

BOŻENA TOŁWIŃSKA  
Uniwersytet w Białymstoku

## PROAKTYWNOŚĆ I SYNERGIA W KULTURZE SZKOŁY

Kultura szkoły jest zjawiskiem wymagającym głębokich dociekań. Niniejszy głos jest jedynie krótką refleksją, wywiedzioną z własnej obserwacji oraz analizy literatury, że szkoła nie tylko powinna, ale może, ma taką szansę, być miejscem kształtowania u uczniów koniecznej we współczesnym świecie postawy proaktywnej i synergicznej. Codzienne sytuacje edukacyjne intencjonalnie aranżowane przez nauczycieli, a także te pojawiające się w sposób niezaplanowany w relacjach z uczniami oraz pomiędzy nauczycielami i dyrekcją, są podstawą i powinny być wykorzystywane do ukształtowania takich postaw.

Spojrzenie na szkołę przez pryzmat kategorii pojęciowej „kultura organizacji” wymaga przyjęcia kilku uzasadnień teoretycznych:

- kultura organizacji, czyli konfiguracja wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które przenikają całą organizację, chociaż nie są zdefiniowane, a nawet zauważane przez członków – wywierają znaczący wpływ na ich zachowanie<sup>1</sup>,
- kultura kształtuje umysł, dostarcza ludziom narzędzi do tworzenia koncepcji siebie i swoich możliwości<sup>2</sup>,
- kultura może znacznie ograniczyć skuteczność organizacji<sup>3</sup>, może nawet jej przeciwdziałać (kultura antyefektywnościowa), jak też wspierać i wspomagać jakość organizacji (kultura proefektywnościowa)<sup>4</sup>, a zatem identyfikacja przejawów kultury jest szansą dynamizowania rozwoju szkoły,

<sup>1</sup> M. Armstrong (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna, s. 149.

<sup>2</sup> J. Bruner, (2006), *Kultura edukacji*, przeł. T. Brzostowska-Tereszkiewicz, Kraków: UNIVERSITAS, s. 4.

<sup>3</sup> A. Furnham, B. Gunter (1993), Za: M. Armstrong, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 151.

<sup>4</sup> M. Kostera (1998), *Zarządzanie personelem*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 15.

- ponadto, kultura szkoły wykracza poza jej obręb, oddziałuje na środowisko lokalne, może je przekształcać, a zatem potencjalnie może zmieniać styl życia uczniów i ich rodzin, lokalne obyczaje i wpływać na jakość życia otoczenia społecznego<sup>5</sup>,
- kultura jest w miarę stabilna, a jej zmiana jest czasochłonna, należy najpierw ustalić najważniejsze problemy, których przepracowanie doprowadzi do zmian kultury szkolnej<sup>6</sup>.

D. Hopkins, M. Ainscow, M. West<sup>7</sup> wyrażają przekonanie, że największą barierą w rozwoju zawodowym nauczycieli jest ich izolacja wobec siebie. W kulturze szkoły zakorzeniona jest norma indywidualnego rozwiązywania problemów. Szkoły posiadają długoletnią tradycję indywidualnej pracy zarówno uczniów, jak i nauczycieli<sup>8</sup>. „Kultura wielu szkół nie jest (...) nawet otwarta na dyskusowanie o swych problemach”<sup>9</sup>. Podobne wnioski odnajdziemy w literaturze opisującej polską szkołę. Obszerne materiały egzemplifikujące ten stan rzeczy dostarczają eseje M. Dudzikowej pt.: *Mit o szkole jako miejscu „wszechstronnego rozwoju” ucznia*<sup>10</sup>.

Podstaw takich norm i wzorów zachowań można poszukiwać w życiu społecznym. Polskie społeczeństwo nie spełnia kryteriów społeczeństwa obywatelskiego. Jak wykazują badania *Diagnoza społeczna 2005*<sup>11</sup>, nie potrafimy i nie mamy motywacji, by działać wspólnie, wciąż się dzielimy, nie mamy zaufania do tych, z którymi mogliśmy podjąć działanie na rzecz dobra wspólnego.

