

HODNOCENÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ – SYSTÉM KRITÉRIÍ PRO HODNOCENÍ VÝKONU UČITELE

VÝZNAM HODNOCENÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Pro efektivní práci školy je důležité vytvářet u pedagogických pracovníků jasné povědomí společných cílů a jejich smyslu. Významné je navození potřeby sdílení zodpovědnosti za trvalé zdokonalování, podpořené systematickou kontrolou všech hledisek pedagogické práce a plánováním jejího dalšího zkvalitňování. Hlavním smyslem profesního hodnocení pedagogů je především prostřednictvím jejich odborného rozvoje soustavně zlepšovat výsledky všech žáků školy. Sebehodnocení pedagogických pracovníků je stejně jako u žáků nejen nedílnou součástí procesu hodnocení, ale je současně jednou z významných kompetencí, kterou by žáci i pedagogové měli získat a používat. Individuálnímu profesnímu rozvoji každého pedagoga by mělo napomáhat hodnocení, které si učitel provádí sám nebo je hodnocen vedením školy. Pokud by hodnocení pedagogických pracovníků nemělo vliv na jejich profesní a odborný rozvoj, mohlo by se z něj stát jen další „papirovaní“, které si učitelé a vedení školy odbudou a dál už mu nemusejí věnovat pozornost.

VÝKONNOSTNÍ KRITÉRIA

Použití výkonnostních kritérií může poskytnout objektivní informace o kvalitě a úrovni práce pedagoga, jeho zaujetí pro učení a vyučování a být zároveň východiskem pro plánování jeho dalšího profesního vývoje. Stanovená kritéria umožňují posoudit učitelovu práci v různých oblastech a podle výsledku se pak zaměřit na jejich zlepšování nebo v opačném případě využít kvalitní výsledky pro rozvoj ostatních učitelů školy. Hlavním smyslem hodnocení podle výkonnostních kritérií není získat v konečném součtu maximální počet bodů, ale především si v jednotlivých oblastech uvědomit, jaká úroveň výkonu práce pedagoga je v této škole vnímána jako žádoucí, a naopak jaká úroveň práce je zcela nevyhovující vzhledem k realizaci školního vzdělávacího programu. Dalším významným důvodem pro zavedení výkonnostních kritérií byla také snaha co nejvíce „zobjektivizovat“ hodnocení pedagogů ve vztahu ke stanovování výše nenárokové složky platu (osobního hodnocení) v oblasti hlavních pedagogických činností.

ZÁKLADNÍ OKRUHY PRO HODNOCENÍ PEDAGOGŮ

- I. Vědomosti z oboru
- II. Efektivní vedení výchovně vzdělávacího procesu
- III. Práce se vztahy ve třídě a rozvíjení sociálních dovedností žáků – vytváření bezpečného klimatu
- IV. Podílení se na životě školy
- V. Profesní růst a rozvoj

POSTUP PŘI HODNOCENÍ PEDAGOGŮ

Všichni pedagogičtí pracovníci se s tímto materiálem (případně jeho inovovanou verzí) seznámí na začátku nového školního roku. Na poradě jsou společně probírána kritéria pro průběžná hodnocení pedagogické činnosti učitelů. Hodnocení pedagogů se uskutečňuje v měsíci říjnu. Pedagogové zapíší vlastní hodnocení do záznamového listu (příloha 1). V další části hodnocení pedagoga se uskuteční individuální hodnotící pohovor s vedením školy – rozbor sebehodnocení, hodnocení vedením školy, předložení učitelova portfolia (doklady o absolvování kurzů a školení, přípravě a organizaci projektů, výukových seminářů apod.). Výsledkem rozhovoru je doplnění záznamového listu a návrh opatření pro další období.

ČETNOST HODNOCENÍ

Stálí pedagogičtí pracovníci budou takto hodnoceni za období 2–3 roky. Nový učitel bude hodnocen na začátku druhého roku svého působení ve škole a následně pak ještě ve třetím školním roce.

