

Vladimir Findak
Boris Neljak

KVALITETA RADA U PODRUČJIMA EDUKACIJE, SPORTA I SPORTSKE REKREACIJE

1. UVOD

Ako je točno da je povijest učiteljica života, a oni koji je stvaraju i bilježe da su akteri prošlosti i sadašnjosti, onda nam ne preostaje drugo već da se kao sudionici vremena bogatog raspravama o kvaliteti, s dobrom namjerom da se i mi u njih uključimo, najprije nakratko osvrnemo na prošlost, potom se licem okrenemo prema sadašnjosti, kako bismo lakše mogli pogledati u oči budućnosti kvaliteti rada u kineziologiji.

Kako sada stvari stoje, i pored toga što je u području kineziologije mnogo učinjeno u cilju stvaranja uvjeta za osiguravanje što je moguće veće kvalitete u radu, vrijeme nam nije saveznik, što znači da treba još brže reagirati na sve promjene koje nas prate i okružuju. A one nisu zanemarive, naprotiv, prisutne su na svakom mjestu i u sve većoj mjeri. Naime, evidentno je da različiti utjecaji, promjene i novine kojima su svakodnevno i sve više izloženi svi; od djece, učenika, mladeži, preko sportaša, do odraslih ljudi nisu nastupile "same od sebe", već su nastupile kao posljedica vremena u kojem živimo (Findak, 2001., Findak, Prskalo, 2003., Greene, 1999., Hatz, 2004.). Zbog toga, i pored do sada postignutih značajnih rezultata u području kineziološke edukacije, sporta i sportske rekreacije, unatoč tome što se i dalje čine naponi u pravcu osuvremenjivanja nastavnog procesa, trenajnog procesa i procesa tjelesnog vježbanja, ipak brojna istraživanja, podaci i primjeri iz svakodnevne prakse upućuju na zaključak da ni škola, ni sportski klubovi, niti društva za sportsku rekreaciju još uvijek ne uspijevaju u potrebnoj mjeri odgovoriti na izazove koji proizlaze iz autentičnih potreba, interesa i želja onih s kojima kineziolozi rade. Da paradoks bude veći, postoje brojni dokazi koji nepobitno potvrđuju da se sustavnim, znanstveno utemeljenim vježbanjem može bitno utjecati ne samo na regulaciju morfoloških, motoričkih i funkcionalnih obilježja, nego u značajnoj mjeri i na kognitivne dimenzije, te na konativne dimenzije odgovorne za modalitete ponašanja i socijalizaciju onih koji su uključeni u neki od organizacijskih oblika rada u edukaciji, sportu i sportskoj rekreaciji. Zapravo, nastavnik i trener imaju veliku moć utjecaja na antropološki status onih s kojima rade, štoviše, tako snažan utjecaj da se može pouzdano tvrditi da ne postoje ili su rijetke ljudske djelatnosti kojima se u takvoj mjeri može istodobno utjecati na tako veliki broj ljudskih karakteristika, osobina i sposobnosti, kao što je moguće stručno oblikovanim tjelesnim vježbanjem. (Findak,

Prskalo 2005., Hardman, 2002., Jensen, 2003.). To je razlogom što će se u vremenu koje je ispred nas morati bitno mijenjati i znatno povećati odgovornost nastavnika i trenera prema radu i u radu. Naime, pravo pitanje više ne glasi hoće li stručnjak odgovoriti novim i sve većim zahtjevima (koji proizlaze iz suvremenog načina života i rada), već kako na njih odgovoriti na najbolji način. Ostvariti taj zahtjev za kineziologe koji rade znači učiniti određeni napor u pogledu osobne edukacije, a za one koji će se tek opredijeliti za poziv kineziologa to treba osigurati tijekom studija, tj. po novim planovima i programima koji će buduće stručnjake uistinu osposobiti za rad u 21. stoljeću. To nije nevažno, naprotiv, ne samo zato što će budući stručnjaci živjeti i raditi u 21. stoljeću, nego i zbog toga što kvaliteta ponajviše, uz ostalo, ovisi upravo o kvaliteti stručnih ljudi, da ne kažemo o kvaliteti njihova rada.

2. KVALITETA RADA DANAS ZA BOLJE SUTRA

Govoriti o kvaliteti rada u području kineziologije danas za bolje sutra nemoguće je bez osvrta ne samo na prezentno stanje nego i utvrđivanje “identiteta” uvjeta potrebnih za osiguravanje kvalitete u supstratnoj znanosti i njezinim primijenjenim područjima.

