



## Harrie Broekman

<b>Can we be happy with resistance to change?</b>	<b>Czy możemy być zadowoleni z oporu na zmiany?</b>
<i>A school is a place where people non-teaching-staff/teachers/pupils/students) influence each other by working on tasks that are subject/content related. School management is necessary not only to shape the conditions that make this possible, but also to help all participants to cope with changes in society.</i>	Szkoła jest miejscem gdzie wszyscy ( pracownicy administracyjni, obsługowi, nauczyciele, uczniowie) wywierają na siebie wpływ wykonując zadania powiązane tematycznie. Zadaniem dyrektora szkoły jest nie tylko stworzenie odpowiednich warunków do wykonywania tych zadań, lecz również pomoc w radzeniu sobie ze zmianami zachodzącymi w społeczeństwie.
<b>Some warming-up remarks about change in schools and the possible role of head-teachers/school-managers.</b>	<b>Kilka uwag dotyczących zmiany w szkołach oraz roli dyrektorów szkół.</b>
<b>A provoking statement:</b> We have to be happy with <i>resistance</i> to change because resistance shows one stands for what one is doing and believes it has its value. At the other hand we don't need resistance if we want easy, quick changes. ... But do quick changes add to the quality of education???	<b>Prowokujące stwierdzenie:</b> Musimy być zadowoleni z oporu wobec zmian, ponieważ opór oznacza, że wierzymy w to co robimy oraz, że to co robimy ma swoją wartość. Z drugiej strony opór nie jest konieczny jeżeli chcemy przeprowadzić zmiany łatwo i szybko. Jednak czy takie zmiany przyczynią się do polepszenia jakości oświaty?
<u>Cognition and emotion.</u> The way people behave is often very functional in the daily context they are working in (the context they have to cope with). One can try to persuade them to work differently by giving them good, scientific correct, information. But using this information depends on the question: 'do they have the feeling they get better in their daily situations with this use?' In other words: it is not only a question of <i>cognition</i> , but also of <i>emotion</i> !	<u>Myślenie a emocje</u> Sposób w jaki ludzie zachowują się na co dzień bardzo często ujawnia się w pracy, w codziennych sytuacjach, z którymi muszą się uporać. Można spróbować przekonać ich aby pracowali inaczej podając im dobrą, naukowo potwierdzoną informację. Wykorzystanie tej informacji zależy jednak od następującej kwestii: czy dzięki temu będą mieć poczucie poprawy w codziennych sytuacjach? Innymi słowy: jest to nie tylko kwestia myślenia lecz również emocji!
A basic competence in a democratic society is the ability to shake down into other people's experiences (also the bad ones). So, for administrators/managers it is important to remember 'how one felt in an experience of having to change (all the time) and having to lose the feeling with the ground one is standing on' [real insecure feelings]	Podstawową umiejętnością w społeczeństwie demokratycznym jest umiejętność korzystania z doświadczeń innych (również tych złych). Dlatego ważne jest, aby dyrektorzy pamiętali jakie uczucie towarzyszy konieczności ciągłej zmiany oraz gdy traci się grunt pod nogami (prawdziwe poczucie braku bezpieczeństwa).
<i>Always necessary: stepping stones, places where one is familiar with, where one feels 'at home'. A place where one feels excepted, where one can try and fail now and then, and make alternative decisions to try again.</i>	Zawsze potrzebna jest odskocznia, miejsce, które dobrze znamy, gdzie czujemy się dobrze, gdzie czujemy się akceptowani, gdzie można podejmować próby i od czasu do czasu ponosić porażki, oraz podejmując nowe decyzje próbować od nowa.
LET'S WORK ON AN EXERCISE TO GET A 'FEELING':  "A teacher refuses to cooperate with the Digital Feedbackscan and the collegial feedback sessions".  <u>Question:</u> What are you, as the responsible person for this ' feed-back-project', going to do?	Wykonajmy ćwiczenie aby coś sobie uświadomić????!!!!!!!!!!!!!!  „Nauczyciel odmawia wzięcia udziału w projekcie, polegającym na udzielaniu informacji zwrotnej w systemie komputerowym (Digital Feedbackscan) poprzez odpowiadanie na pytania dotyczące przeprowadzonych lekcji, oraz w zbiorowych sesjach, również mających na celu uzyskanie informacji zwrotnej.  Pytanie: co zrobisz jako osoba odpowiedzialna za ten projekt?
"Once you have learned how to ask questions – relevant and appropriate and substantial questions – you have learned how to learn and no one can keep you from learning whatever you want or need to know".	Jeżeli nauczyłeś się jak zadawać pytania – stosowne, właściwe i ważne pytania – to znaczy, że nauczyłeś się jak się uczyć i nikt nie



