

VSEBINA

- | | |
|---|---|
| Dr. France Strmčnik | 3 VPRAŠANJA V FUNKCIJI PROBLEMSKEGA
POUKA IN RAZVIJANJE PROBLEMSKE
SENZIBILNOSTI |
| Dr. Tanja Rupnik Vec | 23 ANALITIČNO-SINTEZNI POGLED NA VIDNEJŠE
TAKSONOMIJE VEŠČIN KRITIČNEGA
MIŠLJENJA |
| Dr. Spomenka Budić,
dr. Olivera Gajić,
dr. Milica Andevski | 41 ANALIZA DIDAKTIČNEGA KONCEPTA
SPOZNAVNEGA PROCESA IN UČENJA PRI
POUKU |
| Dr. Janez Vogrinc,
Dr. Janez Krek | 61 ZVIŠEVANJE KAKOVOSTI VZGOJNO-
IZOBRAŽEVALNE PRAKSE Z AKCIJSKIM
RAZISKOVANJEM |
| Dr. Darinka Sikošek | 76 METODE SODELOVALNEGA DELA,
UPORABLJENE PRI PREVERJANJU IN
OCENJEVANJU KOMPETENČNIH DOSEŽKOV
ŠTUDENTOV-UČITELJEV KEMIJE |
| Mag. Tamara Funčič Masič,
dr. Karin Bakračević Vukman,
dr. Majda Schmidt | 91 RAZVITOST NEKATERIH ELEMENTOV
KOMPETENCE UČENJE UČENJA PRI DIJAKIH
SREDNJIH POKLICNIH ŠOL |
| Dr. Franc Cankar,
Tomi Deutsch,
dr. Stanka Setnikar Cankar,
dr. Andreja Barle Lakota | 115 POVEZANOST REGIONALNEGA RAZVOJA IN
UČNIH DOSEŽKOV UČENCEV |
| Dr. Bojan Burgar | 133 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN RAZVOJ
RAVNATELJA V PROCESU KADROVSKEGA
MENEDŽMENTA |

CONTENTS

France Strmčnik, Ph.D.	3 QUESTIONS IN THE FUNCTION OF PROBLEM-BASED LEARNING AND THE DEVELOPMENT OF SENSITIVITY TO PROBLEMS
Tanja Rupnik Vec, Ph.D.	23 ANALYTICAL – SYNTHESIS VIEW ON TAXONOMIES OF CRITICAL THINKING SKILLS
Spomenka Budić, Ph.D., Olivera Gajić, Ph.D., Milica Andevski, Ph.D.	41 ANALYSIS OF THE DIDACTIC CONCEPTION OF THE KNOWLEDGE ACQUISITION AND LEARNING PROCESS IN TEACHING
Janez Vogrinc, Ph.D., Janez Krek, Ph.D.	61 ACTION RESEARCH FOR IMPROVING EDUCATIONAL PRACTICE
Darinka Sikošek, Ph.D.	76 COLLABORATIVE WORK METHODS IN EVALUATION AND ASSESSMENT OF COMPETENCE ACHIEVEMENTS OF STUDENTS – FUTURE TEACHERS OF CHEMISTRY
Tamara Funčič Masič, M.A., Karin Bakračević Vukman, Ph.D., Majda Schmidt, Ph.D.	91 THE DEVELOPMENT OF THE LEARNING TO LEARN COMPETENCE IN STUDENTS OF SECONDARY VOCATIONAL SCHOOLS
Franc Cankar, Ph.D., Tomi Deutsch, Stanka Setnikar Cankar, Ph.D., Andreja Barle Lakota, Ph.D.	115 CORRELATION BETWEEN REGIONAL DEVELOPMENT AND PRIMARY SCHOOL PUPILS' ACADEMIC ACHIEVEMENT IN SLOVENIA
Bojan Burgar, Ph.D.	133 ORGANISATIONAL CULTURE AND THE HEADMASTER'S DEVELOPMENT IN THE PROCESS OF PERSONNEL MANAGEMENT

