

Mag. Marija Lubšina Novak

Odlična vzgoja in izobraževanje kot pogoja za odlično gospodarstvo

*Brez dobrega učitelja ni dobre šole in ni uspešnega gospodarstva.
(Vilhar, B.; Somrak zdrave pameti v šolskih klopih; Delo, 20 avgust 2005.)*

Uvod

Vstopili smo v novo stoletje in tisočletje. Veliki premiki v 20. stoletju so prinesli novosti, o katerih se našim predhodnikom ni niti sanjalo: informacijsko dobo, postmodernizem, kibernetično družbo, multikulturalizem, globalizacijo. Nastali so novi besednjaki, novi koncepti, nove oblike vedenja.

UNESCOVA komisija o izobraževanju za 21. stoletje v svojem poročilu obravnava svetovno stanje in razvojne težnje ter napoveduje, da bo industrijski in informacijski revoluciji 20. stoletja v sedanjem stoletju sledila »revolucija uma«, ki bo dvignila izobraževanje v sam vrh družbenih prednostnih nalog, in obenem opozarja, da utegne biti najmočnejša zavorna cokla tega pojava prav tradicionalna šola. (Mayer, v Marinšek, 2000, 9)

Človek zahodne civilizacije je v glavnem zadovoljil materialne potrebe za preživetje, ni pa hkrati izpolnil svojih duhovnih teženj. V tej smeri deluje tudi tradicionalna šola. Preobrazba tradicionalne šole v šolo za sedanje tisočletje bo zahtevala korenite spremembe.

Človeka bo morala opremiti z znanjem za življenje v okoliščinah, ki bodo močno presegale njegove naravne prilagoditvene zmožnosti. Umetni svet civilizacije, ki si ga je človek ustvaril, da bi živel bolje, visi nad njegovo usodo kot Damoklejev meč. (Mayer, v Marinšek, 2000, 9)

V zadnjih nekaj desetletjih so se evropske družbe spoprijemale s pomembnimi družbenimi, kulturnimi, gospodarskimi in tehnološkimi spremembami in izzivi. Uveljavilo se je prepričanje, da naj vzgoja, izobraževanje in usposabljanje prevzamejo najpomembnejšo vlogo, kajti to je pot, po kateri se bomo na te spremembe ustrezno odzvali in se dejavno lotili izzivov. (Plevnik, 2001, 13)

V večini držav članic evropskega gospodarskega prostora se vzgoja, izobraževanje in usposabljanje od začetka devetdesetih let spet uvrščajo med prednostne politične naloge. (Plevnik, 2001, 13) Zaradi teorij o človeškem kapitalu, po katerih je vsestranski in obnem koherenten razvoj človeških virov pomemben za gospodarski in socialni razcvet postindustrijskih družb, postaja izobraževalna politika čedalje pomembnejša sestavina gospodarske in socialne politike.

1. Sodobni izzivi

“Izzivi v današnjem okolju – globalna konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v tehnologiji, naraščajoča uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebni in profesionalni razvoj – zahtevajo predvsem drugačne odzive organizacij, kot so jih bile vajene doslej. V preteklosti veljavni vzorci ne zadoščajo za usmerjanje organizacij v 21. stoletju. Današnji menedžerji bodo morali vpeljati povsem nove koncepte, če bodo želeli uspešno voditi organizacije v obdobju hitrih in tudi dramatičnih sprememb.

Organizacije na pragu 21. stoletja potrebujejo več kot samo odlično tehnologijo, s pomočjo katere lahko maksimalno koristno izrabijo sodobno internetno omrežje. Potrebujejo tudi fleksibilni, samozavestni, novi menedžment. Še v letu 1995 so se menedžerji tra-

dicionalnih podjetij osredotočali le na kakovostno poslovanje, soočati so se morali z neprestanimi, vendar predvidljivimi spremembami. Današnje spremembe niso samo hitre, temveč tudi bolj kompleksne, nepredvidljive in vsepovsod prisotne. Organizacije niso več prepričane, kdo so njihovi konkurenti, katere so njihove osrednje konkurenčne sposobnosti in ali bi morale svoje osrednje poslovne dejavnosti osredotočiti na povsem druga poslovna področja." (Dimovski, Penger, 2001, 17)

Eden ključnih povzročiteljev nepredvidljivih sprememb je internet, ki je v zadnjih letih močno spremenil način dela nekaterih organizacij. Internet je globalni informacijski sistem (informacijska funkcija interneta). Danes ga uporabljajo številne organizacije, ki z njegovo pomočjo opravljajo tradicionalne poslovne funkcije ceneje in bolj fleksibilno. Z razvojem interneta so se odprle nove možnosti elektronskega poslovanja, ki temelji na računalniški izmenjavi podatkov – to je tehnologija, ki omogoča organizaciji, da preko računalnika komunicira z računalnikom v drugi organizaciji pri uporabi vnaprej dodeljene oblike sporočila.

Internet ni le nov distribucijski kanal ali nov način komuniciranja, temveč opravlja še številne druge funkcije: tvori virtualno tržišče, informacijski sistem in je hkrati orodje za proizvodnjo izdelkov in opravljanje storitev – vpliva na vzpostavitev drugačnih odnosov dobavitelji, zahteva drugačno koordinacijo projektov ter vnaša nove načine zbiranja in analiziranja podatkov.

Danes sta razumevanje in evolucija novih informacijskih sistemov ključna za razvoj in preživetje organizacije.

Dinamika svetovnih sprememb je močno spremenila sodobno poslovno okolje – v najširšem pogledu ga je mogoče zaobjeti skozi različne izzive: globalizacije in globalne konkurence, prehoda industrijske dobe v dobo nove ekonomije, novih tehnologij in elektronskega poslovanja, preoblikovanja tradicionalnih organizacij ter izzive raznolikosti, etike in družbene odgovornosti.

Izziv globalizacije in globalne konkurence pomeni, da postaja svet za današnje organizacije vedno manjši. Poslovanje postaja enotno globalno delovanje, saj se trgovinske ovire odpravljajo, komunikacije postajajo vse hitrejše in cenejše, okusi potrošnikov pa različni

in spremenljivi na vseh področjih.

Globalizacija je danes pomemben dejavnik, saj vpliva na konkurenčno poslovanje med organizacijami. Globalni trgi se navezujejo na dejstvo, da je svet en sam potencialni trg, organizacije pa se na tem trgu soočajo z globalno konkurenco, ki je ne smejo gledati kot nekaj negativnega, kajti ena najučinkovitejših strategij za doseganje konkurenčnih prednosti je strategija povezovanja s poslovnimi partnerji v svetu.

Zaradi izjemno turbolentnega okolja in hiperkonkurenčnega poslovanja bodo organizacije 21. stoletja vse težje dosegle globalne konkurenčne prednosti. Zato morajo razvijati tiste osrednje spretnosti, s katerimi bodo uspele uresničiti potrebe in želje kupcev. Ena najpomembnejših je organizacijsko učenje – kar pomeni, da se morajo organizacije neprestano učiti, da bodo sposobne ustvariti novo znanje.

Izziv prehoda industrijske dobe v novodobno ekonomijo opredeljujejo številni dejavniki. Sodobna ekonomija je poleg informacijske tehnologije determinirana še z drugimi izzivi. Najpomembnejši so: storitvena naravnost podjetij, procesi globalizacije, izobilje investicijskega kapitala ter naraščajoči pomen znanja kot ključnega resursa konkurenčnih prednosti organizacij v 21. stoletju.

Pravila, ki jih bodo morale organizacije zaradi obstanka in zaposleni zaradi ohranjanja delovnih mest poleg povedanega upoštevati, se nanašajo še na spoznanja:

- Materialna komponenta organizacije pomeni vedno manj – veljava podjetja bo čedalje manj odvisna od materialnih dobrin in čedalje bolj od ljudi, idej in sposobnosti strateškega združevanja ključnih informacijskih dobrin.
- Ljudje so vedno večje bogastvo - ustvarjalni ljudje so tisti, ki ustvarjajo vedno nove ideje. Bolj kot kdaj prej v zgodovini vplivajo njihove ideje na nastajanje nove vrednosti tehnologije ter poslovnih modelov. Ljudje z dobrimi idejami so neprecenljiva konkurenčna prednost organizacij.
- Časa je vedno manj – hiter odziv na zahteve kupcev, še posebej v času informacijske globalizacije, postaja vse bolj pomemben. Spremembam na trgu se je potrebno prilagajati v realnem času

- se pravi takoj. Najuspešnejše organizacije so sprejele filozofijo nenehnega spreminjanja in so vedno pripravljene spreminjati svoje izdelke in procese, celo tiste, ki so najbolj uspešni.
- Vrednost izdelka narašča z njegovo razširjenostjo. Nekdaj je veljalo pravilo, da je vrednost nekega izdelka tem večja, čim manjša je ponudba. Danes pa je ravno obratno - izdelki najbolj pridobijo uporabno vrednost, ko postanejo standard in ko jih uporablja čim več ljudi.

Izziv novih tehnologij in elektronskega poslovanja pomeni, da pridobivajo informacije globalno razsežnost, informacijska tehnologija in sistemi pa vodilno vlogo v organizacijah. Znanje in informacije predstavljajo osnovo storitev in proizvodov in sočasno osnovno strateško sredstvo organizacij. Organizacije vidijo v informacijskih tehnologijah elektronskega poslovanja vir dobička in konkurenčne prednosti, saj informacijska tehnologija zvišuje moč in motiviranost zaposlenih, večja informiranost ter omogoča točnejše nadziranje aktivnosti in poslovanja.