	powstrzyma cię od uczenia się wszystkiego czego chcesz i potrzebujesz
<p><u>Surrounding and behaviour</u> Behaviour cannot be seen apart from the surrounding. An important implication is that behaviour can not easily be changed if the 'surrounding' is not changing at the same time (or is changing already) Although changes in society as a whole are usually developed over the years there is a tendency to simplify the origins of changes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- it is because of Europe;</li><li>- it is because the politicians have only short-term visions about education and want to score quickly with new regulations; and</li><li>- what about the leading industries that press politicians not to spend money on education; etc. etc.</li></ul>	<p><u>Otoczenie a zachowanie</u> Zachowania i otoczenia nie należy traktować oddzielnie. Wynika z tego, że niełatwo zmienić zachowanie, jeżeli otoczenie nie zmienia się jednocześnie (lub już zaczęło się zmieniać). Nawet jeżeli w całym społeczeństwie zmiany zachodzą latami, istnieje tendencja do upraszczania genezy tych zmian. Przyczyn szukamy w:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Europie</li><li>- politykach, którzy mają jedynie krótkoterminową wizję dotyczącą oświaty i chcą szybko osiągnąć sukces wprowadzając nowe przepisy</li><li>- nacisku na polityków ze strony wiodących branży przemysłu aby ograniczyć finansowanie oświaty, etc.</li></ul>
<p>The most important seems to be the general mistrust in politics and politicians amongst most practising teachers. As a result there is mistrust if politicians raise questions about changes in education. And because many school-managers / head-teachers often act (or seem to act) as servants of local and national politicians there is easily a mistrust when they propose changes in teacher's daily routines. It is even worse if the changes are not proposed but ordered. And we all know: <i>there is no educational change without people change!</i></p>	<p>Najważniejszy wydaje się ogólny brak zaufania wobec polityki i polityków ze strony nauczycieli praktyków. Wynikiem tego jest nieufność, gdy tylko politycy poruszają kwestię zmian w oświacie. A ponieważ wielu dyrektorów często służy (lub wydaje się służyć) politykom na szczeblu lokalnym i państwowym, zmiany, które proponują dotyczące codziennej pracy nauczyciela łatwo natrafiają na nieufność. Sytuacja pogarsza się gdy zmiany te nie są proponowane, lecz narzucane. A wszyscy wiemy, że żadne zmiany w oświacie nie nastąpią dopóki ludzie się nie zmienią.</p>
<p><u>A learning school as an answer?</u> As I mentioned before, one of the difficult/long-term 'problems' school management has to work on is a change of perspective: From: 'school as a place where children/pupils/students have to learn' Too: 'school as a place where all participants (teachers/students) can and have to learn'.</p>	<p><u>Czy ucząca się szkoła będzie rozwiązaniem?</u> Jak już wspomniałem, jednym z najtrudniejszych dalekosiężnych celów, do którego musi dążyć dyrektor szkoły jest zmiana perspektywy ze: szkoły, w której uczniowie muszą się uczyć na szkołę, gdzie wszyscy (nauczyciele/uczniowie) mogą i muszą się uczyć.</p>
<p>A starting point for this move is often found in 'self-study of practice' or 'shared-study of practice'; although it is difficult to share experiences in most schools: "The next day brings new (teaching) demands and coping from day to day forms a routine with little opportunity to build on experience and consider events and gain support and ideas from others"<sup>1</sup>.</p>	<p>Punktem wyjściowym jest często „samodzielne” lub „wspólne studiowanie praktyki”, nawet jeśli wymiana doświadczeń w większości szkół bywa trudna: „ Każdy kolejny dzień przynosi nowe wyzwania a powielanie tego samego schematu zachowania każdego dnia sprawia, że popadamy w rutynę mając niewielką szansę zdobycia nowych doświadczeń, przemyślenia tego co się wydarzyło i uzyskania wsparcia i pomysłów od innych.</p>
<p>A second step, or another possibility, is the creation of a so-called <i>discourse community</i><sup>2</sup>. Such a community defines itself by parity; all participants have their own role and responsibility and contribute their own specific knowledge and expertise. Through this form of co-operation it can be guaranteed, on the one hand, that there is an input of expertise from outside-experts while, on the other hand, it is also guaranteed that the teachers can contribute to the agenda and</p>	<p>Kolejnym krokiem, lub możliwością jest stworzenie tzw. społeczności dyskursywnej. Taka społeczność charakteryzuje się równością, wszyscy członkowie mają własne role i obowiązki, oraz dostarczają konkretnych umiejętności i fachowej wiedzy. Taka forma współpracy z jednej strony gwarantuje fachową wiedzę pochodzącą od ekspertów z</p>

