



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



STEP BY STEP

”

PROGRAM PROFESIONALNE PODRŠKE
ZA DIREKTORE, STRUČNE SARADNIKE I NASTAVNIKE

O KLIMI I KULTURI ŠKOLE

ŠKOLA U  ZAJEDNICE

**Škola u kojoj živimo vrijednosti, negujemo kritičko mišljenje i,
u partnerstvu sa porodicama i zajednicom, gradimo mrežu podrške za svako dijete.**

Resursi izrađeni u okviru projekta „Škola u srcu zajednice: Prevencija nasilja kroz obrazovanje zasnovano na vrijednostima i kritičkom promišljanju“

UVOD

Škola nije samo fizički prostor u kojem svakodnevno borave djeca i odrasli, mjesto u kojem se vrši transmisija znanja, uče i pamte podaci i činjenice. Škola je prije svega zajednica u kojem se prenose kulturne norme i vrijednosti, uspostavljaju odnosi sa vršnjacima i odraslima, mjesto u kojem dijete stiče svoja prva iskustva i razvija vještine potrebne za život u širem socijalnom okruženju.

Kao i u svakoj drugoj zajednici, i život u školi može biti obilježen radosnim iskustvima, osjećajem sigurnosti, podrške i pripadanja. U takve škole rado dolazimo, žao nam je kad odlazimo, i iz nje, osim znanja, odnosimo niz socijalnih vještina i prijateljstva za cijeli život. Ovakva iskustva školovanja doprinose razvoju samopouzdanja i samopoštovanja, kao i razvoju empatije i brige za druge, što se direktno odražava na naš život van škole. Snažna školska zajednica stvara mrežu podrške, i čini nas jačim i otpornijim na različite uticaje iz okruženja, sprječava nas da donosimo pogrešne odluke, i povrijedimo sebe ili druge ljude.

Isto tako, iskustva života u školskoj zajednici mogu biti negativna, ispunjena strahom, osjećajem odbačenosti, neuspješnosti, a ponekad i nasiljem ili diskriminacijom. To nas čini ranjivim, nezadovoljnim i nesretnim, a samim time i nespretnim da se nosimo sa različitim izazovima. U svakom slučaju, boravak u školi nas umnogome određuje i obilježava, a iskustva ostaju neizbrisiva, bilo da su dobra ili loša, za cijeli život.

Školsku zajednicu čine i nastavnici, osoblje škole, ali i roditelji i društvena zajednica u kojoj žive djeca i porodice. Svaki član zajednice treba isti osjećaj pripadanja, osjećaj da ga se poštuje, da je važan i vrijedan član te zajednice. Odgoj i obrazovanje djece traži snažno partnerstvo među svim članovima zajednice, uzajamnu podršku, iskrenu i otvorenu komunikaciju i posvećenost zajedničkom cilju.

Sve navedene komponente odnose se na segment rada škole koji nazivamo **klima i kultura**. One obuhvataju zajedničke vrijednosti, uvjerenja, pravila i norme ponašanja i uzajamnog ophođenja, kao i pristup učenju i poučavanju. Dobra školska klima i kultura uslovljene su i rezultiraju osjećajem fizičke i psihološke sigurnosti, dobrim uzajamnim odnosima među odraslima i među učenicima, osjećajem podrške u učenju i razvoju, osjećajem pripadanja i uzajamnog poštovanja.

Komponente koje čine klimu i kulturu često djeluju neopipljivo, neuhvatljivo, Kulturne norme, običaji, međusobni odnosi i način ophođenja često se unaprijed podrazumijevaju, ili se smatra da će se sve to razviti samo od sebe. Razvoj školske klime i kulture, jednako kao i organizacija nastavnog procesa, podrazumijeva plansko i sistemsko djelovanje za koje je prvenstveno odgovorna uprava škole, a realizuje se uz podršku nastavnika a onda i roditelja i učenika, pa i cijele zajednice.

Program profesionalne podrške namijenjen prvenstveno školskim upravama i nastavnicima, osmišljen je kako bi ih osnažio u procesu stvaranja škole kao sigurnog okruženja u kojem se svako dijete osjeća prihvaćeno, i razvija kompetencije potrebne za život i stvaranje društva utemeljenog na univerzalnim ljudskim vrijednostima, uzajamnom poštovanju i podršci.

