

Mag. Marija Lubšina Novak

Podjetništvo in podjetnik od kakovosti k odličnosti

Povzetek

Izobraževanje, usposabljanje in raziskovanje so javne dobrine. Spodbujanje njihovega razvoja pripomore h konkurenčnosti nacionalnih gospodarstev v svetovni tekmi, zato postaja problem kakovosti šolstva središčno vprašanje izobraževanja na vseh ravneh od vrtca, osnovne šole do univerze. Področje vzgoje in izobraževanja pa je tudi eden od najširših podsistemov družbe, ki lahko, če ga podprejo tudi starši, pokaže mladim pot h kvalitetnemu življenju in delu.

V prispevku sta kot rdeča nit prisotni ideja in naravnost k temu, da je potrebno kakovost nenehno izboljševati in stopnjevati. Odličnost je torej vizija, ki se ji v nekaterih posameznostih že približujemo, povsod drugod pa planiramo aktivnosti, da bi jo dosegli. Pri tem se zavedamo, da je tudi odličnost v nenehnem procesu izboljševanja in nadgrajevanja.

Vizija Osnovne šole Brežice je izgrajevati razmere oziroma okolje, ki bi omogočalo nadpovprečno rast ter vrhunsko kakovost - odličnost v vseh segmentih delovanja osnovne šole. Odločili smo se, da to prizadevanje imenujemo **Pot od kakovosti k odličnosti**. Ob analiziranju različnih pristopov šolskega menedžmenta in menedžmenta nasploh smo izdelali Model odličnosti v osnovnih

šolah, ki nam bo v pomoč na tej poti in ga bo mogoče uporabljati tudi v ostalih šolah v Sloveniji.

Ključne besede: kakovost, odličnost, menedžment, model, vzgoja, izobraževanje, osnovna šola, vizija, misija, strategija, vodenje, podjetništvo.

Summary

Education, qualification and research work are public goods. Stimulation of their development contributes to the competitive conditions of national economy in the world rivalry and therefore the quality of school matters is becoming the central problem of education on all levels, from nursery school, primary school, to university. The field of teaching and education is also one of the largest society subsystem, which can, if supported by parents, show the road to quality and work to the young generation.

Throughout our work you can find the presence of the idea and the tendency that quality must be constantly improved and increased. Excellence is therefore a vision to which we in some cases approach and in all others we plan the activities how to achieve it. And we are also well aware of the fact that the excellence is in the permanent process of improving and upgrading.

The vision of Elementary school Brežice is to establish the conditions and the environment that would enable exceptional growth and the top quality - excellence in all segments of school life and work. We decided to name this endeavour The way from quality to excellence. By analysing different approaches of school management and management in general we've elaborated The Model of Excellence in Elementary School which will help us to reach the goal and that will be suitable as a model in other schools in Slovenia.

Key Words: quality, excellence, management, model, teaching and education, elementary school, vision, mission, strategy, leadership.

Uvod

Življenje v skupnem evropskem prostoru je še vedno velik izziv za majhne narode, ki niso le pomanjšana različica svojih velikih sosedov, temveč organizmi z lastno notranjo logiko in načinom odzivanja na okolje. Za tradicionalni način razmišljanja in vedenja, ki ni vedno naklonjen drugačnosti in v Sloveniji mnogokrat otežuje doseganje soglasij, pomeni novo razumevanje in vrednotenje znanja in izobraževanja kot pomembne gospodarske kategorije velik zalogaj.

V šolstvu imamo opravka z najbolj delikatno populacijo vsake družbe, to je s tisto, ki predstavlja kvas, jedro prihodnjih akcij, jedro delovanja in življenja. V mladih se namreč porajajo sile, energije za rast ali propad družbe. Nikakor pa ne moremo zanemariti tudi strokovnjakov, ki vodijo, gradijo, skratka izvajajo vzgojni in učni proces.

Lahko bi dejali, da se zrelost in kakovost vsake družbe presoja po tem, kako razmišlja o šolstvu, kakšno mesto in vlogo pripisuje vzgoji in izobraževanju nasploh ter še posebej, kako v tem okviru ravna z mlado generacijo.

Proučevanje in nato uvajanje nečesa boljšega ali novega, skratka spremenjenega, je v času hitrih in globalnih sprememb potrebno in koristno, zahteva pa veliko znanja in moči. Srečujemo se s pomembnim in izjemno zahtevnim problemom, kako naj se prilagajamo spremembam in jih tudi uvajamo.

1. Od kakovosti k odličnosti

Zaradi družbene občutljivosti je težje uvajati novosti v osnovno šolo kot uvajanje le-teh na druga področja. Vse, kar je povezano s šolstvom, ima namreč dolgoročne posledice na dogajanje v družbi. Skratka, govorimo lahko o izjemnem in strateškem vplivu šolstva na sedanja, zlasti pa prihodnja gibanja v gospodarstvu in drugih delih družbe.

1.1. Kakovost

Pri opredelitvi izraza kakovost je moč ugotoviti, da ni enotne in splošno veljavne definicije, temveč se njena definicija s časom spreminja glede na spremembe v družbi. Veliko strokovnjakov se strinja, da je kakovost vedno relativna glede na uporabnike in okoliščine, v katerih se obravnava. Različnim ljudem pomeni različne stvari, toda tudi za istega človeka ima lahko kakovost v različnih okoliščinah različne pomena. E Sallis (Sallis 1997) meni, da je kakovost dinamičen pojem in ima veliko pomenov. Zato je o njej vedno potrebna razprava, saj niti dva strokovnjaka ne prideta v razpravah do enakega zaključka, kaj je tisto, kar dela šolo dobro.

Po W. Glasserju (Glasser 1995, str. 52) je kakovost vse, kar delamo ali se naučimo in kar močno zadovoljuje eno ali več naših potreb. Iz te opredelitve sledi (Čagran 1996), da je kakovostno tisto izobraževanje, ki učencem zadovoljuje potrebe, torej tisto izobraževanje, ki je zanje koristno in smiselno in povečuje kakovost njihovega življenja.

Širše znana definicija Crosbyja (Crosby 1989), vsebuje celovit pristop k obravnavanju kakovosti in poudarja, da je za kakovost pomembno pridobiti vsakega posameznika, da dela to, s čimer se strinja, in da to naredi prav že prvič. Pri tem je izpostavljena vloga zaposlenih, ki morajo imeti jasne cilje, znanje in vizijo ter morajo biti pri opravljanju dela zadovoljni, da lahko sledijo ciljem kakovosti.

Tako kot v tujini tudi v Sloveniji obstaja več pristopov k obravnavi pojma kakovosti v izobraževanju, vsi pa so v kakšnem pogledu pomanjkljivi in izpostavljeni vrsti interpretacij. Omenjene pristope lahko razvrstimo v naslednje sklope:

- ugotavljanje dejavnikov oziroma značilnosti učinkovite in uspešne šole,
- vzpostavljanje pristopa nenehnih izboljšav,
- gibanje za odlično šolo.

Raziskave o učinkovitosti šol (School Effectiveness) skušajo preučiti odnos med načinom organiziranosti šole in stopnjo doseganja zastavljenih ciljev. Raziskave obsegajo v glavnem le analizo odnosov med vrsto spremenljivk in določenimi izidi.

Dvome o veljavnosti in uporabnosti teh raziskav in s tem tudi dvome o »modelu učinkovitosti« porajajo raziskave, ki so potekale vzporedno z zgoraj omenjenimi, najdemo pa jih pod splošnim imenom »nenehno izboljševanje šol« (School Improvement).

Načela pristopa nenehnega izboljševanja poudarjajo razumevanje, kvalitativne podatke in odprtost šole. Pri pristopu »učinkovite šole« se srečamo z iskanjem odgovora na vprašanje KAJ, pri pristopu »nenehnih izboljšav« pa z iskanjem odgovora na vprašanje KAKO.

Oba pristopa pa se v nekaterih točkah delno prokrivata oziroma dopolnjujeta. Te stične točke so:

- dosežki učencev in procesi za doseganje le-teh - kakovost izhaja in sloni na razmišljanju, razumevanju in znanju učencev in učiteljev;
- združevanje znanja (z upoštevanjem obeh pristopov), ki je povezano z menedžmentom procesov spreminjanja;
- uporaba kvantitativnih in kvalitativnih metod, teoretičnega in praktičnega znanja, spoznanja iz raziskav obeh pristopov ter vedenjskega pristopa, ki temelji na preučevanju izidov, hkrati pa upošteva notranjo dinamiko institucije in posameznikov, ki so z medsebojnimi odnosi tesno povezani.

