

Univerzitetska misao - časopis za nauku, kulturu i umjetnost [ISSN: 1451-3870]

Vol. 22, str. 53 -63, 2023.god., web lokacija gde se nalazi rad: <http://um.uninp.edu.rs>

Tematska oblast u koju se svrstava rad: Društvene i humanističke nauke / podoblast: Pedagogija

Datum prijema rada: 30.08.2023.

Datum prihvatanja rada: 28.10.2023.

UDK: 37.091:37.06

doi: 10.5937/univmis2322053M

37.014

Pregledni naučni rad

ŠKOLSKA KULTURA KAO POLAZIŠTE ZA RAZVOJ ŠKOLE

Marija Marković

Filozofski fakultet Univerziteta u Nišu, Departman za pedagogiju
marija.markovic@filfak.ni.ac.rs

Zorica Stanisavljević Petrović

Filozofski fakultet Univerziteta u Nišu, Departman za pedagogiju
zorica.stanisavljevic.petrovic@filfak.ni.ac.rs

Nena Radovanović

Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja RS, Školska uprava, Niš
nena.radovanovic@mpn.gov.rs

Apstrakt

Školska kultura kao determinanta za funkcionisanje i razvoj škole ima ključnu ulogu u kreiranju identiteta, vrednosti i normi unutar školskog konteksta. Osnovni cilj ovog rada je ukazivanje na značaj pozitivne školske kulture za razvoj savremene škole. Shodno tome, u radu je dat prikaz i analiza recentnih promišljanja o različitim aspektima školske kulture i ulogama ključnih aktera, prvenstveno nastavnika i školskih lidera, u njenom oblikovanju i razvoju. U radu se ukazuje na povezanost školske kulture i reformskih procesa, koji su usmereni ka aktuelnim promenama u obrazovnom okruženju. U skladu sa tim, razmatraju se i analiziraju poželjne strategije za promociju osnovnih vrednosti u školskom kontekstu i daju preporuke za stvaranje obrazovnih institucija koje podržavaju učenje, rast i razvoj svih učesnika u obrazovnom procesu. U zaključnom delu rada ističe se da razumevanje i unapređenje školske kulture ima dubok i trajan uticaj na celokupan vaspitno-obrazovni proces u školama. Saglasno tome, pedagoške implikacije ovog rada mogu biti od značaja kako za kreatore obrazovnih politika, tako i za praktičare zaposlene u školama.

Ključne riječi: školska kultura, nastavnici, školski lideri, školske reforme, razvoj škole.

SCHOOL CULTURE AS A STARTING POINT FOR SCHOOL DEVELOPMENT

Abstract

School culture as a determinant for the functioning and development of a school plays a crucial role in shaping the identity, values, and norms within the school context. The primary objective of this paper is to emphasize the significance of a positive school culture for the development of modern schools. Accordingly, the paper provides an overview and analysis of recent discussions regarding various aspects of school culture and the roles of key stakeholders, primarily teachers and school leaders, in shaping and developing it. The paper highlights the

connection between school culture and reform processes directed towards current changes in the educational environment. In line with this, desirable strategies for promoting fundamental values in the school context are discussed and recommendations are given for creating educational institutions that support the learning, growth, and development of all participants in the educational process. The concluding section of the paper emphasizes that understanding and enhancing school culture has a profound and lasting impact on the entire educational process in schools. Therefore, the pedagogical implications of this paper can be of significance for both educational policy makers and practitioners working in schools.

Keywords: school culture, teachers, school leaders, school reforms, school development.

UVOD

Škola, kao ključna obrazovno-vaspitna ustanova, predstavlja značajnu instituciju u formiranju i oblikovanju budućnosti svakog društva. Dok se obrazovni programi i metodologije često analiziraju radi poboljšanja kvaliteta nastave, neretko se zanemaruje jedan duboko ukorenjen aspekt obrazovanja koji ima snažan uticaj na ishode učenja: školska kultura. Školska kultura ima ključnu ulogu u oblikovanju iskustava učenika i nastavnika. Ovaj naučni rad istražuje pojamovnu i praktičnu dimenziju školske kulture, analizirajući njen uticaj na učenje, ponašanje i opšti uspeh učenika. Kroz analizu različitih aspekata školske kulture, cilj ovog rada je pružiti dublje razumevanje kako školska kultura utiče na obrazovno-vaspitni proces u školama, odnosno na funkcionisanje i razvoj škole.