Sasvim sigurno da je jedna od uporišnih točaka u pogledu osiguravanja kvalitete rada naših stručnjaka i dalje u razvoju **kineziologije** kao supstratne znanosti. Treba sa zadovoljstvom ustvrditi da je u znanstvenom promišljanju dostignuta ona razina koja, bez pretjerivanja, omogućava da se svi važniji problemi, u područjima našeg djelovanja mogu znanstveno rješavati. Međutim, pri tome treba ustvrditi i to; istina je da ne kasnimo za svijetom u spoznaji, ali je točno i to da ozbiljno kasnimo za svijetom u primijeni znanstvenih spoznaja u praksi (Findak, Mraković 1998., Findak, Prskalo 2003., Findak, Prskalo 2005.).

To iz razloga što nedostaju mehanizmi, načini i putovi primjene znanstvenih spoznaja u praksu, pa se nerijetko kod neupućenih stječe dojam da znanstvenih spoznaja i nema. Ako želimo da dostignute znanstvene spoznaje budu u većoj mjeri nego do sada u funkciji kvalitete rada treba 1) nastaviti dalje sa znanstvenom produkcijom, i to poglavito s onom koja će biti aplikativna, i što prije primjenjiva, i 2) praktičnim mjerama osigurati brzi protok informacija od momenta spoznaje do praktične primjene.

Kada se radi o detektiranju prezentnog stanja i utvrđivanju “identiteta” uvjeta za osiguravanje kvalitete u **području edukacije** to, uz ostalo, znači da valja odgovoriti na pitanja: je li cilj odgojno-obrazovnog sustava samo učenje ili pripremanje djece, učenika i mladeži na život? Pitanje može glasiti i ovako: je li učenik treba biti primjeren školi ili škola mora biti primjerena učeniku? Umjesto odgovora na postavljena pitanja slobodni smo ustvrditi ovo. Nema sumnje da suvremeno društvo

traži kvalitetnu školu ili točnije; takvu školu u koju će učenici rado odlaziti? (Greene, 1999., Mayer, 2004., Stool, Fink 2000.).

Štoviše, školu u kojoj mogu optimalno razvijati svoje osobine i sposobnosti, stjecati korisna znanja, poboljšati svoja dostignuća, doći do spoznaje o vrijednostima kreativnosti, altruizma, etike, odgovornosti prema radu, te ponijeti u život opće ljudske vrijednosti i dobra iskustva.

Gledajući s kineziološkog aspekta na pitanje, kako bi trebala izgledati kvalitetna škola, vjerojatno ćemo se brzo suglasiti, da to mora biti 1) škola u kojoj može svaki učenik postići uspjeh u skladu sa svojim mogućnostima, 2) škola u kojoj može napredovati svaki učenik ili jednom riječju, 3) škola u kojoj mogu svi uspjeti. Naime, ne smije se ni jednog trenutka zaboraviti da učenici dolaze u školu, pa analogno tome i na nastavu tjelesne i zdravstvene kulture sa sustavom želja i potreba, pa se od nastavnika, uz ostalo, očekuje da njihov rad i ponašanje bude sukladno s tim potrebama i željama. Primjereno tome, od nastavnika se traži da tijekom rada maksimalno potiče intelektualnu želju učenika, da utječe na njihovu antropološku spremnost, na razinu njihove motoričke informiranosti, na odgojne efekte rada, da osigura takve organizacijske oblike rada, sadržaje i aktivnosti koje će uistinu zadovoljiti ne samo njihove interese, nego i njihove autentične potrebe.

