст поняття “якість освіти” польські науковці розуміють як комплексний результат освітнього процесу, його збалансовану відповідність визначеним нормам і стандартам. Ефекти (сукупність знань, умінь і навичок) отриманні в процесі навчання мають задовольнити соціальні потреби суспільства в підготовці і розвитку особистості до майбутнього життя і подальшого особистого вдосконалення.

Механізми управління виступають системною єдністю методів, форм, засобів, інструментів, етапів цілеспрямованої функціональної діяльності, підпорядкованої закономірностям та принципам її побудови. Вони спрямовані на досягнення прогресивних змін у кількісно-якісних параметрах змісту системи освіти в сфері фізичної культури і спорту, які мають на меті підвищення стабільності, надійності, адаптивності, ефективності, продуктивності, логіки її функціонування та розгортання освітніх процесів, створення систем управління якістю суб'єктів освітньої діяльності в сфері фізичної культури та спорту, контролю і моніторингу надання освітніх послуг за нормами та стандартами з метою визначення їх відповідності вимогам TQM та здатності задовольняти освітні потреби суспільства, держави та окремих громадян. Зміст управлінських механізмів, представлений нами у рис. 1. структурно-функціональної схеми управління якістю процесів розвитку освіти.

Важливою складовою теоретико-методичних основ механізмів управління розвитком освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі є її функціональна компонента. До основних функцій механізмів управління якістю польські науковці [11; 18] відносять:

- взаємодію із зовнішнім середовищем. Зовнішні фактори визначають вектори та пріоритети розвитку якості освіти в сфері фізичної культури і спорту, до них належать: традиції та звичаї, етнічна структура населення, рівень культури, якість життя, уподобання, потреби та

вимоги споживачів освітніх послуг, соціально-економічний розвиток суспільства;

- розробку політики та планування якості. Політика якості визначає пріоритетні шляхи та напрями діяльності системи управління якістю, які обґрунтовуються та формуються в стратегічних документах планування;

- навчання та мотивація персоналу. Поєднання двох функцій навчання та мотивації дозволяє в діалектичній єдності впливати на ефективність вирішення завдань пов'язаних із максимальним залученням персоналу до підвищення рівня якості функціонування та розвитку системи освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі;

- організацію системи якості передбачає створення організаційної структури системи управління якістю (статика) і розробку функціональної складової її елементів (динаміка) із подальшою конкретизацією змісту управлінської діяльності шляхом формалізації та регламентації посадових обов'язків, стандартів і нормативів. Ця функція передбачає встановлення змісту механізмів горизонтальної координації та вертикальної субординації взаємозв'язків і взаємодії окремих елементів структури системи управління якістю розвитком освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі;

- моніторинг та контроль якості системно впорядкований механізм, який складається із взаємопов'язаних етапів і має на меті збір необхідної інформації щодо функціонування та розвитку системи якості в процесі створення та надання освітніх послуг в сфері фізичної культури і спорту;

- прийняття рішень характеризується складним алгоритмом розгортання в часово-просторовому аспекті і передбачає полівекторність щодо прийняття можливих альтернативних рішень щодо розв'язання проблем пов'язаних із функціонуванням та розвитком системи якості надання освітніх послуг, організації процесів функціонування керованої підсистеми;

- розробку та впровадження заходів щодо поліпшення якості. Визначаючи спрямованість механізмів управління якістю процесів розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі необхідно визначити основні аспекти якості освіти досліджуваної галузі.

Згідно останніх досліджень [10; 12; 14] виокремлюють принаймні чотири уніфіковані стандарти якості освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі:

- перший – це стандарт якості, який визначається суспільством, громадською думкою;

- другий – це стандарт якості, який розробляється і обґрунтовується досягненнями науки у галузі фізичної культури і спорту;

**МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ОСВІТИ
В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ПОЛЬЩІ**