SLEDOVANÁ KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ PEDAGOGICKÉ ČINNOSTI

Plánování výuky:

- jsou stanovovány oborové i výchovné cíle
- cíle výuky jsou jasné a odpovídají potřebám žáků a požadavkům školního vzdělávacího programu
- obsah učiva vychází z přirozeného světa žáků, vzdělávací cíle jsou smysluplné
- zvolené činnosti vedou ke splnění stanovených cílů výuky
- používané materiály jsou vhodné pro dosažení vzdělávacích cílů

Učební prostředí – řízení výuky:

- běžné úkony jsou dobře zvládnuty, čas je efektivně využíván
- učivo je podáváno věcně správně
- třída i přilehlé prostory jsou optimálně využívány
- vyučující zjišťuje, co žáci o tématu již vědí, vychází z jejich zkušeností
- stanovená pravidla jsou všem jasná a je soustavně a důsledně vyžadováno jejich dodržování
- pokyny vyučujícího jsou jasné, přesné a žákům srozumitelné
- žáci jsou vedeni k formulování otázek a problémů vzhledem k probíranému učivu
- vyučující vede všechny žáky k tomu, aby pracovali s maximálním nasazením
- forma písemného záznamu je funkční a přiměřená
- nekvalitní práce není tolerována

Vnímavý přístup k žákům – komunikace:

- vyučující vnímá a respektuje rozdílné předpoklady a nadání žáků
- vyučující poskytuje všem žákům přiměřený čas pro zvládnutí úkolu (učiva)
- vyučující jedná s žáky autenticky a přirozeně, vztah k žákům je partnerský
- vyučující poskytuje žákům žádoucí vzor kultury jednání
- mluvený projev vyučujícího je zřetelný, srozumitelný, spisovný
- písemný projev vyučujícího je čitelný, přehledný, gramaticky správný

Vnitřní motivace a hodnocení:

- žákům je zřejmá smysluplnost probíraného učiva
- žáci mají dostatek možností si vzájemně radit, pomáhat, diskutovat a spolupracovat
- žákům je poskytována možnost volby – zadávaných úloh, způsobu práce
- pravidla pro hodnocení a klasifikaci žáků jsou vyučujícím respektována
- chyba je všemi chápána jako součást učení
- probíhá reflexe vyučovacího procesu
- celková atmosféra třídy příznivě ovlivňuje vzdělávací proces

Uvedená kritéria jsou zapracována do záznamového archu hospitační činnosti (příloha 2) a jsou průběžně sledována nejen při vyučovacích hodinách, ale i při dalších aktivitách a činnostech vyplývajících ze školního vzdělávacího programu.

KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ VÝKONU PEDAGOGA

V každém ze základních okruhů pro hodnocení pedagogů je použita čtyřbodová stupnice. Při hodnocení úrovně výkonu vychází jak učitel při sebehodnocení, tak i jeho hodnotitelé z klíčových slovních vyjádření v každém oddíle. Jednotlivé úrovně výkonu jsou podrobně charakterizovány v tabulkách.

nevyhovující

0

popis zcela nežádoucího stavu úrovně práce
dobrý

1

popis přijatelného stavu, dobré úrovně práce
velmi dobrý

2

popis žádoucího stavu, velmi dobré úrovně práce
výborný

3

popis výborné úrovně práce učitele

I. VĚDOMOSTI Z OBORU

Výborná úroveň práce učitele předpokládá, že pedagog bezpečně rozumí základním pojmům a formám výuky předmětu, který vyučuje. Chápe probíraná témata v širších souvislostech. Dokáže těžit nejen ze svých zkušeností, ale průběžně začíná do výuky i nové poznatky svého oboru.

Má základní odborné předpoklady

Učitel má odpovídající znalosti nejen ve svých předmětech, ale i pedagogické a psychologické.

Pohotově se orientuje v pojmech a tématech svého oboru a je schopen je uvést do vztahů nebo aplikovat na praktické využití ve škole i mimo školu.

Zná školní vzdělávací program

Důkladně zná a chápe ve všech souvislostech všechny části školního vzdělávacího programu „Umět a znát,

abychom si v životě věděli rady“. Zná i související dokumenty, ze kterých školní vzdělávací program vychází – Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání a Národní program rozvoje vzdělávání v České republice (Bílou knihu).