Izziv preoblikovanja organizacij se kaže v tem, da združbe samousmerjevalnih timov vedno bolj izrinjajo strmo hierarhijo, kontrolo in točnost v organizacijskih strukturah organizacij. Klasične organizacijske strukture, ki poudarjajo velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, niso v veliko pomoč pri ravnanju z izzivi sodobnega okolja. Nova strukturna paradigma poudarja pomen hitrosti, fleksibilnosti, inovacij in integracij preko funkcionalnih in drugih meja organizacij. Nove organizacijske strukture so sploščene, da so lahko razvile sistem pooblaščenja in odgovornosti, med seboj se mrežno povezujejo, člani organizacij pa so zbrani v skupine z različnih področij (v time) in nekaj časa delajo skupaj. Skupine se ukvarjajo z vodstvenimi funkcijami, razvijajo strokovno usposobljenost, izražajo močno pripadnost kupcem, pospešujejo implementacijo sprejetih odločitev, posredujejo informacije in prevzemajo odgovornost za rezultate poslovanja. Tako skupine premagujejo tradicionalne hierarhične in oddelčne meje, ne da bi za to potrebovale odobritev vrhnjega menedžmenta.

Izziv etike, družbene odgovornosti in raznolikosti pa so izzivi sodobnega okolja, ki jih morajo sodobne organizacije vgraditi v svojo

organizacijsko kulturo. Naraščajoča raznolikost delovne sile prinaša nove izzive, saj imajo ljudje z različnim etničnim in kulturnim ozadjem različne stile življenja.

Družbeno odgovornost organizacij je moč razdeliti na štiri kriterije, in sicer na kriterij *ekonomske, pravne, etične* in *diskrecijske odgovornosti*.

Najpogosteje upoštevan je *ekonomski* kriterij - če izpeljan do konca, maksimizira dobiček za lastnike in delničarje. *Pravni* kriterij definira, kaj je za neko družbo pomembno z vidika ustreznega obnašanja podjetij. Pričakuje se, da bodo podjetja izpolnjevala svoje ekonomske cilje znotraj pravnega okvira. *Etična* odgovornost vključuje obnašanja, ki niso nujno kodificirana z zakoni in tudi ne služijo nujno neposrednim interesom podjetja. Biti etičen pomeni, da morajo ljudje, ki sprejemajo odločitve v podjetju, postopati v skladu z načeli enakosti, poštenosti in nepristranskosti ter spoštovati pravice posameznikov. O neetičnem obnašanju govorimo, ko kaka odločitev povzroči, da posameznik ali podjetje pridobi na škodo družbe. *Diskrecijska* odgovornost pa je čisto prostovoljne narave in je motivirana z željo podjetja, da prispeva družbi. Socialna odgovornost pa je ideja podjetja, ki postavlja zavezanost do družbe pred zavezanost do delničarjev in lastnikov in celo pred zakonske zahteve.

Organizacije se v soočanju z novimi zahtevami sodobnega poslovnega okolja zavedajo, da uspeha ne morejo meriti zgolj s temeljnimi finančnimi izkazi, zato se poslužujejo tudi drugih komponent etične in družbene odgovornosti. Organizacije, ki se odločijo, da bodo prispevale h kvaliteti življenja v skupnosti - družbeni blaginji - na tej osnovi istočasno izboljšujejo tudi lastne rezultate poslovanja.

1.1 Evropska unija

»Evropska unija mora do leta 2010 postati najkonkurenčnejše, najbolj dinamično, na znanju temelječe gospodarstvo sveta, sposobno trajnostne gospodarske rasti z več bolj plačanimi delovnimi mesti in večjo socialno povezanostjo,« so 23. in 24. marca 2000 skle-

nili predsedniki držav in vlad na Lizbonskem vrhu.

Kot enega najpomembnejših vzvodov uresničevanja tega ambicioznega načrta - na znanju temelječa družba ter konkurenčno in dinamično gospodarstvo - so opredelili ukrepe za povečanje učinkovitosti sistemov vzgoje in izobraževanja. Zapisali so, da je potrebno več vlagati v izobraževanje, ki naj bo strukturirano, dinamično in odprto.

Ekonomija je tako eden od ključnih motivatorjev za spreminjanje koncepta izobraževanja tako v državah članicah EU kot tudi v svetu sicer.

Lizbonski pomladanski vrh je leta 2000 pozval tudi k identifikaciji skupnih ciljev sistemov izobraževanja in usposabljanja v EU. Velike pozornosti je bilo takrat deležno vprašanje »temeljnih veščin« gospodarstva, ki temelji na znanju, zato je Svet v Lizboni izrecno pozval k oblikovanju evropskega okvira, ki bo opredelil »nove temeljne veščine«.

V Sloveniji so bili cilji izobraževanja že v Izhodiščih kurikularne prenove (1996) naravnani tako, da naj bi v šolah učenci izgrajevali kakovostno znanje v smislu neodvisnega in kritičnega ter ustvarjalnega mišljenja ter razvijali spretnosti in veščine, s poudarkom na graditvi pozitivne samopodobe in dobrega odnosa do učenja. »Šole naj bi učence usposabljele za permanentno izobraževanje in za to, da se naučijo odzivati na spremembe, hkrati pa postanejo odgovorni državljani, sposobni demokratičnega delovanja. (Sentočnik, 2006, 75)

Dr. Barica Marentič Požarnik meni, da so v Izhodiščih že zajete vse glavne lastnosti, če ne tudi že področja ključnih kompetenc, in sicer od že povedanega prehoda od reprodukcije k ustvarjalni uporabi znanja, usposobljenosti za samostojno pridobivanje znanja, večjo motiviranost, osebnostno trdnost in samozavest ter kritičen in odgovoren odnos do sebe, drugih in okolja pa tudi do usposobljenosti za informacijsko in komunikacijsko pismenost. (2006, 28)

V kontekstu povedanega in v kontekstu razumevanja odličnosti v menedžment, ki zahteva dobro poznavanje in primerno uporabljanje obstoječih virov ter pogojev dela in obenem iskanje novih poti, znanj in izkušenj, je nastal **model Osnovna šola Brežice od kako-**

vosti k odličnosti. Model smo zastavili v šolskem letu 2001/2002, v času petih let udejanjanja pa smo ga tudi že nadgradili in inovirali ter postavili v kontekst strateških dokumentov na poti oblikovanja celovitejše strategije Evropske unije pri povezovanju in povečevanju učinkovitosti sistemov vzgoje in izobraževanja (v besednjaku EU: izobraževanja in usposabljanja). V model odličnosti smo v svojem malem prispevku za Evropo in v izzivu za nas strnili v celoto vrsto ločenih pobud od vseživljenjskega učenja, uveljavljanja kompetenčnega pristopa pa do razvoja vseh vrst pismenosti. To je naš prispevek k udejanjanju programa, ki je nastal pod vplivom lizbonskih sklepov in kasnejših usmeritev Evropskega sveta in ki ga poznamo pod naslovom *Izobraževanje in usposabljanje 2010*.

2. Odličnost

Odličnost pomeni nekaj, kar ima veliko vrednost, maksimalno kakovost, nekaj vrhunskega, izjemnega, veličastnega, nadnormalnega, skratka nekaj, kar se začne 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. Temelji predvsem na načelu "več in boljše", kar se kaže v izboljševanju medsebojnega sodelovanja, povezovanja, usklajevanja in prilagajanja zlasti na organizacijskem ter na inovativnem področju. Iz tega sledi, da je odličnost zadnja faza v procesu človekovega stremenja 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, 14, 20, 41, 114)

Iz povedanega bi lahko sklepali, da je odličnost pojem, ki ga ni moč preseči. Pa ni tako. Dr. Janez Gabrijelčič, po mojem mnenju oče odličnosti na Slovenskem, je pojem odličnost nadgradil s pojmom **svetovna odličnost**. V drugem sporočilu Društva ekonomistov Dolenjske in Bele krajine dne 24. 4. 2006 je v povabilu in nagovoru soorganizatorjem, predavateljem in medijem na 18. Forum odličnosti utemeljil svoj pogled na mednarodno odličnost, ki po njegovem temelji na »iskanju novih vzorcev odličnega povezovanja

in sodelovanja in po uveljavljanju takšnih okolij, ki dajejo vsem enake možnosti za trajno udejanjanje odličnosti«. S tem je tudi oplemenitil štiri Delorsove stebre, saj je zadnjega - »učiti se biti« - nadgradil z »biti povezan« in s pomočjo sinergije znanja, duhovnega in duševnega celovito rasti.

3 Različni modeli odličnosti v vzgoji in izobraževanju

Vsak dan smo priča težnjam svetovnega gospodarstva in zahtevam slovenskega gospodarstva, ki silijo tako organizacije kot tudi šole k nenehnim spremembam. Zahteve časa v procesih globalizacije - spremenjene družbene razmere in novi trendi tudi na področju vzgoje in izobraževanja - potrjujejo potrebo ne le po uresničevanju zastavljenih družbenih ciljev, pač pa tudi po večji operacionalizaciji le-teh, skrbi za posameznika ter potrebi **po preseganju zastarelega birokratskega razmišljanja in delovanja.**

Vsak proces - izobraževanje in tudi vzgoja - ima vrednost, v razmerah tržne ekonomije pa še posebej. Vrednotenje njunih rezultatov pa je izredno nevhvaležno delo, saj je takšno vrednotenje področje, ki se šele razvija. Berce (1999) ugotavlja, da se uspešne ustanove oz. organizacije že zavedajo pomena aktivno razvojno usmerjenega delovanja, ki pomeni mnogo več kot zgolj fizično-kapitalsko vlaganje, saj zajema tako upravljanje in iskanje kot tudi omogočanje uporabe pridobljenega znanja na naslednje načine:

- s pridobivanjem in prilagajanjem globalnemu znanju, tako sa de znanje povezuje,
- z investiranjem v človeški kapital, da bi se dvignile sposobnosti sprejemanja in uporabe znanja,
- z investiranjem v visoke in napredne tehnologije za uspešen prenos znanja in dostop do njega.

