



Michaela Jonach i Franz Gramlinger

# Kultura kvalitete u školama: Mogućnosti razumijevanja, promjene i oblikovanja

## Sažetak

Uspješna provedba ciljeva povezanih sa sustavom upravljanja kvalitetom (npr. kontinuirano unapređivanje, razvoj škole i nastave zasnovan na dokazima) u školskoj svakodnevi u velikoj mjeri ovisi o postojećoj kulturi kvalitete u školi. Ovaj se rad bavi pitanjem u kojoj se mjeri može obuhvatiti školska kultura kvalitete te se, u vezi s time, u njemu predstavlja konkretan instrument (Q-KULT-instrument<sup>1</sup>). Nadalje, postavlja se pitanje može li se i u kojim okolnostima postojeća školska kultura kvalitete promijeniti i kako se to može učiniti na smislen način.

## Kazalo

1. Upravljanje kvalitetom i kultura kvalitete.....	2
2. Ispod površine: kultura kvalitete .....	3
3. Obuhvaćanje kulture kvalitete: instrumenti i metode.....	6
3. 1. Q-KULT-instrument .....	7
3. 2. Uporaba metode za nastavnički kolektiv .....	8
4. Promjena kulture .....	10
5. Zaključne napomene.....	12
Literatura .....	13

---

<sup>1</sup> Q-KULT je projekt u čijem je fokusu bila kultura kvalitete u strukovnim školama, a koji je financirala Europska komisija. U sklopu projekta razvijeni su i odgovarajući instrumenti.

## 1. Upravljanje kvalitetom i kultura kvalitete

Sustavi upravljanja kvalitetom već imaju određenu tradiciju u području obrazovanja i nastave. I u Austriji se već od školske godine 2004./2005. u području strukovnih škola<sup>2</sup> i od 2011. u području općeobrazovnih škola<sup>3</sup> provodi upravljanje kvalitetom.

Sustavi upravljanja kvalitetom za to su vrijeme dostigli odgovarajući stupanj zrelosti kao teorijski konstrukti odnosno pomoć u provođenju upravljanja kvalitetom: razvijeni su modeli, strukture i instrumenti upravljanja kvalitetom (koji su ujedno u nekim segmentima već više puta prilagođavani) i definirani procesi s pripadajućim priručnicima. O metodi i načinu na koji su ti sustavi stvarno primijenjeni i provedeni u školama dosad je postojalo veoma malo informacija.

Obrazovnopolitičke strategije sveukupnog sustava polaze od toga da neka inovacija (u našem slučaju upravljanje kvalitetom) može biti na sličan način primijenjena na sve škole. Izazovi pak leže u usvajanju koncepata na razini pojedinačne škole, zbog čega su mogućnosti detaljnijeg središnjeg planiranja bitno ograničene (usp. Buhren i Rolff 2012, str. 14 i dalje). Inovacije poput upravljanja kvalitetom nailaze na sasvim različite školske kulture i nejednake sastave kolektiva, okolnosti i uvjeta.

Za uspjeh nekog reformskog projekta poput uvođenja upravljanja kvalitetom od presudne je važnosti pitanje je li taj način inovacije uskladiv s postojećom školskom kulturom. Ako se protumači kao nešto što se ne može povezati s postojećim stanjem, onda dolazi do već poznatih neželjenih učinaka: upravljanje kvalitetom postaje administrativni prazni hod, instrument kontrole, vježba bez učinka ili paralelni proces koji se mora obaviti uz sve „prave“ zadaće.

**Tablica 1:** Željeni i neželjeni učinci upravljanja kvalitetom. Sastavljeno prema izlaganju Norberta Landwehra na završnoj konferenciji projekta Q-KULT 2. i 3. ožujka 2016. godine u Bremenu. Dostupno na: [www.q-kult.eu/fileadmin/Q-KULT/Unterlagen\\_Konferenz/Impuls\\_Landwehr.pdf](http://www.q-kult.eu/fileadmin/Q-KULT/Unterlagen_Konferenz/Impuls_Landwehr.pdf)

Željeni učinci upravljanja kvalitetom	Neželjeni učinci upravljanja kvalitetom
Stalna promjena nabolje u školi	Upravljanje kvalitetom kao birokratski i administrativni prazni hod
Razvoj škole i unapređenje nastave zasnovan na empirijskim dokazima	Upravljanje kvalitetom kao tema na razini uprave škole; ne doseže razinu nastavnika
Suradnja nastavničkog kolektiva u okviru razvoja	Upravljanje kvalitetom kao paralelna struktura,

<sup>2</sup> Inicijativa za kvalitetu u strukovnom obrazovanju (*Qualitätsinitiative Berufsbildung*, QIBB). Više informacija dostupno je na stranicama [www.qibb.at](http://www.qibb.at).

<sup>3</sup> Školska kvaliteta u općem obrazovanju (*Schulqualität Allgemeinbildung*, SQA). Više informacija dostupno je na [www.sqa.at](http://www.sqa.at).

