

Naslov članka/Article:

## Izzivi sodelovanja vrtca in šole z okoljem

### Challenges of school cooperation with the environment

Avtor/Author:

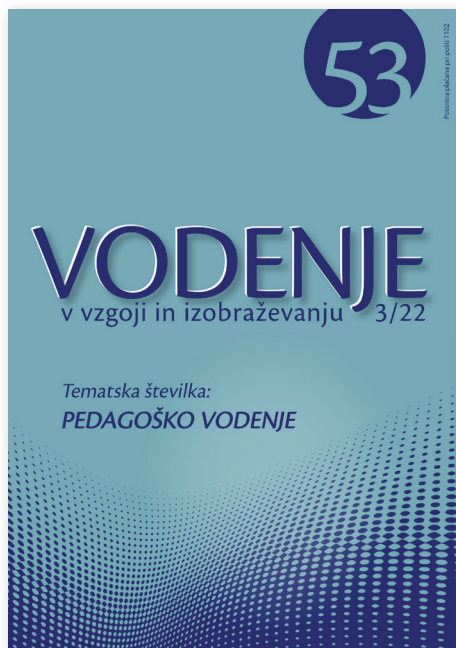
Mag. Renata Zupanc Grom

DOI:

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



### Vodenje v vzgoji in izobraževanju 53 št. 3/2022, letnik 20

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2022

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/vodenje-v-vzgoji-in-izobrazevanju/>

# Izzivi sodelovanja vrtca in šole z okoljem

## O avtorici

Mag. Renata Zupanc Grom je vodja oddelka za osnovno šolstvo v Zavodu RS za šolstvo.  
[Renata.ZupancGrom@zrss.si](mailto:Renata.ZupancGrom@zrss.si)

## Povzetek

V prispevku želimo izpostaviti pomen in nujnost kakovostnega partnerskega sodelovanja vrtca in šole z okoljem, gledano skozi njihovo družbeno odgovornost. Družbena odgovornost vzgojno-izobraževalnih institucij se odraža v poslanstvu, ki se uresničuje z aktivnostmi za razvoj spodbudnega in varnega učnega okolja za vse udeležence vzgojno-izobraževalnega procesa. V prispevku se oziramo tudi na nekatere izzive, s katerimi se srečujejo vzgojno-izobraževalne institucije pri sodelovanju z okoljem in poudarjamo nujnost in korist kakovostnega in učinkovitega načrtovanja in upravljanja sodelovanja z vsemi javnostmi v okolju, s katerimi vrtec in šola sodelujeta. Pri sodelovanju z okoljem vrtci in šole nujno izhajajo iz namena uresničevanja potreb in pričakovanj svojih javnosti, na način, da izhajajo iz pedagoških načel in največje koristi za otroka/učenca/dijaka. Odločajo se za sodelovanja, ki prispevajo k kakovostnemu izvajanju programa in kakovostnem vzgojno-izobraževalnemu delu. V zadnjem delu prispevka podajamo predlog oziroma primer razdelitve javnosti vrtca oziroma šole, glede na njihov pomen za posamezno institucijo, kar omogoča vodstvu kakovostno načrtovanje sodelovanja. V prispevku podajamo tudi primer načrtovanja sodelovanja s posameznimi javnostmi iz okolja.

## Ključne besede

sodelovanje | okolje | družbena odgovornost

## Challenges of school cooperation with the environment

*M.Sc. Renata Zupanc Grom, National Education Institute*

### Summary

*The paper points out the importance and necessity of a quality partnership collaboration of kindergartens and schools with the environment, perceived through their social responsibility. The social responsibility of education institutions is reflected in their mission, which is realized through activities for the development of a stimulating and safe learning environment for all participants in the education process. In the paper, some of the challenges that education institutions face when cooperating with the environment are explored. An emphasis is put on the necessary and beneficial quality and effective planning and management of cooperation with all publics for the kindergartens and schools in their environment. In the process of this cooperation, kindergartens and schools truly serve their purpose to fulfill the needs and expectations of the public by following the pedagogical principles and ensuring the greatest benefits for the child/pupil/student. They choose cooperation that contributes to the quality implementation of the program and quality education work. In the last part of the paper, a proposal or rather an example shows which publics of kindergartens or schools are important for an individual institution which supports leadership in quality planning of cooperation. In the paper, an example of planning cooperation with individual publics from the environment is shared.*

### Keywords

*cooperation | environment | social responsibility*

## Uvod

Uspešnost vsake organizacije in vzgojno-izobraževalne institucije se kaže v tem, kako učinkovito ta odgovarja na pričakovanja in potrebe družbe kot celote ter koliko uresničuje pričakovanja ustanoviteljev in tistih delov javnosti, s katerimi je v neposrednem odnosu menjave. Vzgojno-izobraževalne institucije 21. stoletja delujejo v izredno kompleksnem okolju, ki prednje nenehno postavlja nove zahteve in vedno več pričakovanj. Priče smo nenehnim družbenim spremembam, od tistih na področju tržne ekonomije do procesov globalizacije, migracije, demografskih in podnebnih sprememb ter izjemno hitrega razvoja tehnologije. Pomembno je, kako uspešni bomo pri reševanju vedno novih (in čedalje kompleksnejših) izzivov. Posebnih izzivov za družbo in posameznike pa včasih niti ni mogoče vnaprej prevedeti.

Najbolj legitimna in najpogosteje izražena zahteva družbe do vzgojno-izobraževalnih institucij je, da morajo te na vseh ravneh, od vrtca, osnovne, srednje in višje šole (v nadaljevanju vrtec in šola), zagotoviti kakovostno izobrazbo in sooblikovati kompetentne posameznike družbe prihodnosti. Pričakuje se, da vrtec in šola razvijata znanje, ki bo posameznikom omogočilo uspešno spopadanje z izzivi družbe čez 20 in več let.

V okoliščinah vedno večjih pričakovanj družbe lahko kakovostne vzgojno-izobraževalne storitve nastajajo le v pogojih enakovrednega in partnerskega odnosa vrtca in šole do svojih deležnikov/javnosti, uporabnikov / strank v menjavi.<sup>1</sup> Vprašanje pravzaprav ni, ali vrtec in šola želita sodelovati z okoljem, temveč kakšno naj bo to sodelovanje. Vprašanje je, kako vemo, da je sodelovanje vrtca in šole z okoljem uspešno, kako se uspešno sodelovanje vzpostavlja, kakšne so vloge posameznih partnerjev in za kakšno partnerstvo gre pri posamezni javnosti. Pomembno izhodišče, na katerem mora temeljiti sodelovanje, je uresničevanje poslanstva vrtca in šole, razvoj vzgojno oz. vzgojno-izobraževalnih programov ter uresničevanje ciljev in pedagoških načel.