„Školska kultura se odnosi na prirodu i karakter školskog rada, odnosno prirodu i karakter funkcionisanja škole kao institucije“ (Hebib i Žunić Pavlović, 2018: 123). Ona obuhvata zajednički sistem normi, običaja, vrednosti i tradicija koje dele članovi školske zajednice (Brady, 2005; Peterson and Deal, 2009; Schonmann, 2006). Kultura škole se manifestuje kroz: neizrečene norme i pretpostavke, kombinaciju rituala i tradicija, raznovrsne simbole i artefakte, specifičan jezik i fraze koje članovi osoblja i učenici koriste, kao i očekivanja u vezi sa učenjem i promenama koja definišu atmosferu školskog života (Peterson & Deal, 2009). Školska kultura obuhvata: vrednosti, norme i ponašanja; specifičnosti školskog fizičkog okruženja (lepotu, sigurnost, udobnost, mir i čistoću); funkcionisanje škole zasnovano na kvalitetu, direktorovom liderstvu, disciplini i redu, nagradama i podsticajima, očekivanjima u pogledu postignuća učenika, pristupu informacijama, evaluaciji, intenzivnoj i otvorenoj komunikaciji (Abdullah, 2019). U skladu sa tim, školska kultura obuhvata sledeća tri nivoa: nivo ideologije (vrednost, način razmišljanja, verovanja, itd.), nivo (pretpostavljenog) ponašanja (kodeks ponašanja, etika, običaji, javno mnjenje, itd.), i materijalni nivo (odeća, arhitektura, fizičko okruženje, itd.) (Zhu et al., 2011).

Navedeni elementi kulture se međusobno podstiču i podržavaju (Schonmann, 2006). Stoga je školsku kulturu potrebno posmatrati kao proces. Ona nije statična, već se razvija kako se organizacija suočava sa novim izazovima i novim osobama koje ulaze u njenu dinamiku. Međutim, kultura se sporo menja, jer je previše ugrađena u organizaciju da bi se radikalno ili brzo promenila (Hinde, 2004; McKinney 2005, prema Bower and Parsons, 2016: 744). Elementi školske kulture imaju dubok uticaj

na gotovo sve aspekte školskog života. Ona oblikuje načine na koje nastavnici, učenici i ostali zaposleni u školi razmišljaju, doživljavaju i postupaju (Peterson and Deal, 2009). Odnos između postojeće školske kulture i škole kao organizacije je recipročan proces koji se stalno razvija. Dati odnos podrazumeva da školska kultura kreira način funkcionisanja škole, kao što škola kao organizacija stvara i razvija školsku kulturu (Bower and Parsons, 2016).

KARAKTERISTIKE POZITIVNE ŠKOLSKE KULTURE

Škola predstavlja ključnu instituciju obrazovnog sistema u kojoj se kao osobe formiraju buduće generacije. Da bi škola bila efikasna jedan od ključnih faktora je školska kultura koja čini važnu determinatnu uspešnog ostvarivanja obrazovno-vaspitnih ciljeva i pružanja pozitivnih iskustava učenicima. Karakteristike školske kulture čine temelj koji oblikuje identitet škole, vrednosti, norme i običaje koji usmeravaju interakcije i ponašanje učenika, nastavnika i čitavog školskog osoblja.

Pozitivna školska kultura doprinosi posvećenosti i identifikaciji sa osnovnim vrednostima, pojačava motivaciju, povećava efikasnost i produktivnost škole. Pritom se kao odlike snažne, pozitivne školske kulture mogu izdvojiti sledeće karakteristike: osoblje ima zajednički smisao za svrhu, koja podrazumeva ostvarivanje kvaliteta u nastavnom procesu; osnovne norme su kolegijalnost, poboljšanje i naporan rad; učenički rituali i tradicije slave postignuća učenika, inovativnost nastavnika i posvećenost roditelja; neformalna mreža pripovedača, heroja i heroina pruža društvenu mrežu informacija, podrške i istorije; u značajnoj meri su prisutni uspeh, radost i humor (Peterson and Deal, 1998). Školske predstave mogu biti jedan od načina negovanja pozitivne školske kulture (Schonmann, 2006).

Kao ključne elemente snažne školske kulture moguće je izdvojiti: akademski zahtevi, podrška učenicima, poverenje i poštovanje, niska negativnost (ili optimizam kao suprotnost negativnosti) i profesionalna zajednica učenja (koja se sastoji od zajedničke odgovornosti, reflektivnog dijaloga, deprivatizovane prakse i organizacionog učenja). Škole koje snažno odlikuju navedeni elementi kulture imaju viši nivo školskog postignuća učenika u poređenju sa drugačijim školama (Lee and Louis, 2019). Kultura škole se razvija umrežavanjem nastavnika, učenika, roditelja i direktora koji zajedno rade na uspostavljanju kulture saradnje fokusirane na postignuća učenika. Faktori koji utiču na školsku kulturu uključuju politike, procedure i očekivanja u pogledu nastave, učenja i postignuća učenika (Abdulah, 2019).