Vprašanja v funkciji problemskega pouka in razvijanje problemske senzibilnosti

Pregledni znanstveni članek

UDK 37:159.955.6

KLJUČNE BESEDE: učna vsebina, učna vprašanja, problemska senzibilnost

POVZETEK – Učna vprašanja in odgovori so pomembna sestavina problemsko naravnane pouka. Zato so podrobneje razčlenjeni narava učnih vprašanj, njihova didaktična funkcija, značilnosti in vrste, učna vprašanja učencev in učiteljev. Ker so nasprotja bistveni pogoj problemskosti, je namenjeno nekaj več pozornosti odnosom med vprašanjem in vsebinskim nasprotjem. V sklopu problemsko reševalnih sposobnosti ima osrednje mesto problemska senzibilnost. Navedeno je nekaj nasvetov, kako jo razvijati. Vprašanje je verbalno logična oblika, s pomočjo katere iščemo ustrezní odgovor na neko nevedenje oziroma razjasnitev določenega problemskega položaja. Zato je vprašalna didaktična strategija uspešna pot do novega znanja in izkušenj. V veliki meri se reševanje problemov dogaja z vprašanji, kakor tudi heurističnost pouka ter učenja. Vprašanja nastajajo predvsem zaradi dvomov, zmot in vedoželjnosti.

Author review

UDC 37:159.955.6

KEYWORDS: learning content, learning questions, problematicity, problem sensitivity

ABSTRACT – Learning questions and answers are an important component of problem-based learning. Therefore, the nature of learning questions and their didactic function, characteristics and types as well as the learning questions of pupils and teachers have been analysed in detail. As contradiction is the essential condition of problematicity, more attention is paid to the relations between a question and content-related contradiction. Within the scope of problem-solving skills, problem sensitivity holds a central place. There are several pieces of advice about how to develop it. A question is a verbal logical form that helps seek the appropriate answer in cases of poor knowledge or the clarification of a specific problem situation. For that reason, the interrogative didactic strategy is a successful method for gaining new knowledge and experience. Problems are largely solved by asking questions as well as on the basis of heuristic methods of teaching and learning. Questions mainly arise due to doubts, mistakes and curiosity.

1. Uvod

Pri pouku poznamo vprašanja učencev in vprašanja učitelja. Oboja so lahko glede na sestavljenost:

- faktografska za pojasnjevanje pojmov, definicij in enostavnih dejstev,
- razumska, ki tematizirajo razlike med sorodnimi pojmi, pojasnjujejo ali konkretizirajo koncepte in pojme,
- strukturna, ki vključujejo različne logične komponente znanja, spoznavne strukture in pojmovne mreže,
- epistemična ali metodološka, ki razkrivajo poti spoznavanja.

Dr. Tanja Rupnik Vec

Analitično-sintezni pogled na vidnejše taksonomije veščin kritičnega mišljenja

Pregledni znanstveni članek

UDK 37.015.3:159.955.6

KLJUČNE BESEDE: kritično mišljenje, veščine in dispozicije kritičnega mišljenja, poučevanje kritičnega mišljenja, model kognitivnih veščin

POVZETEK – Znanstveni pogledi na kritično mišljenje v vzgojno-izobraževalnem kontekstu, pa tudi izven tega, so zelo raznoliki. Obenem pa so za prakso izjemno pomembni, saj nudijo teoretski okvir in smernice za načrtovanje poučevanja na vseh ravneh izobraževanja. V prispevku raziščemo pojmovanja štirih vidnejših teoretikov kritičnega mišljenja, ki jim je skupno to, da kritično mišljenje pojmujejo kot celoto kognitivnih veščin in posameznikovih socialno-emocionalnih dis-pozicij ter oblikujejo lastno taksonomijo veščin in dispozicij. V sklepnem poglavju teorije medsebojno primerjamo in oblikujemo sintezni pogled oziroma presečni model kognitivnih veščin in dispozicij kritičnega mišljenja, ki predstavlja preprosto in s tem obvladljivo izčrpano orodje za usmerjanje učiteljeve poučevalne prakse.

