

Robert KOWALAK

**ANALIZA WYNIKÓW HOSPITACJI NA WYDZIALE ZARZĄDZANIA, INFORMATYKI
I FINANSÓW UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
W ROKU AKADEMICKIM 2014/2015**

**THE RESULTS OF ANALYSIS OF INSPECTION ON MANAGEMENT, COMPUTER
SCIENCE AND FINANCE FACULTY ON UNIVERSITY OF WROCLAW
IN THE ACADEMIC YEAR 2014/2015**

Katedra Rachunku Kosztów, Rachunkowości Zarządczej i Controllingu, Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 54-345 Wrocław, e-mail: robert.kowalak@ue.wroc.pl

Summary. This article presents results of analysis of inspection on Management Computer Science and Finance Faculty on University of Wrocław in the academic year 2014–2015. The main purpose is presentation the idea of inspection, classification of inspection and stages of inspection. The research are prepared every year for Dean of Management Computer Science and Finance Faculty by Faculty Education Quality Committee and presented on Faculty Board.

Słowa kluczowe: hospitacja, jakość kształcenia, wyższa uczelnia.

Key words: inspection, visitation, education quality, university.

WSTĘP

Przed uczelniami wyższymi, zarówno publicznymi, jak i prywatnymi, są stawiane wciąż nowe wyzwania. Władze uczelni muszą sprostać oczekiwaniom rynku edukacyjnego oraz indywidualnym potrzebom studentów i oferować najwyższą jakość świadczonych usług dostosowanych również do wymagań Państwowej Komisji Akredytacyjnej oraz Krajowych ram kwalifikacji. Jedną z metod kontroli procesu nauczania w jednostkach, w których prowadzi się proces dydaktyczny, jest przeprowadzanie hospitacji. Jest to jedno z istotniejszych narzędzi zapewniających właściwą jakość nauczania.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty hospitacji i jej wyników na Wydziale Zarządzania Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Badania objęły rok akademicki 2014/2015. Autor artykułu uważa, że jest to wciąż jedna z podstawowych metod weryfikacji jakości nauczania.

Na wyższej uczelni plan nadzoru nad hospitacjami powinna opracować komisja ds. zapewnienia jakości kształcenia (uczelniana lub wydziałowa) pod nadzorem rektora lub dziekana. Plan taki powinien zawierać:

- 1) odwołanie do podstawy prawnej normującej postępowanie w zakresie przeprowadzania hospitacji,
- 2) określenie roli osoby lub jednostki nadzorującej proces hospitacji,
- 3) plan hospitacji na rok akademicki,

- 4) metody i zakres przekazywania informacji dotyczących wyników hospitacji osobom za nie odpowiedzialnym (kierownikom katedr),
 - 5) sposób prezentacji wyników przeprowadzonych hospitacji.
- Zasady hospitacji powinny być uchwalone przez Radę Wydziału w formie uchwały.

MATERIAŁY I METODY

Badania miały głównie charakter diagnostyczny (Apanowicz 2002). Analiza arkuszy hospitacji miała posłużyć do oceny, czy w katedrach jest wypełniany obowiązek hospitowania zajęć dydaktycznych i czy ich jakość jest na wysokim poziomie. Przed przeprowadzeniem badania postawiono hipotezę, że na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów wszystkie katedry, zgodnie z uchwałą Rady Wydziału na wniosek Wydziałowej Komisji ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia, przeprowadzają co najmniej dwie hospitacje w ciągu semestru akademickiego. Hospitacje te dotyczą jednego przedmiotu prowadzonego przez pracownika katedry. Jeśli pracownik prowadzi kilka przedmiotów w różnych formach zajęć, hospitujący podejmuje decyzję o tym, które zajęcia pracownika będą hospitowane.

Do badań wykorzystano arkusze hospitacji dostarczane Wydziałowej Komisji ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia przez kierowników katedr wraz ze sprawozdaniem z hospitacji. W arkuszu tym znajdują się informacje, takie jak:

- imię i nazwisko hospitującego;
- imię i nazwisko hospitowanego;
- tryb studiów;
- rok akademicki;
- semestr studiów;
- data odbycia hospitacji;
- nazwa przedmiotu;
- rodzaj zajęć;
- 12 kryteriów oceny, w tym: nazwa kryterium, ocena oraz uwagi;
- ocena końcowa;
- uzasadnienie oceny i wnioski;
- podpis osoby hospitującej;
- podpis osoby hospitowanej.