O KLIMI I KULTURI ŠKOLE

Dr. Jasna Kovačević

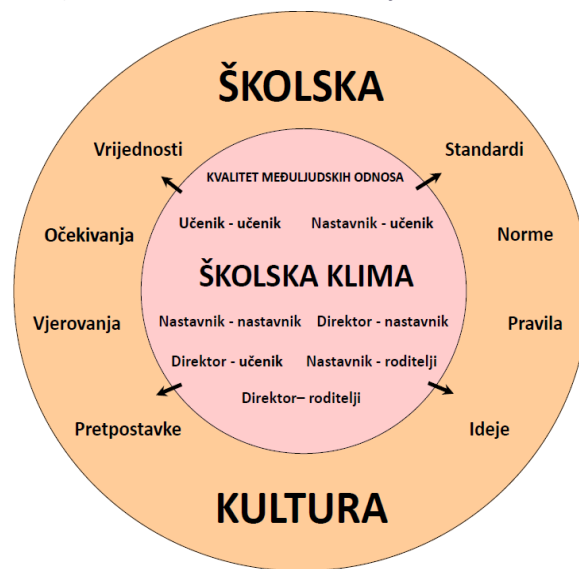
*„Kad se mnogo malih složi,
tad se snaga stoput množi,
A to znači da smo jači,
kad se skupimo u zbor...“*

(Drago Britvić, pjesma iz filma „Vlak u snijegu“)

Kultura škole predstavlja set nepisanih pravila i tradicija, te simbola, mitova i legendi, normi i očekivanja koji prodiru u sve sfere škole. Ovi elementi kulture utiču na načine na koje se ljudi ponašaju, oblače, o čemu razgovaraju, da li traže pomoć od kolega ili ne, kao i na način na koji se nastavnici osjećaju u vezi njihovog rada i uspjeha učenika (Deal i Peterson, 1999). Zdrava kultura škole: (1) pomaže u interpretiranju historije, vrijednosti i običaja koji članovima škole mogu pomoći u spoznaji koja su ponašanja (ne)poželjna; (2) potiče posvećenost vrijednostima škole na način da nastavnici i učenici daju svoj doprinos nečemu u što zaista vjeruju; (3) služi kao kontrolni mehanizam putem kojeg direktori mogu stimulirati i/ili destimulirati određena ponašanja i (4) dovodi se u vezu sa boljom produktivnosti članova škole (Martin i Siehl, 1983).

S druge strane, školska klima predstavlja kvalitet školskog okruženja te se najčešće ogleda u kvaliteti međuljudskih odnosa percipiranih iz perspektive školskog osoblja, učenika i roditelja. U tom smislu, školska klima je indikator „organizacijskog zdravlja“ škole (Hoy, 1990). Klima se manifestira isključivo u formi vjerovanja i percepcije kolektiva o faktorima kvalitete međuljudskih odnosa. Iako nije postignut konsezus u pogledu univerzalne definicije školske klime, teoretičari se slažu da je školska klima determinirana faktorima sigurnosti (npr. fizička i socio-emocionalna sigurnost u školi), stepenom socijalne kohezije (npr. partnerstva i povezanost u školi), akademskim (npr. proces učenja i podučavanja, profesionalni razvoj osoblja) te organizacijskim karakteristikama (npr. leadership, struktura škole, dostupnost resursa).

Kultura, pored „nevidljivih“ elemenata poput vjerovanja, percepcije i emocija, obuhvata i simboličke, vidljive elemente poput simbola, struktura, politika, rituala, mitova, heroja i drugih vidljivih obrazaca ponašanja (slika br.2). Iako se kultura i klima često koriste naizmjenično tj. kao sinonimi, bitno je istaknuti da kultura škole determinira klimu, a samim time je i širi pojam od klime, što ilustrira slika br. 1.