Można więc przyjąć reaktywną postawę i powiedzieć, co możemy zrobić w polskiej szkole skoro takie mamy społeczeństwo, z takich rodzin pochodzą nasi uczniowie. Ale szkoła to właśnie organizacja powołana do uczenia się – nie tylko szkolnej wiedzy, ale też zmiany postaw czy przekonań. Konieczna jest w tym momencie zmiana szkolnej kultury. Świadomość kontekstu społecznego nie powinna rodzić postawy reaktywnej: *nic nie da się zrobić; za wszystko winne są warunki zewnętrzne*, lecz być podstawą do podjęcia zmiany i postawienia pytania: *Skoro tak jest, to co możemy zmienić i jak?*

<sup>5</sup> K. Polak (2007), *Kultura szkoły. Od relacji społecznych do języka uczniowskiego*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 28.

<sup>6</sup> J. Bruner, *Kultura...*, dz. cyt., s. 140.

<sup>7</sup> D. Hopkins, M. Ainscow, M. West (1997), *Doskonalenie pracy szkoły w erze zmian*, [w:] D. Ekiert-Grabowska (red.), *Współczesne tendencje w kierowaniu zmianą edukacyjną*. Antologia II, Radom: Instytut Technologii Eksploatacji, s. 31.

<sup>8</sup> A. Hildebrandt (2001), *Koncepcja rozwoju organizacyjnego szkoły Pera Dalina*, [w:] E. Potulicka (red.), *Szkice z teorii i praktyki zmiany oświatowej*, Poznań: ERUDITUS, s. 124.

<sup>9</sup> E. Potulicka (2005), *Nowa teoria zmiany edukacyjnej*, [w:] Z. Jasiński, E. Karcz (red.), *Pedagogika porównawcza. Konteksty teoretyczne i praktyczne*, Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, s. 94.

<sup>10</sup> M. Dudzikowa (2001), *Mit o szkole jako miejscu „wszechstronnego rozwoju” ucznia*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.

<sup>11</sup> J. Czapiński (2006), *Kapitał społeczny*, [w:] J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2005. Warunki i jakość życia Polaków*, Warszawa: WSiFiZ, s. 213.

**Szkoły muszą stawać się „obiektami zmiany”.** Wszystkie wpływy społeczne (polityka, ekonomia, kultura, cechy środowiska lokalnego i domu rodzinnego) spotykają się w szkole i warto pamiętać, że ona sama bez współpracy ze środowiskiem nie jest w stanie stworzyć dobrych warunków uczenia się swoim uczniom, lecz jest miejscem, gdzie zmiana powinna się rozpocząć<sup>12</sup>.

Proces rozwoju szkół implikuje zmianę ich społecznego klimatu, tworzenie więzi międzyludzkich i atmosfery społeczności, a zatem wyjścia poza tradycyjne rozumienie zawodu nauczyciela jako „samotnego”, przewyższanie schematu zamykania się w świecie tylko własnych spraw. Szkoła może odnieść sukces i przyczynić się do zmian w swoim otoczeniu, zmieniać los swoich uczniów, intensyfikować ich szanse życiowe, ale wymaga to rozwijania współpracy i zaufania pomiędzy wszystkimi uczestnikami życia szkolnego<sup>13</sup>. Interakcje pomiędzy ludźmi muszą być otwarte i służyć wspieraniu się.