Těží ze zkušeností

Učitel je zkušený odborník, který se zamýšlí nad efektivitou své výuky a hloubkou svých znalostí. Snaží se objektivně reflektovat svoji práci a dokáže při výuce těžit se svých zkušeností a efektivně využívat i zkušenosti svých kolegů. Vyhledává a při své práci smysluplně využívá příklady dobré praxe.

II. EFEKTIVNÍ VEDENÍ VÝCHOVNĚ VZDĚLÁVACÍHO PROCESU

Výborná úroveň práce učitele předpokládá velmi dobrou znalost školního vzdělávacího programu, a z toho vyplývající volbu vzdělávacích aktivit tak, aby byly splněny jeho výchovné a vzdělávací cíle a zároveň respektovány individuální potřeby učících se žáků. Ti jsou aktivně zapojováni do výuky při řešení problémů, kritickém myšlení a dalších činnostech, které dávají smysl obsahové náplni jednotlivých předmětů. Při výuce je vytvářena aktivní a přitažlivá studijní atmosféra, důraz je kladen především na vytváření vnitřní motivace žáků. Učitel sleduje jejich pokroky, s rozmyslem a smysluplně jim zadává úlohy, řídí učební aktivity, hodnotí a podává jim zpětnou vazbu o jejich výkonech. Systematicky vede žáky k sebehodnocení.

Plánuje výuku

Učitel dokáže vytyčit smysluplné výchovné a vzdělávací cíle, správně volí a upravuje obsah učiva, dobře plánuje výuku, vybírá a používá materiály vhodné pro dosažení vzdělávacích cílů. Vzájemně propojuje všechny prvky výuky.

Vede výuku

Učitel je schopným manažerem dění ve třídě. Dokáže efektivně vést výuku a usměrňovat chování žáků, účelně využívá prostor třídy, hospodaří s časem, pracuje s materiály a usnadňuje učení.

Vede žáky k aktivnímu přístupu

Učitel má zkušenosti s nejrůznějšími výukovými metodami a umí je používat tak, aby vyhověl potřebám různých žáků. Systematicky sleduje jejich pokroky a podle potřeby upravuje výuku. Pravidelně a zároveň smysluplně provádí se žáky reflexi a na jejím základě upravuje výuku.

Vede žáky k dosahování osobního maxima

Učitel plně respektuje individuální zvláštnosti každého dítěte a jeho právo na různost a individuální tempo. Pomáhá všem žákům v jejich intelektuálním, osobnostním i morálním rozvoji a umí v nich podporovat osobnostní rysy, které by měl mít každý úspěšný člověk.

Vede žáky k vnitřní motivaci

Učitel vytváří podmínky pro splnění všech předpokladů vnitřní motivace žáků. Vytváří a zprostředkovává smysluplné a autentické učební situace, které žákům poskytují možnost vlastní volby i spolupráce s ostatními a vedou je k přijímání zodpovědnosti. Zvyšuje motivaci žáků využíváním aktivních způsobů učení, probouzí v nich zájem a snahu po dosažení cíle a poskytuje jim soustavnou, přesnou a včasnou zpětnou vazbu.

III. PRÁCE SE VZTAHY VE TŘÍDĚ A ROZVÍJENÍ SOCIÁLNÍCH DOVEDNOSTÍ ŽÁKŮ – VYTVÁŘENÍ BEZPEČNÉHO KLIMATU

Výborná úroveň práce učitele předpokládá jeho pochopení a ztotožnění se základní filozofií školního vzdělávacího programu. Zná své žáky a respektuje jejich individualitu. Nahlíží na společenství žáků jako na spolupracující tým a chápe jeho pozitivní vliv na rozvoj každého jedince. Při své práci důsledně vytváří bezpečné prostředí a pozitivní sociální klima, které je základní podmínkou kvalitního učení.

Zná žáky a jejich individualitu

Učitel zná všechny důležité informace nezbytné pro stanovení podmínek efektivního učení každého žáka. Zná intelektuální potenciál a učební profil každého svého žáka a dokáže přizpůsobit prostředí tak, aby vyhověl rozdílným povahám i postojům a učebním stylům všech žáků.