U **području sporta** postignuti su u prethodnom razdoblju zapaženi rezultati. Brojni naši sportaši osvajali su različita odličja u mnogim sportovima diljem svijeta, od europskih i svjetskih prvenstava, do olimpijskih igara. U tom području primijenjene kineziologije učinjeno je zaista puno, čak toliko mnogo da nam se u tom pogledu dive veće i bogatije zemlje svijeta. Međutim, ne bi bilo dobro ni za sadašnje, a niti za buduće generacije smatrati da su time iscrpljene u sportu, a poglavito vrhunskom sportu sve naše mogućnosti, te da su to naši jedini ciljevi u sportu. Naprotiv, ususret postizanju još boljih rezultata, pa i veće kvalitete rada u sportu, poglavito u sferi procedura selekcije, procedura programiranja i provođenja trenažnih postupaka, trebalo bi u narednom razdoblju dosljednije primjenjivati postignuta saznanja u svakodnevnoj praksi, to jest ponuditi takva praktična rješenja uz pomoć kojih bi bilo moguće na jednostavan način primjenjivati dostignute znanstvene spoznaje u operativnoj trenažnoj praksi (Findak, Mraković 1998.). I drugo, ono što nam se čini opravdanim za ovu priliku istaknuti u ime i ususret osiguranju još veće kvalitete rada u sportu jest činjenica da bi trebalo osigurati brži transfer znanstvenih spoznaja u svakodnevnu praksu.

Iako su u **području sportske rekreacije** također postignuti zapaženi rezultati ne samo u pogledu obuhvata pučanstva različitim organizacijskim oblicima rada, nego i u njihovu provođenju, još uvijek ima poteškoća vezanih uz dijagnozu i prognozu stanja subjekta, poglavito u sferi utvrđivanja ciljeva vježbanja s obzirom na aktualno stanje antropološkog statusa onih koji su uključeni u neki od organizacijskih oblika

rada (Findak, Mraković 1998.). To u osjetnoj mjeri utječe na efikasnije provođenje tjelesnog vježbanja s odraslim osobama, težište kojeg treba biti upravo utjecaj na djelomični razvoj, odnosno održavanje onih osobina i sposobnosti o kojima bitno ovisi stupanj njihova zdravlja. Primjereno tome, nužni su daljnji naponi da se na znanstvenim osnovama utvrdi što, kako, koliko i zašto provoditi neki tretman sukladno sa stanjem subjekta i definiranim ciljevima vježbanja (Findak, Mraković 1998.). Drugim riječima to znači da rješenja za osiguravanje još veće kvalitete rada u sportskoj rekreaciji trebalo bi, uz ostalo, tražiti i očekivati u sferi prevladavanja različitosti koja postoji u definiranju pojma stanja subjekta, definiranju opsega varijabli kojima se procjenjuje neko stanje, te u sferi operacija koje se odnose na programiranje rada i kontrolu efekata nekog tretmana.

Dakle, da bi se osigurala potrebna kvaliteta rada u spomenutim područjima primijenjene kineziologije, a komparativne prednosti kineziološke edukacije, sporta i sportske rekreacije iskoristile na najbolji mogući način treba, uz ostalo, stalno držati pod kontrolom postignuto i istodobno pronalaziti rješenja za nove izazove, što se bez **dobro educiranih kadrova** ne može očekivati. Naprotiv, potrebno je u upravo započetoj transformaciji obrazovanja naših budućih stručnjaka kineziologa osigurati adekvatnu stručnu, metodičku, antropološku i metodološku naobrazbu.

Odmah treba naglasiti da ovaj redosljed u nabranju potrebne naobrazbe budućih kineziologa nema nikakvu hijerarhijsku vrijednost. Naprotiv, smatramo da sve četiri vrste naobrazbe predstavljaju jednu organsku cjelinu, i da su temeljni uvjeti za osposobljavanje suvremenog kineziologa. Da bi, dakle, kineziolog svoj rad učinio u većoj mjeri ne samo kvalitetnijim, nego i životnijim, mora biti sve više dobar dijagnostičar, prognostičar, programer i realizator, a sve manje "dobar" reproduktivac, prakticista i rutiner. (Findak, Prskalo 2000., Findak, Prskalo 2005., Radeka, Sorić 2005.). Treba vjerovati da će započete promjene u edukaciji budućih kineziologa osigurati profil stručnjaka "po mjeri" 21. stoljeća. Ako je jučer to još bio imperativ, danas je to realnost, koja već sutra mora postati životna stvarnost, ako uistinu želimo da kineziolozi, u još većoj mjeri nego do sada, obavljaju svoj posao kvalitetno i na taj način afirmiraju ne samo poziv kineziologa nego i kineziologiju kao supstratnu znanost.