V osemdesetih in devetdesetih letih dvajsetega stoletja pa sta se pojavila dva ločena menedžerska pristopa, ki črpata izkušnje iz načinov upravljanja več organizacij (šolstvo ni bilo izrecno zajeto) in ju skrajšano imenujemo kar **kakovost in odličnost**.

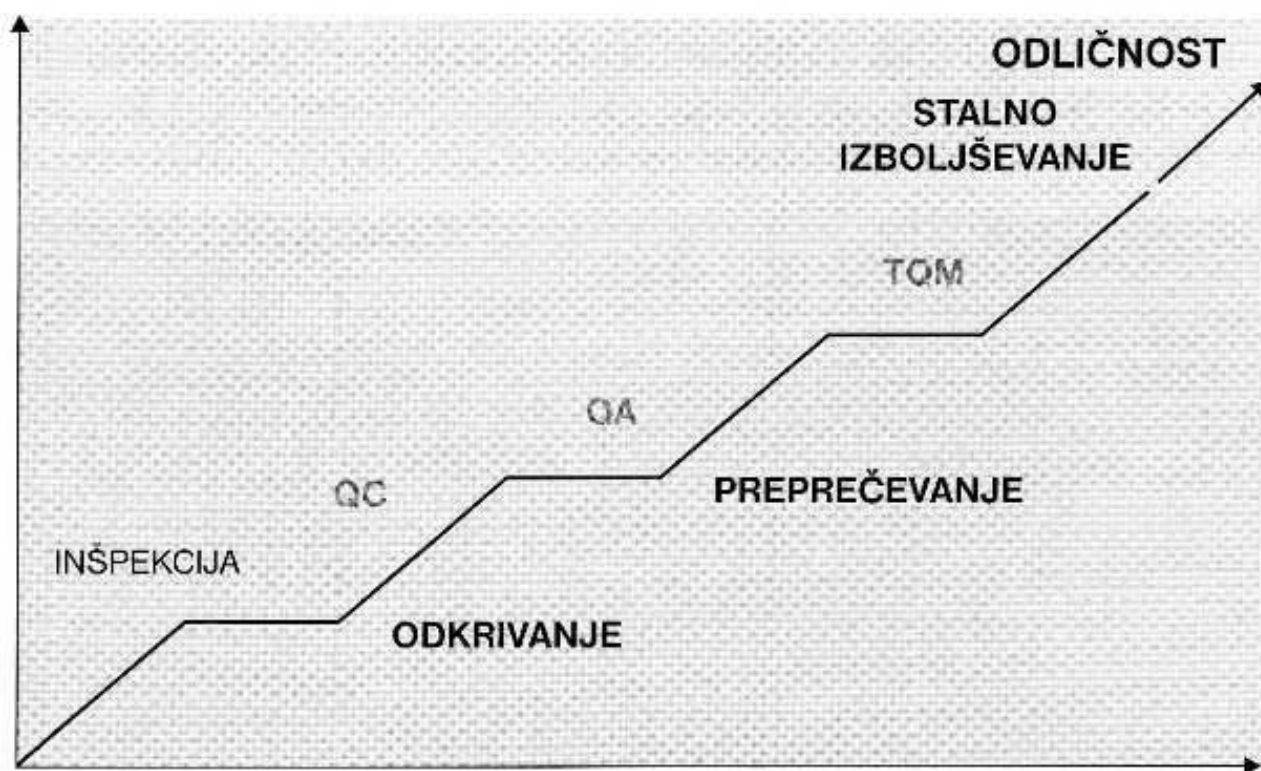
Gibanje za kakovost – menedžment kakovosti (obvladovanje kakovosti) ima veliko skupnega z gibanjem za odličnost. Najpomembnejši vir zamisli za menedžment kakovosti je delo W. Edwardsa Deminga, čigar dognanja so uporabljali tako v podjetjih kot tudi v izobraževanju. Najbolj znana pojavnost oblika gibanja za kakovost je t.i. celovito obvladovanje kakovosti (TQM) – Total Quality Management.

Povzemam ključne značilnosti TQM-a:

- Kakovost se določa predvsem z upoštevanjem potreb strank/porabnikov (učencev, dijakov, študentov, staršev, delodajalcev...) in dobaviteljev (učiteljev, zaposlenih...).
- Obvladovanje kakovosti temelji na nenehnem izboljševanju in

zagovarja preprečevanje težav, ne pa njihovega odkrivanje in reševanja.

- Kakovost je merljiva.
- Kakovost zahteva vizionarsko vodstvo, vendar to ne zmanjšuje posameznikove odgovornosti.
- Kakovost mora prežemati odnose na delovnem mestu in odsevat v npr. ploščati organiziranosti in timskem vodenju ter delu.
- Vizija in vrednote so v vsaki organizaciji gonila obvladovanja kakovosti.
- Zagotavljanje kakovosti vključuje visoko stopnjo doslednosti.
- Obvladovanje kakovosti terja stalne preglede in ovrednotenje dela.



Slika 1: Hierarhična razvrstitev sistemov kakovosti v šolstvu (Sallis 1997, str. 20)

Opredelitev kratic na sliki 1:

QC – Quality Control (kontrola kakovosti), **QA** – Quality Assurance (zagotavljanje kakovosti), **QM** – Quality Management (obvladovanje kakovosti), **TQM** – Total Quality Management (celostno obvladovanje kakovosti)

1.2. Odličnost

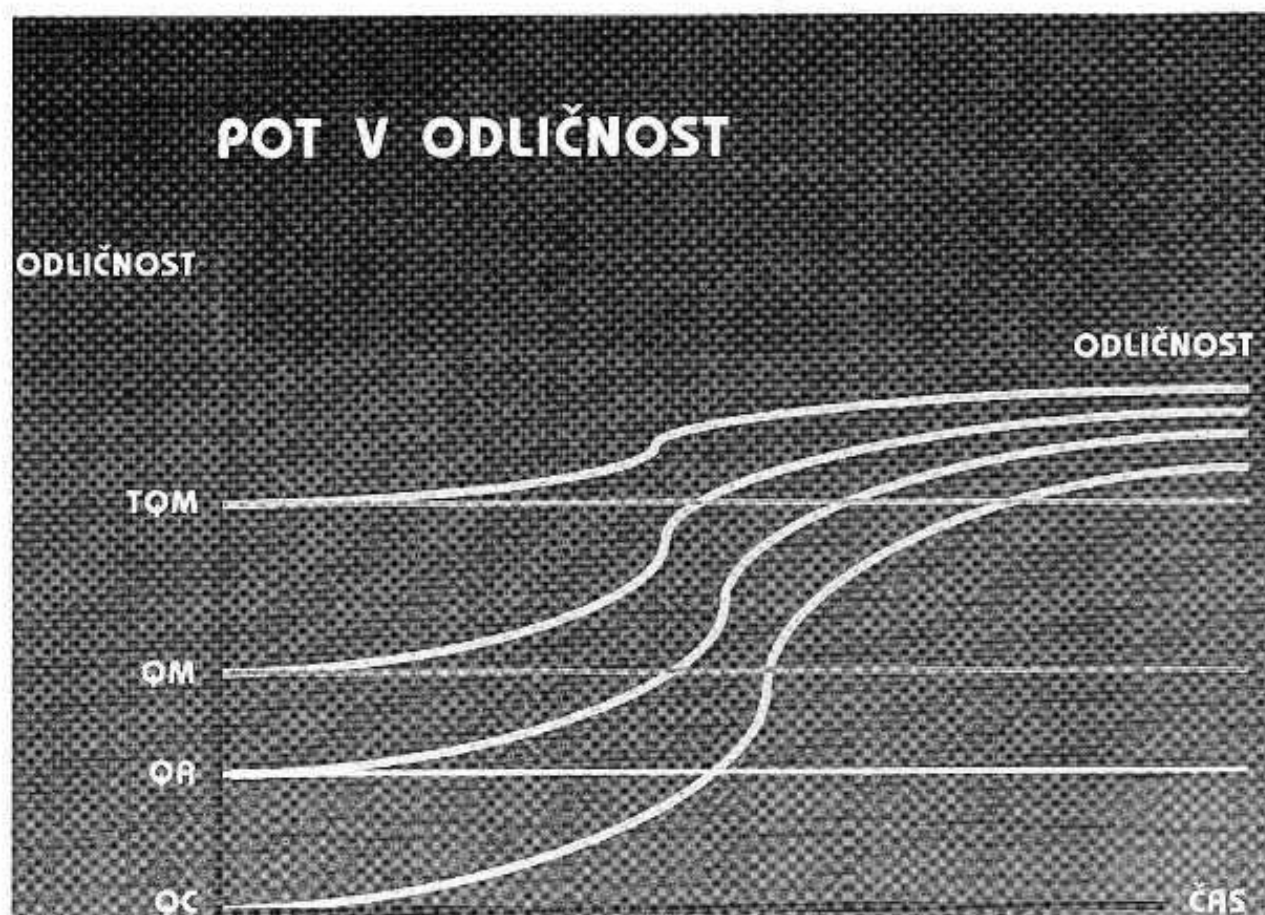
Ob vprašanju, kaj odličnost sploh pomeni, ugotavljamo, da je o tem bolj malo literature, še ta pa je zelo nepregledna. Navajam nekaj primerov razlage:

Odličnost (Excellence) pomeni nekaj, kar ima veliko vrednost (The Hutchinson Encyclopedic Dictionary, Helicon Oxford University, 1994, str. 283, v Gabrijelčič, J., 1995, str. 20).

Odličnost pomeni najvišjo kakovost (Diccionario della Lengua Espaniola, Real Academia Espaniola, Madrid, 1992, str. 656, v Gabrijelčič, J., 1995, str. 20).

Odličnost pomeni nekaj izjemnega in veličastnega (Larousse French Dictionary, Larousse, Paris, 1993, str. 274, v Gabrijelčič, J., 1995, str. 20).

Iz povedanega sledi, da je pojem odličnost vezan na nekaj izjemno dobrega in izredno privlačnega. Odličnost pomeni nekaj, kar ima veliko vrednost, maksimalno kakovost, nekaj vrhunskega,



Slika 2: Od kakovosti k odličnosti

izjemnega, veličastnega, nadnormalnega, skratka nekaj, kar je prikazano s presežnikom. Pomeni tudi, da moramo osnovne stvari delati bolje, in to vsak dan skozi dolgo časovno obdobje, zato je tudi osnovno miselno izhodišče in hkrati cilj odličnosti stopnjevanje. Odličnost temelji predvsem na načelu "več in boljše", kar se kaže v izboljševanju medsebojnega sodelovanja, povezovanja, usklajevanja in prilagajanja zlasti organizacijskem ter na inovativnem področju. Iz tega sledi, da je odličnost zadnja faza v procesu človekovega stremljenja po vedno boljšem: rast – razvoj – napredek – kakovost – odličnost, oz. da je kakovost le potrebni, vendar ne tudi zadostni cilj (le izhodišče) v postopku zagotavljanja odličnosti (Gabrijelčič 1995, str. 14, 20, 41, 114).

Odličnost se pojavlja v povezavi s kakovostjo. Povezanost med kakovostjo in odličnostjo je razvidna na sliki 1 in na grafičnem prikazu (slika 2), kjer se vizija odličnosti vpenja še v dimenzijo časa. S pomočjo nenehnega izpopolnjevanja znanja lahko v določenem času prehajamo od začetnih do vedno višjih ravni kakovosti.

Razmišljanje o odličnosti nas pripelje do vnašanja človekove duhovne sestavine v področje dela, organizacije in organizacijskega razvoja. Tu pa se skrivajo tudi tisti "nevidni kapitali", iz katerih se zamisel o odličnosti napaja. Učinkovitost in uspešnost sodobne organizacije sta v mnogočem odvisni od tega, kako in v kolikšni meri bomo v organizacijske procese vključili psihične procese v naši zavesti in podzavesti. Z vizijo odličnosti vzpostavljamo v organizaciji tako vzdušje in razmere, da bo vsem sodelavcem omogočeno sproščanje in uveljavljanje nevidnih kapitalov, ki so v njihovih glavah (Gabrijelčič 1995, str. 32-41).

V primeru šol pa lahko pojem odličnosti razumemo tudi širše, in sicer kot proces, ki se iz glav učiteljev in ostalih delavcev "seli" v glave učencev.

Začetke zavzemanja za odličnost pripisujejo v glavnem Petersovi in Watermanovi knjigi *In Search of Excellence* (Peters, Waterman 1982). Avtorja poudarjata pomembnost procesov in odnosov ter posebej opozarjata na dinamičnost potopkov ponovnega preverjanja in refleksije, razmišljanj pri prepoznavanju najustrežnejših strategij...

Caldwell in Spinks (Caldwell, Spinks 1992) sta razvila pristop, ki vpeljuje koncept odličnosti v šolski menedžment. Trdita, da vrsto paradigem, ki jih označujejo izrazi kakovost, uspešnost, pravičnost, učinkovitost, skrb in spodbujanje, najbolje ponazarja naslednja enačba:

Odličnost = kakovost + učinkovitost + uspešnost + pravičnost + spodbujanje

Če sprejmemo ta koncept, potem smemo sklepati, da so izrazi na desni strani enačbe komponente odličnosti, saj opisujejo njene značilnosti:

kakovost: opredelitev standardov, cilji in merila uspešnosti

učinkovitost: kar največji dosežki ob čim manjši uporabi sredstev

uspešnost: razmerje med rezultati delovanja – doseženimi standardi in zastavljenimi cilji

pravičnost: nepristranost, enakopravnost pri dostopu

spodbujanje/omogočanje: načrtno in sistematično aktiviranje vseh človeških potencialov

Omenjeno pojmovanje umešča uspešnost v krog sodelujočih dejavnikov. Nenehno izboljševanje opredeljujeta pojma pravičnost in spodbujanje, kakovost in učinkovitost pa dajeta merila za ovrednotenje rezultatov delovanja organizacije.

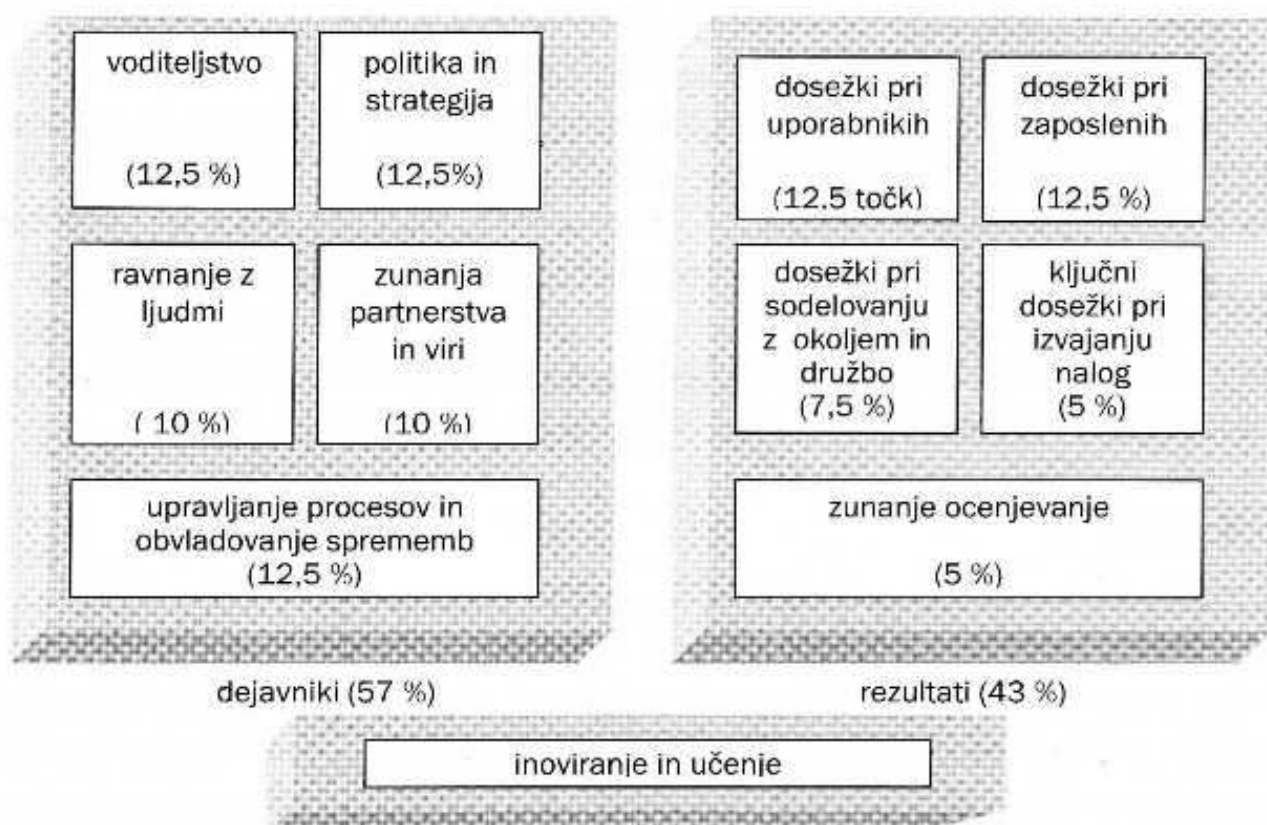
2. Politika kakovosti v Osnovni šoli Brežice in model odličnosti