<sup>1</sup> John Loughram & Jeff Northfield, 1996, *Opening the Classroom Door*, Falmer Press

<sup>2</sup> Putnam, R.T. & H. Borko (2000) What do new views of knowledge and thinking have to say about research on teacher learning? *Educational Researcher*, 29, 1, 4-15.



thereby gain ownership, something usually not possible in 'normal' in-service training. <sup>3</sup> Even when other matters crowd in and take up time, it is worth keeping space to discuss (subject)teaching, because it gives time for each teacher to be valued and respected by colleagues, and makes available ideas which may create a more rewarding, or easier, work environment.	zewnątrz, z drugiej strony zapewnia nauczycielom możliwość udziału w dyskusji oraz poczucie, że mają wpływ na proces uczenia się, co zwykle nie jest możliwe w trakcie zwykłego doskonalenia zawodowego. Nawet gdy musimy poświęcić nasz czas na inne sprawy warto podyskutować na temat nauczanego przedmiotu, ponieważ to sprawia, że każdy nauczyciel czuje się ceniony i szanowany przez kolegów. Dostarcza to również gotowych pomysłów, dzięki którym praca może stać się łatwiejsza i przynieść większą satysfakcję.
<u>Advise:</u> MAKE TIME FOR TEACHERS TO WORK TOGETHER.	<u>Rada:</u> zorganizujemy czas tak, aby nauczyciele mogli pracować razem.
Together we have to choose for the kind of future we are aiming at: <i>Do we aim at School as 'learning community' with educated-livelong-learning' grown-ups as product? Or do we aim at School as a factory with diplomas as product?</i>	Wspólnie musimy zdecydować, w jakim kierunku zmierzamy: <i>Czy zależy nam na szkole „uczącej się” kształcącej dojrzałe osoby nastawione na zdobywanie wiedzy przez całe życie? Lub czy interesuje nas szkoła będąca fabryką dyplomów?</i>
One can 'smell', 'feel' the differences between these two kinds of schools. It can also be seen in the management structure; the way power and responsibility are shared.	Można "powąchać", "poczuć" różnice pomiędzy tymi dwoma rodzajami szkół. Różnice są dostrzegalne w strukturze kierowniczej, w sposobie w jaki władza i obowiązki są podzielone.
School as 'learning community' needs a <u>strong democratic leadership</u> that takes care of avoiding false consensus: open climate, avoid the isolation of a group, assign members the role of critical evaluator and avoid being too directive.	- Szkoła jako "ucząca się społeczność" potrzebuje silnego demokratycznego kierownictwa, które stara się unikać pozornej jedności, sprzyja otwartości, unika izolowania w grupie, pozwala krytycznie oceniać i unika odgrywania zbyt kierowniczej roli.
<u>The ownership of the learning process</u> should lie in the hands of the teachers. They should be involved in the process of choosing suitable learning situations. In this way they are also prepared for deliberately finding the right balance between safety and challenge in the professional development of themselves as well as the whole school community. Head-teachers and other staff-members who try to support a change-process in their schools need another important skill: the capacity for <i>scaffolding</i> .	Proces uczenia się powinien być w rękach nauczycieli. Powinni oni mieć możliwość wyboru odpowiednich sytuacji sprzyjających uczeniu się. W ten sposób będą oni również przygotowani do świadomego poszukiwania równowagi pomiędzy poczuciem bezpieczeństwa a gotowością do podejmowania ryzyka w procesie własnego rozwoju zawodowego jak również rozwoju całej społeczności szkolnej. Dyrektorzy i inni pracownicy wspierający wprowadzanie zmian w szkole muszą posiadać jeszcze jedną ważną umiejętność: umiejętność dostosowania swoich działań do potrzeb nauczycieli (tzw. <i>Scaffolding</i> ).
Scaffolding means offering just the degree of support and challenge to teachers that is necessary, while at the same time helping the teachers develop the skill to find the right balance between safety and challenge when choosing learning opportunities themselves. <sup>4</sup>	Oznacza to udzielanie nauczycielom tylko tyle wsparcia i wyzwania ile potrzebują, aby sami potrafili osiągać równowagę pomiędzy poczuciem bezpieczeństwa a gotowością do podejmowania ryzyka w trakcie dokonywania wyboru sytuacji umożliwiających zdobywanie wiedzy.
- School as a 'learning organisation' needs school-managers and teachers who are capable to 'learn from their <u>experiences</u> ' on a continuous basis. An important prerequisite for learning from experience is a feeling of safety on the part of the learner. Head-teachers' empathy can help to create a safe environment.	Szkoła jako „ucząca się organizacja” potrzebuje dyrektorów i nauczycieli potrafiących stale wykorzystywać własne doświadczenia w procesie uczenia się. Ważnym czynnikiem warunkującym ten proces u uczącego się jest poczucie bezpieczeństwa. Empatia ze strony dyrektora może pomóc stworzyć ku temu warunki.
"Those who forget the past are condemned to repeat it".	"Ci którzy zapominają o błędach z przeszłości są skazani na ich powtarzanie."