Kako lahko vrtec in šola vzpostavita partnerstvo z javnostmi v okolju in hkrati ohranita profesionalni vidik pedagoškega dela ter uresničita svojo družbeno odgovornost? Pri tem družbeno odgovornost vrtca oziroma šole opredeljujemo kot zavzetost za doseganje kakovostnega vzgojno-izobraže-

<sup>1</sup> V nadaljevanju bomo za vse partnerje / stranke v menjavi, uporabnike storitve in javnost, ki v delovanju vrtca in šole vidijo svoj interes, uporabljali pojem »javnosti«.

valnega dela. Družbena odgovornost vrtca in šole se kaže z uresničevanjem ciljev vzgoje in izobraževanja, med katerimi sta tudi vzgajanje in izobraževanje učencev za trajnostni razvoj ter za njihovo dejavno vključevanje v demokratično družbo. Na pomen vzgoje in izobraževanja za trajnostni razvoj in vključevanje mladih v okolje ter na avtentične probleme in izzive opozarja tudi UNESCO. »Za trajnostni razvoj potrebujemo izobraževanje, ki učenecem omogoča, da sprejemajo na znanju temelječe odločitve in odgovorne ukrepe za okoljsko integriteto, ekonomsko uspešnost in pravično družbo za sedanje in prihodnje generacije, ob spoštovanju kulturnih raznolikosti« (UNESCO 2014a, 12).

## Pregled zakonskih podlag za sodelovanje šole z javnostmi

Cilji sistema vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji so zapisani v 2. členu Zakona o organizaciji in financiranju. Cilje in načela posameznih ravni vzgoje in izobraževanja določajo posamezni zakoni, ki urejajo podsisteme. Večino ciljev vzgoje in izobraževanja vrtci in šole kakovostneje uresničijo, če se odzovejo na potrebe okolja in družbe, če sledijo spremembam in upoštevajo nove izzive generacij otrok/učencev/dijakov/študentov (v nadaljevanju učenci). K sodelovanju s posameznimi javnostmi vzgojno-izobraževalne zavode obligatorno usmerjajo zakoni, ki urejajo posamezno raven sistema vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji.<sup>2</sup> Tako na primer Zakon o osnovni šoli v 31. členu določa, da mora šola z letnim delovnim načrtom določiti vsebino in obseg aktivnosti, s katerimi se vključuje v okolje, obseg dejavnosti, s katerimi zagotavlja zdrav razvoj učencev, ter oblike sodelovanja s starši, visokošolskimi zavodi, raziskovalnimi institucijami, vzgojnimi posvetovalnicami oziroma svetovalnimi centri in zunanjimi sodelavci. Sodelovanje s posameznimi javnostmi oziroma okoljem je opredeljeno tudi z načeli vzgojno-izobraževalnega dela v Republiki Sloveniji.

Vzgojno-izobraževalne institucije na področju predšolske vzgoje, osnovnošolskega, gimnazijskega in poklicnega izobraževanja, srednjega strokovnega izobraževanja ter izobraževanja odraslih uresničujejo splošne cilje kakovostnega vzgojno-izobraževalnega dela tudi z zagotavljanjem sodelovanja z okoljem (Krek 2011, 116). V *Beli knjigi* je vpetost vrtca in šole v neposred-

---

<sup>2</sup> Zakon o vrtcih v členih 10 č in 21, Zakon o osnovni šoli v členih 8, 13 in 31, Zakon o gimnazijah v členu 35 in Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju v členu 68.

no okolje pri načrtovanju in izvajanju dejavnosti opredeljena kot eno izmed pomembnih načel<sup>3</sup> in ciljev, s katerimi vrtec in šola bogatita in dopolnjujeta svojo ponudbo s sodelovanjem z institucijami, posamezniki iz okolja ter s partnerskim povezovanjem z drugimi vzgojno-izobraževalnimi institucijami. Med institucijami, s katerimi vrtec oziroma šola sodeluje, so navedene gledališča, muzeji, galerije, knjižnice in druge kulturne ustanove, športna in druga društva, raziskovalne organizacije, gospodarstvo, socialne institucije, umetniki in ustvarjalci, znanstveniki, športniki in gospodarstveniki kot aktualni posamezniki iz okolja (prav tam, 116). Vrtec in šola skrbita za stalno partnersko povezovanje z drugimi vzgojno-izobraževalnimi institucijami, še posebej s tistimi, v katere se vključujejo njihovi otroci, učenci oziroma dijaki (75, 116, 223). Tudi *Kurikulum za vrtce* (1999, 5) opredeljuje sodelovanje tako, da se načelo odprtosti kurikuluma, avtonomnosti in strokovne odgovornosti vrtca ter strokovnih delavcev v vrtcu uresničuje z bolj odprtim kurikulumom za uveljavljanje različnih posebnosti okolja, otrok in staršev, za uveljavljanje avtonomnosti vrtca ter vzgojiteljev in drugih strokovnih delavcev v vrtcu ter s prilagajanjem različnim spremembam, hkrati pa mora biti ustrezno strukturiran, da je kakovostna podlaga za visoko profesionalno delo.

V sodobni družbi, ki pred posameznika postavlja nove zahteve in pričakovanja, je mogoče določene cilje vrtca in šole doseči le ob kakovostnem sodelovanju z okoljem. Tako je med področji zagotavljanja in spremljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih institucij v strateških dokumentih<sup>4</sup> navedeno tudi sodelovanje z okoljem.