Večina slovenskih vzgojnih in izobraževalnih ustanov oz. organizacij se že zaveda krute realnosti v makro in mikrookolju, zato se v uresničevanju cilja stalne aktualizacije poskuša subtilno odzivati na dogajanja v okolju. Tako želi preseči latentno nevarnost preozkega razumevanja svoje lastne naravnosti. Jana Bezenšek (2001) meni, da se vzgojno-izobraževalne organizacije zavedajo, da morajo pos-

večati posebno skrb:

- spremembam v družbenem okolju, ki so vse intenzivnejše, hitrejše in globalne, čemur sistemi vzgoje in izobraževanja težko sledijo. (OECD je 2001 objavila študijo z naslovom *What Schools for The Future*, v njej pa navedla družbene procese, ki vplivajo na oblikovanje šolskih politik, ki bi morale dajati večji poudarek generacijskim vprašanjem, starajoči se družbi, spolu in družini, zanju, tehnologiji in delu, življenjskemu stili, neenakosti, geopolitičnim dejavnikom – globalnim, lokalnim, internacionalnim ...);
- trendu decentralizacije številnih sicer raznolikih sistemov vzgoje in izobraževanja, ki ga v svojem poročilu utemeljuje tudi Mednarodna komisija za XXI. Stoletje;
- uresničevanju ciljev vseživljenjskega izobraževanja in učenja, kar bo uresničevalo tako potrebe posameznika kot tudi aktualne potrebe okolja;
- globalnim ciljem ustanov in organizacij na področju vzgoje in izobraževanja, v katerih se bodo razvijali talenti in sposobnosti posameznika (z ustvarjalnostjo, odprtostjo, razumevanjem in skrbjo za druge udeležence, samoiniciativnostjo in spodbujanjem kritičnega mišljenja).

3.1 Model odličnosti EFQM

Model odličnosti EFQM temelji na predpostavki, da je mogoče doseči odlične rezultate delovanja, odjemalcev, zaposlenih ter družbe preko voditeljstva kot gonila tako uspešne politike in strategije, kot tudi zaposlenih, partnerstev, virov in procesov (Zupan, Kern, 2004, 1).

V teoriji in praksi je uveljavljenih več pristopov pri vodenju sistema kakovosti, spodbujanju inovativnosti ter uvajanju stalnih izboljšav. Model odličnosti EFQM smo izbrali tudi zato, ker na področju samoocenjevanja šola pridobi vpogled vase, jasno opredeli prednosti in področja za izboljšave ter opredeli instrumente merjenja in možnosti uporabe, s katerimi spremlja in evalvira svoje delo - sprotno in sumativno.

3.2 Temelji modela odličnosti

Model odličnosti vsebuje zasnove, ki temeljijo na usmerjenosti organizacije k rezultatom, odjemalcem, na upravljanje na podlagi procesov in dejstev, razvoja in vključevanja zaposlenih, stalnega učenja, inoviranja in izboljševanja, razvijanja partnerstev, vplivanja na razvoj družbene odgovornosti in na voditeljstvo ter stanovitnost namena.

Temeljna načela, ki jih model podpira, so:

- *osredotočenost na odjemalca* – odjemalec je končni razsodnik o kakovosti proizvoda in storitve;
- *usmerjenost v rezultate* – odličnost je odvisna od uravnoteženja in zadovoljevanja potreb vseh udeleženih strani (zaposlenih, odjemalcev, dobaviteljev in družbe na splošno, pa tudi tistih, ki imajo v organizaciji finančne interese);
- *voditeljstvo in stanovitnost namena* – v organizaciji vodje s svojim vedenjem ustvarjajo jasnost in enotnost namena in razvijajo okolje, v katerem lahko organizacija in njeni zaposleni izkazujejo svojo odličnost;
- *upravljanje na podlagi procesov in dejstev* – organizacije so uspešnejše, če poznajo in sistematično upravljajo vse med seboj povezane dejavnosti in če sprejemajo odločitve v zvezi s tekočim poslovanjem in načrtovanimi izboljšavami na podlagi zanesljivih podatkov, med katere sodijo tudi mnenja vseh udeleženih strani;
- *razvoj in vključevanje zaposlenih* – polni potencial zaposlenih v organizaciji se najbolje sprošča na podlagi skupnih vrednot in kulture zaupanja ter pooblaščenja, ki vsakogar spodbuja k vključevanju;
- *stalno učenje, inoviranje in izboljševanje* – organizacija deluje najbolje takrat, kadar njeno delovanje temelji na upravljanju in izmenjavi znanja v okviru kulture stalnega učenja, inoviranja in izboljševanja;
- *razvijanje partnerstva* – organizacija deluje uspešneje, kadar njeno delovanje temelji na upravljanju in izmenjavi znanja v okviru kulture stalnega učenja, inoviranja in izboljševanja;
- *razvijanje partnerstva* – organizacija deluje uspešneje, kadar je

njen odnos s partnerji vzajemno koristen in temelji na zaupanju, izmenjavi znanja in integraciji;

- *družbena odgovornost* – organizacija svojim dolgoročnim interesom in interesom svojih zaposlenih najbolje služi, če ravna etično ter presega pričakovanja in pravila najširše družbe. (Kern Pipan, 2005, 7)

Model odličnosti EFQM je splošen, možno pa ga prenesti v šolski prostor (Lubšina Novak, 2004, 162), kar bom poskušala prikazati v nadaljevanju tudi s konkretno analizo (točka 7.3). Je praktično orodje, ki pomaga organizacijam vzpostaviti sistem z merjenjem, kako daleč so prišle na poti k odličnosti. Pred desetletjem je torej potekala revolucija tako imenovanega “**reengineering-a**”, danes pa poteka revolucija “**učeče se družbe**”, učeče se organizacije ter učečega se delavca, učenca, oziroma posameznika.

4. Vseživljenjsko učenje

Znanje, sposobnosti in razumevanje, ki se jih naučimo v otroški in mladostniški dobi, šoli ali na univerzi, ne bo trajalo vse življenje. Trdnjša integracija učenja v življenje odraslega je zelo pomemben del udeležanja vseživljenjskega učenja, toda kljub vsemu je le del celote. V Memurandumu o vseživljenjskem učenju je zapisano, da je vseživljenjsko učenje »brezšiven kontinuum od zibke do groba.« **Visoko kvalitetno temeljno izobraževanje je za vse** – od otrokovih najzgodnejših dni naprej – **bistvena podlaga**. Temeljno izobraževanje, ki mu sledi začetno poklicno izobraževanje in usposabljanje, naj bi opremilo vse mlade z novimi temeljnimi spretnostmi, ki jih zahteva na znanju temelječa ekonomija. Zagotovilo naj bi tudi, da bi se mladi naučili učiti se in da bi imeli pozitiven odnos do učenja.

Ljudje bodo načrtovali skladne učne dejavnosti vse svoje življenje le, če se bodo *hoteli* učiti. Z učenjem ne bodo hoteli nadaljevati, če bodo njihove izkušnje z učenjem v zgodnejšem obdobju neuspešne ali osebno negativne ali če primerne učne priložnosti ne bodo praktično dosegljive glede na časovno uskladjivost, hitrost, lokacijo in preskrbljenost. Za sodelovanje pri učenju, ki vsebinsko in metodično ne bo primerno upoštevalo njihovih kulturnih pogledov in življenjskih izkušenj, ne bodo motivirani. Prav tako ne bodo

hoteli investirati časa, naporov in denarja v nadaljnje učenje, če znanje, spretnosti in strokovna znanja, ki si jih bodo že pridobili, ne bodo priznana na otipljive načine, (ne bodo čutili osebne rasti niti ne bodo napredovanja pri delu). Posameznikova motivacija za učenje in raznovrstnost učnih priložnosti je ključni za uspešno uveljavljanje vseživljenjskega učenja. Bistveno je **dvigniti tako povpraševanje po učenju kot tudi ponudbo**, posebej še za tiste, ki so imeli doslej najmanj koristi od izobraževanja in usposabljanja. Vsakomur naj bi bilo dano slediti odprtim učnim potem po lastni izbiri, namesto da, bi morali slediti vnaprej opredeljenim cestam do specifičnih ciljev. To čisto preprosto pomeni, da bi se morali sistemi izobraževanja in usposabljanja prilagoditi potrebam in zahtevam posameznikov in ne obratno. (Memorandum o vseživljenjskem učenju, 2000, 8).