Do zabrania głosu na temat szkolnej kultury szczególnie zainspirowała mnie lektura książki Stephena R. Coveya<sup>14</sup> oraz Petera M. Senge<sup>15</sup>. Covey w książce *7 nawyków skutecznego działania* pokazuje, co to znaczy działać skutecznie, osiągać postawione cele, zachowując w życiu równowagę oraz co najważniejsze, głębokie bliskie związki z innymi ludźmi. Ludzie potrzebują takich związków, mimo że współczesna kultura promuje inne wartości (rywalizuj z innymi, bądź najlepszy za każdą cenę, wyróżniaj się). Autor zachęca osoby, które chcą kierować swoim rozwojem, a także liderów, których rolą jest inspirowanie innych do rozwoju, aby patrzyli na ludzi w inny sposób. Proponuje pracę nad sobą prowadzącą do wypracowania siedem nawyków postępowania. Wśród nich są dwa, moim zdaniem, szczególnie przydatne liderom w podjęciu trudnych zmian szkolnej kultury. Jest to nawyk bycia proaktywnym oraz nawyk synergii.

Barierą zmian, których moglibyśmy dokonać, aby żyć bardziej satysfakcjonująco, jest sposób postrzegania naszego życia, jako uwarunkowanego albo dziedzictwem genetycznym, albo przeżyciami z dzieciństwa, albo cechami środowiska. Towarzyszy nam wtedy postawa reaktywna *nic nie da się zrobić*. Niezależnie od tych wpływów, posiadamy również zdolność do działania, do wyboru naszej reakcji na dziejące się wydarzenia, zdolność do podjęcia zmiany. „Proaktywność” to inicjatywa i odpowiedzialność za to, co się dzieje<sup>16</sup>.

<sup>12</sup> P. Dalin, H-G. Rolff, B. Kleekamp (1997), *Przyszłość szkolnictwa*, [w:] D. Elsner (red.), *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą*. Antologia I, Radom: Instytut Technologii Eksploatacji, s. 44–45.

<sup>13</sup> M. Fullan (2006), *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*, przeł. K. Kruszewski, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 51.

<sup>14</sup> S. R. Covey (2003), *7 nawyków skutecznego działania*, przeł. I. Majewska-Opiełka. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.

<sup>15</sup> P. M. Senge (2004), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, przeł. H. Korolewska-Mróż, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

<sup>16</sup> S. R. Covey, *7 nawyków...*, dz. cyt., s. 70.

Ludzie reaktywni skupiają się na problemach i sytuacjach, które od nich nie zależą, na które nie mają wpływu, bo są związane z zachowaniami innych osób lub są już przeszłością. Działają według planu napisanego przez innych, są uzależnieni od reakcji otoczenia, przyczyny ich problemów leżą zawsze na zewnątrz. Pozbywają się odpowiedzialności skupiając energię i poświęcając czas na sprawy, których nie mogą zmienić, ponieważ znajdują się one poza ich kontrolą. Proaktywność to przeniesienie naszej uwagi z myślenia o innych, ze skupiania się nad tym, jak zachowują się inni, jakie bariery tkwiące w środowisku nie pozwalają mi osiągnąć celu, na myślenie, jak ja mogę się zachować, co ja mogę zrobić, aby osiągnąć cele, które sobie postawiłem. Najpierw warto sobie uświadomić, że wiele spraw z naszego kręgu zainteresowania podlega naszej kontroli, energia i czas ulokowane w tej części spraw, pobudzają do działania. Natomiast myślenie o sprawach, które są w kręgu naszego zainteresowania, lecz nie dysponujemy takimi zasobami, aby móc na nie wpływać, prowadzi do reaktywnego poczucia bezradności<sup>17</sup>.

Myślenie i działanie reaktywne ujawnia się również wówczas gdy planując przyszłość, stawiając cele nie zakładamy, co chcemy osiągnąć, lecz czego chcemy uniknąć<sup>18</sup>. Nie uświadamiamy sobie, co jest dla nas ważne i dlaczego wybraliśmy określoną drogę.