Author review

UDC 37.015.3:159.955.6

KEYWORDS: critical thinking, critical thinking skills and dispositions, teaching critical thinking, model of cognitive skills

ABSTRACT – Scientific views on critical thinking in education and on other professional areas are very diverse. To practitioners, they are quite important because they serve as a frame of reference to their teaching practice on all levels of education. In this article, we investigate the conceptualisation of critical thinking of four eminent theoreticians from the field, who conceptualise the critical thinking as the wholeness of cognitive skills and social-emotional dispositions of a person and develop their own taxonomy of skills and dispositions. In the last section, the four theories are compared and synthesis is made. Therefore, the intersectional model of key critical thinking skills and competences is formed and can serve as simple but elaborate frame of reference in teacher's practice.

1. Uvod

Kritično mišljenje predstavlja enega temeljnih ciljev izobraževanja v našem prostoru. Zato je pomembno, da imajo tako praktiki kot načrtovalci šolskih politik izgrajen jasen koncept oziroma odgovor na vprašanje, kaj kritično mišljenje sploh je in kako ga poučevati. Znanstvena in strokovna literatura namreč na ta vprašanja ne daje enovitega odgovora. Pa vendar znotraj pestrega izbora pojmovanj najdemo med avtorji nekatere stičnosti, na temelju katerih jih razvrstimo v šest teoretskih perspektiv (Rupnik Vec, 2009):

- kritično mišljenje kot argumentacija,
- kritično mišljenje kot celota kognitivnih veščin ter socialno-čustvenih in motivacijskih dispozicij posameznika,

Dr. Spomenka Budić, dr. Olivera Gajić, dr. Milica Andevski

Analiza didaktičnega koncepta spoznavnega procesa in učenja pri pouku

Izvirni znanstveni članek

UDK 37.026:001

KLJUČNE BESEDE: pouk, spoznavni proces učenja, empirično znanje, znanstveno teoretično znanje, pojmi

POVZETEK – Če izhajamo iz predpostavke, da učenci pri pouku ne morejo usvojiti vse znanje, posebno za življenje, so zahteve, ki jih nalagamo didaktiki usmerjene v proces pridobivanja znanja. Da bi se uresničil kvaliteten pouk, ki bi omogočal razvoj znanstvenega mišljenja in usvajanje znanstveno teoretičnega znanja pri učencih, je nujno, da imata vsebina pouka in proces usvajanja značilnosti znanstvenega načina mišljenja. Poleg preučevanja, v koliki meri so učenci teh procesov pri pouku deležni, so avtorice analizirale učne programe, šolske učbenike ter didaktično in metodično strokovno literaturo in ugotovile, da se pri pouku ne uresničujejo pogoji za vzpostavljanje notranje povezave med splošnim, posebnim in posameznim znanjem, ter tudi, da princip priprave programov ni usmerjen na usvajanje teoretičnega znanja in razvoj znanstveno teoretičnega mišljenja. Za osnovno šolo je karakteristično, da v nižjih razredih učenci usvajajo empirično znanje, ki zadošča za pridobivanje navad, ki jih uporabljajo v vsakdanjem življenju, pozneje, v višjih razredih, pa tudi teoretično znanje, ki pa ima podrejeno vlogo.

Original scientific paper

UDC 37.026:001

KEYWORDS: teaching, process of knowledge acquisition and learning, empirical knowledge, scientific theoretical knowledge

ABSTRACT – Starting from the fact that during the teaching process the students cannot acquire all the knowledge they need for life, the didactic demands are more and more aimed at this process. To achieve a quality teaching process, which would enable the process of scientific thinking and the acquisition of scientific theoretical knowledge in students, it is necessary for the teaching content, as well as for the process of its acquisition, to adopt the characteristics of scientific knowledge and thinking. Apart from the research explaining the acquisition of knowledge and facts by students, the authors analyzed the teaching syllabi, school textbooks and the literature on methodology. The research results led the authors to reach the following conclusions: the teaching process does not include any conditions for establishing inner relations between general, specific and special knowledge, and also that the syllabus is not directed towards accepting the theoretical knowledge and the development of scientific theoretical thinking. In primary schools, the students acquire knowledge which suffices only for forming the habits necessary for everyday life, while theoretical knowledge is offered later and is of less importance.