V Osnovni šoli Brežice smo se odločili, da k tako pomembnemu vprašanju, kot sta vzgoja in izobraževanje, pristopimo celovito in dolgoročno. Zasnovali smo model, ki smo ga poimenovali **Osnovna šola od kakovosti k odličnosti**. To pomeni, da smo obstoječe elemente kakovosti dogradili, nadgradili, jih povezali med seboj ter umestili v »kulturo šole«. Razvoj in razvojno načrtovanje sta namreč strategiji naše nenehne rasti in se neposredno nanašata na organizacijsko kulturo naše šole oz. konkretnije na našo menedžersko ureditev. Razvili smo torej svoj model, ki nas bo vodil na poti od kakovosti k odličnosti.

2.1. Model Osnovna šola od kakovosti k odličnosti

Model je nastal na osnovi teoretičnih raziskovanj in tudi praktičnih ugotovitev, kako uveljavljati v šoli vrhunsko kakovost - odličnost. Oblikovan je na podlagi modela EFQM (The European Foundation for Quality Management - Evropski sklad za upravljanje kakovosti) in pomeni poskus implementacije le-tega na področje šolstva. Vsebuje deset meril in štirideset podmeril: je integralen, saj upošteva dejavnike oz. procese in rezultate. Pet meril je umeščenih med dejavnike, pet med rezultate, vse pa povezujejo procesi inoviranja in učenja. Upošteva vseh devet meril iz EFQM in je zato v tem pogledu primerljiv z njim. Poudarja upoštevanje strank, procesno usmerjenost in nefinančne kazalce uspešnosti delovanja - daje velik poudarek mehki (čustveni, človeški) dimenziji kakovosti.

Model vsebuje input in output ter vmesno stopnjo »kotel dogajanja«. V njem bomo izvajali vse zastavljeno in dogovorjeno (slika 3). Input in vmesno stopnjo lahko analogno kot pri modelu



Slika 3: Model Osnovna šola od kakovosti k odličnosti

EFQM šteje med procese oz. dejavnike, output pa med rezultate. Ključni poudarek je na inoviranju in učenju – elementih, ki povezujeta vse faze in omogočata tudi nenehen razvoj. Model temelji na predpostavki, da so dejavniki sredstvo, s katerim bomo sproščali talente učencev in zaposlenih, da bomo lahko dosegli načrtovane rezultate. Drugače povedano, procesi in ljudje so dejavniki, ki dajejo rezultate – kot pri modelu EFQM. Zadovoljstvo zunanjih uporabnikov (primarnih, sekundarnih, terciarnih), notranjih uporabnikov ter družbeni vpliv bomo dosegli s takšnim vodenjem, ki bo skrbelo za politiko, strategijo in načrtovanje, za ljudi, razpoložljive vire in procese. To pa bo končno vodilo k predvidenim rezultatom in posledično k odličnosti.

Model je večdimenzionalen, kar pomeni, da ne temelji le na doseganju enega cilja, ampak več ciljev istočasno, in sicer na čim bolj racionalen način. To pomeni, da bomo iskali ravnotežje med zadovoljstvom uporabnikov (zunanjih in notranjih), stroški, zahtevami, ki izhajajo iz predpisov, in še čim.

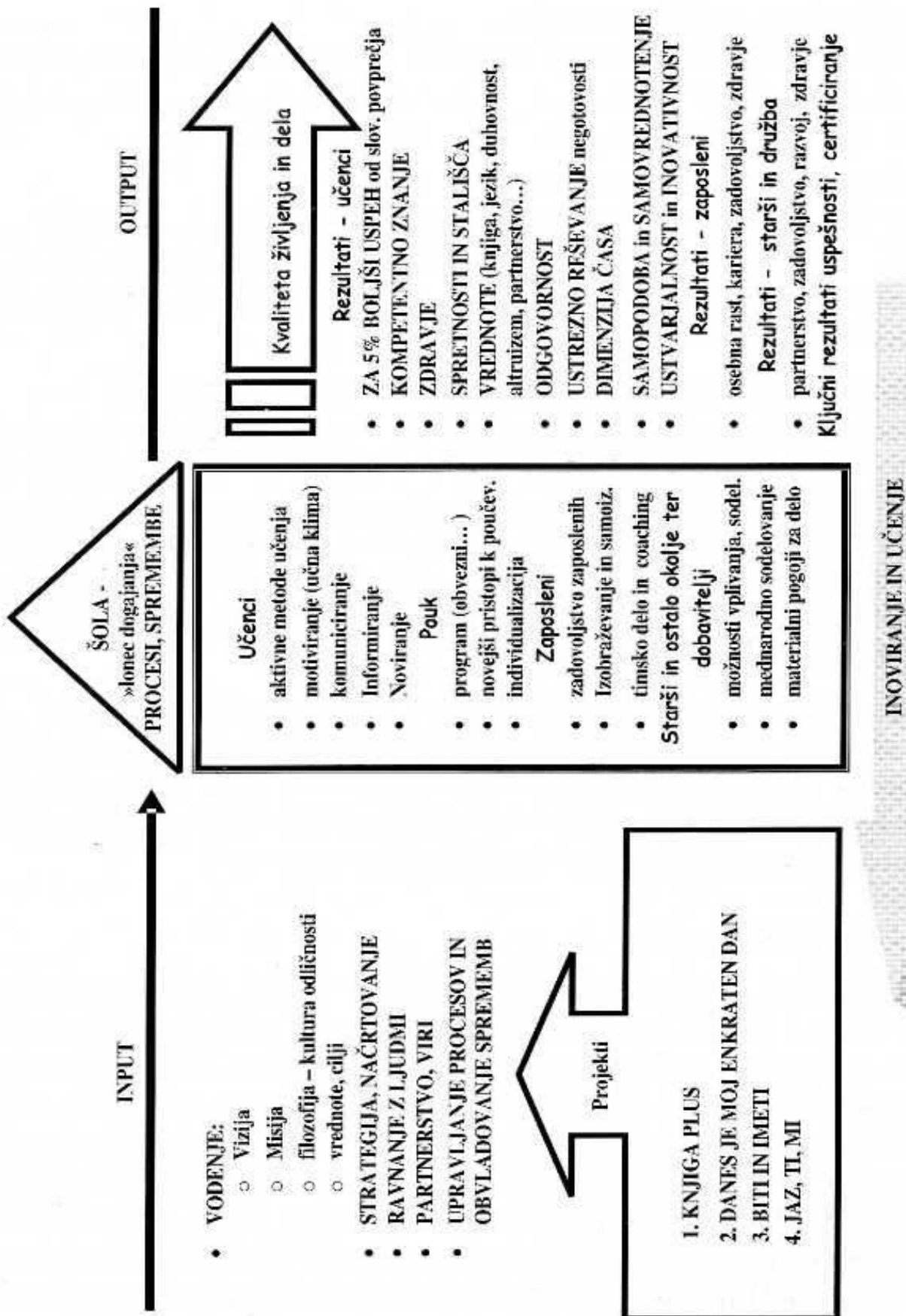
Model je uporaben za velike in majhne šole.