Za zagotavljanje optimalnega razvoja svojih učencev in enakih možnosti šola in vrtec upoštevata potrebe in interese učencev, zato pred začetkom šolskega leta opravita celovito analizo njihovih značilnosti, potreb, pričakovanj in interesov. Na podlagi analize pripravita ponudbo dejavnosti, načrtujeta tudi dejavnosti, ki jih lahko izvajata skupaj z javnostmi iz ožjega in širšega okolja. Pri izvajanju npr. razširjenega programa osnovna šola pripravi

3 Sistem vzgoje in izobraževanja v RS temelji na enotnih načelih, ki veljajo za predšolsko vzgojo ter osnovnošolsko in srednješolsko izobraževanje: 1. načelo pluralizma, demokratičnosti, pravičnosti in enakih možnosti; 2. načelo upoštevanja različnosti otrok in mladostnikov, možnost izbire in zagotavljanje različnih poti do znanja ter vseživljenjskega učenja; 3. načelo vključujoče obravnave in takojšnje pomoči otrokom in mladostnikom; 4. načelo avtonomnosti, strokovnosti in odgovornosti do ljudi in okolja; 5. načelo sodelovanja s starši in okoljem; 6. načelo optimalnega razvoja in ohranjanja ravnotežja med področji razvoja; 7. načelo stalnega ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ter razvoja; 8. načelo zagotavljanja kakovostne splošne izobrazbe ter kakovostnega in trajnega znanja; 9. načelo razvijanja komunikacijskih sposobnosti otrok in mladostnikov; 10. načelo oblikovanja in širjenja nacionalne kulture ter medkulturnosti; 11. načelo oblikovanja zavesti o lastni identiteti in aktivnega vključevanja v oblikovanje ter širjenje dediščinskih skupnosti (Krek 2011).

4 Nacionalni okvir za zagotavljanje kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja (2017).

ponudbo dejavnosti za evidentirane potrebe in interese svojih učencev. Pri tem osnovna šola sodeluje s starši, drugimi šolami, organizacijami v neposrednem okolju, z lokalno knjižnico, kulturnimi, zdravstvenimi, športnimi in drugimi institucijami. Pri izvajanju razširjenega programa osnovne šole so učenci spodbujeni k proaktivnemu ravnanju pri iskanju in odzivanju na pobude in izzive šole ter okolja. Šola omogoči učencem pridobivanje izkušenj v interakciji z okoljem, priložnosti za reševanje avtentičnih problemov in izzivov v okolju, izražanje njihovih zamisli in prevzemanje pobud.

## Zakaj sodelovati z okoljem

V zadnjih letih postaja sodelovanje šole z okoljem zahteva, ki se izraža v različnih strokovnih krogih in s strani številnih interesnih združenj in skupin. Zahteva po sodelovanju izhaja iz poslanstva vzgojno-izobraževalnih institucij. Na vprašanje o družbeni odgovornosti vzgojno-izobraževalnih institucij Simon Slokan v intervjuju odgovarja, da se temeljno poslanstvo ter posledično družbena odgovornost vrtca in šole izražata v družbenih vlogah, ki so jima bile dodeljene. Pričakuje se, da vzgoja in izobraževanje otrok in učencev temeljita na strokovnih konceptih in sprejetih pedagoških načelih. Pri uresničevanju poslanstva je treba sodelovati z različnimi javnostmi, tako strokovnimi kot tudi nestrokovnimi, ki imajo določeno vlogo, znanje itd. (Slokan 2022).

Ker se vrtec in šola dnevno srečujeta z zelo različnimi pričakovanji javnosti iz okolja, vzpostavljata tudi različne oblike sodelovanja. Za sodelovanje vrtca in šole se je v preteklosti pogosto uporabljal termin odpiranje v okolje.

Sodelovanje vrtca in šole v okolju se že kaže v različnih formalnih in neformalnih oblikah sodelovanja s starši ter v načinu in pogostosti sodelovanja s številnimi organizacijami, institucijami in društvi iz ožjega pa tudi širšega okolja. Vrtec in šola pogosto sodelujeta s knjižnicami, policisti, sosednjimi šolami in šolami, v katere se bodo vpisali njihovi otroci oziroma učenci, z zdravstvenimi domovi, krajevnimi skupnostmi, občinami, kulturnimi, športnimi, gasilskimi in drugimi društvi, z upokojenci, fakultetami<sup>5</sup> itn.

Razloge za sodelovanje vzgojno-izobraževalnih institucij z okoljem lahko razvrstimo v tri temeljne skupine:

---

<sup>5</sup> Primer zapisa sodelovanja vrtca in osnovne šole z okoljem: <https://vrtec-litija.si/programi/sodelovanje-z-okoljem/> in [http://www.os-volicina.si/sol\\_sodelovanje\\_okolje.php](http://www.os-volicina.si/sol_sodelovanje_okolje.php).



1. Družbena odgovornost vrtca in šole za kakovostno vzgojno in vzgojno-izobraževalno delo, ki podpira potrebe in pričakovanja družbe.
2. Uresničevanje načel in ciljev vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji, kot jih opredeljujejo temeljni strateški dokumenti<sup>6</sup> in zakoni, ki urejajo posamezne ravni in vidike vzgojno-izobraževalnega dela.<sup>7</sup>
3. Promocija vrtca in šole, ki utrjuje zaupanje uporabnikov oziroma javnosti in okolja v strokovnost in rezultate dela skozi prepoznavnost.

Vrtec in šola ne smeta ostati zaprta in neodzivna na spremembe v okolju. Kot pravi West-Burham (2011), imajo šole (velja tudi za vrtce<sup>8</sup>) večne težnje, da bi ostale zaprte, da ohranjajo zarisane meje, ki določajo načine dostopa do njih. Avtor meni, da morajo šole preseči nekatere resnične (in navidezne) ovire, ki onemogočajo in ogrožajo odnose med šolami in njihovim okoljem. Pri tem ocenjuje, da je napor, ki ga sistemi vlagajo v izboljšanje kakovosti rezultatov vzgojo-izobraževalnega dela (pri tem poudarja, da ne gre zgolj za učni uspeh kot rezultat dela šole), pogosto nesorazmeren z vloženimi sredstvi (prav tam, 3).