škole	dakle kao dodatna zadaća pored zaista važnih zadaća
Škola s vodstvom/ <i>leadership</i>	Upravljanje kvalitetom kao instrument kontrole (npr. uprave škole ili prosvjetne inspekcije)
Usvajanje učinkovitijih procesa da bi se dala podrška nastavi	Upravljanje kvalitetom kao vježba bez učinaka

Promjene koje utječu na praksu u školama ne mogu se naprosto ostvariti sredstvima strukturnih promjena (npr. funkcijama, procesima i instrumentima); tu se na djelu vidi neformalna i djelomično neosvijestena uloga školske kulture (usp. Landwehr 2015, str. 376 i dalje). U odnosu na predmet našeg rada, tj. upravljanje kvalitetom, to znači sljedeće: uspjeh pri postizanju ciljeva povezanih sa sustavima upravljanja kvalitetom (npr. razvoj škole zasnovan na empirijskim dokazima i kontinuirano unapređivanje učenja i poučavanja) kroz provedbu u školskoj svakodnevnici značajno ovisi o temeljnim pretpostavkama, vrijednostima i stavovima koje škole, odnosno njihovi nastavnici, imaju spram upravljanja kvalitetom.

Središnje pitanje ovog rada glasi: Kako se možemo odnositi prema „mekom“ čimbeniku kulture u raspravi o upravljanju kvalitetom?

- Postoji li mogućnost da se školska kultura – i kultura kvalitete kao dio školske kulture – obuhvati i poveže s uspješnim ili manje uspješnim provođenjem upravljanja kvalitetom?
- Ako je to moguće, kako se školska kultura kvalitete može obuhvatiti i učiniti vidljivom? Je li to uopće korisno?
- Može li se kulturu kvalitete promijeniti, odnosno aktivno oblikovati i utjecati na nju, i ako je to moguće, kako to točno učiniti?

Tim i sličnim pitanjima već se niz godina bavi ARQA-VET-ov tim<sup>4</sup>. Mnoga su od njih već razrađena u okviru EU-projekta koji smo koordinirali ([www.q-kult.eu](http://www.q-kult.eu)). U ovom bismo radu željeli ukazati na ključne rezultate ovog projekta, ponuditi moguća rješenja i potaknuti daljnju raspravu.

## 2. Ispod površine: kultura kvalitete

Organizacijske kulture stvaraju se kad ljudi dulje žive zajedno (npr. u nekoj organizaciji poput škole) i razviju zajedničke vrijednosti, norme, interpretacijske obrasce, očekivanja i uvjerenja. To se događa iz razumljivih razloga, npr. radi sigurnosti ili orijentacije određenih članova, kao i radi učinkovitosti i produktivnosti (usp. Esslinger-Hinz 2010, str. 13 i dalje). Razvijeni su brojni teorijski modeli i pristupi

---

<sup>4</sup> ARQA-VET je austrijska referentna točka za kvalitetu u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju.

pojmu organizacijske kulture (usp. Markowitsch 2015). Kultura se pojavljuje kao teško pojmljiv, ali krajnje učinkovit rezidualni faktor koji se nipošto ne smije podcijeniti i zbog kojeg se provođenje inovacija i projekata promjena počesto izjalovi (usp. Landwehr 2015, str. 376 i dalje). Primjerice, uvođenje struktura upravljanja kvalitetom u neku školu (povjerenstva za kvalitetu, alata, ciklusa kvalitete itd.) još uvijek ne znači da se upravljanje kvalitetom zaista provodi u odnosu na postizanje željenih učinaka (npr. kontinuirane promjene nabolje unutar organizacije). Čini se da ispod razine vidljivih strukturnih obrazaca upravljanja kvalitetom postoji nešto što s jedne strane potiče, a s druge strane može otežati provedbu upravljanja kvalitetom.

Ed Schein (2010) zasigurno je najčešće citiran izvor za objašnjavanje i opisivanje organizacijske kulture. Schein razlikuje tri razine kulture u organizacijama, koje opisuje služeći se modelom ledene sante: vidljivi se elementi nalaze iznad površine vode (artefakti, javno promicane vrijednosti), dok se puno veći udio, koji čine nevidljivi elementi (osnovne pretpostavke), krije ispod površine vode. Pokušat ćemo te tri razine izdvojiti u odnosu na temu kulture kvalitete u školama i učiniti ih vidljivima koristeći nekoliko primjera.

**Razina artefakata (u odnosu na upravljanje kvalitetom):** Najviša i svima (čak i onima koji nisu članovi organizacije o kojoj je riječ) vidljiva razina kulture u nekoj organizaciji, npr. školi, razina je artefakata i simbola. Schein pod tim podrazumijeva sve što se može čuti, vidjeti i osjetiti npr. u školi kad je riječ o upravljanju kvalitetom. Tu se ubrajaju npr. priručnici kvalitete, pravila o prikupljanju povratnih informacija, umijeće i način na koji se govori o upravljanju kvalitetom, informacije o povjerenstvu za kvalitetu na mrežnim stranicama, nagrade za kvalitetu u izložbenoj vitrini itd. Artefakti i simboli svakome su dostupni i vidljivi, ali su, takoreći, tek vrh ledene sante; oni ne objašnjavaju u značajnijoj mjeri zašto se upravljanje kvalitetom provodi i primjenjuje upravo tako i nikako drugačije. Razumljivo, odsustvo artefakata i simbola upravljanja kvalitetom također je izraz kulture kvalitete na toj razini.