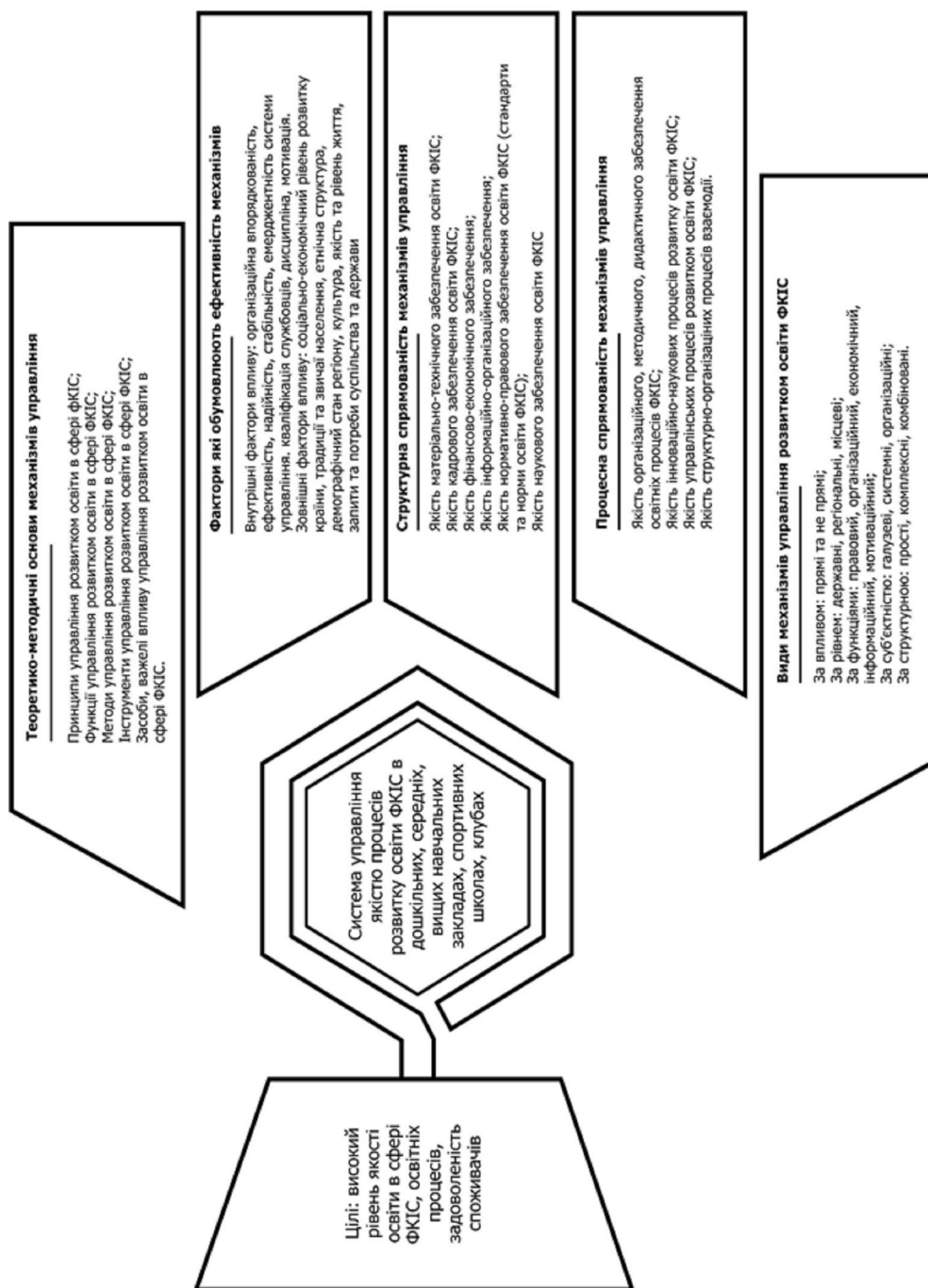


Рис. 1. Структурно-функціональна схема управління якістю процесів розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту

- третій – це стандарт якості, який відображає уявлення учасників освітнього процесу про рівень якості послуг, що в сфері фізичної культури і спорту (думки учнів, вчителів, батьків, оточуючих);

- четвертий – це стандарт якості, який визначається органами державної влади в сфері освіти та фізичної культури і спорту. Власне він формує систему управління.

Результатом реалізації механізмів управління

якістю розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі має стати, по-перше, високий рівень відповідності матеріально-технічного, кадрового, організаційного забезпечення змісту освітніх програм та форм рухової активності, що використовуються в навчально-виховному процесі; по-друге, якісний зміст та варіативність навчальних програм на всіх освітніх рівнях реалізації суб'єктами фізичної культури і спорту; по-третє, високий рівень відповідності

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ПОЛЬЩІ

навчальних програм змісту та формам організації фізичного виховання на які очікують споживачі освітніх послуг.

Зважаючи на вище наведене, можна визначити зміст структурної та процесуальної спрямованості механізмів управління якістю розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі. Структурно вони спрямовані на підвищення якості матеріально-технічного, кадрового, фінансового, інформаційного, нормативно-правового, наукового забезпечення. Процесна складова спрямування механізмів управління полягає в керуванні якістю: процесів організаційного, методичного, дидактичного забезпечення освітнього процесу; інноваційно-наукових процесів розвитку освіти в галузі; управлінських процесів розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту; структурно-організаційних процесів взаємодії між керуючою та керованою підсистемами та їх окремими організаційними одиницями [9; 15].