Številni avtorji opozarjajo na velik vpliv družinskega življenja in okolja na socialno-ekonomske razlike med učenci, ki jih, kljub številnim poskusom, vrtec in šola pogosto ne zmoreta preseči. West-Burham (2011), Cankar, Bren in Zupanc (2017) ter Leval (v Gaber 2017) poudarijo, da se razlike med mladostniki iz različnih družbenih okolij kljub zviševanju povprečne ravni šolanja ne znižujejo. Kot navajajo Peček, Čuk in Lesar (2006a, 12), »so še vedno aktualne ugotovitve Bourdieuja, da se obstoječa družbena stratifikacija kratko malo reproducira« od ekonomskega, kulturnega do socialnega kapitala. Otroci so ob vpisu v šolo različni, vendar njihova različnost ni toliko posledica njihovih talentov, temveč socialno-ekonomskega statusa družine, v kateri se je posameznik rodil (prav tam). Zaradi pomembnega vpliva socialno-ekonomskega statusa družine in posledično družinskega življenja na uspešnost otrok in učencev je eno od pomembnih načel vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji načelo pravičnosti, ki je povezano z enakostjo oziroma z enakostjo možnosti. Vrtec in šola z načrtovanjem sodelovanja z okoljem oziroma z institucijami (npr. gledališča, galerije, muzeji, knjižnice,

6 *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji iz leta 1995, Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji iz leta 2011.*

7 ZOFVI, *Kurikulum za vrtce*, Zakon o osnovni šoli, Zakon o gimnazijah, Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju.

8 Pripomba avtorice.

športna društva, raziskovalne institucije) in posamezniki iz okolja bogatita ponudbo svojih dejavnosti (Krek 2011), s katerimi učencem iz različnih socialno-ekonomskih (tudi manj spodbudnih) omogočata izkušnje, potrebne za njihov optimalni razvoj.

Za kakovostno vzgojno-izobraževalno delo je zelo pomembna strokovna, pedagoška ocena ciljev in načinov sodelovanja z javnostmi oziroma okoljem. To področje spada v strokovno avtonomijo vrtca in šole, ki uresničujeta načela in cilje programov, zaradi katerih sta ustanovljena in so jima zaupani viri, otroci/učenci/dijaki. Vendar vse javnosti za vrtec in šolo niso enako pomembne. Nekatere javnosti so zelo aktivne, druge pasivne oziroma latentno aktivne (Jančič 1996, 99). Če vrtec in šola gledata na svoje javnosti kot na različne priložnosti, ki so različno strateško pomembne, lahko začneta upravljati in načrtovati kakovostno sodelovanje z njimi. Zato je zelo pomembno, da se vrtec in šola vprašata, kdo so njune najpomembnejše javnosti, kakšen je njihov interes, kakšna je korist otrok oziroma učencev od sodelovanja institucije s posameznimi javnostmi ter kakšna so pričakovanja teh javnosti do vrtca in šole. Za vsako šolo kot tudi za vsak posamezni nivo izobraževanja in posamezni program je glede na potrebe učencev treba natančno načrtovati sodelovanje z javnostmi. Te vrtec in šola razvrstita po pomenu glede na cilje in način sodelovanja.

Če vrtec in šola ne opredelita različnih javnosti, če jih ne razvrščata po pomenu, če ne poznata oziroma ne preverjata njihovih interesov in pričakovanj, potem o motivih za sodelovanje zgolj ugibata. To pomeni, da se zgolj odzivata na pobude in interese javnosti oziroma okolja. Če se vrtec in šola zgolj odzivata na interese in potrebe okolja, ne izkoristita vseh priložnosti za ustvarjanje boljšega in spodbudnejšega učnega okolja za svoje učence. Vrtci in šole morajo najprej prepoznati svoje pomembne interesne skupine, izhajajoč iz razvojnih potreb otrok in učencev. Pri tem sledijo načelom in ciljem vzgojno-izobraževalnega dela in v središče postavijo spodbudno in varno učno okolje. Šole s sodelovanjem z okoljem ustvarjajo in negujejo smiselno partnerstvo, s katerim uresničujejo načela vzgoje in izobraževanja, udejanjajo svoje poslanstvo in ravnajo družbeno odgovorno. Vrtci in šole so del družbe, zato se ne morejo zapreti pred družbenimi potrebami, problemi in izzivi (Žuraj in Zupanc Grom 2006). Z letnim delovnim načrtom vrtca oziroma šole se določijo dejavnosti, s katerimi se zavod vključuje v okolje, pa tudi cilji in načini sodelovanja z drugimi organizacijami in institucijami. Številni vrtci in šole so spoznali, da sodelovanje z neposrednim ali širšim okoljem v lokalnih in/ali mednarodnih projektih pomembno vpliva

na krepitev medkulturnosti, pomaga pri medgeneracijskem sodelovanju in pomembno prispeva k razvoju aktivnega državljanstva ter zavesti o pomenu naravne in kulturne dediščine pri učencih.

Kot meni West-Burnham (v Mažgon in Muršak 2016), je za razvoj socialnega kapitala pomembno ustrezno delovanje šole, ki se odpira okolju. Po mnenju avtorja je ustrezno in uspešno delovanje šole odvisno od tega, koliko se šola obrača navzven. Nam se zdi še posebej pomembna misel, da pri tem ni enotnega pravila oziroma najustrežnejšega načina vključevanja šole v okolje. West-Burnham (prav tam, 23) priporoča, da je ustrezen način vključevanja šole tisti, ki je skladen s potrebami okolja oziroma skupnosti, pri čemer posebej omenja pomen medsebojnega zaupanja.

Ob tem je nujno opozoriti, da gre pri sodelovanju z okoljem vendarle za kompleksne izzive. Med drugim je izziv tudi vprašanje, kako doseči skladnost ciljev vzgojnega oziroma vzgojno-izobraževalnega programa in potreb otrok oziroma učencev na eni strani ter potreb in želja okolja na drugi. Kot poudarjajo Šteh, Kalin in Gregorčič Mrvar (2015, 27), je treba nalogo povezovanja šole z okoljem postaviti v kontekst sodelovanja, tako da se »vrata med šolo in skupnostjo« odpirajo v obe smeri, na način, da šola omogoči vnašanje programov ter storitev skupnosti v šolo in da skupnost daje podporo šoli oziroma njenim programom ter dejavnostim.

V raziskavi o sodelovanju slovenskih osnovnih šol s partnerji, ki je bila opravljena v Sloveniji v letih 2014 in 2015 (Štih, Kalin in Mrvar 2015), se je evidentiralo, da se 75 odstotkov osnovnih šol povezuje z lokalno skupnostjo tedensko ali mesečno. V empirični raziskavi se je pokazalo, da šole najpogosteje sodelujejo z organizacijami na lokalni ravni, sledijo javni in zasebni zavodi ter društva in prostovoljne organizacije. Najredkeje šole sodelujejo na mednarodnem področju. Ugotovljena je razlika med dejanskim in želenim sodelovanjem, med tem, s kom šole sodelujejo, in tem, s kom bi si želele sodelovati. Šole so izražale željo po mednarodnem sodelovanju, po sodelovanju s posameznimi strokovnjaki, umetniki, športniki ter po sodelovanju z delovnimi organizacijami.