Možnosti uporabe pa so različne – od samoocenjevanja do primerjanja (benchmarking) med šolami.

Ima ohlapna merila, saj upošteva različna izhodiščna stanja posamezne organizacije (brez ponderjev). Merila so: voditeljstvo, politika in strategija, ravnanje z ljudmi pri delu, zunanja partnerstva in viri, upravljanje procesov in obvladovanje sprememb, dosežki pri uporabnikih (učencih, starših, lokalni skupnosti, ministrstvu), dosežki pri zaposlenih, pri sodelovanju z okoljem in družbo, ključni dosežki pri izvajanju nalog in eksterno ocenjevanje.

2.2. *Input*

Najprej bomo namenili pozornost osnovnim makroorganizacijskim izhodiščem odličnosti – viziji, misiji, strategiji, filozofiji Osnovne šole Brežice, ravnanju z ljudmi, partnerstvu in upravljanju procesov ter obvladovanju sprememb, nato pa tudi določenim projektom in procesom, ki jih jemljemo kot organizacijske pripomočke na naši poti k odličnosti – projekte Knjiga plus, Danes je moj enkratni dan, Biti in imeti in Jaz, ti, mi.



Slika 4: Model Osnovna šola Brežice od kakovosti k odličnosti

Vizija Osnovne šole Brežice

Vizija Osnovne šole Brežice je izgrajevati razmere oziroma okolje, ki omogoča nadpovprečno rast ter vrhunsko kakovost - odličnost v vseh segmentih delovanja Osnovne šole Brežice.

Misija Osnovne šole Brežice

Misija Osnovne šole Brežice je vzgojiti in izobraziti ustvarjalne učence, razviti visoko profesionalne strokovne ter druge sodelavce, prav tako pa širiti in poglobljati teorijo in prakso vrhunske kakovosti - odličnosti s partnerji v okolju.

Filozofija Osnovne šole Brežice – kultura odličnosti

Filozofija Osnovne šole Brežice je povezovati univerzalne dosežke znanosti s področja vzgoje in izobraževanja s slovenskimi posebnostmi in v tem smislu uveljavljati ustvarjalno multilateralno razmišljanje. V tem okviru bo Osnovna šola Brežice razvijala vrednote medsebojnega spoštovanja, strpnosti, odgovornosti, skupinskega dela ter drugih pozitivnih vrednot, ki spadajo v organizacijsko kulturo odličnosti.

Strategija Osnovne šole Brežice – strategija izboljšanja

Strategija Osnovne šole Brežice je dosegati na vseh področjih svojega delovanja rezultate, ki so vsaj 5% nad povprečjem osnovnega šolstva Slovenije, pri tem pa uveljavljati tudi dosežke znanstvenih raziskovanj v Evropi in drugod po svetu.

2.2.1. Projekt Knjiga plus

Pravijo, da je knjiga človekova prijateljica. V načelu je knjiga vedno povezana z nečim lepim, dobrim, koristnim. O knjigi je pesnik Severin Šali zapisal: »Iz tvojih listov mi tolažba diha v molčečih urah, ko srce je tožno. Ko vse postaja prazno in ubožno, ti bogatiš me, znanka moja tiha. Nič ne ponujaš se, le dahneš: Vzemi, prijatelj me! Na vsaki moji strani utripi misli in želja so zbrani ter se dajejo z zakladi vsemi. Lepota in modrost sta v meni skriti. Če hočeš iz studenca čarov piti, mi ne odtegni toplega pogleda. Ko sklanjal se mi boš nad drobne vrste, odprla ti bom zeleneče brste in znana ti bo mnogih duš beseda.«

Knjiga plus, ki smo jo dobili v Brežicah, je veliko več kot zgolj knjiga in je nekaj posebnega. Imamo jo samo na brežiški osnovni šoli, torej je nekaj inovativnega, to pa se v sodobnem svetu zelo ceni in je odraz zahtev časa, v katerem živimo. Predstavlja vizijo, nakazuje našo naravnost v prihodnost.

Zakaj torej knjiga?

Zato, ker je imela knjiga kot simbol znanja in kulture izjemno pomembno mesto v narodni zgodovini, vzgoji ter izobraževanju. Verjamemo, da bo to mesto v povezovanju z drugimi sodobnimi pripomočki zadržala tudi v prihodnje.

In zakaj plus?

Ker smo bili vse do pred kratkim kot narod v podrejenem položaju. Poniževali so nas, hoteli so nas celo zbrisati z zemljevida. S svetom smo morali komunicirati preko drugih prestolnic - Beograda, Dunaja, Rima, Budimpešte. Sedaj, ko smo samostojni, se povezujemo s svetom preko Ljubljane. Dejansko smo prva generacija Slovencev, ki lahko v celoti izživi vse svoje zmožnosti in ustvarjalno ter enakopravno z drugimi narodi iščemo prihodnje poti. Šele sedaj lahko dokaj avtonomno rastemo. Zlasti mladim želimo dati vidike radoživosti, možnosti in veselje do ustvarjanja, da bi razmišljali optimistično in pozitivno ter se aktivno vključevali v dogajanja doma in v svetu. Seveda pa nam je za to potrebno veliko znanja in modrosti; vse to ponuja oziroma omogoča model Osnovna šola Brežice od kakovosti k odličnosti ter v njegovem okviru projekt Knjiga plus.

Brežiško Knjigo plus uvajamo v pomembnih časovnih mejnikih: ob deseti obletnici naše države, prehodu v novo tisočletje, ob tisočletnici Brižinskih spomenikov in nenazadnje ob novih povezovanjih Slovenije z Evropo in svetom ter ob uvajanju devetletne osnovne šole v slovenski izobraževalni prostor. Ne bi bilo dobro, če bi šli vsi ti pomembni časovni mejniki kar tako mimo nas. S knjigo plus se aktivno odzivamo na vse te mejnike, saj želimo naslednjim generacijam brežiške osnovne šole zapustiti plemenito sporočilo, da smo šola knjige oziroma še več, šola Knjige plus, kar pomeni, da smo zavezani rastočemu znanju, rasti kulture in optimalnemu delu.

Omenjena Knjiga plus je tudi nekaj koristnega, saj pomeni

poistovetenje z njo dolgoročne strateške koristi za našo šolo. Vodi k nadpovprečnosti, vrhunski kakovosti-odličnosti. To pa je tisto, kar danes v neizprosni konkurenčni borbi največ velja in predstavlja strateško konkurenčno prednost.

Knjiga plus je projekt, namenjen prepoznavnosti Osnovne šole Brežice. K večanju prepoznavnosti pa so povabljeni prav vsi naši učenci, sodelavci in partnerji.

Knjiga plus je projekt plemenitega povezovanja najprej vseh dejavnikov Osnovne šole Brežice, vsebuje pa tudi strategijo sodelovanja z vsemi drugimi – skratka z okoljem. Je projekt izrazito odprtega značaja, saj ima v sebi vgrajeno nenehno rast in z njo povezano nenehno izboljševanje in bogatenje.

Lahko bi dejali, da je omenjeni projekt odgovorno dejanje naše generacije strokovnih delavcev Osnovne šole Brežice, ki prva živi in deluje v samostojni Sloveniji in ji ni vseeno, kaj se bo z njo dogajalo v prihodnosti. Je skratka tudi dejanje rodoljubja.

Je pa tudi, kot je bilo že omenjeno, svojevrstna filozofija, miselno ozadje, ki vidi v bogatenju dela, znanja, kulture in umetnosti velelnik sedanjosti in prihodnosti.