Arkusze są przekazywane przewodniczącemu Wydziałowej Komisji ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia na końcu semestru. Analiza wyników hospitacji jest opracowywana pod koniec roku akademickiego, a raport jest przedstawiany Radzie Wydziału na początku kolejnego roku akademickiego jako element sprawozdania z działalności Wydziałowej Komisji ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia.

ISTOTA HOSPITACJI

Hospitacja jest, jak już podkreślono, jedną z ważniejszych form weryfikacji jakości kształcenia na uczelniach i jedną z form sprawowania nadzoru nad procesem dydaktycznym przez władze wydziału lub uczelni. Polega ona na udziale w zajęciach prowadzonych przez

hospitowanego pracownika dydaktycznego osoby hospitującej, którą jest pracownik wyznaczony przez kierownika katedry. Hospitowanym może być każdy pracownik wydziału prowadzący zajęcia dydaktyczne, zaś hospitującym – doświadczony pracownik katedry, którym najczęściej jest samodzielny pracownik ze stopniem doktora habilitowanego lub tytułem profesora. Hospitującym może być również dziekan wydziału lub prodziekan.

Definicja hospitacji jest zawarta w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 15 grudnia 2006 r. w sprawie szczegółowych zasad sprawowania nadzoru pedagogicznego, wykazu stanowisk wymagających kwalifikacji pedagogicznych, kwalifikacji niezbędnych do sprawowania nadzoru pedagogicznego, a także kwalifikacji osób, którym można zlecać prowadzenie badań i opracowywanie ekspertyz. Paragraf 4.1 tego rozporządzenia stwierdza, że „[...]hospitacja jest bezpośrednią obserwacją realizowania przez nauczycieli statutowych zadań szkoły lub placówki, w szczególności zajęć prowadzonych z uczniami lub wychowankami, a także czynności dyrektora i innych nauczycieli zajmujących stanowiska kierownicze w szkole lub placówce, prowadzących hospitację”. Cel hospitacji jest zawarty w paragrafie 4.2, który stwierdza, że jest nim „[...]uzyskanie informacji do diagnozy lub oceny efektów pracy nauczycieli w zakresie wybranych elementów procesu dydaktycznego, wychowawczego lub opiekuńczego oraz wykonywania innych zadań określonych w statucie szkoły lub placówki”.

Głównym celem hospitacji na uczelni jest więc ocena realizacji programu zajęć, pozwalająca określić poziom osiągnięcia efektów kształcenia w zakresie zdobytych przez studenta: wiedzy, umiejętności i kwalifikacji. Hospitujący musi zwracać uwagę na to, aby hospitacja objęła całą jednostkę zajęć ze studentami. Nie może również ingerować w przebieg zajęć (temat zajęć, formę zajęć) ani wpływać na hospitowanego.

Hospitacje powinny pełnić następujące funkcje:

- informacyjną, która pozwala na ocenę potencjału pracownika akademickiego w przekazywaniu wiedzy studentom;
- kontrolno-korekcyjną, której celem jest analiza procesu nauczania, aby student osiągnął właściwe kompetencje;
- motywacyjną, z którą jest związany rozwój pracownika akademickiego w sferze dydaktycznej;
- projekcyjną, która jest ukierunkowana na decyzje związane z rozwojem uczelni, wydziału przez właściwe prowadzenie działań mających na celu poprawę jakości nauczania.

W literaturze wymienia się dwa podstawowe kryteria hospitacji (Borzęcki 1994):

- podmiotowe,
- przedmiotowe, ze względu na obszar obserwacji.

Ze względu na podmiot wyróżnia się następujące rodzaje hospitacji:

- diagnozującą, której celem jest ocena poziomu umiejętności studentów;
- oceniającą, której celem jest ocena pracy nauczyciela akademickiego, jego kontaktu ze studentami, stosowanych metod pracy, oddziaływania na zachowania studentów;
- doradczą, której celem jest pomoc nauczycielowi akademickiemu w określeniu kierunków dalszego rozwoju, samodoskonaleniu, samoocenie.