Jak pisze Senge<sup>19</sup> modele myślowe, które posiadamy, to nasze wewnętrzne obrazy świata, nasze uproszczone założenia dotyczące tego, jak funkcjonuje świat, bardzo wpływają na to, co robimy. Często stanowią barierę zmian, gdy nie uświadamiamy sobie ich istnienia lub niedoceniaamy ich znaczenia. Wiele bardzo dobrych pomysłów nie znajduje zastosowania w praktyce, z powodu modeli, które są ograniczające. Drogą wyjścia jest ich kwestionowanie, aby dostrzec ich uproszczenie i stronniczość. Modele te muszą być poddawane analizie i zmieniane w toku konkretnych inicjatyw praktycznych, w przeciwnym razie ograniczają działania członków organizacji do tego, co jest znane, a nie podejmowanie tych działań, które przyniosą korzyść<sup>20</sup>. Często modele myślowe zawierają reaktywne założenia na temat rzeczywistości, czyli przekonanie, że to ktoś w taki sposób ją ukształtował i brak wiary w możliwość wpływania na nią. „(...) gra polega na reakcjach na zmianę, a nie na tworzeniu zmian”<sup>21</sup>.

Odnaznaczanie się proaktywną postawą jest najbardziej owocne wobec ważnych życiowych wydarzeń, ale nawyk takiego myślenia i działania rodzi się w codziennych zwykłych sytuacjach. Zmianę postawy reaktywnej w proaktywną można rozpocząć w każdym momencie, ale jest to trudne, gdyż trzeba oderwać się od głęboko zakorzenionych skłonności, dlatego warto jest rozpocząć od najmłodszych lat. Szkoła

<sup>17</sup> Tamże.

<sup>18</sup> P. M. Senge, *Piąta...*, dz. cyt., s. 182.

<sup>19</sup> Tamże, s. 200–203.

<sup>20</sup> Tamże, s. 212–213.

<sup>21</sup> Tamże, s. 262.

jest miejscem, w którym można kształtować taką postawę proaktywnego myślenia i działania – *skupmy się na tym, nad czym mamy kontrolę, co pozostaje w naszym kręgu wpływu*. Jednym ze składników szkolnej kultury są przekonania uczniów, rodziców, nauczycieli zawierające rozumienie ich ról i ogólnie rzeczywistości. Wywierają one wpływ na codzienne zachowania, na podejmowanie określonych działań lub zaniechanie ich<sup>22</sup>. Tymczasem, jak donoszą badania, w kulturze szkoły odnajdziemy sporo działań, które utwierdzają uczestników [uczniów] w reaktywnej postawie. Posłużę się badaniami Krzysztofa Polaka<sup>23</sup>, które pokazały, że młodzież przebywająca w szkole odczuwa to środowisko jako zagrażające, naruszające jej prawa oraz pozbawiające ją możliwości wpływania na kształt życia szkolnego. Autor podaje, w jakich konkretnie aspektach uczniowie mogliby partycypować, odczuwając tym samym wpływ na życie szkoły, ale są go pozbawiani. Dotyczyło to m.in. oceniania zachowania uczniów, dokonywanego arbitralnie, w sposób niepodważalny przez nauczyciela, a propozycje płynące od uczniów traktowane były jako zbyteczne. Uczniowie nie czuli się również gospodarzami przestrzeni szkolnej. Miejsca oddane młodzieży do zagospodarowania, urządzone były zgodnie z wyobrażeniem dorosłych.

Rozwijanie nawyku proaktywności wśród uczniów, wymaga stworzenia im takiego środowiska. Warto zatem przyrzeć się rolom, jakie pełnią dorośli – rodzica, nauczyciela, dyrektora, aby zobaczyć, czy w swoim polu oddziaływania propagują proaktywność i synergię, na ile dają tego przykład w szkolnej codzienności, czy dzieci i młodzież mogą odczuć, że są to zachowania, u podstaw, których leżą podzielane wspólnie wartości.