**Razina javno promicanih vrijednosti (u odnosu na upravljanje kvalitetom):** Ova razina obuhvaća službeno dostupne i vidljive strategije i vrijednosti škole. Kad je riječ o upravljanju kvalitetom, te su vrijednosti obično sadržane u očitovanju o ciljevima škole. Nerijetko su javno promicane vrijednosti (npr. inovativna obrazovna ponuda, timski rad, individualni pristup svakom učeniku i svakoj učenici) u opreci sa zapravo uočenim ponašanjem članova organizacije (u našem slučaju uprave škole i nastavnika). Promicane su vrijednosti često više fasada nego uistinu postojeća praksa (usp. Kühl 2011, str. 102 i dalje). Ta proturječja mogu biti veoma uzbudljiva i informativna te ih se tijekom kulturne analize često tematizira. Promicane vrijednosti mogu, ali ne moraju nužno ponuditi informacije o tome kako se zapravo upravljanje kvalitetom u školi provodi u praksi.

**Razina osnovnih pretpostavki (u odnosu na upravljanje kvalitetom) :** Pod površinom ledene sante nalaze se velikim dijelom neosvijestene vrijednosti, stavovi i pretpostavke, kao i skrivena unutarnja pravila o tome kako organizacija funkcionira (u našem se slučaju to odnosi na upravljanje kvalitetom), a kojima se vode svi članovi organizacije. Prema Scheinu, to su dublje pretpostavke o funkcioniranju svijeta, npr. pretpostavke o vremenu i prostoru, o načinu na koji mogu biti ustrojeni međuljudski odnosi, pretpostavke o tome kako bi se trebale donositi odluke itd. Osnovne pretpostavke koje su vidljive u kulturnoj analizi u odnosu na upravljanje kvalitetom glase npr.: „Istina, znali smo da tu ima problema, ali nemoj ih spominjati ni u kojem slučaju, raščisti to sam sa sobom!“, „Ako funkcionira, onda je vjerojatno sve u redu...“ ili primjerice: „Bitni su jedino rezultati učenika, sve ostalo pada u drugi plan.“ Osnovne pretpostavke škole odnosno nastavničkog kolektiva, za razliku od artefakata i simbola i javno promicanih vrijednosti, nisu vidljive i često ih nisu svjesni ni sami članovi organizacije. Svejedno, može ih se učiniti vidljivima ili osvijestiti članovima služeći se kulturnom analizom. Članovi će sami točno objasniti zašto se i kako upravljanje kvalitetom u školi provodi i prakticira upravo na određeni način te zašto ništa drugo ne dolazi u obzir. Ako se u školi ne provodi strategija kvalitete ili se mukom dobiveni rezultati evaluacije ne razrađuju dalje, to možda ima veze s osnovnim pretpostavkama nastavničkog kolektiva koje su u proturječju s javno promicanim i prenesenim strategijama kvalitete. Dakle, zapravo je riječ o duboko usađenim osnovnim pretpostavkama koje dijeli nastavnički kolektiv i koje određuju kulturu kvalitete u školama: te pretpostavke usmjeravaju mogućnosti razumijevanja, promjena i oblikovanja ljudi kad je riječ o upravljanju kvalitetom te značajno obilježavaju kulturu kvalitete u školi.



**Slika 1:** Organizacijska kultura prema Scheinu, za Q-KULT prilagodio H. Ittner.

Da sažmemo; Schein organizacijsku kulturu definira kao zbroj „zajedničkih neizgovorenih pretpostavki koje je neka grupa naučila svladavajući vanjske zadaće i uređujući unutarnje odnose“ u grupi (Schein 2010, str. 173). U odnosu na kontekst upravljanja kvalitetom u školi, ta bi se definicija trebala prilagoditi na sljedeći način: kultura kvalitete jest zbroj neizgovorenih pretpostavki neke škole (nastavničkog kolektiva) o upravljanju kvalitetom. Kultura kvalitete ovdje se, kao i u nastavku, primjenjuje kao vrijednosno neutralan pojam: škola o kojoj je riječ može imati pozitivne i negativne elemente kulture kvalitete. Kultura kvalitete u nekoj školi može bilo podržati bilo zapriječiti odnosno otežati provođenje upravljanja kvalitetom. Iz naše perspektive, taj je vrijednosno neutralan pristup ponajviše razuman i nužan kad govorimo o provedbi konkretnih projekata promjene kulture u školama. Normativnim bi se pristupom disfunkcionalne kulture kvalitete (tj. one kulture koje otežavaju ostvarivanje ciljanih učinaka koji bi trebali biti posljedica upravljanja kvalitetom) od samog početka diskreditirale, te stoga ne bi postojali dobri preduvjeti za moguću željenu promjenu kulture (usp. četvrto poglavlje).

### **3. Obuhvaćanje kulture kvalitete: instrumenti i metode**

Postojeći instrumenti za obuhvaćanje organizacijske kulture podjednako su opsežni i raznoliki koliko i eksplanatorni modeli za razumijevanje organizacijske kulture. Istraživanje u okviru projekta Q-KULT otkrilo je mnoštvo postojećih mjernih instrumenata iz područja korporativne kulture; u području školske kulture pronašli smo značajno manji broj adekvatnih instrumenata (usp. Markowitsch 2015).