1. Uvod

Činjenica je da su škole obavile značajan posao prenoseći učenicima sadržaje kako bi ga zapamtili i zadržali, ali pri tome nisu “proizvele” ljude koji znaju da misle. Obično se taj raskorak naziva potrebom za uvođenjem kritičkog i kreativnog mišljenja i osmišljavanjem obrazovanja koje dovodi do razmišljanja (Gardner, 1991;

Janez Vogrinc, Ph.D., Janez Krek, Ph.D.

Action research for improving educational practice

Izvirni znanstveni članek

UDK 37-021.477:001.891

KLJUČNE BESEDE: akcijsko raziskovanje, učitelj raziskovalec, stopnje raziskovalnega procesa, kakovost v izobraževanju, vzgojno-izobraževalna praksa

POVZETEK – Prispevek opisuje akcijsko raziskovanje kot dejavnik procesov zagotavljanja kakovosti v vzgoji in izobraževanju. Predstavljeni so rezultati empirične raziskave, s katero smo ugotavljali, koliko se učitelji ukvarjajo z raziskovalnim delom, v katerih fazah raziskovalnega procesa so najbolj pripravljeni sodelovati in kako bi bilo možno v prihodnje spodbuditi raziskovalno delo učiteljev. Ugotovili smo, da so učitelji najbolj pripravljeni sodelovati pri vpeljavi spoznanj in ugotovitev v šolsko prakso in pri zbiranju podatkov. Pripravljenost učiteljev za sodelovanje v raziskovalnem delu, njihova usposobljenost za raziskovanje in sodelovanje v raziskovalnih projektih so pomembni dejavniki zviševanja kakovosti vzgojno – izobraževalnega dela učiteljev.

Original scientific paper

UDC 37-021.477:001.891

KEYWORDS: action research, teacher researcher, stages of research process, quality in education, educational practice

ABSTRACT – This paper describes action research as a part of processes ensuring quality in education. We present the results of empirical research which were used to determine to what extent teachers undertake research work, the phases of the research process in which teachers expressed their willingness to participate, and how they could be encouraged to undertake research work in the future. We have established that teachers are mostly prepared to participate in introducing observations and improvements into school practice, and are willing to participate in data collection. Readiness for inclusion in research work, their qualification to conduct action research and participation in research projects are important factors that increase the quality of the practice of teachers.

1. Introduction

Although the requirement of quality in education may seem self-evident, it is less evident what quality actually is: how it is defined in an education system, in an individual school, and by individual teachers or parents. Nor is it obvious how – by which paths and with which means – we should arrive at quality in education. We accept quality assurance as a concept moving away from the idea that it is possible to assure quality primarily through monitoring (MacBeath, 2006) and over-accountability (Dunford, 2003). Accountability means that a person, group or organisation is able to explain and justify actions and decisions taken. Therefore, accountability, in principle, goes together with school empowerment (cf. Bîrzea et al., 2005). The purpose of the internal evaluation of the school's own work is to arrive at actions that assure quality, based on more objective findings. The goal is to improve quality in achieving

Metode sodelovalnega dela, uporabljene pri preverjanju in ocenjevanju kompetenčnih dosežkov študentov – bodočih učiteljev kemije

Pregledni znanstveni članek

UDK 378.091.26

KLJUČNE BESEDE: metode sodelovalnega dela, preverjalno-ocenjevalna didaktična situacija, kompetenčni dosežki, študenti – bodoči učitelji kemije, evalvacijsko gradivo