Szczególna rola w podjęciu zmian szkolnej kultury przypada dyrektorom szkół. Liderzy organizacji są jednym z ważniejszych, którzy wytwarzają wartości i normy<sup>24</sup>. Przejawiają się one w stylu kierowania. Pełnienie kierowniczej roli współcześnie, wymaga zmiany sposobu myślenia i innego podejścia do ludzi. Zamiast reaktywnego nadzorowania – proaktywne powierzanie odpowiedzialności. Kierownicy muszą usuwać tworzone przez siebie bariery, które blokują pełne zaangażowanie ludzi, odbierają radość i dumę z pełnionych obowiązków oraz niweczą wewnętrzną motywację, by dać z siebie wszystko. Ludzie nie wykorzystują wielu swoich możliwości, ponieważ pielęgnują reaktywne przekonania na swój temat osłabiające wiarę w siebie. Sukces kierownicy to rozwijanie potencjału ludzi poprzez wiarę i potwierdzanie ich wartości<sup>25</sup> oraz traktowanie jako aktywnych uczestników mogących kształtować swoją przyszłość<sup>26</sup>.

<sup>22</sup> K. Polak, *Kultura...*, dz. cyt., s. 33.

<sup>23</sup> Tamże, s. 78, 132, 147.

<sup>24</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s.151.

<sup>25</sup> S. R. Covey (1997), *Zasady działania skutecznego przywódcy*, przeł. K. Pawłowski, Warszawa: Medium, s. 157, 287.

<sup>26</sup> P. M. Senge, *Pięta ...*, dz. cyt., s. 87.

Inną kwestią jest włączenie pojedynczych osób w działanie zespołowe. „Synergia jest istotą kierowania”<sup>27</sup>. „Całość jest większa niż suma jej części”<sup>28</sup>. Covey stawia retoryczne pytanie: **Czy synergia może być scenariuszem dla przyszłych pokoleń?** Ten scenariusz zawierałby więcej zaufania w relacjach społecznych, wnoszenie wkładu we wspólne życie, zrozumienie, że życie w społeczeństwie wymaga współzależności. Proaktywność akcentuje wiarę w siebie, koncentrowanie się na rozwijaniu własnych zasobów, zamiast obwiniania okoliczności za niepowodzenia lub w ogóle niepodjęte działania. Synergia to zaangażowanie na rzecz wspólnoty ludzi. Rolą liderów jest aranżowanie takich sytuacji, aby w grupie nawiązywały się autentyczne więzi, aby były one mocne, aby komunikacja była otwarta, aby członkowie grupy rozumieli, że są dla siebie i mogą wzajemnie wykorzystywać [w pozytywnym znaczeniu] swoje zasoby, „walczyć” z problemem, a nie ze sobą, energię wykorzystują pozytywnie przeciwko problemowi, a nie negatywnie – przeciwko sobie.

Synergii tworzą związki pomiędzy ludźmi oparte najpierw na uczestnictwie, później na zaangażowaniu. W sytuacji sprzecznych dążeń to podejście pozwala na znalezienie trzeciego wyjścia, a nie eksponowanie różnic i okopywanie się na swoim stanowisku<sup>29</sup>. Wielu ludzi nie doświadcza synergii, ani w relacjach osobistych, ani zawodowych. Pielęgnują wpojone im przekonanie, że innym nie można ufać. Ich komunikacja z innymi ludźmi jest pozbawiona otwartości, a nastawiona na „ochronę siebie”. Nie potrafią słuchać innych i uczyć się od nich<sup>30</sup>.

Covey proponuje inne postrzeganie relacji międzyludzkich. Twierdzi – współczesny człowiek za wszelką cenę dąży do niezależności, postawił ją na piedestale, odziewając się od jakiegokolwiek społecznej odpowiedzialności. W imię niezależności koncentruje się na własnych potrzebach, chciałby robić to, na co przyjdzie mu ochota. Jest to przejaw niedojrzałości, która jest źródłem wielu problemów. Prawdziwie niezależne jednostki wierzą w siebie, polegają na sobie i rozumieją, że życie w społeczeństwie wymaga współzależności. Autor ten uważa, że nawet największe osiągnięcia zawodowe nie zastąpią prawdziwych związków, ludzie odczuwają „głód” silniejszych relacji<sup>31</sup>.