Od izvorne namjere projekta Q-KULT – da razvijemo vlastiti mjerni instrument za istraživanje školske kulture kvalitete – odustalo se relativno rano zbog zahtjevā (npr. u pogledu znanstvenih kriterija kvalitete) koji su proistekli iz danog trajanja projekta i dostupnih financijskih sredstava. Činilo se značajno smislenijim i učinkovitijim postojeći mjerni instrument za istraživanje kulture prilagoditi kontekstu škole i tematskom fokusu kvalitete.

Nakon pregledavanja prikladnih mjernih instrumenata i nakon procesa odabira koji je obavljen prema definiranim kriterijima, na koncu su tri različita instrumenta (OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument, koji su osmislili Cameron i Quinn, SCEQ – School Cultural Elements Questionnaire te T-procedura Friedricha Glasla) prilagođena i testirana u okviru projekta (usp. Kurz i Ittner 2015, str. 11 i dalje). Naposljetku su se projektni partneri odlučili za prikladnu izmijenjenu i proširenu verziju OCAI-ja (usp. Cameron i Quinn 2006), koja je nazvana „Q-KULT-instrument“ i stavljena na raspolaganje *online* (<http://q-kult.eu/tool/>).

### 3. 1. Q-KULT-instrument

Od presudne važnosti za izbor i prilagodbu OCAI-ja bio je, među ostalim, sljedeći kriterij: naime, tim se instrumentom (u prilagođenoj inačici nastaloj u okviru projekta Q-KULT) može ne samo kulturu kvalitete podići na površinu, odnosno na razinu artefakata i javno promicanih vrijednosti, nego i zahvatiti elemente koji se nalaze dublje ispod površine. Nadalje, OCAI u svojem izvornom obliku nije normativan instrument, tj. prema njemu ne postoji *per se* ni dobra ni loša organizacijska kultura, nego različiti tipovi kulture koji se međusobno razlikuju. S određenom varijantom, odnosno s određenim tipom, ruku pod ruku idu prednosti i mane, odnosno prilike i izazovi za provođenje i učvršćivanje upravljanja kvalitetom. Početni instrument – OCAI – nema eksplicitnu vezu s temom upravljanja kvalitetom ili kulturom kvalitete, već s obuhvaćanjem organizacijske kulture. Ako instrumente prilagodimo kontekstu, odnosno organizacijskom tipu „škola“, možemo provesti analizu školske organizacijske kulture, i to analizu o tome koliko oblici, instrumenti ili strukture školskog upravljanja kvalitetom odgovaraju kulturi specifičnoj za neku školu (usp. Kurz, Ittner i Landwehr 2016, str. 5).

Pomoću obiju OCAI-dimenzija – „eksterna orijentacija protiv interne“ te „strukturirana i definirana protiv otvorene i kreativne“ – mogu se izdvojiti četiri kulturna tipa. U OCAI-izvorniku ta su četiri tipa: hijerarhija, tržište, klan i adhokracija<sup>5</sup> (usp. Cameron 2006, str. 37 i dalje). Za potrebe stvaranja instrumenata za projekt Q-KULT izvorne su oznake „prevedene“ u kontekst škole na sljedeći način:

*Tip 1:* Fokus na organizaciju (interno usmjerenje, strukturirano/definirano). Moto: „Pouzdanost je naša jača strana!“, „Sjajno ide!“

*Tip 2:* Fokus na postignuća (eksterno usmjerenje, strukturirano/definirano). Moto: „Ambicija nas tjera naprijed“, „To smo mi postigli!“

*Tip 3:* Fokus na odnose (interno usmjerenje, otvoreno/kreativno). Moto: „Na okupu nas drži složnost“, „Zajedno da bi nam svima bilo dobro!“

*Tip 4:* Fokus na inovaciju (eksterno usmjerenje, otvoreno/kreativno). Moto: „Pokreće nas zanos“, „Sjajna ideja, to ćemo i napraviti!“

---

<sup>5</sup> Pojam adhokracija (eng. *adhocracy*) koristi se za opisivanje oblika organizacija koje karakteriziraju fleksibilnost, otvorenost i prilagodljivost na česte promjene, nasuprot hijerarhijskim i birokratskim strukturama. Pojam postaje popularan sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, a izvorno se pripisuje američkom futurologu Alvinu Toffleru koji u djelima *Future Shock* (Šok Budućnosti) i *The Third Wave* (Treći val) razmatra moguće posljedice naglih tehnoloških promjena na društvo i pojedinca (nap. ur.).

Ta su četiri tipa u OCAI-izvorniku razvrstana u šest analitičkih kategorija, a sedma navedena dimenzija (razumijevanje kvalitete) dodana je naknadno.