3. KAKVA JE MOGUĆA PARADIGMA KVALITETE U KINEZIOLOGIJI I NJEZINIM PRIMIJENJENIM PODRUČJIMA

Na istaknuto pitanje nemoguće je egzaktno odgovoriti, još je teže biti uvjerljivim futurologom, jer budućnost može ovisiti i sasvim sigurno ovisi o brojnim čimbenicima koje je ovog trenutka nemoguće predvidjeti, a nedvojbeno je da utječu ili mogu utjecati na kvalitetu rada uopće, pa i u kineziologiji i njezinim primijenjenim područjima. U prilog tome govori i činjenica što je većina istraživača i autora, koji se bave s

izučavanjem kvalitete rada, suglasna da je problem kvalitete još uvijek bolje situiran u literaturi nego u stvarnosti (Bignasca, 2004., Hatz, 2004., Reich, 2004.).

To dakako, ne znači da temeljne odrednice važne za osiguravanje, postizanje i vrednovanje kvalitete rada nisu poznate. Naprotiv, gotovo svi autori se slažu da dostignute i postignute znanstvene spoznaje vezane uz kvalitetu, pa i kvalitetu rada, imaju univerzalnu vrijednost zbog čega su aplikativne u svim djelatnostima, (dakako, uvažavajući specifičnosti svake djelatnosti), uključujući i kineziologiju, odnosno njezina primijenjena područja. (Bignasca, 2004., Findak, Prskalo 2005., Findak, Prskalo 2005., Hatz, 2004.). Primjereno tome, u cilju što uspješnijeg detektiranja mogućih obrazaca za postizanje što je moguće veće kvalitete rada u područjima edukacije, sporta i sportske rekreacije ukazat ćemo na neka rješenja ili, točnije, na neke znanstvene spoznaje vezane uz osiguravanje kvalitete rada.

Bez obzira što kvaliteta (Qualis je riječ latinskog porijekla), označava kakvo je stanje ili, točnije kakva je vrijednost nečega, pojam kvalitete i kvaliteta uopće ne smiju se poistovjećivati s kvalitetom trenutačnih efekta u radu (Bignasca, 2004., Hatz, 2004., Stool, Fink 2000.), zato što je kvaliteta, uz ostalo, ovisna o tome kako sudionici npr. nastavnog procesa, trenažnog procesa ili procesa tjelesnog vježbanja, doživljavaju cjelokupan rad. Primjereno tome, kvaliteta tijekom rada očituje se u tome:

1. **kakva je emocionalna klima u radu:** prepoznaje se po zadovoljstvu, opuštenosti, otvorenosti, spremnosti za suradnjom sa sudionicima uključenim u rad i dr;
2. **kakva je razina uključenosti sudionika u radu:** prepoznaje se po usredotočenosti i ustrajnosti sudionika u izabranoj aktivnosti kao npr. sudionik je zainteresiran, motiviran, spreman na tjelesne i mentalne napore i dr;
3. **kakva je sposobnost odlučivanja:** prepoznaje se u osposobljavanju sudionika da sami donose odluke, a ne da edukator (nastavnik ili trener) odlučuje umjesto njih;

To je razlogom zbog čega je na postizanju kvalitete odnosa između edukatora i sudionika u nastavnom procesu, trenažnom procesu, procesu tjelesnog vježbanja potrebno osigurati povezanost dvije glavne komponente i to:

1. **strukturne komponente** (naobrazba nastavnika, trenera; njihovo stručno usavršavanje; normativna ishodišta njihova rada i dr.)
2. **procesne komponente** (usklađenost cilja i zadaće programa sa sadržajima, s metodičkim organizacijskim oblicima rada, metodama rada, interakcija edukatora i sudionika, ozračje za vrijeme nastave, treninga, tjelesnog vježbanja i dr.

Osim toga, ususret osiguravanja kvalitete i kvalitetnog rada treba one s kojima se radi osposobljavati za:

- a) **sudjelovanje**, što praktički znači da znaju, hoće i mogu sudjelovati ili, još konkretnije, da jesu i da budu spremni “uklopiti se” sudjelovati, jer u uvjetima sve većih promjena koje obilježavaju suvremeno društvo, treba se pripremiti i biti spreman da se neće uvijek sve odvijati “po njihovom ukusu”.
- b) **natjecanje**, što podrazumijeva ne samo uključivanje u natjecanje nego i spremnost za svaki oblik natjecanja, od natjecanja sa samim sobom, preko natjecanja s drugima, do natjecanja zajedno s drugima, što je jedan od temeljnih uvjeta da se uspije.