Ideologia wolnorynkowa przedstawia człowieka jako indywidualistę konkurującego z innymi, po to aby jak najbardziej zabezpieczyć własne interesy. Skrajne nastawienie na korzyść własną zatracza poczucie wspólnoty z innymi ludźmi i chęć angażowania się na rzecz wspólnego dobra. Edukacja kreowana zgodnie z tą ideologią wytwarza u uczniów postawę konsumenta, a nie samodzielnie myślącego obywatela zainteresowanego społecznością, w której żyje<sup>32</sup>.

<sup>27</sup> S. R. Covey, *7 nawyków...*, dz.cyt., s. 275.

<sup>28</sup> Tamże, s. 276.

<sup>29</sup> Tamże, s. 297.

<sup>30</sup> Tamże, s. 277–278.

<sup>31</sup> Tamże, s. 11, 18, 46–47.

<sup>32</sup> E. Potulicka (2007), *Edukacja dla demokracji*, [w:] M. Dudzikowa, M. Czerepaniak-Walczak (red.), *Wychowanie. Pojęcia, procesy, konteksty*. Tom 2, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Źródłem postaw reaktywnych może być sama szkoła. Organizacja życia szkolnego pozbawiająca jedną ze stron poczucia podmiotowości prowadzi do nabywania przez ucznia doświadczeń uległości i bezradności oraz przekonania, że nie ma on wpływu na życie, w którym uczestniczy. Szkoła powinna mieć udział w tworzeniu przekonań, które byłyby podstawą zachowań proaktywnych oraz synergicznych. Oprócz wiedzy to właśnie taka postawa byłaby dobrym wyposażeniem każdego ucznia do podejmowania samodzielnych ról.

„Społeczeństwa oczekują obywatele, zdolnych do aktywnego radzenia sobie ze zmianami w trakcie życia zarówno indywidualnego, jak i zbiorowego. Ze wszystkich instytucji społecznych edukacja jest jedyną, która potencjalnie może fundamentalnie przyczynić się do realizacji tego celu, ale na razie ma przed sobą długą drogę”<sup>33</sup>. Autorka wyraża proaktywną wizję wobec szkoły, która aby się urzeczywistnić wymaga wytworzenia „energii społecznej”, powstającej we wzmożonych interakcjach nauczycieli, w czasie spotkań, podczas których nauczyciele uczą się od siebie. Kultura współpracy może przełamywać ich izolację wobec siebie<sup>34</sup>. Takie spojrzenie na szkolną kulturę odnajdziemy także u J. Brunera. Klasa szkolna to zbiorowość, której członkowie specjalizują się w nauczaniu, a zatem pomagają sobie wzajemnie, tworzą wspólnotę uczących się, która razem „buduje rusztowanie”, a więc jest to proces interaktywny, wzajemny, w którym jeden uczy się od drugiego. Szkoła jest miejscem „praktykowania zasady wzajemności”<sup>35</sup>.

Sięgając do definicji kultury można postawić kilka pytań: *Jakie przejawy kultury szkolnej warto podtrzymywać, wzmocnić, a które należy zmienić, ponieważ stanowią barierę uczenia się? Jakie przekonania są zakorzenione w środowisku szkoły i stanowią blokadę jej rozwoju (rozwoju uczniów i nauczycieli)? Czy szkolni liderzy zdają sobie sprawę z głębokiego wpływu niewidocznych modeli myślowych na zachowania ludzi? Czy nauczyciele i uczniowie podzielają takie przekonania, które mogłyby stanowić podstawę wytworzenia poczucia społeczności?*

## BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.  
Bruner J. (2006), *Kultura edukacji*. Przekład T. Brzostowska-Tereszkiewicz, Kraków: UNIVERSITAS.  
Covey S. R. (1997), *Zasady działania skutecznego przywódcy*. Przełożył K. Pawłowski, Warszawa: Medium.