Analiza izkušenj in mnenj šol o sodelovanju ter prepletanju izobraževalnih in socialno-kulturnih aktivnosti šol, opravljena leta 2015<sup>9</sup> (Mažgon in Muršak 2016), je pokazala, da strokovni delavci sodelovanje med šolo in skupnostjo

<sup>9</sup> Analiza je bila opravljena januarja 2015, ko so v fokusni skupini sodelovali strokovni delavci s področja izobraževanja, udeleženci posveta Pedagoško-andragoških dnevov na Filozofski fakulteti v Ljubljani.

razumejo kot nujno za to, da šola uresniči svojo vzgojno-izobraževalno funkcijo. Prav tako so sodelujoči v analizi menili, da je sodelovanje koristno za vse sodelujoče in ne le za šolo. Udeleženci posveta so v fokusni skupini predstavili svoje izkušnje in prakse sodelovanja svojih šol z okoljem. Izkazalo se je, da ni univerzalnega modela sodelovanja in da so tako pojmovanje kot tudi pričakovane koristi strokovnih delavcev od sodelovanja z okoljem različni. Strokovni delavci v fokusni skupini so opozorili tudi na različne ovire, s katerimi se soočajo pri sodelovanju šole z lokalno skupnostjo. Avtorjem analize sodelovanja se je na koncu zastavilo vprašanje, kako postaviti mejo med sodelovanjem, ki ima namen razvijati socialno-kulturni kapital okolja, in sodelovanjem, za katerim stoji izrazito političen namen lokalnega okolja. Kako naj šole postavijo mejo pri sodelovanju, kadar zaznajo, da so pričakovanja okolja do njih prevelika (prav tam).

Vrtci in šole se srečujejo z različnimi, včasih tudi nerealnimi ali celo konfliktnimi pričakovanji neke javnosti ali celotne skupine javnosti.<sup>10</sup> Pogoji za izognitev prevelikim, nerealnim pričakovanjem okolja pri sodelovanju z vrtcem in šolo je natančno načrtovanje sodelovanja z vsemi javnostmi v okolju. Če vrtec in šola določita cilje in vsebino sodelovanja ter načrtujeta oblike in dinamiko sodelovanja, se uspešneje izogneta pritiskom pričakovanja okolja, ki presega korist otrok in učencev. Neredko se zgodi, da številni organizatorji kulturnih, športnih ali humanitarnih dogodkov v kraju pričakujejo redno udeležbo in aktivno participacijo vrtca in (še pogosteje) šole s programom. Pričakujejo se nastopi učencev na številnih srečanjih, jubilejih, komemoracijah in praznovanjih ter udeležba na natečajih in kvizih, s katerimi organizatorji promovirajo izključno svojo dejavnost, svoje delo in dosežke. Nerealna so pričakovanja, da se bo vrtec oziroma šola odzval/-a vsakič (pogosto zelo hitro) s primernim kulturno-umetniškim, športnim ali drugim udejstvovanjem na vseh prireditvah, predstavah in dogodkih. Neusklajena pričakovanja rušijo partnerstvo in sodelovanje, pritiski ustvarjajo konflikte znotraj šole in med šolo ter posameznimi javnostmi v okolju. Zato so vodstvo šole in strokovni delavci odgovorni, da natančno načrtujejo cilje sodelovanja in z načrtom dela opredelijo obseg ter načine sodelovanja z okoljem.

---

<sup>10</sup> V praksi se srečujemo s številnimi primeri nasprotja interesov učencev, učiteljev, staršev in okolja. Uspešen pevski zbor, folklorna skupina, recitatorska ali gledališka skupina neke šole postanejo zelo zaželeno »ozadje ali mašilo« pri vseh dogodkih, ki se načrtujejo v lokalni skupnosti. Čeprav je dosežke učencev dobro predstaviti okolju in čeprav otroci in učenci radi nastopajo, je nujno upoštevati, da vsak javni nastop zahteva veliko angažiranja nastopajočih in njihovih mentorjev. Če priprave na nastope in nastopi sami presegajo cilje vzgojnega oziroma vzgojno-izobraževalnega dela, to pomeni, da se vrtec oziroma šola dolgoročno ne posveča svojemu osnovnemu poslanstvu, kar povzroča nezadovoljstvo in konflikte med učitelji.

## Vloga ravnatelja pri ustvarjanju kulture in klime kakovostnega sodelovanja z javnostmi

Eno izmed pristojnosti in nalog ravnatelja, kot jih okvirno določa Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja<sup>11</sup> v 49. členu, skrb za sodelovanje zavoda s starši in obveščanje staršev o delu vrtca oziroma šole ter o spremembah pravic in obveznosti učencev, moramo razumeti širše, in sicer kot odgovornost za sodelovanje šole z okoljem.

Pri razmisleku o kakovosti vodenja vrtcev in šol so avtorji zbirke *Kakovost v vrtcih in šolah* (Brejc 2019) zapisali, da številni domači in tuji avtorji ter študija OECD iz leta 2013 poudarjajo, da se prakse pri uspešnih ravnateljih pomembno razlikujejo od drugih. Pri tem avtorji prepoznavajo štiri področja vodenja, ki izhajajo iz formalnih okvirjev in se hkrati navezujejo na širši okvir delovanja ravnatelja: »upravljanje, pedagoško vodenje, skrb za kakovost in sodelovanje z okoljem«<sup>12</sup> (prav tam, 9).

Pri opredeljevanju *standardov* in kazalnikov kakovosti je pomembno vprašanje, kako npr. ravnatelj ustvarja pogoje za kakovostno sodelovanje vrtca oziroma šole z okoljem. Pomembno vprašanje je, kako vemo, da je ravnatelj uspešen pri ustvarjanju pogojev za uspešno sodelovanje svojega vrtca oziroma šole z okoljem. Kako vemo, da je sodelovanje vrtca in šole z okoljem uspešno? Še pred odgovorom na to vprašanje pa je treba pogledati kazalnike standarda *sodelovanja ravnatelja z okoljem*. Avtorji zbirke *Kakovost v vrtcih in šolah* navajajo naslednje kazalnike: »Ravnatelj skupaj z učitelji, učenci, starši in drugimi pomembnimi deležniki ustvarja varno in spodbudno okolje; ravnatelj spodbuja različne oblike sodelovanja z družinami, ki krepijo skupno odgovornost za učenje in razvoj učencev; ravnatelj dejavno sodeluje s predstavniki lokalnega okolja, šolskega sistema in z drugimi ravnatelji; ravnatelj vzpostavlja sodelovanje z različnimi deležniki zaradi doseganja ciljev vzgoje in izobraževanja« (Brejc 2019, 11).