Školska kultura pomaže učenicima da se identifikuju sa školom (Caskova and Chudy, 2021). Pozitivna školska kultura povezana je sa pozitivnim razvojem dece i mladih, efikasnom prevencijom rizika i naporima za unapređenje zdravlja, kao i sa pozitivnim uticajem na mentalno zdravlje učenika (Jessiman et al., 2022). Takva školska kultura poboljšava akademsko postignuće učenika (Abdullah, 2019; Şahin, 2011) i doprinosi njihovom pozitivnom razvoju (Abdullah, 2019). Pored toga, doprinosi i većoj motivaciji nastavnika, a visoko motivisani nastavnici postižu bolje rezultate u radu s učenicima. Odatle proizlazi da pozitivna školska kultura podstiče postizanje visokih standarda učenja i uspeh učenika (Pavlidou and Efstathiades,

2021). Odeljenska kultura, kao deo školske kulture, značajna je za akademsko postignuće učenika u smislu sistema vrednosti i uverenja ključnih aktera o važnosti i načinima postizanja školskog uspeha (Cavanagh and Waugh, 2004).

Pozitivnoj školskoj kulturi doprinosi: manji broj učenika u školi, pozitivni socijalni odnosi, fokusiranost na učenje, doslednost u poštovanju školskih pravila, timski rad, grupna kohezija, saradnja, profesionalni razvoj, zajedništvo, podrška i partnerstvo između ključnih aktera, naglašavanje uspeha i transformaciono vođenje. Pozitivna školska kultura, s druge strane, utiče na obrazovna postignuća učenika, motivaciju učenika za rad, produktivnost i zadovoljstvo učesnika, smanjenje nasilja između učenika i smanjenje nivoa stresa kod nastavnika. Nasuprot tome, negativnoj školskoj kulturi doprinose negativni socijalni odnosi u školi, nezainteresiranost, neučestvovanje učenika u odlučivanju, isticanje neuspeha i nedostatak zajedništva, što onemogućava kvalitetan obrazovno-vaspitni rad u školi (Družinec, 2019).

Rezultati studije autora Brejdija (Brady, 2005) su pokazali da je školska kultura imala ograničen uticaj na akademsko postignuće učenika srednjih škola, ali značajan uticaj na percepciju učenika o angažovanju u školi (učesću, povezanosti, vezanosti i integraciji u školsko okruženje). Percepcije da se prema njima postupa s poštovanjem, da postoji jednaka primena kontrole ponašanja, verovanje da škola podstiče sve učenike da uče i osećaj prijatnosti u socijalnoj strukturi škole, su faktori za koje je utvrđeno da doprinose angažovanju učenika u školskoj zajednici. Nezadovoljstvo društvenim miljeom i percepcija da su škole prvenstveno dizajnirane da koriste nekolicini odabranih, sa druge strane, doprinosi smanjenom angažovanju učenika.

ŠKOLSKA KULTURA I REFORMSKI PROCESI – ULOGA NASTAVNIKA I LIDERA

U savremenom obrazovnom kontekstu, školska kultura predstavlja ključni elemenat koji ima dubok uticaj na razvoj škole i uspeh školskih reformi. Kao temeljna odrednica unutar školskog okruženja, školska kultura oblikuje identitet škole, norme, vrednosti i običaje koji utiču na sve učesnike u obrazovnom procesu. Ova celina istražuje značaj školske kulture za razvoj škole i uspešno sprovođenje reformi u obrazovnom sistemu. Kroz analizu različitih aspekata školske kulture, proučavanje njenih implikacija na profesionalni razvoj nastavnika i razvoj učenika, kao i ulogu liderstva u oblikovanju pozitivne školske kulture, ova celina pruža uvid kako unapređenje školske kulture može poslužiti kao katalizator pozitivnih promena u školi i doprineti uspešnom sprovođenju reformi u obrazovnom sistemu.

Školska kultura predstavlja pokretač pozitivnih promena unutar obrazovne institucije i ima značajan uticaj na sve učesnike vaspitno-obrazovnog procesa (Družinec, 2019). Svakako se može reći da je „izgradnja pozitivne i podsticajne školske klime i kulture veoma složen proces koji podrazumeva sadržajno-strukturalne promene u celini škole kao institucije.“ (Hebib i Žunić Pavlović, 2018: 113-114)

U današnjem obrazovnom okruženju, školska kultura ima ključnu ulogu u razvoju škole i ostvarivanju ciljeva školskih reformi. Kao osnovni element unutar školskog okvira, školska kultura oblikuje školski identitet, postavlja standarde, promoviše vrednosti i usmerava način na koji funkcionišu svi učesnici u obrazovnom procesu.

Kultura škole utiče na to šta će se u školi smatrati prioritetnim i šta treba razvijati – npr. rekonstrukcija školske zgrade, izgradnja nove biblioteke, zadovoljavanje akademskih potreba učenika i sl. (Peterson and Deal, 2009), da li je možda naglasak na saradnji između nastavnika, kontinuiranom usavršavanju i modernizaciji nastave (Şahin, 2011), ili nekom drugom aspektu školskog funkcionisanja koji se smatra važnim. Takođe, školska kultura utiče na tretman i efekte podučavanja u okviru određene oblasti obrazovanja (npr. prirodne nauke, seksualno obrazovanje i sl.) (Brotman and Mensah, 2013; Meier, 2012). Oblikovanje pozitivne i podržavajuće školske kulture predstavlja cilj ka kome se teži, ali i sredstvo za dalji razvoj škole (Zhu et al., 2011).