Da bi se do sada izloženo osiguralo u edukaciji, sportu i sportskoj rekreaciji, odnosno da bi se osiguralo kvalitetno vođenje nastave, treninga ili tjelesnog vježbanja, kvalitetu treba shvatiti i prihvatiti kao proces koji je usmjeren prema poboljšavanju ukupnih efekata rada (Bignasca, 2004., Hatz, 2004., Mayer, 2004.). Primjereno tome, kvalitetu rada u kineziologiji i njezinim primijenjenim područjima treba razumjeti kao:

- a) ciljano, procesno i pretpostavljeno rezultatsko događanje,
- b) događanje koje je usmjereno na konkretno stanje antropološkog statusa sudionika u nastavnom procesu, trenažnom procesu i procesu tjelesnog vježbanja.

Takav pristup razumijevanju i osiguravanju kvalitete u radu upućuje nas na zaključak da je kvalitetu moguće postići i provjeravati s različitih aspekata, od kojih ovom prilikom ističemo samo neke ili, točnije, one koji su relevantni za područja edukacije, sporta i sportske rekreacije.

1. **pokazatelj kvalitete s aspekta cilja**: jasnoća i preglednost cilja, povezanost i uporabljivost ciljeva, stupnjevanje ciljeva - individualno, diferencirano i dr.,
2. **pokazatelj kvalitete s aspekta zadaća**: konkretnost antropoloških, obrazovnih, odgojnih zadaća; kongruentnost definiranih zadaća sa ciljevima vježbanja; kompatibilnost zadaća s organizacijskim oblicima rada i dr.,
3. **pokazatelj kvalitete s aspekta karakteristika pojedinca**: obilježja antropološkog statusa, strukturne kompetencije sudionika uključenih u nastavu, trening, tjelesno vježbanje; socijalne kompetencije sudionika obuhvaćenih u neki organizacijski oblik rada i dr.,
4. **pokazatelj kvalitete s aspekta nastavnog procesa, trenažnog procesa, procesa tjelesnog vježbanja**; preglednost i učestalost primjene organizacijskih i interakcijskih oblika rada; svrhovitost primjene metoda rada; stupanj individualizacije i diferencijacije metodičkih postupaka i dr.,
5. **pokazatelji kvalitete s aspekta uvjeta rada**: prostorni i vremenski uvjeti za provođenje nastave, treninga, tjelesnog vježbanja; raspoloživo vrijeme za

vježbanje i raspoređenost broja sati; broj sudionika obuhvaćenih u pojedinim organizacijskim oblicima rada i dr.

Na temelju do sada izloženog proizlazi (1) da je moguće evaluirati kvalitetu pojedinih dijelova nastave, treninga, tjelesnog vježbanja i (2) s obzirom da kvaliteta i kao pojam i kao jedna od kategorija vrijednosti uključuje sve aspekte koji su prisutni u radu i koji utječu na efekte rada, na procjenu kvalitete cjelokupnog rada u svakom području primijenjene kineziologije vrednovanjem treba obuhvatiti, pored naznačenih pokazatelja, i njihovu efikasnost, odnosno izvršiti kvantifikaciju ukupnih efekata rada. (Findak, Prskalo 2005., Hatz, 2004., Mayer, 2004.). Drugim riječima, zadaća je kineziologa da u poslu koji obavljaju ostave trag! Ako se slažemo i definitivno složimo da je glavni uvjet za ostavljanje traga na one s kojima radimo upravo kvaliteta rada, onda će nam biti jasno ili jasnije zašto kvaliteta kao cilj jest i ostaje izazov današnjice!

Za nadati se je da će rasprava o kvaliteti rada na 15. ljetnoj školi kineziologa Hrvatske predstavljati prekretnicu u našem radu. To, uz ostalo, znači energičniji oproštaj s onim dijelom prošlosti koji nije počinjao i završavao s kvalitetom, te energičnije rješavanje probleme vezanih uz osiguravanje kvalitete rada u edukaciji, sportu i sportskoj rekreaciji. S obzirom da ipak sve počiva na kadrovima trebalo bi ususret pronalaženju optimalnih rješenja uz ostalo pod hitno definirati što je to profesionalna autonomnost, a što je profesionalna odgovornost kineziologa. To ne samo iz razloga što profesionalna autonomnost i profesionalna odgovornost predstavljaju temelj profesionalne etike, već i zbog toga što krajnji efekti kvalitete rada u svakoj djelatnosti, pa i u području kineziologije, u najvećoj mjeri ovise upravo o kvaliteti kadrova. Držimo da zapravo drugog izbora i nemamo, pogotovo ako se slažemo, a potom i definitivno složimo da budućnost nije ono što od nje očekujemo, već ono što od nje sami učinimo. I zato, ako već ne možemo ništa učiniti da popravimo prošlost, možemo i moramo učiniti sve u cilju osiguranja bolje budućnosti.