Pot do ustvarjanja kakovostnega sodelovanja vrtca oziroma šole z okoljem je premislek o interesih, pričakovani koristi in vključenosti posamezne jav-

11 Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJE, 57/12 – ZPCP-2D, 47/15, 46/16, 49/16 – popr., 25/17 – ZVaj, 123/21, 172/21 in 207/21).

12 Podčrtala R. Zupanc Grom.

nosti v delo vzgojno-izobraževalnega zavoda (Evans 1995). Nujno je, da vrtec in šola razdelita javnosti glede na njihove potrebe in pričakovanja na eni strani, na drugi strani pa glede na potrebe otrok oziroma učencev ter vzgojnega oziroma vzgojno-izobraževalnega procesa.

Med pomembne javnosti vrtca in šole (poleg notranjih, tj. otrok/učencev/dijakov) prištevamo starše, lokalno skupnost, medije, potencialne učence/dijake, bivše učence/dijake, fakultete, zaposlene v vrtcu oziroma šoli, ustanovitelje, dobavitelje, donatorje, štipenditorje, podjetja, gospodarska in obrtna združenja, strokovne institucije in zavode, ministrstva, vlado itn. (Zupanc Grom 1997). Razlogi za sodelovanje in načini sodelovanja vrtcev in šol z omenjenimi javnostmi so zelo različni in v praksi zelo pestri.

*Področja oziroma ravni sodelovanja vrtca in šole z okoljem lahko po nujnosti razdelimo na nujno sodelovanje, potrebno sodelovanje in zeleno sodelovanje. Pomembno se je vprašati, katere so prioritete našega vrtca oziroma šole pri sodelovanju z okoljem glede na naše poslanstvo, program/-e, ki ga/jih izvajamo, in kakšno korist imajo naši otroci oziroma učenci od tega sodelovanja. S katerimi javnostmi je torej sodelovanje nujno, kdaj je sodelovanje potrebno in kdaj gre za zeleno sodelovanje.*



Slika 1: Razdelitev javnosti po prioritetah.

Vir: R. Zupanc Grom, 2005.

Razdelitev posameznih javnosti po prioritetah je odvisna od programa, ki ga vzgojno-izobraževalni zavod izvaja, oziroma od potreb otrok/učencev/dijakov. Pri tem menimo, da je za kakovost vzgojno-izobraževalnega dela vrtca in šole nujna delitev posameznih javnosti po prioritetah z namenom določiti načine in vire sodelovanja, nikakor pa ne z namenom, da bi se pred posameznimi javnostmi zaprla.

Podrobnejšo razdelitev javnosti prikazujemo v spodnji tabeli.

Slika 2: Primer podrobnejše razdelitve javnosti glede nujnosti sodelovanja.

Nujno sodelovanje z javnostmi:	Potrebno sodelovanje z javnostmi:	Željeno sodelovanje z javnostmi:
otroci/učenci/dijaki, starši, strokovni delavci in drugi zaposleni, druge šole / vrtci, ustanovitelji, delodajalci / izvajalci praktičnega usposabljanja, dobavitelji.	lokalna skupnost, <sup>13</sup> kulturne institucije, knjižnice, šole, v katere se vpisujejo (naši) otroci/učenci/dijaki, vrtci/šole, iz katerih prihajajo (naši) učenci/dijaki, mediji, gospodarske asociacije, podjetja, gospodarska/obrtna/trgovska zbornica, sindikati, strokovne asociacije in organizacije, zavodi po 28. členu ZOFVI (Zavod RS za šolstvo, Center za poklicno izobraževanje, Državni izpitni center, Center šolskih in občolskih dejavnosti, CMEPIUS itn.), <sup>14</sup> višje šole in univerze.	državljske iniciative, društva, kadrovske fakultete, širša regijska javnost, športne organizacije, kulturne organizacije, socialne službe, zdravstvene organizacije, razvojne agencije, politične stranke, družbena gibanja, bivši učenci/dijaki.

13 Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja v 46. členu določa sestavo sveta vrtca oziroma šole. V tem organu so med drugim zastopani tudi predstavniki lokalne skupnosti.

14 V skladu z 28. členom ZOFVI so javni zavodi ustanovljeni za namen izvajanja nalog, s katerimi posredno in neposredno strokovno sodelujejo z vzgojno-izobraževalnimi zavodi: razvoj, uvajanje in spremljava ter evalvacija kurikulumov, razvoj kakovosti na vseh ravneh izobraževanja, spremljava in evalvacija vzgojno-izobraževalnega dela ter upravljanja in vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov, izvajanje svetovalnega dela na področju vzgoje in izobraževanja, organiziranje nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev in ravnateljev, izvajanje postopkov usmerjanja otrok s posebnimi potrebami, pomoč uporabnikom pri pripravi mednarodnih projektov, izvajanje zunanjih preverjanj znanja, šolske in občolske dejavnosti, organizacija šolskih tekmovanj itd.

Pri sodelovanju z javnostmi je treba učinkovito komunicirati z mediji. Ta trditev temelji na zavedanju, da je za učinkovito komuniciranje potrebna sistematičnost, pri čemer gre za dvosmerni proces, ki ni zgolj prenašanje informacij, temveč povzroča učinke na eni strani pri tistih, s katerimi ima šola neposredni stik (novinarji, uredniki), na drugi pa pri uporabnikih medijskih vsebin (Milosavljević 2006). Za uspešno, učinkovito in kakovostno komuniciranje z mediji sta enako kot za sodelovanje z vsemi javnostmi potrebna strategija, ki vključuje tudi določitev namena, ciljev in načrta, ter preverjanje oziroma vrednotenje doseženih učinkov. Komuniciranje z mediji ni zgolj oglaševanje tistega, kar bi vrtec in šola želela sporočiti o sebi. »Zaradi značilnosti sodobnega novinarstva in množičnih medijev se je za učinkovite odnose z mediji in novinarji potrebno zavedati, da je treba dobro poznati potrebe medijev in novinarjev ter delovati v skladu z njimi. To pomeni, da morajo odnosi z mediji in novinarji biti: 1. dolgoročni, 2. sistematični, 3. stalni, 4. dejavni« (prav tam, 63).