Vytváří ve třídě spolupracující tým

Učitel vytváří prostředí soudržnosti, vzájemné úcty a důvěry mezi členy skupiny, kteří si dokáží vzájemně

naslouchat, mít vyjasněná pravidla, postupy při spolupráci a jsou schopni společně řešit zadaný úkol.

Vede žáky k naplňování pravidel soužití třídy

Učitel společně se žáky vyvozuje pravidla soužití třídy. Stanovování mezí a limitů se uskutečňuje neautoritativními způsoby. Důsledně dbá na dodržování stanovených pravidel všemi žáky.

Respektuje stanovená pravidla hodnocení

Učitel dokáže tvořit různorodé a mnohostranné použitelné metody hodnocení odpovídající obsahu učiva s jasně stanovenými normami a výkonnostními kritérii. V plném rozsahu respektuje Pravidla pro hodnocení a klasifikaci žáků stanovená ve školním vzdělávacím programu „Umět a znát, abychom si v životě věděli rady“.

IV. PODÍLENÍ SE NA ŽIVOTĚ ŠKOLY

Výborná úroveň práce učitele znamená, že je aktivním členem školního společenství, zajímá se o život školy a aktivně se do něj zapojuje. Svým přístupem vytváří a podporuje profesionální učební prostředí založené na vzájemném respektu. Při realizaci školního vzdělávacího programu spolupracuje a efektivně komunikuje s vedením školy, se svými kolegy i ostatními zaměstnanci školy a v neposlední řadě také s rodiči žáků.

Účastní se života školy

Učitel prokazatelně podporuje aktivity související se školním vzdělávacím programem i aktivity jdoucí nad jeho rámec (zvláštní události, sportovní a jiné akce pořádané pro žáky a rodiče). Dokáže kvalifikovaně prezentovat vzdělávací program školy a školu na veřejnosti.

Spolupracuje

Učitel dokáže pozitivně komunikovat a spolupracovat se svými kolegy a ostatními pracovníky školy ku prospěchu celého školního společenství a je ochoten přispět svými schopnostmi a zkušenostmi ve prospěch ostatních. V plném rozsahu respektuje rozhodnutí a opatření, která byla společně učiněna a přijata.

Efektivně komunikuje

Učitel efektivně komunikuje se všemi kolegy a všemi členy vedení školy. Je schopen při společném rozhodování vyslechnout a respektovat názory ostatních členů pedagogického sboru. Respektuje důvěrnost informací, které ve škole získá. Učitel efektivně komunikuje a spolupracuje s rodiči:

- jako zdroj informací pro zajišťování pravidelné informovanosti
- jako partner, který jim pomáhá se vzděláváním a výchovou jejich dětí
- objasňuje a vysvětluje koncepci školy, aby se s ní rodiče mohli ztotožnit

V. PROFESNÍ RŮST A ROZVOJ

Výborná úroveň práce předpokládá, že učitel odpovědně a cílevědomě pracuje na svém sebevzdělávání a zdokonalování, aby tím zlepšoval podmínky pro výsledky žáků. Plně využívá nejen všechny nabízené příležitosti, ale i sám vyhledává další možnosti ke svému profesnímu a osobnostnímu rozvoji. Po celou svoji profesní dráhu si uchovává nadšení pro výchovu a učení svých žáků.

Profesně se rozvíjí

Učitel cílevědomě pracuje na svém profesionálním rozvoji, zlepšuje si vědomosti a dovednosti, zvyšuje efektivitu své práce ve třídě i mimo ni a celkově tak zvyšuje svoji profesní odbornost.

Žůstává aktivní a produktivní

Učitel je aktivním a užitečným členem školního společenství, je pozitivně a konstruktivně motivovaný a chce měnit a rozvíjet sebe i školu, aby naplnil její poslání – co nejkvalitnější výchovu a vzdělávání všech jejich žáků.