POVZETEK – V prispevku so predstavljene metode sodelovalnega dela, uporabljene pri preverjanju in ocenjevanju kompetenčnih dosežkov študentov-učiteljev kemije v okviru predmeta Eksperimenti kot kurikularni sestavini univerzitetnega dvopredmetnega pedagoškega programa "Kemija in ...". Poseben poudarek velja kakovostnem vidiku opredeljenih vlog, značilnih za izbrane metode sodelovalnega učenja, kakršnega predstavlja tudi preverjalno-ocenjevalna didaktična situacija. V ilustracijo je izbrana metoda debate, za katero je oblikovana lista kompetenc študentov, kot nosilcev značilnih vlog te metode sodelovalnega dela. Predstavljeni so tudi primerki evalvacijskega gradiva, namenjenega preverjanju z ocenjevanjem znanja in spretnosti študentov nosilcev vlog lastnih tej metodi sodelovalnega učenja.

Author review

UDC 378.091.26

KEYWORDS: methods of collaborative learning, evaluation-assessment situation, competence achievements, students – future teachers of chemistry, evaluation material.

ABSTRACT – The article presents collaborative learning methods used in evaluating and assessing the competence achievements of students – future chemistry teachers in the subject Experiments I, which is a curricular component of the University two-major study programme "Chemistry and ...". Special emphasis should be placed on the qualitative aspects of defined roles, specific to the chosen methods of collaborative learning, and also on the evaluation–assessment situation. For illustration the debate method has been chosen, supported by the competence list of students as the owners of this method's characteristic roles. Some samples of the material are presented, which was designed for the evaluation and assessment of knowledge as well as skills of students included in collaborative learning.

1. Uvod

Preverjanja in ocenjevanja znanja predstavlja ključno sestavino kurikulumna na vseh stopnjah izobraževanja, tudi na visokošolski stopnji, kjer ugotavljamo študentovo uspešnost pri izpolnjevanju obveznosti iz študijskega programa. Po *Pravilniku o preverjanju in ocenjevanju znanja na Univerzi v Mariboru* (2007) je namen preverjanje in ocenjevanje znanja trojen, in sicer: pridobitev ocene in kreditnih točk pri posameznih predmetnih področjih aktualnega študijskega programa, napredovanje študentov in njihovo usmerjanje v nadaljnji študij ter nudenje povratne informacije študentom o ravni njihovega usvojenega znanja (prav tam, 3. člen).

Razvitost nekaterih elementov kompetence učenje učenja pri dijakih srednjih poklicnih šol

Izvirni znanstveni članek

UDK 373.5.041:6

KLJUČNE BESEDE: kompetenca učenje učenja, kognitivne in metakognitivne strategije, samopodoba, motivacija

POVZETEK – V raziskavi smo primerjali razvitost kompetence učenje učenja med dijaki srednjega poklicnega izobraževanja po letnikih izobraževanja. Kompetenca učenje učenja se izraža v zmožnosti samostojno poiskati in uresničevati možnosti za učenje, organizirati lastno učenje na način, ki posamezniku najbolj ustreza. Vključuje zavedanje o lastnem učenem procesu in potrebah, prepoznavanje priložnosti in zmožnost za avtorefleksijo in premagovanje ovir. Poleg kognitivnih in metakognitivnih strategij ima na kakovost procesa učenja odločilen vpliv motivacija, zaupanje vase, samopodoba in posameznikov emocionalni odnos, saj ti dejavniki kvalitativno in kvantitativno določajo proces učenja. Dijaki so izpolnili dva vprašalnika: vprašalnik MSLQ – the Motivated Strategies for Learning Questionnaire (Pintrich, Smith, Garcia & McKeachie, 1991), ki meri motivacijo za učenje ter uporabo kognitivnih in metakognitivnih strategij pri učenju, in vprašalnik emocionalnega nadzora (Takšič, 2001). Analiza rezultatov razkriva zaskrblijujoče rezultate, saj kaže, da samopodoba ter dejavniki zunanje in notranje motivacije z leti izobraževanja upadajo. Dobljeni rezultati so v nasprotju s strategijo vseživljenjskega učenja in zahtevajo dodatno preučevanje in ukrepanje.