Pri sodelovanju z javnostmi morata vrtec in šola pokazati, da sta odprta in odločna pri zagovarjanju strokovno avtonomnih rešitev, temelječih na dokazih. Pogosto morata preverjati sodelovanje z javnostmi, se spraševati o rezultatih svojega dela, o rezultatih sodelovanja in njihovih konkretnih učinkih na učenje otrok in učencev. Preverjati morata, ali in kako dobro še uresničujeta poslanstvo ter kako sodelavci (posebej novi) razumejo poslanstvo, strokovno avtonomijo in največjo korist za otroka oziroma učenca.

V nadaljevanju podajamo primer načrtovanja sodelovanja z javnostmi.

## Faze načrtovanje sodelovanja z javnostmi

### ***1. faza: Analiza stanja (ugotovitve)***

1. Opredelitev vseh javnosti, s katerimi vrtec oziroma šola že sodeluje, in javnosti, s katerimi bo sodeloval/-a v prihodnje.
2. Določitev ravni sodelovanja za vsako posamezno javnost (nujno, potrebno, zeleno sodelovanje).
3. Analiza izkušenj z dosedanjim sodelovanjem s posameznimi javnostmi.
4. Pregled potreb po sodelovanju s posameznimi javnostmi (npr. za osnovno šolo: pregled obveznega in razširjenega programa, katere dejavnosti



obveznega oziroma razširjenega programa bi lahko dopolnili s sodelovanjem posameznih javnosti iz okolja, kakšna bo njihova vloga; pri vključevanju otroka priseljenca v vrtec ali šolo preveriti, katere institucije, društva ali organizacije nam lahko pri tem pomagajo itd.)

5. Določitev namena in ciljev sodelovanja za vsako od javnosti, jasna opredelitev pričakovanih koristi vrtca oziroma šole od sodelovanja, jasna opredelitev pričakovanih vplivov na učenje učencev.

Ravnatelj kot pedagoški vodja in poslovodni organ vrtca in šole, ki organizira, načrtuje in vodi delo vrtca oziroma šole, ki pripravlja program razvoja in predlog letnega delovnega načrta, ki odgovarja za njegovo izvedbo in ureničevanje pravic otrok, učencev in dijakov, ki vodi delo vzgojiteljskega in učiteljskega zbora ter opravlja številne druge naloge, si v fazi samoevalvacije oziroma analize stanja na področju sodelovanja z javnostmi nujno zastavlja naslednja vprašanja:

- S katerimi javnostmi vrtec oziroma šola sodeluje? Katere uspešne strategije sodelovanja z javnostmi razvijamo (za vsako javnost posebej)? Kaj vemo o pričakovanih posamezne javnosti do nas in kako smo to preverili? Kako smo opredelili koristi naših otrok in učencev od sodelovanja s posameznimi javnostmi? Kako pogosto preverjamo koristi od sodelovanja z javnostmi za učenje in varno ter spodbudno učno okolje naših otrok in učencev?
- Kako kot ravnatelj zagotavljam, da v šoli smiselno uvajamo novosti, izpolnjujemo potrebe in upoštevamo značilnosti lokalne skupnosti in javnosti v okolju?
- Kako dobro skrbimo za prepoznavnost in promocijo našega vrtca oziroma naše šole? Koliko je naše delo transparentno in jasno našim javnostim?
- Kakšne so naše izkušnje z mednarodnim sodelovanjem? Koliko bi partnerstvo oziroma mednarodno sodelovanje v skupnih projektih in izmenjavah pomagalo pri razvoju učenja in poučevanja ter pri ustvarjanju spodbudnejšega učnega okolja na našem vrtcu oziroma šoli?

## ***II. faza: Načrt sodelovanja (pripravi se za vsako javnost posebej)***

1. Opredeliti cilj/cilje in pričakovane rezultate sodelovanja (Kaj želimo pridobiti s sodelovanjem? Kaj bodo pridobili naši otroci/učenci/dijaki? Kaj bodo pridobili naši vzgojitelji oziroma učitelji? Kako bomo to vedeli?)

2. Opredeliti dejavnosti: pripraviti izvedbeni načrt dejavnosti, ki so usmerjene v prej opredeljene namene in cilje.
3. Določiti vloge nosilcev in izvajalce dejavnosti: ravnatelja, strokovnih aktivov, posameznih vzgojiteljev/učiteljev, razrednikov, šolske svetovalne službe, knjižnice, vrtčevskega/šolskega tima itd.
4. Opredeliti roke za izvedbo dejavnosti.
5. Določiti skupino otrok/učencev/dijakov in učiteljev, ki bodo v aktivnostih sodelovali.
6. Določiti kazalnike uspešnosti doseženih ciljev sodelovanja (z opisom kazalnikov).
7. Določiti načine zbiranja dokazov o uspešnosti posameznih aktivnosti in sodelovanja v celoti.

### **III. faza: Izvajanje dejavnosti**

1. Določiti nosilce in način spremljanja dejavnosti (v povezavi s kazalniki uspešnosti in zbiranjem dokazov o sodelovanju).

### **IV. faza: Evalvacija doseganja namena in ciljev sodelovanja skozi dejavnosti**

1. Pridobiti mnenje udeležencev otrok/učencev/dijakov in strokovnih delavcev o posameznih dejavnostih in sodelovanju, kar je eden izmed pomembnejših dokazov uspešnega sodelovanja.
2. Analiza učinkov sodelovanja na rezultate učenja in na ustvarjanje spodbudnega ter varnega učnega okolja.

### **V. faza: Vnos mogočih izboljšav, sprememb in/ali dopolnitev sodelovanja s posameznimi javnostmi**

## Zaključek

Sodelovanje z okoljem ni izbira, temveč je potreba vrtca in šole, ki je nujna za uresničenje njunega vzgojno-izobraževalnega poslanstva. Sodelovanje z javnostmi mora biti zasnovano na partnerskem odnosu, ki temelji na zaupanju. Cilj vrtca in šole je ustvarjanje enakih možnosti za otroke in učence ter ustvarjanje pogojev za pravično, varno in spodbudno učno okolje, pot do njega pa je sodelovanje z okoljem. Da bi se izognili različnim ali celo nasprotnim (kar neizogibno vodi do konfliktov) pojmovanjem in pričako-

vanjem koristi od medsebojnega sodelovanja med vrtcem/šolo ter okoljem, je treba sodelovanje z različnimi javnostmi opredeliti, načrtovati, usmerjati, negovati in razvijati. Pomemben del evalvacije sodelovanja je tudi refleksija, ki poteka v interakciji vseh udeleženi. To vrtcu in šoli omogoča, da presežeta nekatera omejujoča prepričanja svojih javnosti in delujeta strokovno avtonomno, transparentno ter etično.