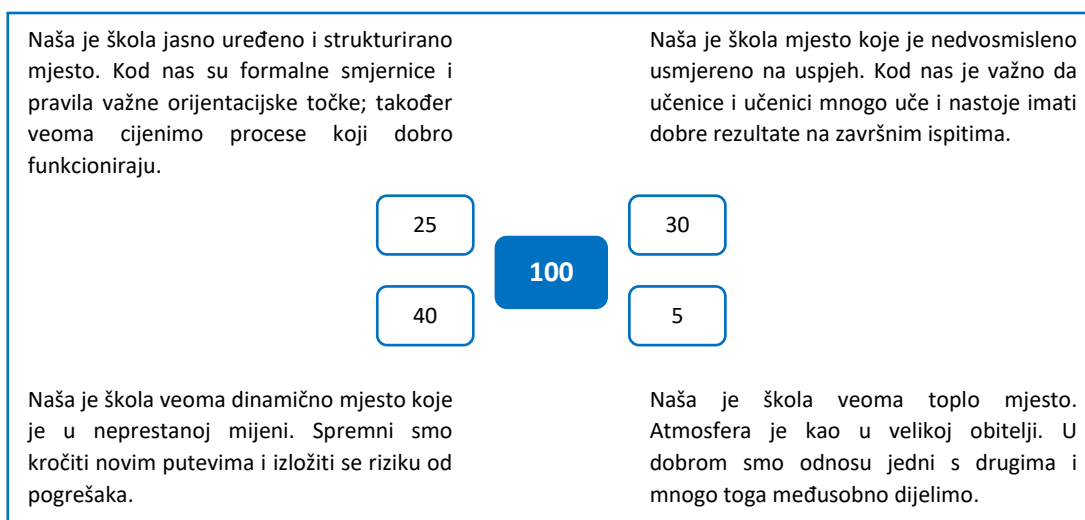
**Tablica 2:** Analitičke kategorije projekta Q-KULT (prilagođeno na temelju OCAI-ja i preuzeto iz: Kurz, Ittner & Landwehr 2016, str. 11 i dalje)

1. Glavna obilježja ustanove (*dominant characteristics*)
2. Način rukovođenja ravnatelja/ice škole (*organizational leadership*)
3. Upravljanje ljudskim potencijalima (*management of employees*)
4. Što ustanovu drži na okupu (*organisational glue*)
5. Strateška težišta (*strategic emphases*)
6. Kriteriji uspjeha (*criteria of success*)
7. Razumijevanje kvalitete

### 3. 2. Uporaba metode za nastavnički kolektiv

OCAI je u svom izvornom obliku upitnik. Za potrebe stvaranja instrumenata za Q-KULT promijenjen je metodički pristup. Preporučuje se primjenjivati instrument u okviru dijaloškog postupka, što znači da se analitičke kategorije – koje su kasnije razvrstane u jedan od četiriju kulturnih tipova – pretresaju i o njima se raspravlja u malim grupama sastavljenim od dvoje-troje članova nastavničkog kolektiva. Male su grupe zatim zamoli da se dogovore o zajedničkom rezultatu, i to tako da 100 bodova rasporede na četiri izjave po analitičkoj kategoriji. Evo jedan primjer:

#### 1. Značajna obilježja ustanove



**Slika 2:** Analitička kategorija 1 iz Q-KULT-instrumenta

Rezultati svih malih grupa o svim analitičkim kategorijama na kraju se obračunaju s obzirom na prevladavajući tip kulture u školi (usp. Kurz, Ittner i Landwehr 2016, str. 7). Mogu se javiti i miješani



tipovi; također je moguće obrađivanje i vrednovanje podataka vezano za mjesto ili odjel<sup>6</sup>, što može dati naznake o postojećim razlikama. Pogotovo u velikim organizacijama, veoma je izgledno da postoje određene supkulture (npr. različiti odjeli). Q-KULT-instrument može se primijeniti i u odnosu na trenutno stanje u školi (trenutno dominantan tip kulture) i odnosu na ciljano, odnosno željeno stanje (tip kulture koji značajna većina nastavničkog kolektiva priželjkuje u budućnosti). Rezultati analize trenutnog i ciljanog stanja mogu se međusobno usporediti te se tako mogu rasvijetliti razlike među njima. Rezultati koje bi trebao analizirati i raspraviti nastavnički kolektiv predstavljeni su kao dijagram u obliku paukove mreže.

Za razjašnjavanje jakih i slabih strana postojeće kulture kvalitete i provedenog upravljanja kvalitetom, kao i za otvaranje daljnjih mogućnosti razvoja, veoma vrijedni (što se sadržaja i samog postupka tiče) mogu biti ne samo rezultati proizašli iz primjene Q-KULT-instrumenta već i rasprave u malim grupama, kao i u grupi koju čini cjelokupni nastavnički kolektiv, a koje se vode tijekom analize i interpretacije cjelokupnog rezultata.

Svaki je tip kulture povezan s jakim i slabim stranama upravljanja kvalitetom; nijedan od četiriju Q-KULT-ovih tipova nije bolji ili lošiji od bilo kojeg drugog tipa. Dominantnost određenih tipova (npr. fokus na izvedbu) u pravilu znači da se po strani stavljaju elementi koji su karakteristični za druge tipove (npr. društvena interakcija, procesi pregovaranja, kolegijalno zajedništvo, što je karakteristično za tip „fokus na odnose“) i koje bi stoga trebalo više uzimati u obzir (usp. Sagmeister 2016). Jake i slabe strane pojedinih tipova u odnosu na upravljanje kvalitetom u nekoj organizaciji navedene su u preporukama za uporabu Q-KULT-instrumenta (usp. Kurz, Ittner i Landwehr 2016, str. 9 i dalje).