Specifičnosti školske kulture utiču na to kako će se škola suočavati sa određenim problemima. Primer za to je način na koji se donose školske politike e-bezbednosti. Škole sa otvorenom i participativnom kulturom biraju fleksibilniji, emancipatorniji i participativniji pristup razvoju politike e-bezbednosti, dok se škole sa racionalnom menadžerskom organizacionom kulturom oslanjaju na preskriptivne pristupe i rešenja zasnovana na tehnologiji u svojim politikama e-bezbednosti (Lorenz et al., 2013). Uočeno je, takođe, da postoji izvesna povezanost između školske rodne kulture i svakodnevnih školskih iskustava učenika (Reynolds and Bamford, 2016). Pored toga, školska kultura može predstavljati jedan od rizičnih faktora za nasilničko ponašanje učenika (Pavlidou and Efstathiades, 2021).

Školska kultura utiče na uspeh i domete reformi obrazovanja u određenoj školi (Gordon and Patterson, 2008; Hinde, 2004), pri čemu ona može predstavljati prepreku nastojanjima da se unapredi obrazovno vaspitna praksa u školama (Pavlidou and Efstathiades, 2021; Peterson and Deal, 2009). Stoga je, u nastojanju da se uvedu inovacije i sprovedu reforme školskog sistema, potrebno razmotriti specifičnosti školske kulture i promeniti je ukoliko ona predstavlja prepreku njihovom sprovođenju (Pavlidou and Efstathiades, 2021; Schonmann, 2006). Pritom, promena školske kulture bi trebalo da dovede do povećanja efikasnosti i poboljšanja u školi (Kaščák et al., 2012). Škole koje su vođene kulturom koja pokazuje pozitivne kvalitete imaju nastavnike i članove osoblja koji su spremni da preuzmu rizik i sprovedu reforme (Hinde, 2004).

Kao što je prethodno navedeno, osnovni elementi školske kulture su: zajednički osećaj svrhe i vizije; norme, vrednosti, verovanja i pretpostavke; rituali, tradicije i ceremonije; istorija (prošli događaji) i priče, kao i arhitektura, artefakti i simboli. Kako bi škola mogla da napreduje potrebno je pažljivo razmotriti karakteristike navedenih elemenata u postojećoj školskoj kulturi. Ukoliko u školi postoji negativan pogled na obrazovno-vaspiti rad koji se u njoj ostvaruje, na sopstvene kapacitete i sposobnosti učenika, koji se formira tokom vremena kako se zaposleni i direktor suočavaju sa izazovima, pokušavaju da reše probleme i izbore se sa negativnim događajima i teškoćama, možemo govoriti o toksičnoj, odnosno negativnoj školskoj kulturi koja predstavlja prepreku daljem razvoju škole. Pritom, trebalo bi imati u vidu da većina škola nije u celini toksična, već postoje određeni elementi njene kulture koji imaju karakter negativnosti (Peterson and Deal, 2009).

U nastojanju da se doprinese pozitivnim promenama postojeće školske kulture neophodno je adekvatno osmisliti, planirati i pažljivo implementirati u praksu dugoročne razvojne mere i aktivnosti. Za razvoj pozitivne i motivišuće školske kulture, ključno je sprovesti razvojne i reformske procese u području školskog obrazovanja. Ti procesi bi trebalo da budu usmereni prema sledećim aspektima: „obezbeđivanju materijalno-tehničkih uslova i razvoja ljudskih resursa neophodnih za uspešan školski rad; daljoj i izraženijoj demokratizaciji vaspitnoobrazovne delatnosti i prakse školskog rada (posebno ka obezbeđivanju uslova za punu participaciju svih ključnih aktera u radu i životu škole); pažljivo odabranim aspektima i dimenzijama decentralizacije u oblasti školskog vaspitanja i obrazovanja (sa naglaskom na otvaranju prostora i obezbeđivanju pretpostavki za ostvarivanje školske autonomije i profesionalne autonomije nastavnika, kao i razvoja i primene upravljanja na nivou škole kao modela efektivnog upravljanja); obezbeđivanju funkcionalnog sistema stručne pomoći i podrške učenicima i zaposlenima u školi u realizaciji svakodnevnih školskih aktivnosti; jačanju kapaciteta ključnih aktera rada i života škole za kritičko preispitivanje politike i prakse školskog rada; razradi sistema identifikacije i adekvatnog vrednovanja pozitivnih primera iz prakse“ (Hebib i Žunić Pavlović, 2018: 127-128).