Vseživljenjsko učenje torej ni samo še en vidik izobraževanja in usposabljanja več; opredeljeno je kot »vse učne dejavnosti, ki se jih lotevamo kadarkoli v življenju, da bi izboljšali znanja, spretnosti in kompetence z osebnega, državljanskega, družbenega vidika v povezavi z zaposlitvijo«. (Sporočilo Komisije Uresničevanje evropskega prostora vseživljenjskega učenja - na poti k skupnim ciljem izobraževanja)

Zaradi tega mora vseživljenjsko učenje postati vodilno načelo v ponudbi učnih vsebin. Vsi tisti, ki živijo v Evropi, bi morali imeti brez izjeme enake možnosti, da se prilagodijo zahtevam družbenega in gospodarskega življenja in da aktivno sodelujejo pri oblikovanju evropske bodočnosti.

4.1 Memorandum o vseživljenjskem učenju - na poti v družbo znanja

V svojih uvodnih obrazložitvah Memorandum poudarja:

- pomen učenja v različnih situacijah (formalno, neformalno, informalno ali priložnostno učenje) ter opredeljuje časovno (od zibelke do groba) širino ter širino življenjskih situacij;
- pomen učenja za uspešno vključevanje v delo (zaposlitveni vidik) ter za uspešno vključevanje v družbo (učenje za izgradnjo inkluzivne družbe).

Memorandum o vseživljenjskem učenju predstavlja cilje vseživ-

ljenjskega učenja v šestih ključnih sporočilih, od katerih je prvo usmerjevalno, ostala pa naštevajo pogoje, ki so potrebni za uresničitev prvega.

Ključno sporočilo 1: nove temeljne spretnosti za vse

(Cilj: zagotoviti splošen in nenehen dostop do učenja za pridobitev ali obnavljanje spretnosti, ki so potrebne za nenehno sodelovanje v družbi znanja.)

Ključno sporočilo 2: večja vlaganja v človeške vire

(Cilj: vidno dvigniti raven vlaganj v človeške vire.)

Ključno sporočilo 3: inovacije v učenju in poučevanju

(Cilj: razviti učinkovite metode učenja in poučevanja ter okoliščine za nenehno učenje vse življenje za vse družbene vloge v raznolikih vsebinah in oblikah.)

Ključno sporočilo 4: vrednotenje učenja

(Cilj: pomembno izboljšati poti, s katerimi razumemo in ocenjujemo udeležbo in dosežke, še posebej v neformalnem in priložnostnem učenju.)

Ključno sporočilo 5: premislek o usmerjanju in svetovanju

(Cilj: zagotoviti, da bo vsak lahko imel enostaven dostop do kvalitetnega informiranja in svetovanja o učnih možnostih po vsej Evropi in skozi vse življenje.)

Ključno sporočilo 6: pripeljimo učenje bliže domu

(Cilj: zagotoviti priložnosti za vseživljenjsko učenje, kot je le mogoče blizu učencem, in ga podpreti s tehnologijo informacijske družbe - TID, kjer je primerno.)

(Povzeto po gradivu ZRSS iz projekta Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja z razvojnim načrtovanjem.)

V sporočilih gre torej za ustvarjanje nove kulture učenja, ki obsega predvsem dojetje učenja kot vrednote, in motivacijo učencev (mladih in starih) za učenje.

5. Kompetenčni pristop

Kompetenčni pristop pri poučevanju temelji na spreminjanju strategije učenja in poučevanja ter na povečani odgovornosti učitelja in učenca, saj sta v nekem smislu partnerja. (Ivšek, 2006, 3)

Septembra 2001 je pričela delovati izvedenska skupina Komisije o temeljnih veščinah. Med drugimi vprašanji je skupina razpravljala o celotnem konceptu temeljnih veščin kot takih: kaj imamo lahko za glavna področja temeljnih veščin in kako naj bi jih opredelili ter opisali.

Čeprav skupina priznava, da so glede konceptov in definicij temeljnih veščin razhajanja in mnogi strokovnjaki opozarjajo na pasti pri uvajalnju, predstavlja pričujoči dokument prvo temeljno razumevanje tega vprašanja.

Ključne kompetence za vseživljenjsko učenje – evropski referenčni okvir, ki določa osem ključnih zmožnosti:

- komunikacija v maternem jeziku,
- komunikacija v tujih jezikih,
- matematična zmožnost in temeljne zmožnosti v naravoslovju in tehnologiji,
- digitalne zmožnosti,
- učenje učenja,
- medosebne, medkulturne in socialne zmožnosti ter državljanske zmožnosti,
- podjetnost,
- kulturna izraznost.

Tu zmožnosti so opredeljene kot kombinacija znanja, veščin in stališč, ki so primerni za kontekst. Ključne so tiste zmožnosti, ki jih vsak posameznik potrebuje za osebno izpopolnitev in razvoj, za aktivno državljansko družbeno vključenost in zaposlovanje. Do konca obveznega izobraževanja bi si morali vsi mladi razviti ključne zmožnosti do mere, ki jih opremlja za odraslo življenje, še naprej pa bi jih morali razvijati in posodabljati kot del vseživljenjskega učenja. (Povzeto po gradivu ZRSŠ iz projekta Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja z razvojnim načrtovanjem.)

Mnoge zmožnosti se tudi prekrivajo in prepletajo: vidiki, ki so bistveni za eno področje, podpirajo zmožnosti na drugem. Zmožnosti v temeljnih osnovnih spretnostih jezika, pismenosti, matematike in IKT so bistvena podlaga za življenje in učenje učenja, ker podpirajo vse učne dejavnosti. Nekaj je tudi tem, ki so uporabljene v celotnem okviru: kritično mišljenje, ustvarjalnost, prevzemanje pobu-

de, reševanje problemov, ocenjevanje tveganja, odločanje ter obvladovanje čustev; te teme igrajo konstruktivno vlogo v vsch osmih zmožnostih.

5.1 Uveljavljanje kompetenčenga pristopa z vizijo sodobnega šolskega okolja

Industrijski in informacijski revoluciji 20. stoletja bo v 21. stoletju sledila revolucija uma. To pa pomeni, da se mora temu kar najhitreje prilagoditi tudi šola, ki se mora iz tradicionalne preobraziti v šolo jutrišnjega dne, v šolo, katere glavni cilj bo oblikovanje **dobrega človeka z odličnim znanjem**.

Po mnenju dr. Janeza Mayerja tradicionalna šola še vedno preveč poudarja razvoj telesnega in duševnega, hkrati pa zanemarija socialno in duhovno (2000, 9). Celotno znotraj prvih dveh razsežnosti deluje izrazito asimetrično. Telesno razvija zgolj v količinsko-presežnem smislu (šport) in zelo malo v kakovostno-estetskem smislu (ples, balet, pantomima). Duševno razvija skoraj izključno v smeri logičnega razuma (inteligentnost), medtem ko namenja znatno manj časa razvoju hotenja, čustvovanja, vrednotenja, sporazumevanja, intuicije, smisla za lepo, presoje za pravičnost in ustvarjalnost. Tradicionalna šola enostransko razvija mišljenje, pogosto pa zanemarija razvoj izraznosti, medosebne komunikacije in vzajemnosti v medosebnih odnosih in pri sodelovanju.

Današnja šola ne bi smela zanemarjati vzgoje na račun izobraževanja, v zmotnem prepričanju, da lahko še vedno sproti obvladuje nastajajoče znanje in se obnaša, kot da bi še vedno imela monopol nad informacijami. Vzgoja spodbuja k oblikovanju avtonomne osebnosti, ki je zmožna takih medsebojnih odnosov, ki omogočajo svobodno komunikacijo, izražanje izvirnih pogledov, konstruktivno diskusijo, ustvarjalno sodelovanje in reševanje konfliktov.

Z izgubo monopola nad informacijami in znanjem se bo spremenila tudi oblika konkurenčnih prednosti med šolami. Iskana bo tista šola, kjer se bodo učenci veselili sošolcev ter zanimivega pouka in kjer bodo učitelji ocenjevali znanje namesto neznanja. Osebnost učitelja bo enako pomembna od njegovo znanje. Monopol bo imela tista šola, ki bo imela najboljše ljudi.

Zavedati pa se moramo tudi evolucije učenja. Šola mora doseči sistemsko mišljenje -presega pomen posameznih dejstev in daje vpogled v trende in vplive, ki prikazujejo predmet preučevanja celostno.

Biti dober človek je pogoj za pridobitev odličnega znanja. Odlično znanje je vpeto v okvir osebne in strokovne etike. Dober človek dela po svoji vesti, se ravna po svojih vrednotah, vrednostnem sistemu delovnega in kulturnega okolja in po etičnem kodeksu svoje stroke. Poslanstvo šole jutrišnjega dne - odlične šole - bo zato vzgoja dobrih ljudi in pridobivanje kakovostnega znanja.

Prihodnja šola ne bo brez standardov, doktrin in avtoritet, a ne bo dogmatična. Udeleženci učnega procesa bodo znanje nenehno dopolnjevali in ga izrazali na nov, izviren način.

Že danes učitelj ne more več nastopiti s formalno položajno močjo, marveč le z aktivnostjo svoje osebnosti, z visoko kakovostjo znanja in z nazorsko širino. Od učencev ne more več zahtevati papagajskega odnosa, ampak jih mora spodbujati k izvirnosti. Osnovna metoda učenja mora postati iskanje podatkov in neposredno raziskovanje pojavov. Učitelj mora postati dirigent, ki uglašuje in usklajuje delo posameznikov v učnih skupinah ter jih usmerja k skupnemu cilju. Učitelj je trener, ki znal v posamezniku odkrivati najbolj skrite darove, jih razvijati in v pravem trenutku uporabiti. Njegovo temeljno poslanstvo je vzgoja za sodelovanje v procesu učenja in spoznavanja. Proces učenja mora biti vzajemen in enakopraven. Tudi učenec naj bo učitelj, tudi on lahko presoja učiteljevo znanje.