U svakom slučaju, primjenom Q-KULT-instrumenta pokrenut će se proces zbog kojega će nastavnički kolektiv promišljati o tome zašto se ponaša i djeluje na određeni način kada je u pitanju upravljanje kvalitetom, i to imajući na umu sve mogućnosti i rizike koji dolaze uz to. Kulture, takoreći, ostaju na životu zato što se o njima nikad službeno ne razgovara. Čim ih se razotkrije i izloži, istog trena postaju podložne raspravi i u prvi plan izbiju želje koje idu u najrazličitijim mogućim smjerovima. Uprava škole mora biti svjesna tih prilika i rizika i odvagnuti ima li – i u kojem trenutku – kulturna analiza smisla te vodi li do željenog cilja. Zbog toga je pametno i nužno koristiti stručnu pomoć savjetnika tijekom kulturne analize i projekta kulturne promjene koji bi eventualno mogao uslijediti.

---

<sup>6</sup> Odnosi se na velike škole u kojima se nastava odvija na različitim lokacijama ili u različitim organizacijskim jedinicama (nap. ur).

## 4. Promjena kulture

Kulture, npr. organizacijske kulture, postojeane su i teško se mogu promijeniti. O tome postoji konsenzus i u odgovarajućoj literaturi. Postojanost znači da npr. u školama, kao i u drugim tipovima organizacija, postoje strukture koje su u velikoj mjeri otporne na promjene. Pritom se ne smije zaboraviti da postoje dobri razlozi za tu kulturnu postojanost. Naime, tako se osigurava sigurnost, daje smjer te omogućuje učinkovito i ekonomično djelovanje: svi se dobro snalaze u njoj i točno znaju što se treba učiniti zato što ih u pravilu vode neizrečene vrijednosti, stavovi, uvjerenja i očekivanja. Ne postoji škola bez kulture, a škola sa „slabom kulturom“ posljedično bi bila organizacija u kojoj bi prevladala velika nesigurnost i dezorijentiranost i u njoj jedva da bi bilo usklađenog, zajedničkog djelovanja (usp. Esslinger-Hinz 2010, str. 318 i dalje).

Kada je riječ o inovacijama ili projektima koji donose promjenu, valja poznavati i uzimati u obzir kulturu neke škole da bi se izbjegla velika opasnost od neuspjeha, kao što je poznato iz procesa upravljanja promjenama, da umjesto željenih učinaka ne bi nastupili neželjeni (usp. Tablicu 1). Često se nakon kulturne analize ispostavi da ponašanje ljudi uopće nije tako neracionalno kakvim se čini izvana, nego da za to postoje shvatljivi razlozi (usp. Berner 2012, str. 9).

Sustavi, odnosno organizacije, ovise o postojanosti da bi mogli funkcionirati. Zajedničke osnovne pretpostavke, vrijednosti, stavovi i uvjerenja (Schein 2010) jamče tu postojanost. Stoga ne bi bilo dovoljno da se otpori npr. u školama prema projektima reforme obrazovanja povezuje s nedostatkom fleksibilnosti, ograničenošću ili averzijom prema promjenama kod aktivnih sudionika. Poteškoće u primjeni normalne su reakcije na promjenu okoline, a ne bolesti koje valja svladati (usp. Esslinger-Hinz 2010, str. 320).

Kulturna promjena u pravilu podrazumijeva veliku nesigurnost za članove organizacije. Uobičajeni i očekivani načini ponašanja i s njima povezane vrijednosti i uvjerenja, iznenada su izloženi preispitivanju. Ako reformski projekt poput upravljanja kvalitetom zadire u školsku kulturu koja nema nikakvih dodirnih točaka s tom reformom, tada moramo iznaći takve točke. Postojeća se školska kultura se prije svega ne smije nepromišljeno odbaciti (npr. zbog novih ravnatelja ili ravnateljica škole) jer bi to značilo da dotad uloženi rad i vrijednosti i stavovi nastavničkog kolektiva proizašli iz te kulture odjednom više nisu nimalo vrijedni. Ako se postojeće jake strane neke kulture iskoriste, povećat će se i šanse funkcionalnog provođenja projekta promjene. Čak i naizgled negativni kulturni obrasci sadržavaju djelomice pozitivne elemente: ako vodstvo škole izbjegava sukobe, iza toga može stajati empatija i tolerancija, dok se iza birokracije zna kriti izdržljivost i strpljenje (usp. Sagmeister 2016, str. 164).

Svejedno, nisu svi elementi ili dijelovi neke školske kulture podjednako snažno ukorijenjeni, što znači da postoje elementi oko kojih je lakše postići dogovor te ih je lakše promijeniti nego druge elemente. Ako inovacija ili obrazovnopolitički reformski projekt u nekoj školi naiđe na (kulturni) koncept koji je snažno ukorijenjen i internaliziran, tada će i proces provođenja inovacije biti popraćen problemima i otporom. Jednostavan bi primjer za to bio sljedeći: kad u školi prevladava kultura „osamljenog borca“ i ustraje se na prešutnom dogovoru da se ne miješa u stvari kolega ili kolegica, pogotovo kad je riječ o nastavi, tada će novi projekt s temom „kolegijalno pružanje povratnih informacija“(npr. „kritički prijatelji“) koji bi se trebao uvesti u okvir školskog upravljanja kvalitetom naići na otpor. Takav bi projekt zasigurno naišao na sasvim drugačiju reakciju u školi u kojoj su timski rad i timsko poučavanje, kao i zajedničko promišljanje o nastavi, već niz godina stalni i prihvaćeni sastavni dio školske kulture.