Biorąc pod uwagę obszar obserwacji, wyróżnia się hospitacje:

- globalną, która obejmuje wszystkie działania nauczyciela akademickiego oraz studentów w trakcie zajęć;
- wycinkową, która dotyczy poszczególnych elementów w strukturze zajęć lub wybranych działań nauczyciela akademickiego oraz studentów.

Literatura wyróżnia również podział hospitacji na (Wlazło 1999):

- kontrolno-oceniające,
- doradczo-doskonalące,
- lustrzane,
- globalne,
- wycinkowe,
- koleżeńskie,
- obserwację zajęć z perspektywy studenta,
- diagnozujące.

Hospitacje kontrolno-oceniające polegają na ocenie pracy hospitowanego w trakcie zajęć ze studentami. Oceniającym jest dziekan, prodziekan, kierownik katedry lub samodzielny pracownik wyznaczony przez kierownika katedry. Ocena pracownika akademickiego powinna być przeprowadzana po dwóch hospitacjach.

Hospitacja doradczo-doskonaląca polega na obserwacji warsztatu pracy pracownika akademickiego, podziału zajęć, konstrukcji zajęć, środków motywacji studentów oraz wykorzystywanych środków dydaktycznych. Celem tego typu hospitacji jest znalezienie mocnych oraz słabych stron pracownika akademickiego i pomoc w doskonaleniu jego umiejętności metodycznych.

W hospitacji lustrzanej hospitujący jest osobą bierną zarówno w trakcie obserwacji, jak i w trakcie rozmowy pohospitacyjnej. Hospitacja ma doprowadzić do samorefleksji i samooceny osoby hospitowanej. Hospitowany powinien sam dostrzec popełniane błędy i je naprawić.

W przypadku hospitacji globalnej dokonuje się ogólnej oceny wszystkich lub większości elementów procesu kształcenia studenta. Jej celem jest obserwacja ogólnego przygotowania i zaangażowania pracownika akademickiego, osiąganie przez niego efektów kształcenia w zakresie przekazywania wiedzy, umiejętności i kwalifikacji.

Hospitacja wycinkowa skupia się na jednym elemencie lub kilku elementach procesu dydaktycznego, jednak bez oderwania od pozostałych elementów. Tematami hospitacji wycinkowej mogą być np.: realizacja tematu zajęć, sposób aktywizacji studentów, przygotowanie pracownika akademickiego.

Hospitacje koleżeńskie to wzajemne obserwacje zajęć przeprowadzane przez pracowników akademickich. W przypadku tej metody jeden pracownik zaprasza innego w celu podzielenia się swoimi doświadczeniami w nauczaniu studentów.

W przypadku obserwacji z perspektywy studenta hospitujący odgrywa jego rolę. Z jego punktu widzenia ocenia efektywność realizowanego tematu zajęć. Dzięki temu podejściu do hospitacji możliwe jest pełne zdiagnozowanie oczekiwań studentów.

Hospitacja diagnozująca skupia się na obserwacji pracy pracownika akademickiego podczas zajęć. Głównym celem jest obserwacja osiągniętego przez studentów poziomu sprawności i umiejętności.

Do czynności związanych z przeprowadzeniem hospitacji zajęć ze studentami należy zaliczyć:

- sformułowanie tematu hospitacji;
- określenie celu hospitacji;
- określenie problemu hospitacji;
- obliczenie wskaźników związanych z analizą poszczególnych kryteriów oceny hospitowanego (m.in. przyjscie na zajęcia w terminie, zakończenie zajęć w terminie, stopień realizacji celu zajęć);

- wybór techniki hospitacji;
- przygotowanie narzędzi, np. arkusza hospitacji;
- przeprowadzenie hospitacji;
- opracowanie wyników hospitacji.

Przy opracowywaniu wyników hospitacji stosuje się analizę ilościową i analizę jakościową. Analiza ilościowa polega na zliczeniu danych oraz prezentacji ich w postaci liczb i / lub procentów. Następuje wówczas analiza struktury i / lub dynamiki informacji uzyskanych w postaci liczbowej. Analiza jakościowa polega na poszukiwaniu prawidłowości związków i zależności występujących między danymi.