Šola mora dejavno sooblikovati mladostnikov pogled na svet. Tega pa ne sme početi z vsiljevanjem doktrin in dogem, marveč z nenehnim odpiranjem novih obzorij in soočanjem različnih pogledov. Poleg racionalnega uma mora razvijati čustvovanje kot podlago vseh vrednostnih sistemov, ki vplivajo na človekov odnos do sebe in drugih, do okolja in do racionalnega. Učence mora naučiti izražanja v vseh možnih oblikah: z besedo, gibi, zvoki, obliko in barvo, s tipom in vohom. Vse te modalnosti bodo nadgrajene s čustvenimi, intuitivnimi in racionalnimi razsežnostmi v kulturno- umetniškem in religioznem doživljanju in izražanju, ki zaokrožajo človekovo omiko. (Mayer, 2000, 9-16)

6. Pismenost

»Pismenost je ključ do odprave človekove nesreče,« pravi Kofi Annan in se hkrati sprašuje: »Kaj storiti, da bi vsem učencem sveta – tudi revnim in lačnim – omogočili pot do boljše bralne pismenosti za enakopravno udeležbo v družbi?«

Ni dovolj spraševati se, ali bodo imeli učenci potrebna znanja in zmožnosti za vse bolj zahtevno jezikovno ravnanje, kot ga terjajo vedno bolj zapletene oblike mednarodnega sodelovanja in okoliščine bivanja, ali kako tako izboljšati pismenost, kot je to z uvedbo posebnih strokovnjakov za branje v nekaj letih uspelo šolam v Veliki Britaniji. Potrebno se je lotiti problema in si zaradi pomanjkanja domačih raziskav pomagati z izsledki, kako si za višjo pismenost prizadevajo v družbah, kjer so že spoznali velik pomen bralne pismenosti in zato že uvajajo korenite posege na vseh področjih izobraževanja. Naj kot primer navedem usmeritev v ZDA, kjer so se kot del akcije za preprečevanje osipa lotili preučevanja univerzitetnih programov za usposabljanje učiteljev in uvedli nove standarde za poznavanje branja in bralnih strategij za strokovnjake, ki bodo šolam pomagali pri pouku bralne pismenosti.

Danes vemo, da pismenost nikakor ni znanje, ki bi si ga pridobili enkrat za vselej, saj ga moramo nenehno spopolnjevati in spreminjati, in sicer tako, kot nam narekujejo potrebe kulturnega, gospodarskega in družbenega okolja, sredi katerega živimo.

Zaradi nenehnih sprememb v družbi se spreminjajo tudi opredelitve pismenosti. Sodobna literatura nam ne daje enoznačne razlage pojma pismenosti: lahko jo opredelimo na več načinov, npr. kot »sposobnost razumevanja in uporabe tistih informacij v vsakdanjih dejavnostih, doma, na delovnem mestu in v družbi, ki so potrebne za doseganje naših ciljev in za razvoj našega znanja in sposobnosti.« (Knaflič, 2002, 2)

Še več: pojem pismenost, zlasti funkcionalna, vključuje v novejšem času več in več novih veščin in znanj, ki jih potrebujemo, če se želimo znajti v svojem okolju. Že dolgo vemo, da klasični načini poučevanja v učilnicah ne morejo več zadovoljevati vseh potreb po zahtevanih novih znanjih. Učenci potrebujejo več znanja, osvojenega v krajšem času ter prilagojenega njihovim potrebam. IK teh-

nologija je omogočila razvoj izpopolnjenih oblik izobraževanja in usposabljanja, imenovanih **e-izobraževanje**. V tem primeru govorimo o računalniški pismenosti.

Pismenost lahko opredelimo tudi kot proces oblikovanja in sprejemanja informacij, ki jih posreduje ali sprejema aktivni subjekt (tako sporočevalec kot prejemnik), ki uporablja znanje in izkušnje, s katerimi razpolaga po osebnih načrtih, shemah in strategijah. Aktivni vlogi sporočevalca in prejemnika sporočila vključujeta sposobnost predstaviti in/ali reflektirati ter sprejeti tako zunanje opazovanje kot notranjo izkušnjo. V tem okviru pa ne moremo zaobiti niti motivacije, čustev, stališč, vrednot in drugih dejavnikov sporočevalca in prejemnika. (Cencič, 2003, 43)

Teorija je torej sprejela razvoj pismenosti kot temeljno komponento razvoja vseživljenjskega izobraževanja, kajti pismenost je tako zahteven in zapleten proces, sestavljen iz štirih sporazumevalnih dejavnosti (poslušanja, govorjenja, branja, pisanja), da zahteva razvijanje in vseživljenjsko učenje tudi zato, ker se vrste in načini sporočanja in sprejemanja informacij neprenehoma razvijajo. O opismenjenosti kot o zaključku procesa opismenjevanja zato lahko govorimo le kot o določeni stopnji in nikoli dokončanem procesu. (Cencič, 2003, 43)

Pomembne pa so tudi zgodnje izkušnje z učenjem pismenosti, ki imajo v ustvarjanju nove kulture učenja pomembno vlogo in predstavljajo temelj vsemu kasnejšemu učenju. Gre za t. i. gradnike in prioritete dejavnosti za uresničevanje vseživljenjskega učenja v praksi kot enega temeljev za uresničevanje lizbonske vizije Evrope kot najrazvitejše regije sveta s poudarkom na vsestranskem blagostanju njenih prebivalcev.

7. Model kakovosti za zviševanje ravni pismenosti – model Od kakovosti k odličnosti

Na Osnovni šoli Brežice neprestano iščemo odgovore, kako spodbujati in usmerjati zanimanje učencev, da bodo izboljšali spretnosti branja, izbiranja, organiziranja in uporabe informacij in hkrati, da bodo lahko premagali »omejitve mišljenja« (Cencič, 2003, 46), po drugi plati pa, da bodo upoštevani njihovi interesi in individualne

razlike - s tem bi učenci posredno izboljšali tudi svoj učni uspeh.

Povezali smo staro in novo - povezali smo knjigo in sodobno informacijsko komunikacijsko tehnologijo ter vse skupaj »vsadili« v šolsko knjižnico.

7.1. Predstavitev modela

Osnovna ideja projekta je izdelava in **vpeljava modela za zviševanje ravni pismenosti z naslovom Od kakovosti k odličnosti**. Predstavlja nadgradnjo modela Pot od kakovosti k odličnosti, ki ga že nekaj let izvajamo na naši šoli, in sicer v tistem njegovem delu, ki se skriva pod »klobukom«, kot delovno imenujemo podprojekt, Knjiga plus - www.knjiznica.net. (Lubšina Novak, 2005, 123)

Nadgradnjo pomeni zato, ker je dobil aprila letos na javnem razpisu Ministrstva RS za šolstvo in šport za sofinanciranje mrež vzgojno-izobraževalnih organizacij na področju ugotavljanja in razvijanja kakovosti v letih 2006 in 2007 možnost in priložnost, da skupaj s še šestimi osnovnimi šolami (Druga OŠ Slovenj Gradec, OŠ Grm, OŠ Majde Vrhovnik, OŠ Podzemelj, OŠ Trbovlje in OŠ Voličina) iz različnih slovenskih regij ter z zunanjimi sodelavci, drugimi javnimi zavodi (ZRŠŠ), podjetji (založbami) oplemeniti in razvijati osnovno idejo nenehnega izboljševanja nivoja vseh vrst pismenosti pri osnovnošolcih, posledično pa tudi pri ostalih (odraslih), ki so kakorkoli vključeni v projekt. Projekt je delno sofinanciran iz evropskih socialnih skladov, delno pa je podprt s sredstvi MŠŠ.

Model, ki bo nastal v okviru projekta, bo neposredno izgrajeval kulturo vseživljenjskega učenja pri ključnih dejavnikih vzgoje in izobraževanja - učencih, posredno pa tudi pri vseh ostalih vključenih - strokovnih delavcih, starših, zunanjih sodelavcih in različnih dejavnikih v okolju iz vseh sodelujočih šol. Namen modela je implementacija ključnih sporočil Memoranduma o vseživljenjskem učenju ter Sporočila Evropske komisije neposredno v prakso, zlasti v zvezi z razvojem ključnih kompetenc.

Zajel bo 2100 učencev od 1. do 9. razreda in njihovih staršev ter več kot 100 strokovnih delavcev iz sedmih osnovnih šol. Učenci bodo lahko izbirali med 30 različnimi bralnimi zbirkami, in sicer s

področja slovenskega, angleškega, nemškega, francoskega in španskega jezika, naravoslovja, državljanske vzgoje in potopisnih vsebin.

V vseh sodelujočih organizacijah bo s tem vzpostavljen trden sistem zagotavljanja kakovosti, temelječ na Demingovem štiristopenjskem modelu.

V ta namen bo vsaka šola izpeljala različne ravni načrtovanja - od strateškega, taktičnega in operativnega pa do normativnega, saj se bo ukvarjala tudi z zelenimi dolgoročnimi izidi (vrednote, vizija, poslanstvo). Strateško načrtovanje in usklajevanje bo potekalo tudi na nivoju mreže, saj bo ta oblika omogočila sinergijo dobrih praks - oblikovala bo model, ki ne bo seštevek kakovosti vsakega posameznega zavoda, ampak bo pomenil novo vrednost.