Kada je riječ o kulturnim obrascima koji se tijekom analize rezultata Q-KULT-instrumenta mogu identificirati kao slabosti, postoje dvije mogućnosti: ili će se taj obrazac pokušati promijeniti ili će organizacija, naprosto, morati živjeti s tom manjkavošću. Ako se pak stremi promjeni, ima smisla dobro promisliti i usredotočiti se na obrasce koji imaju presudni učinak na kulturu. U protivnom postoji opasnost od značajnog trošenja energije na sporedne stvari s malim šansama za uspjeh. Za neku će školu primjerice biti pametno da se na sudjelovanje u kolegijalnom pružanju povratnih informacija ne obveže cijeli nastavnički kolektiv dokle god postoji funkcionalna praksa individualnog prikupljanja povratnih informacija. Ili bi se pak, s obzirom na posebnosti u metodičkom pristupu vrednovanju, u nekom odjelu moglo čak i „zažmiriti na jedno oko“.

Ali što učiniti kad se osnovne pretpostavke, odnosno kulturni obrasci, zaista moraju promijeniti? Ponajprije je potrebno dobiti jasnu sliku o željenoj, tj. ciljanoj kulturi da bi se postojeća kultura mogla usmjeriti u željenom smjeru. Nadalje, na početku promjene kulture nije nužno izmijeniti vrijednosti, stavove i uvjerenja ljudi tako da ih se usrdno nagovara ili da im se čak prijete. Ono što bi se u tom trenutku moglo promijeniti jest ponašanje ljudi. Upravo je zato tako vrijedan uvid u ponašanje u postojećoj kulturi, odnosno odgovor na pitanje zašto članovi organizacije postupaju baš onako kako postupaju i nikako drugačije (usp. Berner 2012, str. 66 i dalje). Često su zato od presudne važnosti određene strukture, odnosno okvirni uvjeti (npr. ciljani sustavi, organizacijske strukture, struktura plaća, struktura sjednica itd.). Tko želi promijeniti ponašanje ljudi u nekoj organizaciji, ne smije težište bezuvjetno staviti na rad na uvjeravanju i motivaciji; poanta je prije u tome da se postojeće strukture i okvirni uvjeti preoblikuju tako da se poveća vjerojatnost da će doći do željenog ponašanja (usp. Sagmeister 2016, str. 167). Okvirni uvjeti često imaju veći utjecaj na naše ponašanje od naših stajališta i vrijednosti. Time se može objasniti i činjenica da mnogi ljudi žive manje zdravo (npr. manje se bave sportom) nego što bi, zapravo, željeli. Vrijedi i obrnuto – uvjerenja često s odmakom

prate djelovanje. To znači da se naša uvjerenja neprimjetno počnu preklapati s našim navikama. Teorija kognitivne disonance tvrdi da ljudi veoma teško mogu živjeti s tim da se njihovo ponašanje i njihovo idealno *ja* slabo poklapaju (usp. Berner 2012, str. 66).

Npr. ako je cilj kulturne promjene povećanje spremnosti na suradnju među nastavnicima, običan apel kolegama da više surađuju vjerojatno će postići tek ograničen uspjeh. Mnogo više potencijala ima postavljanje pitanja npr. kako su zapravo strukturirane rasprave i komunikacija u školi, kao i koliko je vremena posvećeno suradnji. Potiču li postojeće strukture spremnost na suradnju? Ako je ne potiču, kakve strukturne mogućnosti za promjenu u tom pogledu postoje? Postoje li u danim okolnostima novi sustavi nagrađivanja? Čime se potiče nekooperativno ponašanje? Kako ravnatelj/ica škole može pozitivno potaknuti i osnažiti željeno ponašanje? „Umjesto da pokušavamo promijeniti vrijednosti i uvjerenja ljudi s kojima radimo, imat ćemo više šanse za uspjeh izmijenimo li okvirne uvjete njihova djelovanja tako da im drugačiji način ponašanja postane smislen i privlačan“ (Berner 2012, str. 69).

## 5. Zaključne napomene

Kulturne analize su složene i ne pružaju samo značajne prilike, nego isto tako sa sobom donese određene rizike. Vodstvo škole mora biti svjesno tih rizika na samom početku. Projekti kulturne promjene zahtjevni su, traju godinama i nerijetko iziskuju značajnu savjetodavnu podršku (Berner 2012, str. 115). Iz tih se razloga kulturne analize ne mogu propisati, već se škole same moraju moći dobrovoljno odlučiti hoće li ih provesti.