Jedną z podstawowych metod stosowanych w trakcie hospitacji zajęć dydaktycznych jest obserwacja. Powinna ona być (Wlazło 1999): obiektywna, wierna, wyczerpująca i wnikliwa; może być swobodna lub kwestionariuszowa. Obserwacja swobodna polega na opisywaniu opiniowanych zajęć przez hospitującego, bez narzuconej mu formy opisu. W przypadku obserwacji kwestionariuszowej hospitujący wypełnia kwestionariusz obserwacji zajęć. Ta forma ułatwia pracę osobom przygotowującym raport z hospitacji na wydziale ze względu na możliwość zestawiania informacji według tych samych kryteriów i w identycznym układzie.

WYNIKI HOSPITACJI NA WYDZIALE ZARZĄDZANIA INFOMATYKI I FINANSÓW PRZEPROWADZONEJ W ROKU AKADEMICKIM 2014/2015

Na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu obowiązuje regulamin hospitacji zajęć dydaktycznych, opracowany na podstawie art. 132 w związku z art. 111 Ustawy z dnia 27 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym oraz Uchwały Rady Wydziału nr 144 z dnia 20.12.2012 roku w sprawie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia. Regulamin ten został opracowany przez Wydziałową Komisję ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia. Zgodnie z tym regulaminem celem hospitacji jest:

- poprawa jakości kształcenia studentów na kierunkach studiów prowadzonych na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów;
- doskonalenie umiejętności w zakresie pracy dydaktycznej doktorantów oraz niesamodzielnymi pracowników naukowych.

Hospitacje dotyczą zajęć dydaktycznych prowadzonych przez:

- doktorantów,
- niesamodzielnymi pracowników naukowych na stanowisku asystenta,
- niesamodzielnymi pracowników naukowych na stanowisku adiunkta,
- pracowników naukowych zatrudnionych na stanowisku starszego wykładowcy.

W szczególnych przypadkach dziekan Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów może zarządzić hospitację zajęć dydaktycznych prowadzonych przez samodzielnego pracownika naukowego (m.in. z powodu skarg studentów na prowadzenie zajęć przez samodzielnego pracownika naukowego, skierowanych do dziekana).

Badaniem funkcjonowania hospitacji objęto wszystkie katedry, które prowadzą zajęcia na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Kierownicy katedr podejmowali decyzje, którzy pracownicy będą przeprowadzali hospitacje oraz którzy pracownicy będą podlegali hospitacji. Od semestru zimowego 2013/2014 każda

katedra miała obowiązek przeprowadzić co najmniej 2 hospitacje w semestrze. Badaniu nie podlegały katedry prowadzące zajęcia na Wydziale, ale występujące w strukturze innego wydziału Uniwersytetu Ekonomicznego. Podstawowe informacje o hospitacjach w roku akademickim 2013/2014 zawiera tab. 1, zaś w roku akademickim 2014/2015 – tab. 2. Analiza objęła wszystkie kierunki studiów na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych, prowadzone zarówno w języku polskim, jak i w języku angielskim. W ramach badań przeanalizowano przedmioty realizowane w:

- semestrze zimowym 2013/2014 i 2014/2015,
- semestrze letnim 2013/2014 i 2014/2015.

Tabela 1. Hospitacje przeprowadzone na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów w roku akademickim 2013/2014