HODNOTÍCÍ TABULKA

Příjmení a jméno pedagoga:

Hodnocené období:

Hodnocení pedagoga

Hodnocení vedení školy

Celkové hodnocení

Datum hodnocení
Hodnocení prováděl/a
podpis hodnoceného podpis hodnotitelů
PŘÍLOHA 1
PŘÍLOHA 2

ZÁZNAMOVÝ ARCH HOSPITAČNÍ ČINNOSTI

Téma hospitace:
Jméno hospitujícího:
Vyučující:
Předmět: Třída:
Téma vyučovací hodiny:

Datum:
Funkce:
Aprobace:
Vyučovací hodina:

Poznámka k úrovni práce s cíli:

výborný
velmi dobrý
dobrý
nevyhovující

závěry (doporučení, náměty, úkoly)
Podpis vyučujícího:

Podpis hospitujícího:

ALBERT, A.: *TQM manažerstvo kvality v škole. Dunajská Streda: Liliium Aurum, 2001.*
BELZ, H.; SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha: Portál, 2001.*
BERAN, V.: *Jak si udělat školu na míru. Praha: STROM, 1996.*
Česká asociace pedagogického výzkumu: Pedagogická evaluace v podmínkách současné české školy. Olomouc: PedF UP 1996.
EGER, L. a kol.: *Strategie rozvoje školy. Plzeň: CECHTUMA, 2002.*
Evaluace a diagnostika. Praha: Raabe, 2005–2007.
Eurydice: Evaluace škol poskytujících povinné vzdělávání v Evropě. Praha: ÚIV 2004–2005.
FISCHER, W. A., SCHRATZ, M.: *Vedení a rozvoj školy. Brno: Paido, 1997.*
GARSCHA, J. B.: *Rozvoj organizace pomocí managementu procesu. Praktická příručka pro rozvoj systému managementu. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003.*
Hodnocení pro excelenci. Praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumávání strategie sebehodnocení vaší organizace. Přeložila Ivana Petrašová, odborná spolupráce Alexander Huňát. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003.
HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006.*
HUTYRA, M.: *Zkušenosti se zaváděním systému managementu jakosti dle požadavku ISO 9001:2000 na vysoké škole. In Sborník přednášek z mezinárodní konference: Rozmanitost ke kvalitě. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004. s. 133–138.*
Checklist v managementu kvality. Zpravodaj – Odborné

vzdělávání v zahraničí, 2005, příloha V, s. 16.

CHLEBEK, P.: *Vlastní hodnocení školy – osobní zkušenost ředitele školy*. Plzeň: PC Plzeň, 1999.

ISO/IWA 2:2003 – *Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004.

Jak určovat excelenci, První kroky – dotazníkový přístup. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004.

KOLÁŘ, Z. – ŠIKULOVÁ, R.: *Hodnocení žáků*. Praha: Grada, 2005.

KYRIACOU, Ch.: *Klíčové dovednosti učitele*. 1. vydání. Praha: Portál, 1996.

MACBEATH, J., SCHRATZ, M., MEURET, D., JAKOBSEN, L.: *Serena aneb Autoevaluace škol v Evropě*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 2006.

Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním vzdělávání. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2005.

MICHEK, S.: *Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2006.

MICHEK, S.: *Vlastní hodnocení školy. Úvodní studie*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2005.

MICHEK, S.: *Zajišťování kvality v odborném vzdělávání*. Zpravodaj – Odborné vzdělávání v zahraničí, 2005, příloha V, s. 1–15.

MICHEK, S.: *Základy Společného rámce zajišťování kvality odborného vzdělávání a přípravy v Evropě*. Zpravodaj – Odborné vzdělávání v zahraničí, 2005, příloha III, s. 1–7.

Model Excellence EFQM – Verze pro veřejný sektor. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004.

NEZVALOVÁ, D.: *Jak pojmáme kvalitu a řízení kvality ve vzdělávání*. Referát na konferenci Řízení kvality ve vzdělávání. Olomouc: Pedagogická fakulta UP, 2001. Dostupné na oldwww.upol.cz/UP/Pracovis/Casopis.pdf.

NEZVALOVÁ, D.: *Pedagogická evaluace ve škole*. In: Eger, L. *Komunikace školy s veřejností*. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 2001, s. 52-65.

NEZVALOVÁ, D.; PRÁŠILOVÁ, M.; EGER, L.: *Kurikulum, řízení změn a tvorba vize školy*. Plzeň: 2004.

PETTY, G.: *Moderní vyučování*, Praha, Portál, 1996.

POL, M.: *Plánování rozvoje školy s použitím specifí ckeho systému posuzování práce školy*. Brno: FF MU, 2001.