На думку провідних польських вчених [2; 10; 12] та проведеного нами аналізу зміст процесного спрямування механізмів управління якістю полягає у відповідності організації навчально-виховного процесу фізичного виховання сучасним вимогам, які встановлюються державними стандартами щодо отримання освіти, перманентного удосконалення та контролю за якістю змісту методичних матеріалів, дотримання дидактичних принципів навчання та виховання в процесі організації та проведення занять фізичними вправами, їх перевірка на відповідність останнім досягненням науки.

Як зазначають науковці [2; 12] контроль за цими процесами здійснюється з урахуванням таких показників: чіткості при проведенні занять; раціональності та оптимальності використання навчального часу; дотримання логічної послідовності та завершеності кожної частини заняття; свідомості і дисциплінованості учнів; чіткості і конкретності визначення завдань навчання в цілому і по частинах; визначення місця кожного уроку в системі занять і його оптимального змісту; підбір методів та засобів, в тому числі технічних, відповідним завданням та цілям навчання і виховання.

Комплексною оцінкою якості цих процесів виступає відповідність змісту навчання програмному матеріалу та освітнім стандартам, методичним вимогам, раціональності організації учбової діяльності, структурної чіткості планування, реалізації дидактичних принципів навчання, відповідної моторної та загальної щільності занять, фізичному навантаженню щодо індивідуальних можливостей учнів різних віково-

гендерних груп, обліку та контролю процесу навчання.

Якість модернізації процесів розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі визначається переважно через призму впровадження в освітній процес навчання і виховання інноваційних технологій, які є результатом наукових досліджень і використання сучасних передових технологій. Поєднання даного складових процесів модернізації розвитку освіти ґрунтується на дуалізмі векторного спрямування управлінських процесів – “ціль-результат”. Впровадження новітніх педагогічних технологій за своєю структурою є системно впорядкованою діяльністю, яка передбачає застосування низки організаційних заходів та критеріїв моніторингуї якості.

Якість управлінських процесів розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі визначається як інтегрована сукупність управлінських функцій, що реалізуються у вигляді процесів спрямованих на досягнення належного рівня якості освіти в галузі. Як зазначають польські науковці [10; 12] реалізація механізмів управління якістю відбувається у наступних процесних блоках:

- проблемно-аналітичному, де змістом виступають процеси спрямовані на пошук, регламентацію та проектування вихідних передумов, що мають забезпечити високий рівень якості процесів розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту. Як правило, результатом цієї діяльності є розробка змісту нормативно-правових актів, які є регуляторами якості функціонування керованої підсистеми;

- уточнювальному, де передбачається аналітична деталізація змісту заходів, які визначені в нормативних документах за кадровим, правовим, організаційним, інформаційним, науковим, медичним, фінансовим, матеріально-технічним, методичним та дидактичним забезпеченням;

- реалізаційному, де процесне планування та регламентація стандартів якості впроваджується в повсякденну діяльність суб'єктів освітньої діяльності в, які на їх основі розробляють та впроваджують відповідні регламенти якості освіти з урахуванням специфіки своєї діяльності та послуг які надаються населенню в сфері фізичної культури та спорту Польщі;

- контролюючому, де визначаються зміст, вимоги, порядок та процедура здійснення контролю, встановлення оцінки якості освітніх послуг, що надаються суб'єктам освітньої діяльності в галузі;

- коригуючому, де провідними є процеси отримання та узагальнення інформації по

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ПОЛЬЩІ

зворотнім каналам зв'язку із внесенням коригуючих заходів у випадку відхилення параметрів якості у системі управління освітнім процесом від встановлених стандартів.

На думку низки науковців [6; 9; 19] якість управлінських процесів удосконалюється в ході циклічної реалізації процесних блоків в умовах, які мають тенденцію до змін, що в свою чергу обумовлюють необхідність постійного удосконалення якості вирішення виникаючих проблем та досягаються шляхом повторення процесів здійснення аналізу, прийняття рішення, вибору механізмів, методів, відпрацювання стратегії реалізації.