Pri planiranju reforme školskog sistema ili nekog njegovog dela trebalo bi razmotriti specifičnosti kulture određene škole, pri čemu bi prednost trebalo dati reformama koje idu „odozdo na gore“ nasuprot onim osmišljenim i impementiranim sa vrha prosvetne vlasti (Bower and Parsons, 2016; Lee and Louis, 2019). Razumno je pretpostaviti da će se u školama sa snažnom pozitivnom kulturom u kojima nastavnici međusobno saraduju, kroz kolegijalnost, poverenje i zajedničku odgovornost, nastojanje za unapređivanje rada škole nastaviti kao rezultat jake školske kulture. Ovo sugeriše da bi poboljšanje škole podstaknuto profesionalnim interakcijama i mrežama nastavnika imalo dugotrajnije efekte od inovacija odozgo nadole i/ili spolja nametnutih inovacija koje često izazivaju frustriranost kod nastavnika (Bower and Parsons, 2016; Lee and Louis, 2019). Osim toga, ukoliko želimo poboljšati uspeh reforme obrazovanja kroz promenu školske kulture, važno je pažljivo razmotriti percepcije, vrednosti i uverenja nastavnika. Identitet nastavnika igra ključnu ulogu u tome šta će i šta neće biti implementirano u okviru reformi. Iako pristupi reformama koji stavljaju naglasak na kulturu škole mogu izgledati primamljivi i obećavajući u pogledu promena, oni neće biti efikasni ako se postavljeni ciljevi i filozofija ne poklapaju sa kolektivnim i individualnim identitetima nastavnika (Bower and Parsons, 2016).

Nastavnici rade u okviru kulturnog konteksta koji utiče na svaki aspekt njihove pedagogije. Kultura škole u kojoj nastavnici rade formira njihove perspektive i utiče na njihove odluke i postupanja (Hinde, 2004). Školska kultura može da obezbedi prostor za efikasnu razmenu znanja, ili, s druge strane, može da zatvori ovaj prostor. Školska kultura ima snažan uticaj na formiranje profesionalnog identiteta nastavnika (Caskova and Chudy, 2021). Prema navodima većeg broja autora, školska kultura ima značajan uticaj na stavove, dobrobit nastavnika, njihovu posvećenost organizaciji i podučavanju u školama (odražava osećaj pripadnosti, lojalnosti i privrženosti između pojedinca i organizacije i čini da se pojedinci okupljaju oko zajedničke vrednosti, cilja

i kulture organizacije) (Thien and Lee, 2022; Zhu et al., 2011). Percepcija školske kulture od strane nastavnika igra veliku ulogu u organizacionoj posvećenosti nastavnika (Zhu et al., 2011).

Školska kultura može predstavljati važan kontekst za neformalno učenje nastavnika kao metoda profesionalnog razvoja nastavnika ili može ometati takvo učenje, u zavisnosti od odlika takve organizacione kulture. Nastavnici će se verovatno produktivno uključiti u neformalno učenje u školama u kojima: fizičko i socijalno okruženje škole promovise profesionalne interakcije; saradnja se od strane nastavnika i direktora smatra važnim aspektom; nastavnici i direktor dele zajedničko tumačenje obrazovnih politika; mogućnosti za saradnju sa činiocima izvan škole su dostupne i podržane; nastavnici neformalno učenje smatraju važnim delom svog profesionalnog rada, i institucionalna istorija i nacionalne politike stvaraju stabilno i pozitivno okruženje (Jurasite-Harbisson and Rex, 2010).

Određeni aspekti školske kulture (poput kolegijalnih odnosa između nastavnika, politike mentorstva i odnosa između direktora i nastavnika) značajni su za zadržavanje nastavnika početnika na radnom mestu, kao i studenata budućih nastavnika tokom njihove praktične obuke (Caskova and Chudy, 2021; Zavelevsky et al., 2022).

Važan je razvoj kulture organizacionog učenja u školama, pod kojim se podrazumeva traganje za novim informacijama, njihovom obradom i implementiranjem, evaluacijom novih ideja, generisanjem ideja u školi kao i onih koje dolaze iz spoljašnjeg okruženja (Honig, 2008; Louis and Leithwood, 1998; Schechter, 2008; Schechter and Kadach, 2012). Organizaciono učenje je važno, jer se pokazalo da je povezano sa učenjem učenika, kao i sa efektivnošću u drugim sektorima (Marks et al., 2002, prema Lee and Louis, 2019: 86).

Škole su osnovane kako bi podsticale učenje kod svih svojih članova, uključujući nastavnike, direktore, profesore i roditelje, a njihova glavna uloga je da podstiču učenje kod drugih. Centralna svrha svake škole je stvaranje okruženja koje podržava kontinuirano učenje i stvaranje uslova koji olakšavaju učenicima i nastavnicima da ostanu posvećeni celoživotnom učenju (Pavlidou and Efstathiades, 2021). Organizacija koja uči je ona koja je sposobna da se menja „odozdo” i koja je sposobna za trajne promene (Kaščák et al., 2012).