Brežice so metropola Spodnjega Posavja, zato s projektom Knjiga plus in s filozofijo IN-IN, ki jo le-ta vsebuje, želimo priti ne samo do naših učencev, temveč do čimveč Brežičank in Brežičanov, do čimveč Posavk in Posavcev. Brežice so že sedaj mesto kulture in znanja. Tega želimo v prihodnosti še več. Z opisanim modelom in projektom prinašamo prostoru pogum, elan, dobrodušnost, hotenje, dobro voljo, vero v nenehni razvoj, zlasti pa motivacijo za znanje in kulturo. In prav te motivacije, lahko bi rekli tudi hrepenenja, nam je v sedanjih prelomnih časih potrebno veliko. Kot nas je Prešeren plemenito povezoval in nas še povezuje s svojimi vizijami, naj nas tudi miselno ozadje naše knjige utrdi in okrepi v naši samozavesti ter ponosnem srečevanju z izzivi sedanjosti in prihodnosti. Premalo nas je, da bi se izključevali in sovražili. Knjiga je nekaj stalnega v življenju in delu Slovencev. Pomagala nam je ohranjati slovenski jezik, to izjemno dragocenost in osnovo slovenske identitete. Knjiga nas je tudi vzgajala in izobraževala, saj na znanstvenem in kulturnem področju pomenimo veliko več kot nam kaže sorazmerno majhna

številčnost. Imamo bogato znanstveno in leposlovno literaturo.

Projekt Knjiga plus je prispevek naše šole k opisani globalni vlogi knjige v slovenskem prostoru in tudi odgovor na pomisleke nekaterih, da v tem globalnem svetu odločajo samo tako imenovani veliki dejavniki in da se moramo z našo majhnostjo samo prilagajati razmeram v svetu. Naše geslo je prilagajanje in inoviranje, a med tema procesoma je treba iskati optimalno razmerje.

2.2.2. Projekt Danes je moj enkratni dan

Čas je enkratna dobrina, ki nam je vsem dana. Ali nam je sovražnik ali prijatelj, ali nam je v veselje ali v žalost, je v veliki meri odvisno od nas samih oziroma od znanja, kako ravnati z njim. Žal je tega pri nas še zelo malo, zato imamo tudi toliko dolgočasje, letargije.

Tega dolgočasje je še toliko več čutiti pri naših mladih, saj nemalokrat slišimo krilatico »How to kill the time? – Kako ubiti čas?«. Tudi sicer je v menedžerski literaturi veliko govora o »leisure society« – lagodni družbi. Dolgočasje je velikokrat povezano z malodušjem. Od tod pa ni več daleč do ekscesov in dekadentnih pojavov.

Projekt Danes je moj enkratni dan ima za cilj ponuditi mladim optimistično razmišljanje o času. Želi jim povedati, da je vsak dan priložnost, ki jo lahko in jo moramo izkoristiti. (Na naši šoli že poteka projekt Danes je naš enkratni dan.) Čas je možnost ali v prispodobi posoda, ki jo lahko napolnimo s svojim kakovostnim delovanjem, in vrnil nam bo stotere sadove. Zato bomo mlade seznanili z osnovami ravnanja s časom in s tem, kako je uveljavljanje pravil ravnanja s časom eden od temeljev uspešne poti k odličnosti tako posameznika, skupine, organizacije in družbe kot celote.

2.2.3. Projekt Biti in imeti

Svet je poln enostranosti, polresnic, demagogije, izključevanj, enoumja. Pretirano se poudarja in hvali samo materialna plat življenja. Časti se denar, materialno bogastvo, čedalje večja proizvodnja in dobiček. Seveda se strinjam s staro resnico »Primum est vivere et deinde philosophare – Najprej je treba živeti in šele potem filozofirati«. Vendar moramo pri tem upoštevati tudi dejstvo,

da je človek tudi duhovno bitje, ki ima potrebe tudi po bogatenju duhovnih razsežnosti svojega bitja.

Prav s projektom Biti in imeti bomo naše učence vzgajali v smeri uveljavljanja filozofije IN-IN, ki nakazuje, da je, dolgoročno gledano, vsak posameznik vsestransko uspešen in tudi sam zadovoljen, če živi in dela dinamično uravnoteženo.

Tolikokrat omenjena visoka kakovost življenja ni dosegljiva tistim, ki pretiravajo z lovom na materialno bogastvo, pozabljajo pa na svojo osebno, človeško rast.

S projektom Biti in imeti vpeljujemo tudi termin zdravja, zdravega učenca in zdravega posameznika, saj je le-ta osnova tako imenovane zdrave družbe. Z njim bomo nadgradili obstoječi projekt Zdrava šola.

Prav tako bomo raziskovali tudi smisel življenja in dela, seveda ob upoštevanju šolskih posebnosti, ter ugotavljali, kako na naši šoli uresničujemo vizijo odličnosti, zatem pa dopolnili in obogatili sporno pravilo »Citius, altius, fortius – Vedno hitreje, više in močnejše«.

2.2.4. Projekt Jaz, ti, mi

Projekt Jaz, ti, mi poudarja in išče simbiozo med posameznikom, skupino in širšo skupnostjo. Z njim želimo vzpostaviti taka razmerja in omrežja odnosov v naši šoli, da se bodo vsi počutili kot deli in istočasno kot celota. Zavedamo se, da je vsak človek sam sebi najbližji, istočasno pa tudi trdimo, da je vsakdo usodno povezan s svojimi bližnjimi in daljnimi sodelavci, sodeželani, sokrajani in ne nazadnje tudi z drugimi ljudmi po svetu.

Projekt Jaz, ti, mi spodbuja učenca-posameznika, da optimalno razvija svoje sposobnosti, istočasno pa ustvarja vzdušje, ki poudarja, da je v sodelovanju izjemna moč. Triada jaz, ti, mi naj se razvija v dinamično harmonijo, kjer se jaz povezuje v midva in nadaljuje v mi trije, mi štirje, nas pet, nas šest, ... To povezovanje pa nikakor ne pomeni, da imamo neproduktivno in moreče enoumje, temveč živo in spoštljivo izmenjavanje mnenj, katerega cilj so dobri medsebojni odnosi in doseganje skupno določenih ciljev.

S tem projektom hočemo pretirani egoizem, ki je vgrajen v posameznika, povezati s konceptom altruizma. Z njim želimo prikazati potrebo, kako je dolgoročno koristno in dobro povezovati osebne koristi in potrebe s koristmi in potrebami drugih.

Na mesečnih sestankih, imenovanih Jaz, ti, mi, se bodo naši učenci vzgajali v umetnosti povezovanja, prilagajanja, sodelovanja. Začutili bodo, kako pomembna je solidarnost, kako lepo je dajati in sprejemati, kako prijetno je biti svoboden, pa istočasno tudi odgovoren. Povedano z drugimi besedami, kako lepo je graditi svoj osebni razvoj s skupinskim in organizacijskim.

Skupno bomo vzpostavljali sistem vrednot, ki bo veljal na Osnovni šoli Brežice. Prav v tej povezavi teorije in prakse povezovanja, prilagajanja in sodelovanja se bodo oblikovali ustvarjalni učenci, ki bodo čez čas postali celovite osebnosti in dostojni veleposlaniki Osnovne šole Brežice, Spodnjega Posavja in Slovenije. Pri tem pa seveda ne bomo pozabili na ostale notranje in zunanje sodelavce in starše.

S tem projektom bomo nadgradili dejavnosti, ki smo jih do sedaj počeli pod klobukom mreže UNESCO, in tako še trdneje povezali lokalno z globalnim. Aktivnosti pod skupnim imenom Mladi posvojijo spomenik bodo že odraz tovrstnega razmišljanja in delovanja.

»It's hard, but it works – Ne bo lahko, vendarle se splača.«

2.3. Vmesna faza: ŠOLA – »lonec dogajanja«

Sistematično bomo skrbeli za to, da bomo planirane dejavnosti izvedli tako, kot smo jih načrtovali. Področja, kamor bomo usmerili svojo pozornost, so: učenci, starši, lokalna skupnost in družba širše, zaposleni, vsi ostali potrošniki naših storitev ter dobavitelji. Prav tako bomo pozorni na vrednote in cilje ter na materialne pogoje za delo (slika 5).

Vodstvo bo z neomahljivim vodenjem zagotavljalo sledenje zastavljenim ciljem in omogočalo zaposlenim dovolj časa za realizacijo načrtovanega. Zaposlene bo pripravilo na to, da bodo bolje kot sicer opravili vse koristne stvari. Vsakdo izmed zaposlenih



Slika 5: Elementi modela Osnovna šola Brežice od kakovosti k odličnosti

bo lahko izbral - denimo projekt, v katerem bo najlažje udejanil svoje želje, potrebe, spretnosti in znanje. Vodstvo pa bo ustvarjalo pogoje za timsko in sodelovalno delo (coaching) zaposlenih ter za njihovo izobraževanje in samoizobraževanje.