4. ZAKLJUČAK

Na temelju svega što je do sada rečeno može se zaključiti da nije slučajno što je kvaliteta rada "došla na red" tek na 15. ljetnoj školi kineziologa. Naprotiv, u razdoblju koje je iza nas puno se toga dogodilo i dalje se događa u sferi kvalitete rada ne samo u našoj znanosti, nego i u drugim znanostima i znanstvenim disciplinama. Točno je i to da su mnoga pitanja vezana uz kvalitetu rada ostala bez odgovora, pa istine radi na njih treba odgovoriti.

Toj zadaći treba pristupiti krajnje profesionalno. Da bismo u tome, uspjeli treba krajnje kritički pristupiti procjeni postojećeg stanja u području kvalitete rada u kineziologiji i njezinim primijenjenim disciplinama, pri čemu treba sačuvati i dalje

usavršavati sve što je dobro, a mijenjati sve što je potrebno. Sve to treba učiniti bez emocija, tipa jer su to i drugi činili i učinili. Ne, naprotiv, to moramo učiniti zbog nas samih, zbog naše znanosti, zbog naše struke, a što je najvažnije zbog naše djece, učenika, sportaša i građana. To treba učiniti što prije, da ne kažemo odmah, jer ćemo na taj način pokazati i dokazati ne samo sebi nego i drugima da smo i nadalje spremniji današnjicu proglasiti svojom (to će reći odmah se prihvatiti posla i ponudi rješenja), nego je provesti u iščekivanju sutrašnjice (što će reći samo čekati gotova rješenja od drugih).

5. LITERATURA

1. Bignasca, N. (2004.). *Qualitat vor Quantitat als Credo, Mobile, Magglingen*
2. Findak, V., M. Mraković (1998.). *Strategija razvoja tjelesne i zdravstvene kulture, sporta, sportske rekreacije i kineziterapije u Hrvatskoj u 21. stoljeću. U Zborniku: 7. ljetna škola pedagoga fizičke kulture Hrvatske, Ministarstvo prosvjete i športa, Hrvatski olimpijski odbor, Fakultet za fizičku kulturu Sveučilišta u Zagrebu, Rovinj, str. 3-11*
3. Findak, V. (2001.). *Kineziološki pogledi na uspješnu školu. U Zborniku: Uspješna škola, Hrvatski pedagoško-književni zbor, Zagreb, str. 23-31*
4. Findak, V., I. Prskalo (2003.). *Kineziološko gledište o suvremenoj odgojno-obrazovnoj problematici. U zborniku: Odgoj, obrazovanje i pedagogija u razvitku hrvatskog društva, Hrvatski pedagoško-književni zbor, Zagreb, str. 143-149*
5. Findak, V., I. Prskalo (2005.). *Kineziološka znanost i profesija u funkciji kvalitete škole. U zborniku: 4. internacionalna znanstvena konferencija o kineziologiji, Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Opatija, str. 76-78*
6. Findak, V., I. Prskalo (2005.). *Nove paradigme u stvaranju kvalitetnih škola, Alineja, Zagreb*
7. Hardman, K. (2002.). *Športna vzgoja in šolski šport in Evropi. U Zborniku: Razvojne smjernice šprtne vzgoje, Zveza društev športnih pedagogov Slovenije, Nova Gorica, str. 9-23*
8. Hatz, A. (2004.). *Sehnsucht Qualitat. Mobile. Magglingen*
9. Jensen, E. (2003.). *Super-nastava, Educa, Zagreb*
10. Mayer, H. (2004.). *Was ist guter Unterricht, Cornelsen, Berlin*
11. Radeka, I., I. Sorić (2005.). *Model permanentnog usavršavanja nastavnika, Pedagogijska istraživanja- znanstveni časopis, Zagreb, br. 1, str. 17-34*
12. Reich, R. (2004.). *The Future of Success, Alfred Knopf, New York*
13. Stool, L., D. Fink (2000.). *Mijenjajmo naše školstvo- Kako unaprijediti djelatnost i kvalitetu škola, Educa, Zagreb*