Delo bo koordiniral *mrežni tim*, katerega člani bodo ravnateljice in ravnatelji iz vseh zavodov. Ta tim bo vodila ravnateljica šole prijaviteljice. Mreža bo iz razvojnih načrtov vsake šole oblikovala skupen razvojni načrt, ki bo odraz potreb in vizije razvoja vseh vključenih zavodov za področje dviga ravni pismenosti v smislu vseživljenjskega učenja, uvajanja sodobnejših in aktivnejših metod dela, načrtnega vpeljevanja neformalnega učenja v šolo, uvajanja dobrih praks v pouk, uvajanja timskega dela in sodelovalnega učenja, vse z namenom zmanjšati obremenjenost učencev z ocenami, tekmovalnostjo (storilnostjo) in hkrati s primernimi postopki doseči boljše in trajnejše znanje ter ustvarjati novo kulturo učenja, ki obsega predvsem dojetje učenja kot vrednote in motivacijo učencev za učenje.

Delo v projektu pa bo teklo tudi policentrično, saj bodo imele šole partnerice svoj tim za kakovost, ki bo glede na ugotovljeno trenutno stanje oblikoval svoj razvojni in akcijski načrt - enega ali več, izvajal delo in spremljal delo in oblikoval poročila. Vsaka šola bo poleg *tima za kakovost* oblikovala še enega ali več strokovnih timov, ki jih bodo sestavljali strokovni delavci za izbrano področje, knjižničar, ŠSD, računalnikar; v delo pa se bodo vključevali tudi starši in zunanji sodelavci.

Strokovni timi iz različnih šol se bodo povezali med seboj v mrežo in usklajevali delo. Še posebej tesno bodo sodelovali člani mrež-

nega tima (ravnatelji), timi za kakovost. Timi ŠSD, kjižničarjev in računalnikarjev bodo odgovorni za strokovno in kvalitetno pripravo razvojnega načrta, instrumentarija za ugotavljanje stanja, spremljavo in evalvacijo dela in za kvalitetno izvedbo vsega načrtovanega. Instrumentarij bo narejen tako, da bo izpostavil skupne cilje in kljub razlikam izvajanja v zavodih zajel vse specifikke. Vseboval bo instrumente, ki omogočajo tako kvalitativno kot kvantitativno vrednotenje (intervjuji, nadaljevanje zgodbe, mnenja, vprašalniki...), zajel pa bo vse udeležence – učence, starše, strokovne delavce in širše družbene skupine.

Model želi oblikovati trdno mrežo 7 zavodov, ki bodo s povezovanjem in sodelovanjem dosegli sinergijo znanja, svežih idej in aplikativnih rešitev za vzpostavitev mehanizmov nenehne rasti in razvoja vseh sodelujočih (tako skupin kot posameznikov) na omejenem področju in za vzpostavitev instrumentarija za samoevalvacijo. Med šolami bo tekla komunikacija najpogosteje po elektronski pošti (dogovori, usklajevanje, izmenjava gradiv...) in na srečanjih.

Člani strokovnih timov na vsaki šoli bodo pripravili seznam knjig za posamezno bralno zbirko in ga objavili na spletu. Seznamu bodo dodali navodila za delo, ponekod tudi naloge. Iz zajetnega seznama knjig si bodo učenci izbrali željeno knjigo, jo prebrali in o njej zapisali mnenje, rešili naloge, poustvarjali ali pa vtise izrazili le z risbico.

Vse aktivnosti po branju bodo učenci izvajali s sodobno IKT tehnologijo, in sicer s pomočjo računalniškega programa Šolska knjižnica na internetu, ki ga je Osnovna šola Brežice že leto poorej razvila v sodelovanju z računalniškim podjetjem Arcadia d.o.o. iz Ljubljane. S pomočjo programa Šolska knjižnica na internetu bodo učenci pri delu dostopali do interneta mentorju poslali svoj izdelek (princip e-pošte). Mentor bo denimo pisni prispevek pregledal, napisal komentar za izboljšanje in ga učencu vrnil po e-pošti. Učenec bo poskušal na osnovi učiteljevega komentarja izdelek izboljšati in mu ga ponovno poslal. Izmenjava bo lahko trajala tako dolgo, dokler izdelek učenca ne bo tako kvaliteten, da ga bo mentor objavil na spletnem naslovu www.simos.si (Slovenska Internetna Mreža Os-

novnih šol), kjer se bodo zbirali izdelki učencev vseh sodelujočih šol.

Model bo vključeval tudi starše, ki bodo (vsaj na začetku šolanja) otroku brali, kasneje bodo brali skupaj z njim, potem bo otrok bral njim in končno bodo brali otrokova razmišljanja o prebranih knjigah na internetu. Otroka bodo spodbujali k branju in se z njim o prebranem pogovarjali, morda bodo o vsebini knjige kdaj tudi sami kaj zapisali...

Da pa bomo lahko izvedli vse, kar smo napovedali, bomo morali učence najprej informacijsko opismeniti – naučiti jih bomo morali dostopanja do medmrežja in brskanja po medmrežju z različnimi spletnimi iskalniki, poti do elektronski naslov prek akademske mreže Arnes in drugih, uporabe elektronske pošte, iskanja učnih gradiv s pomočjo spleta, prebiranja in izdelave elektronskih knjig...

Šola koordinatorica bo šolam partnericam na osnovi lastnih izkušenj pomagala in svetovala pri delu (pri tem pa ob izmenjavi izkušenj in dobrih praks z drugih zavodov širila in nadgrajevala tudi svoje znanje), dala v uporabo lasten software (nadgrajen za potrebe več zavodov), ki bo omogočal delo in prikaz rezultatov dela na spletni strani www.simos.si, izdelani za potrebe projekta. Prav tako bo dala v najem server za prenos podatkov. Na vsaki šoli partnerici bo izvedla osemurni program izobraževanja učiteljskih zborov z naslovom Pot od kakovosti k odličnosti (verificiran program); pripravila bo tudi tiskovno konferenco na začetku in ob zaključku projekta, med trajanjem projekta skrbela za možnosti širjenja modela na nove zavode.

Delo in rezultati bodo od samega začetka sprotno (on-line) objavljeni na skupni spletni strani; vsaka šola pa bo objavljala rezultate tudi v svojem šolskem glasilu, v zgibankah, na svoji spletni strani... Pripravila pa bo tudi foto in filmsko dokumentacijo ter izdala CD.

7.2 Cilji modela

Model bo deloval v večih smereh:

1. Primarno bo model pripravljajal (vzgajal) učence za sodelovanje v procesu učenja in spoznavanja, zvišal raven njihove funkcio-

nalne pismenosti na različnih področjih, posredno pa bo s tem pomagal premostiti socialno in kulturne razlike med njimi in omogočal njihovo boljšo socialno vključenost; posodobil bo delo v šoli in učencem ter ostalim sodelujočim s pomočjo novejših učnih tehnologij (IKT) omogočil večjo dostopnost do virov informacij ter jih po principih individualizacije in diferenciacije pripeljati do razvijanja različnih kompetenc; voden bo tako, da si bodo učenci z razvojem spretnosti analiziranja, sintetiziranja in vrednotenja oblikovali tudi stališča in vrednote.

2. V novo vlogo bo postavil strokovne delavce, starše in širšo družbeno skupnost. Ti se bodo v procese učenja in poučevanja vključevali kot enakopravni partnerji, in sicer na nivoju medsebojnega sodelovanja in tudi na nivoju sodelovanja z učenci. Proces učenja bo tako vzajemen in enakopraven. Ustvarjal bo kulturo za samoevalvacijo, saj je odločitev za razvijanje kakovosti s pomočjo samoevalvacije velik izziv za šole (ker ne gre le za zbiranje, interpretacijo in predstavitev podatkov, ampak za nenehni proces interpretacije in »pogajanj« med vsemi vpletenimi.)
3. V novo vlogo bo postavil sodelovanje med zavodi, med različnimi okolji in jih medsebojno bogatil. Model bo spodbujal sodelovalno učenje in izmenjavo izkušenj ter dobre prakse. Sistematično bo vplival na zviševanje ravni znanja učencev, strokovnosti učiteljev in ostalih udeležencev. Spodbujal bo sodelovanje učencev in učiteljev, staršev in ostalih vključenih v vsaki šoli posebej ter tudi med šolami na nivoju mreže. Omogočil bo nastajanje skupnosti strokovnjakov (sinergija), kjer bosta enako pomembna tako tim kot posameznik, in povečal strokovno moč vseh posameznikov.

Model za zviševanje ravni pismenosti z naslovom *Od kakovosti k odličnosti udejanja idejo vseživljenjskega učenja na področju razvoja pismenosti kot temeljnega orodja sodobne civilizacije*. Udeleženci bodo razvijali tiste kompetence, ki predstavljajo temelj ustreznemu ravnanju posameznika za širše uveljavljanje načel vseživljenjskega učenja - pismenosti kot cilja - ne le kot orodje kulture, ampak kot orodje vsega, saj po naše pismenost v najširšem pomenu besede omogoča posamezniku vstopanje v svet odnosov in znanja.

Model bo načrtno razvijal pismenost, razumljeno v vsej kompleksni strukturi pojava (razvijanje bralne, moralne, funkcionalne, naravoslovne, medijske, informacijske pismenosti in pismenosti za aktivno državljanstvo...), saj lahko le-ta pripomore k boljšemu delovanju posameznika v družbenem sistemu, ker si je na podlagi dostopnih informacij sposoben ustvariti lastne podobe. Tako razumljena pismenost bo ključno merilo kakovosti modela. Vemo namreč, da deficiti na tem področju ne pomenijo le vrzeli v znanju, ampak odsotnost temeljnega orodja duha, kulture, človekove socialne in osebne rasti.