Аналіз наукових джерел [3; 5; 11; 15] свідчить, що визначальним критерієм якості структурно-організаційних процесів виступає їх рівень оптимальності. Системна оптимізація, як процес, передбачає пошук, формування та вибір такого стану структурної побудови, розподілу цілей та функціональних сфер управління між рівнями та структурними підрозділами, який забезпечить збільшення можливостей процесу керування якістю в досягненні встановлених цілей в конкретно визначених організаційних умовах. В даному контексті важливим є процес пошуку і формування системно досконалої координації взаємодії суб'єкта та об'єкта управління на основі побудови науково обгрунтованої інформаційної мережі. Одним із пріоритетних завдань досягнення якості цих процесів є визначення обмежувальних критеріїв політичного, економічного, соціально-психологічного характеру, які здійснюють вплив на досягнення системних цілей підвищення якості процесів розвитку освіти в сфері фізичної культури та спорту Польщі.

Таким чином проведений системний аналіз дозволяє визначити сукупність та структурну класифікацію механізмів управління якістю процесів розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі: за впливом – прямі та не прямі; за рівнем – державні, регіональні, місцеві; за функціями – правовий, економічний, організаційний, інформаційний, мотиваційний; за суб'єктністю – галузеві, системні, організаційні (рівень окремого суб'єкту управління); за структурою – прості, комплексні, комбіновані.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку полягають в дослідженні методів, засобів, організаційних форм управління розвитком освіти в сфері фізичної культури і спорту в Польщі.

1. Adamczyk E. *Przemiany prawno-organizacyjne w tworzeniu oświaty samorządowej* / E. Adamczyk // *Samorządowy model oświaty: koncepcje i realia* /

E. Adamczyk, J. Gęsicki, E. Matczak. – Warszawa: Instytut Badan Edukacyjnych, 2001. – S. 19 – 29.

2. Bielski J. *Teoretyczne i metodyczne podstawy efektywności pracy nauczyciela wychowania fizycznego*. – Piotrków Trybunalski, 1999. – 436 s.

3. Drucker P.F. *Praktyka zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes, 2005. – 278 s.

4. *Główne kierunki doskonalenia systemu edukacji w Polsce: materiały na debatę sejmową* / Ministerstwo Edukacji Narodowej. – Warszawa: MEN, 1994. – 220 s.

5. Goriszowski W. *Współczesne koncepcje zarządzania i funkcji kierowniczych w oświacie* / W. Goriszowski; *Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie; Podyplomowe Studium Zarządzania Oświatą*. – Warszawa: Wydaw. WSP TWP, 2000. – 154 s.

6. Griffin R.W. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002. – 362 s.

7. Hernas A., Gajda L. *Systemy zarządzania jakością*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2005. – 253 s.

8. Iwasiewicz A. *Zarządzanie jakością*. PWN Warszawa – Kraków, 1999. – 136 s.

9. Kobyliński W. *Podstawy organizacji i kierowania w oświacie* / W. Kobyliński. – Wyd. 2 rozsz. – Warszawa: Stowarzyszenie Oświatowców Polskich Radom: współpr.; Instytut Technologii Eksploatacji, 1996. – 307 s.

10. Maszczak T. *Edukacja fizyczna w nowej szkole: podręcznik dla studentów wychowania fizycznego* / T. Maszczak. – Warszawa: AWF, 2013. – 183 s.

11. Łańcucki J. (red.) *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz, 1997. – 228 s.

12. Osinski W. *Teoria wychowania fizycznego*. AWF. Poznań, 2011. – 332 s.

13. Palka S. *Pedagogika w stanie tworzenia*. Impuls, Krakow, 2003. – 184 s.; Skrzypek E. *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin 2000. – 343 s.

14. Paszko E., Jurek A.M. *Uwagi o możliwościach zastosowania ciągłego doskonalenia jakości i próba oceny metod nauczania w szkolnictwie wyższym* / E. Paszko, A.M. Jurek // *Metody ilościowe w Krajowych Ramach Kwalifikacji Łódź 2012* Copyright by Instytut Ekonometrii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012 – S. 116 – 138.

15. Pielachowski J. *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą* / J. Pielachowski. – Wyd. 1 z nowelizacją. – Poznań: eMPi2, 1999. – 201 s.

16. PN-EN ISO 9000:2001 – *Systemy zarządzania jakością*. Podstawy i terminologia.

17. PN-EN ISO 9001:2001 – *Systemy zarządzania jakością*. Wymagania.

18. Skrzypek E. *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin 2000. – 343 s.

19. Wawak S. *Analiza i doskonalenie systemów zarządzania jakością w urzędach gminnych, pr. doktorska*, AE w Krakowie, 2007. – 182 s.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2016