POLECHOVÁ, P. a kol.: *Jak se dělá "Škola pro všechny"*. Kladno: AISIS, o. s., 2005.

PRŮCHA, J.: *Pedagogická evaluace*. 1. vydání. Brno, MU CDV, 1996.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J.: *Pedagogický slovník*. 1. vydání. Praha: Portál, 1995.

PUCEK, M. a kol.: *Aplikační příručka Modelu CAF (Common Assesment Framework) pro samosprávné úřady*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006.

RISE-LOTTE RAVNMARK: *Evropská příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání a přípravy*. CEDEFOP, 2003.

ROUPEC, P.: *Vedení školy. Autoevaluace*. Praha: Raabe, 1997.

RÝDL, K., HORSKÁ, V., DVOŘÁKOVÁ, M., ROUPEČ, P.: *Sebehodnocení školy*. Praha: Agentura STROM, 1998.
SCHIMUNEK, F.: *Slovní hodnocení žáků*. Praha: Portál, 1994.
SLAVÍK, J.: *Hodnocení v současné škole*. Praha: Portál, 1999.
Společný hodnotící rámec (model CAF) – zlepšování organizace pomocí sebehodnocení. Praha: 2005.
Dostupné na www.npj.cz/doc/CAF3_cz.pdf.
Společný rámec zajišťování kvality – CQAF. Pra-

Národní ústav odborného vzdělávání 2005.

dostupné na www.nuov.cz/index.php?page=vzd_v_cr&s=62&idclanku=385.
STARÝ, K.: *Autoevaluace školy, Pilot S*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2005.
SVOBODA, J., NEZVALOVÁ, D., OBST, O., PRÁŠILOVÁ, M.: *Řízení kvality. 1 – Studijní texty*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Ústav výzkumu a rozvoje školství, Středisko školského managementu, 1999.
VAŠŤATKOVÁ, J.: *Autoevaluace jako prostředek k trvalému rozvoji školy*. *Pedagogická orientace*, č. 3, 2004.
VAŠŤATKOVÁ, J.: *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: UP, 2006.
BENNET, N., GLATTER, R., LAVAŘIC, R.: Improving Educational Management. London: Paul Chapman Publishing Ltd., 1994.
BRENT, D.; ELLISON, L.: School development planning. Harlow: Longman group, 1992.
CALDWELL, B. Y., SPINKS, Y. M.: The Self-Managing School. East Sussex: The Falmer Press, 1991.
MACBEATH, J.: Schools must speak for themselves. The case for school self-evaluation. London: Routledge, 1991
MACBEATH, J., SCHRATZ, M., MEURET, D., JAKOBSEN, L.: Self-evaluation in European Schools. A story of change. London: Routledge Falmer, 2000.
MACBEATH, J., SUGIMOINE, H.: Self-evaluation in the Global Classroom. London: Routledge Falmer, 2003.
MORTIMORE, P.: The Road to Improvement: reflections of school effectiveness. Lisse: Sweets and Zeitlinger, 1998.
MURGATROYD, S.; MORGAN, C.: Total Quality Management and the School. Buckingham: Open University Press, 1994.
PREDY, M.: Managing the Effective School. London: Paul Chapman Publishing, 1993.
ROGERS, G., BADHAM, L.: Evaluation in the management cycle. In: Bennett, N. (ed) *Improving educational*

management through research and consultancy.
London: Paul Chapman Publishing Ltd., 1994.

SALLIS, E. : Total Quality Management in Education.
London: Kagan Page Limited, 1993.

SENGE, P. M. : The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies
and Tools for Building a Learning Organization.
London: Nicholas Brealez, 1994.

STOLL, L., FINK, F. : Changing our Schools. Linking
School Effectiveness and School Improvement. Buckungham:
Open University Press, 1996.

TORRINGTON, D. ; WEIGHTMAN, J. : The Culture and
Ethos of the School. In PREEDY, M. : Managing The
Effective School. London: Paul Chapman Publishing
Ltd., 1993.

WEST-BURNHAM, J. : Managing Quality in Schools
- a TQM approach. Harlow: Longman Group Ltd.
1992.