Model poudarja razvoj kompetenc, potrebnih za splošno izboljšanje različnih vrst funkcionalne pismenosti za samostojno pridobivanje znanja in ustvarjalno reševanje problemov. Šole partnerice bomo z različno organizacijo, z inovativnimi didaktičnimi pristopi in novejšimi metodami dela, z uporabo sodobne IKT tehnologije (internet, elektronska pošta, internetna šolska knjižnica), z vključevanjem zunanjih sodelavcev skrbno in poglobljeno razvijale bralno, komunikacijsko, računalniško, naravoslovno, državljansko, moralno in medijsko pismenost pri učencih od 1. do 9. razreda in posredno pri drugih udeležencih. Upoštevan bo tudi pomemben vidik motivacije dviga interesa za učenje (izkoristiti možnosti, ki jih nudi IKT - ta je učencem vseč - za spodbujanje branja, obiskovanja knjižnic, učenja...) in poudarjen pomen metakompetenc, še zlasti za odkrivanje in izpopolnjevanje lastnih strategij učenja in evalvacije lastnega napredka.

Model tako rešuje več problemov - vsebinskih in organizacijskih - v smislu izboljšanja učinkovitosti, zagotavljanja in nenehnega izboljševanja kakovosti ter približevanja odličnosti. Način pouka se bo preusmeril:

- od poučevanja k učenju, tako, da se bo znanje nenehno izgrajevalo (učenci, strokovni delavci, starši ...),
- od ozkega »predmetnega« znanja h kakovostnemu znanju z nazorsko širino,
- od posredovanja dogem k lastnemu izgrajevanju stališč in vrednot,

od uporabe tradicionalnih metod in oblik dela k sodobnejšim, podprtim z novejšo tehnologijo,

- od storilnostne naravnosti h kulturi dobre skupnosti,
- od samozadostnosti h kulturi sodelovanja (med različnimi skupinami udeležencev in na različnih nivojih ter med šolami).

Prednosti modela:

- Identificiral bo sporočila Memoranduma o vseživljenjskem učenju in Sporočilu Evropske komisije, ki so relevantna za neposredno prakso v osnovnih šolah z vidika splošne izobrazbe.
- Razvijal bo ključne kompetence (znanje, veščine, stališča), ki predstavljajo temelj za nadaljnje vseživljenjsko učenje – komunikacija v maternem in tujih jezikih, poznavanje temeljnih načel naravoslovja, uporaba novih IK tehnologij, učenje učenja ob dobro osvojenih veščinah vseh vrst pismenosti ter medosebne, medkulturne, socialne zmožnosti in zmožnosti za aktivno državljanstvo.
- Razvijal bo tudi kompetence, potrebne za samostojno pridobivanje znanja, ustvarjalno reševanje problemov, saj bo motiviral udeležence za spremljanje in nenehno izboljševanje različnih kompetenc ter za osebni razvoj v smislu vseživljenjskega učenja.
- Spodbujal bo udeležence, da bodo s pomočjo medijev izbirali aktivnejše poti in inovativne učne metode pri oblikovanju učnih strategij, stališč in vrednot, kjer lasten razmislek in raziskovanje v procesu učenja nekaj veljata.
- Spodbujal bo učitelje, da bodo v večji meri kot sicer v vlogi organizatorjev, saj bodo učence predvsem usmerjali, motivirali, jim svetovali, jih spodbujali njihovo izvirnost.
- Izboljševal bo različne vrste pismenosti z načrtnim poučevanjem in razvijanjem mnogoterih vrst pismenosti; pri udeležencih bo zmanjševal primanjkljaje na posameznih področjih in bogatil njihova močna področja ter interese.
- Udeležencem bo omogočil socialno vključenost in gradil boljšo samopodobo.
- Pri udeležencih bo gojil bralno kulturo in čustveno pozitiven

odnos do jezika, spodbujal trajno potrebo po stiku s knjigo ter tako bogatil tudi njihovo splošno in duhovno kulturo.

- Spodbujal bo udeležence za branje umetnostnih besedil ter za ustvarjanje, poustvarjanje in vrednotenje prebranega v slovenskem in tujih jezikih (angleščina, nemščina, francoščina, španščina).
- Navajal bo udeležence na branje neumetnostnih besedil za poglobljeno spremljanje in razumevanje narave pojavov ter za ustrezno ravnanje v praksi (povezava pojava in konteksta).
- Vključeval bo udeležence vseh starostnih stopenj - npr. tudi najmlajše učence - saj sodobne študije o šolski uspešnosti kažejo, da so učinki zgodnjega razvoja pismenosti dolgoročni in so eden od dejavnikov večje uspešnosti učencev ob koncu šolanja.
- Vključeval bo udeležence z različnim predznanjem in interesi - vsakdo bo imel možnost napredovati glede na svoje zmožnosti in na lasten tempo ter izbirati vsebine, s katerimi bi se želel seznaniti. Komunikacija med udeleženci bo tekla v živo in po e-pošti. Ta oblika bi bila še posebej spodbudna za nadarjene učence.
- Obogatil bo oblike neformalnega učenja na šolah in omogočil vnos uspešnih oblik in metod dela v pouk - zmanjševala bi stresnost pouka z vidika ocenjevanja, tekmovalnosti... in odpiral bi se prostor za sodelovanje; s tem v zvezi bi se razvijali inovativnost in ustvarjalnost.
- Motiviral bo udeležence za varno in predvsem koristno rabo informacijske tehnologije - dostop, spretnosti analiziranja in vrednotenja informacij, lokalno in globalno iskanje informacij na svetovnem spletu, ustvarjanje, oblikovanje in objavljane večpredstavnih gradiv, branje (analiza in vrednotenje) gradiv in prispevkov vseh sodelujočih v projektu, produkcija različnih sporočil, spoštovanje zasebnosti (varovanje osebnih podatkov) in osnovno poznavanje ter spoštovanje pravic iz naslova avtorskih del.
- Na vseh ravneh dela in povezovanja bo sodelovalno naravnano - to je kultura sodelovanja. Partnerstvo naj bi pomagalo mobili-

zirati vire v podporo (vseživljenjskemu) učenju na vseh ravneh delovanja skupin in posameznikov.

- Omogočal bo usklajeno delo posameznikov in skupin z osredotočenostjo na zastavljene skupne cilje – razvojno načrtovanje, izvajanju vzgojno-izobraževalnega dela, samoevalvacija.
- Spodbujal bo uvajanje samoevalvacije kot postopka za ugotavljanje izhodiščnega in končnega stanja ter hkrati sredstva za izražanje in posledično spreminjanje stališč udeležencev.
- Omogočil bo izdelavo skupnega instrumentarija za avdit, spremljanje in evalvacijo.
- Izpopolnil in izdelal bo software ter druga gradiva za prikaz rezultatov dela ter promocijo (šol, MŠŠ, EU).
- Omogočil bo implementacijo modela v nove sredine.

7.3 Primerjava splošnih značilnosti EFQM modela odličnosti z MODELOM

Od kakovosti k odličnosti

1. Usmerjenost v rezultate

Odličnost je doseganje rezultatov, ki so v zadovoljstvo vseh posredno in neposredno udeleženi strani (v organizaciji in izven nje); Rezultati dela učencev na šolah bodo vidni ves čas trajanja projekta (on line); v izdelkih učencev bodo posredno vidni tudi rezultati dela učiteljev, staršev in ostalih zainteresiranih.

2. Osredotočenost na odjemalca

Odličnost je ustvarjanje trajne vrednosti za odjemalca. Model bo v največjimožni meri povezal v celoto želje in potrebe učencev ter možnosti za izvedbo (ponudba in povpraševanje); s pomočjo branja in medpredmetnega povezovanja bodo učenci dosegli trajnejša vsebinska in proceduralna znanja ter si gradili svoj vrednostni sistem. Vse naštetu bodo lahko s pomočjo transfera uporabili tudi v povsem novih življenjskih situacijah.

3. Voditeljstvo in stanovitnost

Odličnost je jasno vidno in navdihnjeno voditeljstvo, povezano s stanovitnostjo namena. To zahteva nov način vodenja. Ravnateljica

mora poleg dobrega poznavanja pedagoškega dela (pedagoški vodja), obvladati tudi sodobna znanja javnega menedžmenta (menedžer); ravnateljica je aktivno vključena v projekt in je vodja mrežnega tima.

4. Upravljanje na podlagi procesov in dejstev

Odličnost je upravljanje organizacije z nizom medsebojno odvisnih in povezanih sistemov, procesov, dejstev. Izvajanje dejavnosti v okviru bralnih zbirk bo potekalo v času pouka, pa tudi izven nje - v okviru procesa, ki ga pogojuje mnogo dejavnikov. V ta proces bodo vključeni učenci, učitelji, starši, knjižničarji, računalnikarji, svetovalni delavci... Cilji projekta izvirajo iz različnih dokumentov (Izhodišča kurikularne prenove, Memorandum, Sporočilo Komisije...) so zanesljivi, verodostojni, dokazljivi in so lahko merilo kakovosti.