Slika 1: Kultura naspram klime

Najsveobuhvatniju klasifikaciju tipova kultura škola su dali Fullan i Hargreaves (1996) i Deal i Peterson (1999), koji školske kulture klasificiraju kao: toksične, fragmentirane, balkanizirane, kulture prividne kolegijalnosti, kulture ugodne kolegijalnosti i kolaborativne (saradničke).

Toksične kulture su specifične po energiji koja je usmjerena protiv promjena. Prethodni neuspjesi kontinuirano izbijaju na površinu, a komunikacija je jednosmjerna i hijerarhijska. Kvalitetni nastavnici percipiraju ovakvu školu kao mjesto kojeg žele napustiti čim se ukaže prilika. Preovladava sentiment beznađežnosti i pesimizma.

Fragmentirane kulture („saće“ ili „školjka jaja“) su prisutne u onim školama u kojima su nastavnici izolirani jedni od drugih. U ovim školama se glorificira individualizam i obeshrabruje svaki pokušaj saradnje i eksterne podrške. Nastavnici su najčešće neupućeni u prakse svojih kolega. Vrednuje se autonomnost, a nastavnici su prepušteni sami sebi. Pružanje podrške i pomoći se percipira kao arogancija od strane onog ko podršku pruža, a kao znak nekompetencije onoga ko tu podršku prima.

U **balkaniziranim školskim kulturama**, saradnja se odvija samo u okviru grupa ljudi koji imaju sličan način razmišljanja i djelovanja tj. u nastavničkim klikama i krugovima prijatelja. U ovim kulturama izražena je prisutnost snažnih subkultura nastavnika koje se takmiče za poziciju i resurse. Takve grupe mogu biti u formi aktiva nastavnika i/ili na nivou viših i nižih razreda u osnovnim školama. Ne postoji konsenzus u okviru škole kao cjeline. Ovakva kultura je specifična po lošoj komunikaciji, indiferentnosti i grupama nastavnika koji imaju različite ciljeve i aspiracije.

Kulture prividne kolegijalnosti su vještačke tvorevine u kojima su saradnja i struktura odnosa determinirane školskim leadershipom. Školski lideri nastoje da ubrzaju proces promjena forsirajući saradnju i kontroliranjem faktora koji doprinose saradnji među nastavnicima, učenicima i roditeljima. Kultura škole je usmjerena na pružanje podrške novim pristupima i tehnikama, ali je taj pristup površan do te mjere da umanjuje motiviranost nastavnika da sarađuju iznad onoga što se očekuje. Ovakva kultura obeshrabruje stvarnu kolegijalnost.

Kultura ugodne saradnje je specifična po tome što se nastavnici ohrabruju da imaju češće sastanke na kojima diskutiraju o novim idejama. Međutim, takvi sastanci su ograničeni na pružanje „ugodne“ podrške. Kritičko promišljanje je svedeno na minimum ili ne postoji.

U **kolaborativnim kulturama**, profesionalni razvoj nastavnika je baziran na njihovoj međuovisnosti i u uvjetima gdje postoji konsenzus o moralnim i obrazovnim vrijednostima. Pomoć, podrška, povjerenje,



Slika 2: Vidljivi i nevidljivi aspekti kulture

otvorenost, kolektivna refleksivnost i kolektivna efikasnost su srž kolaborativne kulture. Nastavnici njeguju znatiželju i kreativnost, te su posvećeni pronalaženju novih nastavnih metoda i novih vidova učenja. Fokus nastavnčkih diskusija je poboljšanje uspjeha učenika. Nastavnici provode vrijeme posmatrajući jedni druge s ciljem davanja kritičkog osvrta i analize nastavnih metoda. Školski lideri pružaju obilje podrške jačanju kolektivnih kapaciteta ali i individualnom razvoju svakog nastavnika.

U prilogu ćete pronaći instrumente koji vam mogu poslužiti da pokušate identifikovati kakva je klima i kultura u vašoj školi, kako je vide nastavnici, kako menadžment, šta ukazuje na takvu kulturu i šta zajednički možete učiniti da ona postane bolja.

Radni list: Tipologija kulture – instrument za određivanje tipologije vaše škole

Radni list: Opis redova u tipologiji školskih kultura

Radni list: Opis tipova školskih kultura