Kako bi škola mogla da napreduje i da se razvija, potrebno je da ima snažnu školsku kulturu koju vremenom izgrađuju oni koji rade u njoj, a koju podstiču je formalni i neformalni lideri (direktori, nastavnici i roditelji) putem jačanja zajedničkih vrednosti, normi i tradicija (Hinde, 2004; Peterson and Deal, 2009; Uğurlu, 2009). Lideri su odgovorni za stvaranje i održavanje okruženja u kojem svaki nastavnik ima priliku da utiče na promene i svaki učenik ima priliku za učenje. Takođe, važno je da kod njih postoji strast i predanost u promovisanju najboljeg mogućeg stanja (Peterson and Deal, 2009). Školski lideri oblikuju i održavaju pozitivne vrednosti i zajedničku svrhu i time doprinose stvaranju pozitivne školske kulture. Na njima je da pomognu u identifikaciji, oblikovanju i održavanju jake, pozitivne kulture usmerene na učenike. Bez ove kulture podrške, sprovedene reforme neće postići željene rezultate, a učenje učenika će biti smanjeno (Peterson and Deal, 1998).

Školski lideri rade nekoliko važnih stvari kada oblikuju kulturu. Prvo, čitaju kulturu – njenu istoriju i trenutno stanje. Lideri bi trebalo da poznaju dublja značenja koja su ugrađena u školu pre nego što pokušaju da je preoblikuju. Drugo, lideri otkrivaju i artikulišu osnovne vrednosti, tražeći one koje podržavaju ono što je najbolje za učenike i koje podržavaju profesionalizam usredsređen na učenika. Važno je identifikovati koji aspekti kulture su destruktivni, a koji konstruktivni. Konačno, lideri rade na stvaranju pozitivnog konteksta, jačanju kulturnih elemenata koji su pozitivni i modifikovanju onih koji su negativni i nefunkcionalni. Pozitivne školske kulture nikada nisu monolitne ili preterano usklađene, ali osnovne vrednosti i zajednička svrha treba da budu sveprisutni i duboko ukorenjeni (Peterson and Deal, 1998).

Zaokret sa negativno konstruisane kulture u onu koja je pozitivno konstruisana zahteva učešće celog osoblja, posebno direktora. Ovaj napor ima smisla ako se njime svesno i sistematski rukuje (Şahin, 2011). Direktori kao lideri imaju važnu ulogu u izgradnji pozitivne školske klime i prihvatanju reformskih zahteva, ali je i njihov rad pod uticajem postojeće školske kulture (Abdulah, 2019; Brady, 2005; Hinde, 2004; Ngang, 2011; Klein and Bronnert-Härle, 2020; Pavlidou and Efstathiades, 2021; Peterson and Deal, 2009; Uğurlu, 2009; Zhu et al, 2011). Od direktora se očekuje da nastupaju kao agenti promene u svojoj školi, njihova priprema za ovu ulogu i njihova sposobnost da funkcionišu, dovode se u pitanje kada moraju da se pomire sa preovlađujućom kulturom koja postoji u školi (Medford and Brown, 2022). U cilju razvoja školske kulture, autori ukazuju na „tri glavne stvari koje bi direktori trebalo da urade: (1) čitanje kulturnih znakova i tragova; (2) procena šta funkcioniše, a šta ne, i (3) gde je potrebno, promeniti stvari na bolje” (Peterson and Deal, 2009: 139).

Važan aspekt uloge školskog rukovodstva je obučavanje i mentorstvo drugih članova osoblja u tehnikama izgradnje i održavanja školske kulture. Ovo uključuje modelovanje odgovarajućeg ponašanja, kao i stalno prihvatanje verovanja, vrednosti i stavova koji čine idealnu školsku kulturu i koji su ugrađeni u viziju škole (Cavanagh and Waugh, 2004).

ZAKLJUČAK

Naša analiza ukazuje na ključnu ulogu školske kulture kao značajne determinante funkcionisanja i razvoja škola. Kroz analizu različitih aspekata školske kulture, ističe se da ona ne predstavlja samo niz formalnih pravila i procedura, već duboko ukorenjen skup vrednosti, normi i običaja koji oblikuju svakodnevno iskustvo učenika i nastavnika. Jedno od ključnih saznanja je da pozitivna školska kultura podstiče motivaciju učenika, podržava njihov emocionalni razvoj i unapređuje njihovo akademsko postignuće. Kroz međusobno poštovanje, podršku i saradnju, školska kultura može stvoriti okruženje u kojem učenici sebe vide kao deo zajednice i osećaju se sigurno da izraze svoje ideje i potrebe. Ovo je od suštinskog značaja za razvoj samopouzdanja, kritičkog razmišljanja i socijalnih veština kod učenika. Osim toga, značajna je važnost uloge nastavnika kao ključnih aktera u oblikovanju školske kulture. Nastavnici su modeli ponašanja i vrednosti za učenike, odnosno imaju ključnu

ulogu u prenošenju i promovisanju pozitivnih vrednosti školske kulture. Njihova podrška, angažovanost i profesionalni razvoj su od suštinskog značaja za stvaranje podsticajnog školskog okruženja.