5. Razvoj in vključevanje zaposlenih

Odličnost pomeni z razvojem in vključevanjem zaposlenih čim bolj povečati njihov prispevek. Učitelji bodo nosilci znanj oz. nosilci strategij za pridobivanje znanj, motivatorji, predlagatelji novih metod, vsebin... Ob tem, ko bodo delali v strokovnih timih, v povezavah s starši in v neposrednem delu z učenci, bodo pridobivali nove izkušnje, drug od drugega se bodo učili, seznanjali se bod z novostmi na svojem strokovnem področju in na področju didaktike, metodike, IKT; v mesebojnem sodelovanju bodo izboljševali komunikacijske spretnosti in pridobivali nove socialne veščine. Tako bodo pridobil na profesionalnem in osebnem razvoju (zaupanje, odprtost, vključevanje..).

6. Razvijanje partnerstva

Odličnost je razvijanje in vzdrževanje takšnih partnerstev, ki dodajajo vrednost. Učenci bodo povezani z vrstniki, učitelji in starši, strokovni delavci pa bodo tudi ves čas v odnosu z učenci, njihovimi starši, z vsemi sodelavci na lastni šoli in v partnerskih zavodih, s sodelavci v ostalih institucijah in podjetjih - poudarek bo na timskem delu. Proces učenja bo tako pridobival na vrednosti in širini.

7. Družba odgovornosti

Odličnost je preseganje najožjega zakonskega okvira, v katerem organizacija deluje; odličnost pomeni prizadevanje, da bi organiza-

cija razumela in se odzivala na pričakovanja ter potrebe vseh udeleženi strani in družbe, zato povezuje številne dejavnosti, namenjene boljšemu prepoznavanju in zadovoljevanju potreb udeležencev izobraževanja kot organizirane formalne oblike učenja; vsi sodelujoči si prizadevajo razvijati razumevanje, spoštovanje in s pozitivnim zgledom ter naravnostjo vplivati na širšo okolico.

8. Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje

Odličnost je kritično preverjanje obstoječega stanja; s pomočjo učenja uvajanja sprememb z inoviranjem ter z ustvarjanjem priložnosti pa je tudi izboljševanje. Vpeljevanje tega modela pomeni prav slednje – uvajanje sprememb ter ustvarjanje priložnosti za izboljšanje. Model bo vsaki sodelujoči instituciji omogočil, da bo s svojimi lastnimi viri od znotraj izboljšala kakovost svojega dela, in sicer tako, da bo poiskala odgovore na zanjo pomembna vprašanja. Izboljšane strategije učenja in poučevanja pomenijo dodano vrednost za vse sodelujoče.

9. Spretnost

Sposobnost hitrega odziva na spremembe zaposlenih v smislu hitrosti odziva in prilagodljivosti ugotovitev. Model je nastal na osnovi ugotavljanja trenutnega stanja s postopki samoevalvacije. Ob iskanju odgovora, kako motivirati učence za branje, so strokovni delavci videli izziv v novi, pri otrocih priljubljeni, IK tehnologiji. Učitelji se zavedajo, da so hitre spremembe včasih v šolstvu neprimerne, vendar pa menijo, da ta trditev za uvajanje sodobne tehnologije ne velja.

10. Razumevanje kratkoročnih in dolgoročnih vplivov na organizacijo in načrtovanje nadaljnjega razvoja

Pri uvajanju modela smo si zastavili tako kratkoročne kot dolgoročne cilje. Šole bodo cilje s področja razvoja pismenosti interpretirale v svojem okolju in jih operacionalizirale v lastnih razvojnih in akcijskih načrtih. Nekateri rezultati bodo vidni takoj, največ pa jih bo opaziti šele po izteku projekta oz. v nekaj kasnejših letih.

8. Namesto zaključka

»Dobra šola je potrebna vsem,« je zapisal že Anton Martin Slomšek. »Učitelj, ki svoje učence trinoško strahuje, je podoben toči, ki pobije mlado setev. Njegova setev ne obrodi dobrega sadu. Učitelj, ki svoje učence mehkuži in jim pušča vse po volji, je podoben mlačnemu jugu, ki posmodi drago cvetje, da ne da žlahtnega sadu.« S temi besedami je naročal učiteljem, kako mora biti vzgoja razumna, ne slepa.

Kot je bila dobra šola potrebna v Slomškovem času, tako ali pa še bolj je potrebna v današnjem. Slomška kot pedagoga si lahko vzamemo za vodilo pri razmisleku, kje smo danes, kako ravnamo ter kaj in kam želimo – ne le z vidika šole, ampak tudi z vidika gospodarskega in družbenega razvoja. V naslovu trdim, da brez odlične vzgoje in izobraževanja ni odličnega gospodarstva, in to svojo tezo poskušam v prispevku utemeljiti z različnih zornih kotov.

Vsi dokumenti nam ne bodo prav v pomoč, če ne bomo vseh svojih prizadevanj naravnali na ljudi, pa ne le v smislu več, ampak predvsem v iskrenem prizadevanju po boljšem, vrhunskem, odličnem, ki bo dostopno vsakemu posamezniku.

Vpeljava modela kakovosti za zviševanje ravni pismenosti z naslovom Od kakovosti k odličnosti želi prispevati ravno k temu. Želi vpeljati inovativno storitev na področje vzgoje in izobraževanja z možnostjo rasti in povezovanja z novimi zavodi, tudi preko slovenskih meja (Irska...). Želi pa tudi prispevati h krepitvi globalne vloge knjige, ki je imela v življenju in delu našega naroda vedno pomembno mesto. Pomagala je ohranjati slovenski jezik, hkrati pa nas je tudi vzgajala in izobraževala.

In če verjamemo besedam, ki jih je zapisal Andre Gide, »...da ideje, ne lokomotive poganjajo svet naprej...«, bomo nenehno iskali poti do mladih ljudi, ki jih vzgajamo in izobražujemo. Pomagali jim bomo, da bodo z branjem odkrivali svet, zgodovino in sebe ter snovali nove ideje. Kajti kot pravi Mojca Prebil Podpečan, je ravno branje tisto, ki nas spreminja in dela boljše.

Z modelom kakovosti za zviševanje ravni pismenosti – Od kakovosti k odličnosti – smo dobili novo priložnost; upam, da bomo vsi njegovi snovalci in izvajalci s svojim delom in idejami dokazali, da

so ga zupali pravim ljudem in da se bo nekoč odrazil ravno tam, kjer so pričakovanja največja – na odličnem gospodarstvu, ki bo temeljilo na znanju.

Literatura:

- Berce, J. (1999). *Upravljanje z znanjem - čigava lastnina, Civilna družba v Sloveniji in Evropi*. Ljubljana: SAZU.
- Bezenšek, J. (2001). *Nekateri vidiki tržne naravnosti izobraževalnih organizacij in ustanov v procesih globalizacije*. V Vukovič, G. (Ur.): Znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved (20; 2001; Portorož). Kranj: Moderna organizacija.
- Cencič, M. (2003). *Opredelitev in razvijanje pismenosti*. V Budnar, M. et al.: Nekateri pogledi na pismenost: primer projekta Comenius, 41-52. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Delors, J. (1996). *Učenje-skriti zaklad, Poročilo mednarodne komisije o izobraževanju za XXI. stoletje*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Dimovski, V., Penger, S. (2001). *Management – vodnik po predmetu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Gabrijelčič, J. (1995). *Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Dolenjska za ložba.
- Ivšek, M. (2006). *Ključne kompetence, kaj so in kako jih razumemo*. Vzgoja in izobraževanje, letnik 37, št. 1, str. 3.
- *Izhodišča kurikularne prenove* (1976). Ljubljana: Nacionalni kurikularni svet.
- Kern Pipan, K. (2005). *Modeli odličnosti*. 17. Forum odličnosti in mojstrstva, zbornik, Otočec, 15. junij, 2005) http://www.usm.mzt.si/PRSP0/prspo_literatura.htm
- Knaflič, L. (2002). *Kaj smo izvedeli o pismenosti mladih*. Glas Bralnega društva Slovenije, 1, 2-4.
- Lubšina Novak, M. (2004). *Izdelava modela odličnosti v osnovnih šolah – pot od kakovosti k odličnosti*. Sodobna pedagogika, letnik 55, posebna izdaja, str.162-181.
- Lubšina Novak, M. (2005). *Knjiga plus je dobila še en plus*. Sodobna pedagogika, letnik 56, posebna izdaja, str. 120-131.
- Mayer, J. (2000). *Preobrazba tradicionalne šole na prehodu v XXI. Stoletje*. V Marinšek, S. (Ur.): Strokovni posvet Menedžment v izobraževanju. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Marentič Požarnik, B. (2006). *Ključne kompetence, kaj so in kako jih razumemo*. Vzgoja in izobraževanje, letnik 37, št. 1, str. 27-33.
- *Memorandum o vseživljenjskem uč.enju* (2000). Bruselj: Komisija evropske skupnosti.
- OECD (2001). *What schools for The Future*, Paris.
- Plevnik, T. (Ur.) (2001). *Zelena knjiga o izobraževanju učiteljev v Evropi: kakovostno izobraževanje učiteljev za kakovost v vzgoji, izobraževanju in usposabljanju: tematsko omrežje o izobraževanju učiteljev v Evropi*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.
- Sentočnik, S. (2006). *Ključne kompetence, kaj so in kako jih razumemo*. Vzgoja in izobraževanje, letnik 37, št. 1, str. 75-76.
- Zupan, N., Kern, K. (2004). *Kakovost v izobraževalnem procesu*. http://www.mzt.si/PRSP0/prspo_literatura.htm