Fokus na kulturne aspekte može se označiti kao novi razvoj u kontekstu upravljanja kvalitetom škole. Uzimanje u obzir kulturnih specifičnosti škole omogućuje razjašnjavanje fenomena koji su ranije bili obavijeni tamom (npr. poteškoće u provođenju upravljanja kvalitetom, pojava neželjenih učinaka). Iz perspektive autora ovog članka čini da se davanje pozornosti kulturnim aspektima isplati kada je riječ o provođenju upravljanja kvalitetom; i na razini pojedine škole, ali i kao osnova za tumačenje i promišljanje odgovornim osobama koje rade na razini cijelog sustava. Većina postojećih školskih sustava upravljanja kvalitetom prvenstveno se fokusira na instrumente, strukture i procese; aspekti školske kulture i njihov utjecaj na provođenje upravljanja kvalitetom gotovo da se uopće ne uzimaju u obzir. Mi se zalažemo za to da se više pozornosti poklanja kulturnoj perspektivi u odgovarajućim sustavima, primjerice tako da u slučaju poteškoća u provođenju upravljanja kvalitetom ta perspektiva služi kao smjernice ravnateljima škola te osobama odgovornima za školsku kvalitetu. Na sustavnoj se razini pak postavlja pitanje kako se sustavi upravljanja kvalitetom mogu preoblikovati tako da ostane što više prostora za poigravanje prilagođavanjem i adaptiranjem školske kulture ne bi li škole imale što bolje šanse da sustave upravljanja kvalitetom učine „svojima“.

## 6. Literatura

- Berner, W. (2012). *Culture Change. Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Buhren, C. i Rolff, H.-G. (2012). *Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Cameron, K. S. i Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Esslinger-Hinz, I. (2010). *Schlüsselkonzepte von Schulen. Eine triangulierte Untersuchung zur Bedeutung der Schulkultur an Grundschulen*. Kempten: Klinkhardt.
- Jonach, M., Gramlinger, F. i Hartl, S. (2012). „Qualität braucht Kultur. Das Quality Culture Konzept und seine Anwendungsmöglichkeiten im Kontext von (berufsbildenden) Schulen“. U: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 21. izdanje, str. 1–11. Dostupno na: [http://www.bwpat.de/ausgabe21/jonach\\_etal\\_bwpat21.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe21/jonach_etal_bwpat21.pdf) (15. 6. 2017.).
- Kühl, S. (2011). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kurz, S. i Ittner, H. (2015). *Entwicklungsbericht Q-Kult Instrumente*. Wien. Dostupno na: <http://www.q-kult.eu/fileadmin/Q-KULT/Entwicklungsbericht.pdf> (15. 6. 2017.).
- Kurz, S.; Ittner, H. i Landwehr, N. (2016). *Analyse der schulischen Qualitätskultur mit dem Q-KULT Instrument: Handreichung*. Dostupno na: [http://www.q-kult.eu/fileadmin/Q-KULT/DE\\_Handreichung\\_Q-KULT.pdf](http://www.q-kult.eu/fileadmin/Q-KULT/DE_Handreichung_Q-KULT.pdf) (15. 6. 2017.).
- Landwehr, N. (2015). „Die institutionelle und kulturelle Verankerung des Feedbacks“. U: Buhren, C. (ur.): *Handbuch Feedback in der Schule*. Weinheim und Basel: Beltz, str. 364–391.
- Markowitsch, J. (2015). *Is there such a thing as school quality culture?* Dostupno na: [http://www.q-kult.eu/fileadmin/Q-KULT/Q-KULT\\_working-paper.pdf](http://www.q-kult.eu/fileadmin/Q-KULT/Q-KULT_working-paper.pdf) (15. 6. 2017.).
- Sagmeister, S. (2016). *Business Culture Design. Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur mit der Culture Map*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Schein, E. (2010). *Organisationskultur*. Berlin: EHP.

### Upute za citiranje:

- Jonach, Michaela; Gramlinger, Franz (2017): „Qualitätskultur in Schulen: Möglichkeiten der Erfassung, Veränderung und Gestaltung“. U: Zöllner, Arnulf; Frey, Alfons (ur.): *Mit Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Beiträge zu länderspezifischen Qualitätsmanagementinitiativen mit Schwerpunkt auf dem bayerischen QmbS-Projekt*. Detmold: Eusl, str. 265–279.

Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih zahvaljuje Michaeli Jonach i Franzu Gramlingeru iz austrijske referentne točke za osiguravanje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju ARQA-VET na ustupanju prava prijevoda i objavljivanja bez naknade.

**Izdavač:**

Za QAVET.HR – Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih

Garićgradska 18, Zagreb

+385 1 62 74 666

[ured@asoo.hr](mailto:ured@asoo.hr)

[www.asoo.hr](http://www.asoo.hr)

**Uredile:**

Tamara Buble

Tamara Hudolin

**Prijevod:**

Tresmontes, d.o.o.

QAVET.HR je hrvatska referentna točka za osiguravanje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju osnovana u sklopu Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih. Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama [www.qavet.hr](http://www.qavet.hr).

Izrada ove publikacije sufinancirana je sredstvima programa Europske unije Erasmus+, u okviru projekta EQAVET: nacionalne referentne točke. Ova publikacija odražava isključivo stajalište autora publikacije i Europska komisija se ne može smatrati odgovornom prilikom uporabe informacija koje se u njoj nalaze.

Zagreb, lipanj 2020.



Agencija za  
strukovno obrazovanje  
i obrazovanje odraslih

Qavet@hr

Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