<sup>3</sup> A.E. van der Valk, I. Frederik, A. Jambroes, H. Broekman, (in preparation) A Discourse Community on Teaching for an Inquiring Attitude in Science and Mathematics.

<sup>4</sup> Fred. A.J. Korthagen, 2001, *Linking practice and theory, The pedagogy of Realistic Teacher Education*, London, Lawrence Erlbaum Ass.



<b>Resistance towards Educational Changes is a problem in many schools.</b>	<b>Opór wobec zmian stanowi problem w wielu szkołach.</b>
Let us handle as if it is a problem to be solved.	Założmy, że mamy problem do rozwiązania.
There are some common, intuitive rules that come in action when we solve problems. These rules appear to be self-evident (i.e. true without a need for further justification), receive great confidence, and are persistent despite formal learning.	Istnieją pewne powszechne intuicyjne zasady, które stosujemy rozwiązując problemy. Zasady te są oczywiste (tzn. nie wymagają dalszego uzasadnienia), cieszą się dużym zaufaniem i są w nas zakorzenione pomimo formalnego wykształcenia, które otrzymaliśmy.
1. One of the intuitive rules is that one needs <u>a strong leader</u> to solve the problem of the resistance against educational change, although there is no agreement about what a strong leader is. A lot of research has shown that for educational change a good school-management is needed, but that is not the same as a strong leader <sup>5</sup> . [In the for mentioned project with science teachers the school-management made sure that timetable impediments for the co-operation of the teachers were removed as much as possible, etc., etc. For out-siders maybe small things, but very important support for the teachers]	1. Jedna z tych intuicyjnych zasad stwierdza, że pokonanie oporu wobec zmian w oświacie jest możliwe przy pomocy silnego kierownika, nawet jeżeli nie ma jedności co do znaczenia ten silny kierownik. Wiele badań udowodniło, że również dobre kierowanie szkołą jest konieczne, lecz to nie to samo co silny kierownik. [W projekcie, o którym wspominałem, w którym wzięli udział nauczyciele przedmiotów ścisłych dyrektor szkoły usunął przeszkody wynikające z planu lekcji na tyle na ile to było możliwe, aby umożliwić nauczycielom wzajemną współpracę, etc. Osobom postronnym może wydawać się to nie istotne, miało to jednak duże znaczenie dla nauczycieli.]
2. Another intuitive rule states that we need <u>well-written goals</u> for the change(s) supported by materials developed by 'experts'. But well-written goals suggest a top-down situation where it is hard for teachers to feel/get an <i>ownership</i> of the changes which is necessary to overcome the difficulties of changing owners' ideas as well as one's habits and ways of working.	2. Inna z intuicyjnych zasad mówi o tym, że każda zmiana wymaga dobrze sprecyzowanych celów popartych materiałem specjalistycznym. Te dobrze sprecyzowane, ogólnie narzucone cele mogą jednak sprawić, że nauczyciele stracą poczucie własnego udziału w dokonywaniu zmian co może przeskodzić im w zmianie własnych poglądów, przyzwyczajeń i sposobu pracy.
In the small-scale research described by Van der Valk et al. the decision not to talk any longer about 'the goals' but to talk about 'we are aiming at ...' showed to be an important shared decision. This was – and is – not an easy step,	W drobnym badaniu przeprowadzonym przez Van der Valk'a mowa jest o zmianie sformułowania „cele” na „dążymy do”, co okazało się ważną wspólnie podjętą decyzją. Nie był i nie jest to łatwy krok, ponieważ
“our schools have an emphasis on the mastery of subject knowledge, on the teacher's role as the dispenser of that knowledge, and on assessment and accountability related to the measurement of a body of knowledge. This emphasis comes naturally in the school system we are in, as well as in a society which values things which can be observed, measured and controlled. The concept of control through observation and measurement has shaped our ideas of curriculum and objectives.” <sup>6</sup>	„nasze szkoły kładą nacisk na dobrą znajomość przedmiotu nauczania, rolę nauczyciela w przekazywaniu wiedzy, oraz na ocenianie i wiarygodność pomiaru dydaktycznego. Nacisk ten jest naturalny w naszym systemie oświaty oraz w społeczeństwie, które ceni sobie wszystko co można obserwować, mierzyć i kontrolować. Takie pojęcie kontroli poprzez obserwację i pomiar ukształtowały nasze poglądy na temat programu i celów nauczania.”
Many difficulties school-heads/school-managers have with their place 'between the governors and parents and the teachers' are due to the mentioned aspect of 'measurement and control'.	Wiele trudności, które dyrektorzy mają z zajęciem stanowiska wobec „dyrektorów oświaty, rodziców i nauczycieli” wynika z pomiaru i kontroli, o których wspominałem.
Maybe we are too much trained in having just one good answer – or at least a 'best' answer - to every question. This is certainly the case in examinations and school-tests; in tests like in many other situations we seem to have problems with questions that have more than one answer (and if we accept it, we still want to call one	Być może jesteśmy zbyt wykwalifikowani w udzielaniu tylko jednej dobrej – lub najlepszej – odpowiedzi na każde pytanie. Dotyczy to z pewnością egzaminów i testów szkolnych; wydaje się, że w przypadku testów, jak w wielu innych