Original scientific paper

UDC 373.5.041:6

KEYWORDS: learning to learn competence, cognitive and metacognitive strategies, self-concept, motivation

ABSTRACT – In our survey we compared the development of the learning to learn competence in the students of secondary vocational education through the years of education. The learning to learn competence is the ability to look independently for learning possibilities and to organize learning in a way that suits one the best. It includes the awareness about one's own learning process and needs, the recognition of opportunities and the ability of self-reflection and overcoming of difficulties. Beside cognitive and metacognitive strategies, the most common influences impacting the learning process are motivation, self-confidence, self-concept and one's emotional relationships. These factors qualitatively and quantitatively determine the process of learning. The students filled The Motivated Strategies for Learning Questionnaire (Pintrich, Smith, Garcia & McKeachie, 1991), which measures learning motivation and the use of cognitive and metacognitive strategies in learning, and a questionnaire on emotional control (Takšič 2001). The analysis of the results is worrying because it shows that through the years of education students' self-concept and motivation decrease. These results are in contradiction with the strategy of lifelong learning and require additional research and actions.

1. Uvod

V obdobju zadnjih let smo priča produkciji novega znanja ter izjemnemu tehnološkemu in splošnemu razvoju na vseh področjih, kar postavlja vse večje zahteve po znanju in usposobljenosti človeka, da bi bil sposoben odzvati se na vse to in da bi znal načrtovati nadaljnji razvoj (Končar, 1997). Sočasno podaljševanje življenjske dobe

Dr. Franc Cankar, Tomi Deutsch, dr. Stanka Setnikar Cankar, dr. Andreja Barle Lakota

Povezanost regionalnega razvoja in učnih dosežkov učencev

Pregledni znanstveni članek

UDK 37.014.53

KLJUČNE BESEDE: socialno-ekonomski razvoj, politika na področju vzgoje in izobraževanja, ustvarjalnost, socialno okolje, zunanje preverjanje znanja

POVZETEK – V prispevku predstavljamo rezultate povezanosti kazalcev socialno-ekonomskega razvoja slovenskih regij z doseženim znanjem učencev osnovnih šol na eksternem preverjanju znanja. Ugotovitve kažejo, da so dosežki slovenskih učencev na nacionalnem preverjanju znanja povezani in močno soodvisni od razvitosti širšega družbenega okolja. Očitno je, da imajo ti dejavniki v vzhodni Sloveniji, zlasti v Prekmurju, na agregatni ravni večji vpliv. To pomeni, da je v tej regiji oziroma v vzhodni Sloveniji hkrati prisotnih in bolj izraženih več nespodbudnih oziroma negativnih dejavnikov okolja. Razloge za tako stanje je treba iskati zlasti v pomenu ekonomskega, kulturnega in socialnega kapitala družine, dodati pa moramo tudi širše, zunaj izobraževalne vplive regionalne in ekonomsko-socialne politike ter stanje družbene neenakosti in razslojenosti. Dokler bo obstajala razredna stukturiranost družb, bo obstajala tudi izobraževalna neenakost, kljub temu pa ustrezna širša in šolska politika lahko zmanjša vpliv različnih kapitalov na neenako šolsko učinkovitost mladih. Vprašanje je, ali je uspešnost učencev v šoli sploh mogoče izboljšati, ne da bi se hkrati izboljšala tudi razvitost družbenega okolja.