Ustvarjalno vodenje šole

- uporaba vizije kot osnovnega motivacijskega sredstva razvoja šole,
- dajanje moči sodelavcem,
- kreiranje razvojnih strategij – razvojno načrtovanje.

Materialni pogoji

- priprava prostorskih pogojev za uvedbo 9-letne osnovne šole,
- posodabljanje prostorov, komunikacijske in informacijske tehnologije, opreme,
- funkcionalno in estetsko urejanje delovnih prostorov (kultura bivanja).

Sodelovanje s starši in drugimi uporabniki (zunanjimi in notranjimi)

- razvijanje komunikacije in odpiranje navzven,
- izvajanje formalnih in neformalnih oblik sodelovanja s starši in drugimi uporabniki v okolju,
- vzpostavljanje sistema sprotnega in temeljitega informiranja staršev in širše javnosti o delu in dosežkih,
- vključevanje staršev v načrtovanje, izpeljavo in vrednotenje šolskega dela (obvezni in razširjeni program),
- načrtovanje individualnega razvoja (kariere) učiteljev v povezavi z razvojem šole.

Ustvarjalnost in inovacije

- načrtovanje in izvajanje projektov, ki izhajajo iz vizije, misije, poslanstva in bogatijo ter plemenitijo življenje in delo šole kot celote in vseh posameznikov znotraj nje,
- spodbujanje ustvarjalnosti, inovativnosti učiteljev in učencev,
- ustrezno ocenjevanje in vrednotenje ustvarjalnosti učencev in učiteljev.

Kurikulum

- ciljno načrtovanje obveznih in izbirnih vsebin dela po horizontali in vertikali,
- iskanje korelacij med programi, predmeti, vsebinami,
- vključevanje še več aktivnih oblik in metod dela v pouk – novejši pristopi k poučevanju,

- ohranjanje kvalitetnih metod dela (na otroka osredotočena metodologija Korak za korakom, FitClub Slovenija, RWCT...),
- individualizacija (identifikacija nadarjenih uč. in uč. z učnimi ter drugimi težavami, oblikovanje skupin za nivojski pouk).

Pouk

- obvezni program: pestra ponudba izbirnih predmetov,
- razširjeni program: ustrezna organizacija dopolnilnega in dodatnega pouka, pester izbor interesnih dejavnosti in vključevanje zunanjih sodelavcev ter staršev v ID, povečanje deleža vključenih učencev v podaljšano bivanje in jutranje varstvo, vključenost staršev in drugih v dodatno strokovno pomoč učencem, pestrost vsebin šole v naravi, vključenost šole v projekte...,
- nadstandardni program: izvajanje več ur športne vzgoje v prvi triadi, druga učiteljica v programu, na otroka osredotočena metodologija Korak za korakom.
- udejanjanje filozofije in vsebin iz projektov: Knjiga plus, Danes je moj enkratni dan, Biti in imeti, Jaz, ti, mi.

Odpiranje v okolje, sodelovanje z okoljem

- ohranjanje in razvijanje kakovosti delovanja v okolju,
- ohranjanje in razvijanje delovanja na področju različnih mrež – Zdrava šola, UNESCO – ASPnet,
- vključevanje v mednarodno sodelovanje (obisk pobratenih šol na Češkem in v Angliji).

Avtonomija, svoboda

- dajanje več moči sodelavcem v razvojnih projektih,
- ohranjanje in razvijanje ustrezne klime med zaposlenimi, učenci in ostalimi uporabniki,
- omogočanje vsestranskega pretoka informacij.

Timsko delo

- zagotavljanje pogojev za timsko delo,
- spodbujanje timskega in sodelovalnega dela in spopolnjevanja učiteljev za to delo,
- promoviranje (nagrajevanje?) uspehov timskega dela.

Sodoben in aktualen vzgojno-izobraževalni proces

- motiviranje sodelavcev za spreminjanje pedagoške prakse (od poučevanja k učenju)
- spodbujanje k celovitemu pristopu vzgojno-izobraževalnega dela (širina splošne izobrazbe, uporabno znanje, razumevanje drugih – empatija in soodvisnost, oblikovanje lastne osebnosti in odgovornosti...).
- realizacija kurikulumov in nadstandardnih dejavnosti bo pri delu z učenci uveljavljala aktivne metode učenja, novejša in aktivnejša pristope poučevanja (npr. različne modele poučevanja, sodelovalno učenje, laboratorijsko, terensko delo, informacijska tehnologija neposredno v učilnicah...).

Z modelom Osnovna šola Brežice od kakovosti k odličnosti želimo tudi povečati prepoznavnost naše šole ter nasploh Spodnjega Posavja kot regije, ki želi nenehno napredovati ter uveljavljati vzorce trajnostnega razvoja.

Model Osnovna šola Brežice od kakovosti k odličnosti vsebuje že omenjene štiri projekte (Knjiga plus, Danes je moj enkratni dan, Biti in imeti, Jaz, ti, mi), ki jih razumemo kot dolgoročno razvojno usmerjenost šole.

Jedro in strateški cilj modela je v tem, da hočemo dati našim učencem, učnemu in spremljajočemu osebju takšno znanje in toliko znanja, ki bo boljše od uveljavljenih standardov. Slovenska pamet je edini pravi nacionalni interes in bogastvo. Nismo bogati z drugimi viri. Vseh 849 naših učencev želimo torej vzgojiti in izobraziti tako, da bodo po eni strani vrhunski strokovnjaki, po drugi pa tudi spoštovane osebnosti doma in v svetu.

Naš cilj pa je tudi ta, da se v naša prizadevanja za odličnost vključi še okolje, s katerim sodelujemo. Rekli bi lahko, da želimo, da postane Osnovna šola Brežice pomemben nosilec idej in akcij vrhunske kakovosti oziroma odličnosti v svojem ožjem in širšem okolju.

V že omenjenih projektih in tudi drugem našem delovanju (predvsem kurikulumu) bomo posebno pozornost namenjali naslednjim ključnim organizacijskim procesom: vodenju, motiviranju, komuniciranju, inoviranju in informiranju.

2.4. Output

Kakovostno znanje je pogoj za nastopanje na svetovnih trgih dobrin, predvsem idej. Proces vzgoje in izobraževanja mora zagotavljati kar največjemu delu učencev vključitev v družbo in delo in ima velik pomen pri oblikovanju temeljnih vrednot, povezanih s človekovimi pravicami (svoboda vesti, izražanja, odločanja o svoji usodi, pravica do temeljnih dobrin).

Izhajajoč iz povedanega, želimo ustvariti takšen output, da bo ključni rezultat, h kateremu bomo težili, dvig kvalitete življenja in dela. To pomeni, da bo output vir znanja, osebnostnega razvoja in zadovoljstva učencev, vir osebne rasti in kariere ter zadovoljstva zaposlenih in napredka družbe kot celote.

Konkretnije to pomeni, da želimo za 5% zvišati uspeh učencev (dvig nad slovensko povprečje); želimo, da imajo naši učenci kompetentno znanje – znanje, ki jim bo omogočilo samostojno odločanje, zaznavanje sprememb in ustrezno reagiranje nanje; želimo tudi, da imajo naši učenci izoblikovane vrednote (socialne, državljanske, vrednote posameznika), da so opremljeni z ustreznimi spretnostmi in stališči, ki so bistveni za spoprijemanje z izzivi v prihodnosti, da si razvijejo inovativnost in ustvarjalnost, ustrezno samovrednotenje in samopodobo ter da skrbijo za zdravje.

2.5. Vpeljava modela odličnosti v Osnovno šolo Brežice

Model odličnosti bomo implementirali po postopkih in korakih, ki jih na Osnovni šoli Brežice poznamo in tudi uporabljamo v okviru Zdrave šole. Ti postopki so že sedaj nekakšna lastnina in posebnost Osnovne šole Brežice, saj smo pristope, korake in metodologijo že dodobra dodelali in jo v teh letih prilagodili posebnostim šole (velikost šole, timsko delo...). Pridobili smo si tudi že potrebna znanja in izkušnje o učinkovitosti posameznih metod in postopkov in tako iz izkušenj vemo, kaj nam posamezna metoda nudi v določenem času in ob določenih pogojih.