U savremenom školskom okruženju, razvoj školske kulture je ključni faktor za postizanje izuzetnih obrazovnih rezultata, ličnog razvoja učenika i ostvarivanja ciljeva škole. U tom procesu, lideri igraju ključnu ulogu u oblikovanju, promovisanju i očuvanju pozitivne školske kulture. Lideri u školstvu, bilo da su to direktori, rukovodioci školskih timova ili nastavnici mentori, roditelji i dr. imaju značajan uticaj na oblikovanje vrednosti i normi koje definišu školsku kulturu. Njihova sposobnost da postave primer, usmere viziju i definišu ciljeve ima vodeću ulogu u oblikovanju kolektivnih identiteta i vrednosti učenika, nastavnika i osoblja. Lideri koji su posvećeni razvoju pozitivne školske kulture često postaju katalizatori promena u školama. Jedna od ključnih uloga lidera u razvoju školske kulture je postavljanje jasnih vrednosti i očekivanja. Kroz svoje reči i postupke, lideri mogu usmeravati pažnju na ključne vrednosti kao što su međusobno poštovanje, integritet i saradnja. Postavljanjem jasnih očekivanja, lideri stvaraju okvire za ponašanje i komunikaciju koji podržavaju pozitivnu školsku kulturu. Njihova doslednost u primeni ovih vrednosti pomaže u izgradnji poverenja i integriteta u školi. Najvažnije je da lideri stvaraju okruženje u kojem se ceni i nagrađuje pozitivno ponašanje i doprinos. Kroz priznanja, promociju uspeha i otvoren dijalog, lideri mogu ohrabriti učenike, nastavnike i osoblje da se angažuju u konstruktivnom ponašanju i doprinose školskoj kulturi. Ova vrsta podrške podstiče osećaj pripadnosti i zajedništva, što je ključno za razvoj pozitivne kulture u školi.

Dakle, razumevanje školske kulture kao polazišta za razvoja škola otvara vrata za implementaciju strategija usmerenih na poboljšanje kulture u obrazovnom okruženju. Ovo uključuje obuku i podršku nastavnicima, promociju međusobnog poštovanja i raznolikosti, kao i aktivno uključivanje učenika u procese odlučivanja. Takođe, važno je kontinuirano istraživanje i praćenje školske kulture kako bi se identifikovale oblasti koje zahtevaju poboljšanje. U tom kontekstu ovaj rad može imati značajne implikacije, kao polazište za buduća istraživanja škole i uopšte obrazovnog okruženja u cilju menjanja i unapređivanja prakse obrazovno-vaspitnog rada. Osim toga, nalazi koji ukazuju na značaj školske kulture i njene povezanosti sa reformama, mogu biti od koristi kreatorima obrazovnih politika, kao i autorima koji se sa teorijskog aspekta bave pitanjima proučavanja i unapređivanja kvaliteta školskog obrazovanja. Školska kultura nije samo apstraktan koncept, već predstavlja ključnu komponentu obrazovnih sistema širom sveta i može biti pokretač promena koje će obogatiti živote nastavnika i učenika i drugih zainteresovanih aktera iz lokalne i šire društvene zajednice.

LITERATURA

1. Abdullah, M. (2019) School culture to serve performance of madrasah in Indonesia, QIJIS: Qudus International Journal of Islamic Studies, 7 (1), p. 71-100.
2. Bower, H. A., Parsons, E. R. C. (2016) Teacher identity and reform: Intersections within school culture, *The Urban Review*, 48 (5), p. 743-765.