Author review

UDC 37.014.53

KEYWORDS: socio-economic development, educational policy, creativity, social environment, external assessment

ABSTRACT – This article presents the results of a study on the correlation between socio-economic development indicators in different regions of Slovenia and primary pupils' academic achievement in external assessment. It is clear that pupils' results in the national examination system correlate and strongly co-depend on the development of the broader social environment, and that these factors have more influence at the aggregate level in eastern Slovenia, particularly in the Pomurska region. This means that disincentivising or negative environmental factors are present and stronger in eastern Slovenia. The reason for this situation lies in the important role of economic, cultural and social capital within the family, broader external influences of regional and socio-economic policy, and in the existing social inequality and stratification. As long as this class stratification of society remains, the educational inequality will remain as well, although appropriate broader policies and education policy can reduce the impact of the various forms of capital on the unequal academic performance of young people. Whether academic performance can be improved without improving the development of the broader social environment still remains a question.

1. Uvod

Komaj se je Slovenija izvila iz procesa tranzicije, že se sooča s posledicami gospodarske recesije, ki je zaznamovala številna področja človekovega življenja. Tudi področje vzgoje in izobraževanja mladih. Razprava o boljših oziroma slabših učnih dosežkih učencev slovenskih šol v posameznih regijah in o vzrokih zanje postaja

Dr. Bojan Burgar

Organizacijska kultura in razvoj ravnatelja v procesu kadrovskega menedžmenta

Pregledni znanstveni članek

UDK 005.73:37.091.113

KLJUČNE BESEDE: učinkovitost, osebnostni razvoj, karierni razvoj, človeški viri, zadovoljstvo, kompetenca, organizacijska kultura

POVZETEK – Avtor ugotavlja, da pedagoški delavci vidijo na prvem mestu osebnostni dejavnik organizacijske kulture, ki mu sledijo vrednotni, dejavnostni, odnosni dejavniki sprememb, odgovornosti in ciljni dejavniki. Potrjeno je, da vsi dejavniki vplivajo posredno ali neposredno na organizacijsko kulturo v različnih odnosnih razmerjih. Zaznana so odstopanja med dejanskim in pričakovanim stanjem. Potrjena je potreba po kompetenčni krepitvi posameznikove pomembnosti glede krepitve ustvarjalne vztrajnosti kot oblike organizacijske kulture osebnega ter skupnega uveljavljanja in potrjevanja. Ravnatelj prihodnosti, kot ga vidijo pedagoški delavci, pa je strokovni delavec v isti ravnini z visoko stopnjo odgovornosti in obvladovanja stroke in menedžmenta kot osebnostno in strokovno izrazna in sprejeta osebnost.

Author review

UDC 005.73:37.091.113

KEYWORDS: effectiveness, personal development, career development, human resources, satisfaction, competence, organizational culture

ABSTRACT – The author has come to the conclusion that teachers put the personal factor of organisational culture in the first place, followed by the factor of values, activation factor, relationship factor, the factor of changes and last but not least the responsibility and target factor. It has been confirmed that all factors directly or indirectly influence the organisational culture in different ways. Deviations from the actual and expected state are detected and the need for competitive reinforcement of individuals' importance in the direction of reinforcing the creativity as a form of organisational culture alongside personal as well as common acknowledgement and recognition can also be observed. The headmaster of the future, as seen by the teaching staff is a professional with a high degree of responsibility, well-versed in the profession and management and is a personally and professionally expressed and accepted personality.

1. Uvod

V razmerju do okolja (notranjega in zunanjega) organizacije se človek najjasneje prikazuje kot družbeno in ne zgolj "posamezno bitje". Človek ta svet tudi sprašuje, ne samo opazuje, vnaša vanj tudi svoje zanimanje in prav zaradi zanimanja si tudi vsak ustvarja svojo podobo (stališča, mnenje, prepričanja, vrednosti...) o njem. Okolje, ki ga ustvarjamo in hkrati sproti spreminjamo z različnostjo svojih zanimanj, interesov in hotenj, s katerimi se obračamo na okolje, spreminjamo tudi značaj našega lastnega ravnanja in obnašanja v okolju (Trstenjak, 1991, str. 26). To spoznanje poudarja, da je ključna naloga menedžmenta človeških virov vstop v osebnost, s katerim spodbu-