<sup>33</sup> E. Potulicka (2001), *Paradygmat zmiany edukacyjnej Michaela Fullana*. W: E. Potulicka (red.), *Szkice...*, dz. cyt., s. 16–17.

<sup>34</sup> Tamże, s. 26–27.

<sup>35</sup> J. Bruner, *Kultura...*, dz. cyt., s. 39–41, 119–120.

- Covey S. R. (2003), *7 nawyków skutecznego działania*. Przełożyła I. Majewska-Opielka, Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Dalin P., Rolff H-G., Kleekamp B. (1997), *Przyszłość szkolnictwa*, [w:] D. Elsner (red.), *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą*. Antologia I, Radom: Instytut Technologii Eksploatacji.
- Dudzikowa M. (2001), *Mit o szkole jako miejscu „wszechstronnego rozwoju” ucznia*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Fullan M. (2006), *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*. Przełożył K. Kruszewski, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hildebrandt A. (2001), *Koncepcja rozwoju organizacyjnego szkoły Pera Dalina*, [w:] E. Potulicka (red.), *Szkice z teorii i praktyki zmiany oświatowej*, Poznań: ERUDITUS.
- Hopkins D., Ainscow M., West M. (1997), *Doskonalenie pracy szkoły w erze zmian*, [w:] D. Ekiert-Grabowska (red.), *Współczesne tendencje w kierowaniu zmianą edukacyjną*. Antologia II, Radom: Instytut Technologii Eksploatacji.
- Kostera M. (1998), *Zarządzanie personelem*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Polak K. (2007), *Kultura szkoły. Od relacji społecznych do języka uczniowskiego*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Potulicka E. (2001), *Paradygmat zmiany edukacyjnej Michaela Fullana*, [w:] E. Potulicka (red.), *Szkice z teorii i praktyki zmiany oświatowej*, Poznań: ERUDITUS.
- Potulicka E. (2005), *Nowa teoria zmiany edukacyjnej*, [w:] Z. Jasiński, E. Karcz (red.), *Pedagogika porównawcza. Konteksty teoretyczne i praktyczne*, Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Potulicka E. (2007), *Edukacja dla demokracji*, [w:] M. Dudzikowa, M. Czerepaniak-Walczak (red.), *Wychowanie. Pojęcia, procesy, konteksty*. Tom 2, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Senge P. M. (2004), *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Przełożyła H. Korolewska-Mróż, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

### **Bożena Tołwińska, Proaktywność i synergia w kulturze szkoły**

**Title:** Proactivity and synergy in school culture

**Abstract:** The following constitutes merely a short reflection, drew on the basis of my own observations and analysis of literature, namely that school not only should, but it can, it has the chance to be a place where pupils are taught the pro-active and synergic approach, essential in today's world. Everyday learning situations, both those intentionally arranged by teachers and those emerging spontaneously between pupils and between teachers and school principals, form the basis of the said approach and should be used to encourage it.

Pro-active approach is the ability to act, to choose the way we react to events, it is the ability to introduce change, focus on the matters we can control, in contrast to those we cannot, it is initiative and responsibility for everything that happens in our environment. However, studies have shown that school culture involves a substantial number of actions which reinforce the reactive approach among pupils. The organization of school life gives the student experi-

---

ence of submissiveness and helplessness and the belief that they cannot control the life they participate in.

Synergy means making a contribution to the community, understanding that being a part of society requires co-dependance, it means being involved in actions for the benefit of others, actions based on mutual trust and belief that thanks to cooperation we can gain more , as we make use of our common resources. Contemporary culture promotes other values (compete with others, be the best at all costs, be original). Free-market ideology presents human being as an individual competing with others in order to protect his own good. Extreme concentration on benefits destroys the sense of solidarity with others and the willingness to engage in activities for the common good. Education, which follows this ideology, creates the consumer approach in a pupil instead of the approach of a citizen who thinks independently and is interested in the community he belongs to.