Instytut	Katedra	Semestr zimowy 2013/2014	Semestr letni 2013/2014	Razem
Instytut Informatyki Ekonomicznej	Katedra Komunikacji Gospodarczej	0	0	0
	Katedra Inżynierii Systemów Informatycznych Zarządzania	0	2	2
	Katedra Zarządzania Wiedzą	1	0	1
	Katedra Systemów Sztucznej Inteligencji	0	2	2
	Katedra Technologii Informacyjnych	0	0	0
Instytut Organizacji i Zarządzania	Katedra Strategii i Metod Zarządzania	1	0	1
	Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania	0	0	0
	Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą	0	0	0
	Katedra Zarządzania Kadrami	0	2	2
	Katedra Projektowania Systemów Zarządzania	0	0	0
Instytut Zastosowań Matematyki	Katedra Ekonometrii	2	0	2
	Katedra Logistyki	2	0	2
	Katedra Statystyki	0	0	0
	Katedra Badań Operacyjnych	2	0	2
	Katedra Matematyki i Cybernetyki	1	2	3
Instytut Zarządzania Finansami	Katedra Finansów Przedsiębiorstwa i Zarządzania Wartością	2	1	3
	Katedra Inwestycji Finansowych i Zarządzania Ryzykiem	7	3	10
	Katedra Bankowości	3	1	4
	Katedra Ubezpieczeń	6	3	9
	Katedra Finansów Publicznych i Międzynarodowych	0	2	2
Instytut Rachunkowości	Katedra Controllingu	2	0	2
	Katedra Rachunkowości Finansowej i Kontroli	2	0	2
	Katedra Teorii Rachunkowości i Analizy Finansowej	9	0	9
	Katedra Rachunku Kosztów, Rachunkowości Zarządczej	2	1	3
	Katedra Prawa Gospodarczego	0	0	0
Razem		42	19	61

Tabela 2. Hospicacje przeprowadzone na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów w roku akademickim 2014/2015

Instytut	Katedra	Semestr zimowy 2014/2015	Semestr letni 2014/2015	Razem
Instytut Informatyki Ekonomicznej	Katedra Systemów Informatycznych	0	0	0
	Katedra Zarządzania Wiedzą	0	0	0
	Katedra Systemów Inteligencji Biznesowej	0	0	0
	Katedra Technologii Informatycznych	0	2	2
Instytut Organizacji i Zarządzania	Katedra Strategii i Metod Zarządzania	0	0	0
	Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania	1	0	1
	Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą	0	0	0
	Katedra Zarządzania Kadrami	0	5	5
	Katedra Projektowania Systemów Zarządzania	0	0	0
Instytut Zastosowań Matematyki	Katedra Ekonometrii	4	1	5
	Katedra Logistyki	0	0	0
	Katedra Statystyki	0	0	0
	Katedra Badań Operacyjnych	1	0	1
	Katedra Matematyki i Cybernetyki	0	2	2
Instytut Zarządzania Finansami	Katedra Finansów Przedsiębiorstwa i Zarządzania Wartością	0	4	4
	Katedra Inwestycji Finansowych i Zarządzania Ryzykiem	4	5	9
	Katedra Bankowości	1	1	2
	Katedra Ubezpieczeń	4	5	9
	Katedra Finansów Publicznych i Międzynarodowych	0	0	0
Instytut Rachunkowości	Katedra Rachunkowości Finansowej i Kontroli	0	0	0
	Katedra Teorii Rachunkowości i Analizy Finansowej	2	4	6
	Katedra Rachunku Kosztów, Rachunkowości Zarządczej i Controllingu	1	2	3
	Katedra Prawa Gospodarczego	0	1	1
Razem		18	32	50

W badanych okresach nastąpiła likwidacja dwóch katedr – Katedry Komunikacji Gospodarczej oraz Katedry Controllingu, których pracownicy zostali włączeni do innych katedr w ramach tych samych instytutów.

Jak wynika z tab. 2, w semestrze zimowym 2014/2015 przeprowadzono 18 hospicacji, zaś w semestrze letnim było ich 32 (rok wcześniej odpowiednio: 42 i 19). Planowana liczba hospicacji w obu okresach wynosiła 92 – po 46 w semestrze. Oznacza to, że wykonano plan w 54,35% (39,13% w semestrze zimowym i 69,57% w semestrze letnim). Jest to dość niski wskaźnik, biorąc pod uwagę, że jest to kolejny rok przeprowadzania systematycznych hospicacji na Wydziale. Tylko sześć katedr wykonało plan, co oznacza cztery lub więcej hospicacji w roku akademickim.

W roku akademickim 2013/2014 wykonano plan w 66,30%, a więc w znacznie większym stopniu (91,3% w semestrze zimowym, 41,3% w semestrze letnim). Planu nie wykonało 18 katedr, co oznacza, że hospitacji było mniej niż w roku akademickim 2014/2015.