Oblike povezovanja vrtca in šole z okoljem skupnosti so različne, ni univerzalnega modela. Pomembno je, da sodelovanje med vrtcem/šolo in skupnostjo oziroma program sodelovanja odseva individualnost in unikatnost za vsak/-o vrtec/šolo posebej ter da upošteva značilnosti skupnosti, v kateri poteka (Šteh idr. 2015). Univerzalna je le potreba, da se razvojno usmerjen/-a, družbeno odgovoren/-na vrtec/šola povezuje z okoljem in da sodeluje z javnostmi, kar nedvomno spodbuja učenje in razvoj učencev na eni ter strokovnih delavcev na drugi strani.

Ob koncu podajamo še nekaj priporočil za kakovostno sodelovanje z okoljem:

- V načrtovanje, izvajanje in evalvacijo sodelovanja z javnostmi je treba vključiti vse strokovne delavce v vrtcu oziroma šoli.
- Upoštevati je treba predloge strokovnih delavcev, ki izhajajo iz kurikulu ma za vrtece oziroma iz učnih načrtov in drugih kurikularnih elementov pri načrtovanju sodelovanja z javnostmi oziroma okoljem.
- Za uspešno sodelovanje z javnostmi je nujno zgraditi uspešno sodelovalno kulturo v vrtcu in šoli, saj za dobro sodelovanje z javnostmi individualni pristop ni le nezadosten, včasih je tudi neuskkljen.
- Sodelovanje z javnostmi, v katero so vključeni otroci oziroma učenci, naj bo optimalno zastavljeno, naj ne presega njihovih koristi oziroma naj bo v funkciji uresničevanja vzgojnega oziroma vzgojno-izobraževalnega procesa.
- Sodelovanje vrtca oziroma šole z javnostmi je treba graditi na zaupanju, na strokovno utemeljenih razlogih in na načelih integritete organizacije ter posameznika.

## Literatura

- Brejc, M., idr. 2019. *Kakovost v vrtcih in šolah: vodenje vrtcev in šol*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Cankar, G., M. Bren in D. Zupanc. 2017. *Za večjo pravičnost šolskega sistema v Sloveniji: analize povezav dosežkov učenk in učencev s socialnimi, kulturnimi, ekonomskimi in regionalnimi različnostmi učenk in učencev, pridobljeni mi prek Statističnega urada RS*. Ljubljana: Državni izpitni center.
- Evans, G. I. 1995. *Marketing for Schools*. London: Cassell Wellington House.
- Jančič, Z. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Krek, J., ur. 2011. *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Laval, C. 2017. »Dve krizi edukacije.« V *Prihodnost šole v družbah dela brez dela*, ur. S. Gaber in V. Tašner, 172–186. Ljubljana: Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Milosavljević, M. 2006. »Delovanje množičnih medijev in odnosi z mediji.« V *Sodelovanje z okoljem*, ur. A. Trnavčević idr., 7–13. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Mažgon, J., in J. Muršak. 2016. »Osnovna šola kot središče socialnega in kulturnega življenja v lokalni skupnosti.« *Andragoška spoznanja* 22 (1): 21–41.
- MIZŠ. 2017. *Nacionalni okvir za zagotavljanje kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja*. [https://www.eqavet-nrp-slo.si/wp-content/uploads/2018/05/Nacionalni\\_okvir\\_Kakovost\\_Feb\\_2017-7.pdf](https://www.eqavet-nrp-slo.si/wp-content/uploads/2018/05/Nacionalni_okvir_Kakovost_Feb_2017-7.pdf).
- Peček, M., I. Čuk in I. Lesar. 2006. »Kako obravnavati različne učence v osnovni šoli – dilema na formalni ravni in z vidika učiteljev.« *Sodobna pedagogika*. Vol. 57, no. posebna izd., p. 54–77.
- Peček, M., I. Čuk in I. Lesar. 2006a. »Šola in ohranjanje družbene razslojenosti – učni uspeh in vpis osnovnošolcev na srednje šole glede na izobrazbo staršev.« *Sodobna pedagogika*. Vol. 57, no. 1, p. 10–34.
- Slokan, S. 2022. »Integriteta in družbeno odgovorna vzgojno-izobraževalna organizacija: pogovor z dr. Simonom Slokanom.« *Vzgoja in izobraževanje*. Letnik LII, št. 3-4: 26–27.
- SSRSSI. 1999. *Kurikulum za vrtce*. <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MIZS/Dokumenti/Sektor-za-predsolsko-vzgojo/Programi/Kurikulum-za-vrtce.pdf>.
- Šteh, B., J. Kalin in P. Gregorčič Mrvar. 2015. »Sodelovanje med osnovnimi šolami in skupnostjo s primeri dobrih praks.« *Sodobna pedagogika* 4: 26–44.

- Zupanc Grom, R. 2005. Šolsko okolje, Seminar za ravnatelje: Sodelovanje z okoljem, april 2005, v okviru projekta Usposabljanje ravnateljev za spodbujanje sodelovanja z okoljem in skupne projekte.
- Žuraj, A., in R. Zupanc Grom. 2006. »Zakaj sodelovati z okoljem.« V *Sodelovanje z okoljem*, ur. A. Trnavčevič idr., 7–13. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 47/15, 46/16, 49/16 – popr., 25/17 – ZVaj, 123/21, 172/21 in 207/21, 105/22 – ZZNŠPP, 141/22 in 158/22 – ZDoh-2AA).
- Zakon o osnovni šoli (Uradni list RS, št. 81/06 – uradno prečiščeno besedilo, 102/07, 107/10, 87/11, 40/12 – ZUJF, 63/13 in 46/16 – ZOFVI-K).
- Zakon o gimnazijah (Uradni list RS, št. 1/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/17, 6/18 – ZIO-1 in 46/19).
- Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (Uradni list RS, št. 79/06, 68/17 in 46/19).