3. Brady, P. (2005) Inclusionary and exclusionary secondary schools: The effect of school culture on student outcomes, *Interchange*, 36 (3), p. 295-311.
4. Brotman, J. S., Mensah, F. M. (2013) Urban high school students' perspectives about sexual health decision-making: the role of school culture and identity, *Cultural Studies of Science Education*, 8 (2), p. 403-431.
5. Caskova, K., Chudy, S. (2021) Influence of school culture on pedagogical knowledge sharing between an education student and a training teacher, *SN Social Sciences*, 1 (4), p. 1-18.
6. Cavanagh, R. F., Waugh, R. F. (2004) Secondary school renewal: The effect of classroom learning culture on educational outcomes, *Learning Environments Research*, 7 (3), p. 245-269.
7. Družinec, V. (2019) Pregled empirijskih istraživanja kulture škole, *Školski vjesnik: časopis za pedagoški teoriju i praksu*, 68 (2), str. 609-620.7
8. Gordon, J., Patterson, J. A. (2008) "It's what we've always been doing." Exploring tensions between school culture and change, *Journal of Educational Change*, 9 (1), p. 17-35.
9. Hebib, E., Žunić Pavlović, V. (2018) Školska klima i školska kultura: okvir za izgradnju škole kao bezbedne i podsticajne sredine za učenje i razvoj, *Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja*, 50 (1), str. 113-134.
10. Hinde, E. R. (2004) School culture and change: An examination of the effects of school culture on the process of change, *Essays in Education*, 12 (3), p. 1-12.
11. Jessiman, P., Kidger, J., Spencer, L., Geijer-Simpson, E., Kaluzeviciute, G., Burn, A. M., Leonard, N., Limmer, M. (2022) School culture and student mental health: a qualitative study in UK secondary schools, *BMC public health*, 22 (1), p. 1-18.
12. Jurasaitė-Harbišon, E., Rex, L. A. (2010) School cultures as contexts for informal teacher learning, *Teaching and teacher education*, 26 (2), p. 267-277.
13. Kaščák, O., Pupala, B., Lukšík, I., Lemešová, M. (2012) School culture at risk of political and methodological expropriation, *Human Affairs*, 22 (4), p. 524-538.
14. Klein, E. D., Bronnert-Härle, H. (2020) Mature school cultures and new leadership practices – An examination of leadership for learning in German comprehensive schools, *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 23 (5), p. 955-977.
15. Lee, M., Louis, K. S. (2019) Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school improvement, *Teaching and Teacher Education*, 81, p. 84-96.
16. Lorenz, B., Kikkas, K., Laanpere, M. (2013, July) Exploring the impact of school culture on school's internet safety policy development, In: M. Kurosu (Ed.) (2013) *Human-Computer Interaction: Human-Centred Design Approaches, Methods, Tools and Environments: 15th International Conference, International Conference on Human-Computer Interaction 2013, Las Vegas, NV, USA, July 21-26, 2013, Proceedings, Part I (Vol. 8004)*. (pp. 57-60). Berlin, Heidelberg: Springer.
17. Medford, J. A., Brown, T. (2022), Newly appointed principals' challenges in learning and adjusting to school culture, *Heliyon*, 8 (9), e10542.
18. Meier, L. T. (2012) The effect of school culture on science education at an ideologically innovative elementary magnet school: An ethnographic case study, *Journal of Science Teacher Education*, 23 (7), p. 805-822.
19. Ngang, T. K. (2011) The effect of transformational leadership on school culture in male' primary schools Maldives, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, p. 2575-2580.
20. Pavlidou, C. T., Efstathiades, A. (2021) The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools, *Evaluation and Program Planning*, 84 (1), p. 1-12.
21. Peterson, K. D., Deal, T. E. (1998) How leaders influence the culture of schools,

- Educational leadership, 56 (1), 28-31.
22. Peterson, K. D., Deal, T. E. (2009) *The shaping school culture fieldbook*. San Francisco: John Wiley & Sons.
 23. Reynolds, J. R., Bamford, M. J. (2016) School gender culture and student subjective well-being, *Sex Roles*, 74 (1), p. 62-77.
 24. Şahin, S. (2011) An aspect on the school culture in Turkey and the United States, *Asia Pacific Education Review*, 12 (4), p. 593-607.
 25. Schonmann, S. (2006) *The Culture of Schools and the School Play: Social, Pedagogical and Artistic Dimensions*, In: S. Schonmann (Ed.) *Theatre as a medium for children and young people: Images and observations* (Vol. 4) (pp. 169-191). Dordrecht, The Netherlands: Springer.
 26. Thien, L. M., Lee, H. C. (2022) Is ‘the more the better’? Investigating linear and nonlinear effects of school culture on teacher well-being and commitment to teaching across school size, *Studies in Educational Evaluation*, 74, p. 1-11.
 27. Uğurlu, C. T. (2009) The significance of school culture in elementary schools in terms of organizational development, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1 (1), p. 1003-1007.
 28. Zavelevsky, E., Benoliel, P., Shapira-Lishchinsky, O. (2022) Retaining novice teachers: The meaning and measure of ecological school culture construct, *Teaching and Teacher Education*, 117, p. 1-15.
 29. Zhu, C., Devos, G., Li, Y. (2011) Teacher perceptions of school culture and their organizational commitment and well-being in a Chinese school, *Asia Pacific Education Review*, 12 (2), p. 319-328.

RESUME

School culture, as a key factor in shaping identity, values, and norms within the school environment, plays a crucial role in the functioning and development of a modern school. The focus of this research is directed towards exploring the significance of positive school culture in shaping the modern educational system. The paper provides a comprehensive overview and analysis of recent thoughts on various aspects of school culture, examining the key roles of actors such as teachers and school leaders in its shaping and development. Special emphasis is placed on the connection between school culture and reform processes, directed towards essential changes in the educational context. The paper analyzes desirable strategies for promoting fundamental values in the school environment and offers recommendations for creating educational institutions that foster learning, growth, and development for all participants in the educational process. The concluding part of the paper emphasizes that understanding and improving school culture have a profound and long-term impact on all aspects of the educational process in schools. This paper provides pedagogical implications of importance for educational policymakers as well as practitioners employed in the education sector. Through research and promotion of positive aspects of school culture, the paper aims to contribute to the enhancement of the educational system and the encouragement of effective learning and development for all participants in the school environment.