Negatywnie należy ocenić fakt, że w roku akademickim 2014/2015 wiele katedr nie przeprowadziło żadnej hospitacji, czyli 10 katedr na 23 w strukturze wydziału, czyli 43,48%. Rok wcześniej było to sześć katedr, czyli 26,09%.

Biorąc pod uwagę ocenę zajęć przez hospitujących, można stwierdzić, że zajęcia prowadzone na wydziale przez pracowników akademickich są na bardzo wysokim poziomie. W semestrze zimowym roku akademickiego 2014/2015 na 18 hospitacji:

- 13 przyznano ocenę bardzo dobrą,
- 4 przyznano ocenę dobrą plus,
- 1 przyznano ocenę dobrą.

W semestrze letnim w roku akademickiego 2014/2015 na przeprowadzone 34 hospitacje:

- 24 otrzymały ocenę bardzo dobrą,
- 8 otrzymały ocenę dobrą plus.

Oznacza to, że w ujęciu rocznym na 52 hospitacje 37 zostało ocenionych bardzo wysoko. Rok wcześniej na 61 hospitacji 58 zostało ocenionych jako bardzo dobre, zaś pozostałe 3 hospitacje zostały ocenione na dobry plus.

PODSUMOWANIE

Zmieniające się warunki na rynku szkolnictwa wyższego wymagają stosowania narzędzi, których zadaniem jest podniesienie jakości nauczania studentów. Rosnąca konkurencja, większe wymagania studentów, niż demograficzny to podstawowe argumenty skłaniające do tego, aby kierownictwo wydziałów poważnie podeszło do wyników przeprowadzanych corocznie hospitacji.

Uzyskane wyniki badań wskazują, że:

- 1) prawie połowa katedr nie przeprowadziła hospitacji w ciągu roku akademickiego 2014/2015;
- 2) część katedr przeprowadziła hospitacje tylko w jednym semestrze;
- 3) tylko sześć katedr zrealizowało lub przekroczyło plan;
- 4) większość hospitujących wypełniała arkusze oceny, wystawiając wyłącznie oceny, bez dodatkowych uwag;
- 5) pracownicy poddani hospitacjom zostali ocenieni bardzo wysoko (ocena bardzo dobra); tylko w nielicznych przypadkach hospitowani byli oceniani na dobry plus (14 osób) i dobry (jedna osoba); nie było niższych ocen.

Wyniki te wskazują, że jest jeszcze sporo do zrobienia. Dotyczy to głównie systematyczności przeprowadzanych hospitacji w katedrach oraz bardziej precyzyjnej oceny hospitowanych. Należy również zwrócić uwagę na wysoką ocenę pracowników przez hospitujących. Wydziałowa Komisja ds. Zapewnienia Jakości, przedstawiając raport Radzie Wydziału, prezentuje corocznie wyniki przeprowadzonych badań; za ich jakość odpowiadają kierownicy katedr.

Przedstawione w artykule rozważania wykazują, że hospitacje są dobrym narzędziem w ocenie jakości pracy pracowników naukowych. Sprawdzają się szczególnie wówczas, gdy studenci zgłaszają uwagi dotyczące jakości prowadzonych zajęć (stosunek prowadzącego

do studenta, stopień zrealizowania programu zajęć). Nie są jednak pozbawione wad, co wykazały przedstawione badania. Może dochodzić do sytuacji, że hospitujący będzie zbyt liberalnie oceniał hospitowanego w związku z powiązaniem w katedrze (wykazały to wysokie oceny hospitowanych).

PIŚMIENNICTWO

Apanowicz J. 2002. Metodologia ogólna. Gdynia, Bernardinum.

Borzęcki K. 1994. Jak hospitować. Poradnik dla dyrektora szkoły. Olsztyn, Wydaw. Księgarnia „Oświata”.

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 15 grudnia 2006 r. w sprawie szczegółowych zasad sprawowania nadzoru pedagogicznego, wykazu stanowisk wymagających kwalifikacji pedagogicznych, kwalifikacji niezbędnych do sprawowania nadzoru pedagogicznego, a także kwalifikacji osób, którym można zlecać prowadzenie badań i opracowywanie ekspertyz. DzU z 2006 r., nr 235, poz. 1703.

Wlazło S. 1999. Mierzenie jakości pracy. Wrocław, MarMar.