Na začetku šolskega leta bo projektni tim pregledal vsebinski okvir

vsakega posameznega navedenega projekta in določil dinamiko izvajanja v prihodnjih petih letih. Spiralo od kakovosti do odličnosti bomo peljali naprej, se vsako leto ustavili, pregledali doseženo in popravili »smer«, če bo potrebno. Podprojekte pa bomo evalvirali sproti in na tistih nivojih, na katerih bodo izvedeni.

Naša pot od kakovosti k odličnosti je in bo sestavljena iz drobnih kamenčkov, upamo in želimo si, da bi sestavili mozaik, ki bo imel trajno vrednost – v smislu **biti človek**.

2.6. Merila in podmerila modela odličnosti in ugotavljanje odličnosti

Izdelali smo deset meril in pri vsakem merilu še po dve do pet podmeril, ki nam bodo služila za samooceno organizacije.

Samoevalvacija nam bo omogočila avtonomen in razvojen pristop k evalvaciji celotne šole, kajti kakovost se v šoli ne kaže zgolj v (ne)zadovoljstvu učencev in staršev, ampak tudi v izpolnjevanju zastavljenih ciljev, ekonomičnosti poslovanja, zadovoljstvu zaposlenih, različnih oblikah nadzora itd.

Model temelji na samoocenjevanju, s pomočjo katerega se izoblikuje slika prednosti in področij, ki jih je potrebno izboljšati (strateške odločitve, takojšnje ukrepanje).

2.7. Podjetnik in podjetništvo

Model od kakovosti k odličnosti nam zaradi vsega povedanega služi tudi kot izhodišče za načrtovanje, uvajanje in evalvacijo vsebin in oblik dela, ki prispevajo k oblikovanju takšnih osebnostnih lastnosti učencev, ki po našem mnenju odlikujejo podjetnika. Pomembno lahko prispeva k oblikovanju realne samopodobe, pozitivne naravnosti do življenja in dela, ustreznega razporejanja časa, storilnostne motivacije temelječe na želji po uspehu, vrednotenju timskega dela, razvoju kreativnosti in inovativnosti, reševanju negotovosti in sprejemanju problemov kot izzivov, možnosti in priložnosti, aktivnemu in proaktivnemu delovanju, ustrezni komunikaciji, ... (drsni cilji). Prispevajo pa tudi k

posredovanju temeljnih znanj, ki jih podjetniki v svojem strokovnem in osebnostnem razvoju lahko nadgrajujejo na različnih stopnjah in nivojih izobraževanja.

Model torej pripomore k jasnejšemu oblikovanju ciljev ter k boljši realizaciji in evalvaciji le-teh, zato po našem mnenju predstavlja podstat dobrega človeka z odličnim znanjem.



2.8. Zaključek

V prispevku je kot rdeča nit prisotna ideja in naravnost k temu, da je potrebno kakovost nenehno izboljševati in stopnjevati. Odločili smo se, da to prizadevanje primenujemo Pot od kakovosti k odličnosti. Odličnost je torej vizija, ki se ji v nekaterih posameznostih že približujemo, povsod drugod pa planiramo aktivnosti, kako jo doseči. Pri tem se zavedamo, da je tudi odličnost v nenehnem procesu izboljševanja in nadgrajevanja.

Pri naši poti od kakovosti k odličnosti iščemo plemenito, a tudi učinkovito povezanost med tako imenovanimi tremi faktorji H (head, hands, heart – glava, roke, srce). Na Osnovni šoli Brežice tako povezujemo z opisanim programom 846 glav, 1600 rok in 800 src.

Ugotovili smo, da je ustvarjalno učenje povezano z velikimi težavami, saj je takšno delo velikokrat podobno plavanju proti toku. Vendarle se zavedamo, da bo tistega, ki ne plava, tok odnesel oz. odplaval.

Odličnost in tudi naš model odličnosti je prežet z mislijo Emmanuela Mouniera: »Človek je ustvarjen tudi za to, da bi se presegel.«

Koncept odličnosti temelji na uravnovešeni uporabi koncepta »ad rem« (materialni – stvarni koncept) in »ad hominem« (človeški – humani pristop), poudarek pa je prav na slednjem.

Pomembno pa je opozoriti, da je doseganje celovite, popolne kakovosti le vizija. Filozofija nenehnega izboljševanja daje procesom implementacije prednost pred doseganjem določenega stanja, zato je težko oceniti stopnjo učinkovitosti celovitega obvladovanja kakovosti oz. odličnosti. TQM daje celo poudarek »celovitemu vključevanju vseh zaposlenih« v vse procese v organizaciji. Ravno zaradi slednjega pa se poraja dvom, v kolikšni meri gre za izvedljiv menedžerski pristop.

Nemalo dilem povzroča zaposlenim v šolstvu tudi tisti vidik gibanja za kakovost, ki govori o pomenu stranke in sprejema nazor, da je stranka / uporabnik pristojna za definiranje pojma kakovosti. Porajajo se namreč vprašanja, kot so:

- Do kolikšne mere šole dejansko prepoznavajo potrebe uporabnikov in se nanje neposredno in primerno odzivajo?

- Kako se šole dejansko posvečajo strankam in jih upoštevajo?
- Do katere meje lahko ugodijo željam strank? Kakšna so razhajanja med potrebami različnih strank?

Številne šole iščejo načine in poti, da bi zagotovile kakovost, le redke odličnost. Najdemo lahko tudi številna merila za ocenjevanje dosežkov organizacije (npr. rezultati preverjanja znanj...), vendar pa izredno težko odkrijemo merila, ki bi mogla ovrednotiti kakovost procesov v organizaciji; zato predpostavljam, da bodo v izobraževalnih oz. storitvenih organizacijah nekatere značilnosti TQM slabše razvidne in zastopane kot v gospodarskih organizacijah.

Prispevek Osnovne šole Brežice je poskus ozaveščanja vodstva in vseh zaposlenih o paradigmah kakovosti – odličnosti in sledenju filozofiji odličnosti. Služi lahko kot vzpodbuda in izziv tudi ostalim šolam v slovenskem prostoru, da svoje delo inovirajo, bogatijo in tako prispevajo h kakovosti življenja in dela šole kot celote ter znotraj tega h kakovosti življenja vsakega posameznika.

Rekli bi lahko, da je sorazmerno lahko postati odličen, težko pa je ostati odličen skozi dolgo časovno obdobje. Naši izzivi gredo v to smer, da vse dejavnike, ki so v šoli in ki sodelujejo z našo šolo, trajno vključimo v procese gibanja od kakovosti k odličnosti. Pri tem je značilno vprašanje vseh naših učencev, zaposlenih in partnerjev, s katerimi sodelujemo: »Kaj sem danes naredil za svoj osebni razvoj, skupinski razvoj, razvoj svoje šole in okolja?« Skratka odličnost razumemo kot nikoli dokončano zgodbo.

Literatura

1. Caldwell, B. J. & Spinks, J. M. (1992). *Leading the self-managing school*. London: The Falmer Press.
2. Crosby, B. P. (1989). *Kakovost je zastoj (Umetnost zagotavljanja kakovosti)*. Ljubljana: ČGP Delo - TOZD Gospodarski vestnik.
3. Čagran, B. (1996). *Metodološke smernice konceptiranja in verifikiranja kakovosti izobraževanja*. V Marentič Požarnik, B. s sod. (Ur.): Zbornik posveta: Kakovost preduniverzitetnega izobraževanja. Zavod RS za šolstvo.
4. Gabrijelčič, J. (1995). *Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Dolenjska založba.
5. Glasser, W. (1995). *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
6. Lubšina Novak, M. (2001). *Vloga ravnatelja pri motiviranju sodelavcev za dolgoročni, ni poklicni razvoj*. V Vukovič, G. (Ur.): 20. znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved Management in globalizacija, 1186 - 1195. Kranj: Moderna organizacija.
7. Lubšina Novak, M. in sod. (2000). Zdrava šola po naše. *Didakta*, IX, 50/51, 42-56.
8. Peters, T. J. in Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Warner Books.
9. Sallis, E. (1997). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page.