<sup>5</sup> Van de Valk et al. In preparation

<sup>6</sup> M.Beattie & C.Conle (1996), Teacher Narrative, Fragile Stories and Change, *Asia Pacific Journal of Teacher Education*, 24, 3, 309-326.





<p>answer 'better' than another'). Often we don't realise it's all a question of <b>choice</b>! And so, if we want to be understood in general educational matters as well as in subject connected situations we have to be clear about the arguments we have for certain choices. And 'being clear' means to be 'clear for the listener/reader' and not only for ourselves. (The structure we live in determines very much the way words, questions, directives, etc. are understood.)</p>	<p>sytuacjach, problemów przysparzają nam pytania, na które można udzielić więcej niż jednej odpowiedzi (i nawet jeżeli akceptujemy taki stan rzeczy, wciąż wolimy myśleć, że jedna odpowiedź jest lepsza od innej). Często nie zdajemy sobie sprawy, że jest to tylko kwestia <b>wyboru</b>! I dlatego, jeżeli chcemy by nas rozumiano w sprawach ogółoświatowych oraz w konkretnych sytuacjach, musimy wyrażać się jasno w kwestii wyboru pewnych rozwiązań. A „wyrażać się jasno” znaczy wyrażać się w sposób zrozumiały dla słuchacza / czytelnika a nie tylko dla nas samych. (Sposób w jaki rozumiemy słowa, pytania, wytyczne w dużym stopniu zależy od struktury w jakiej żyjemy).</p>
<p>Personally I like the ideas about structure described by the Dutch researcher Pierre van Hiele:</p> <p>If you are acquainted with 20 pictures or so of Dufy, Rembrandt, Fra Angelico, Potworowski, or Cézanne, you will be able to recognise other pictures of those painters. ... It will be difficult not to make mistakes; you must see a great many of the works of the painter to be quite sure. Therefore I will call such structures <i>feeble structures</i>. There are also <i>rigid structures</i>; you can continue that structure with great certainty.<sup>7</sup> ..... Mathematical structures are very rigid if the rule of the structure is given. But they lose their rigidity if the rule is not given, if you have to guess. The sequence 2, 3, 5, 8, is very easy to continue, if you know it is a Fibonacci sequence. If this is not given, there are other continuations.</p>	<p>Osobiście bardzo podoba mi się struktura zaproponowana przez holenderskiego badacza Pierra van Hiele'a:</p> <p>Jeżeli zna się 20 lub więcej obrazów Duffiego, Rembrandta, Fra Angelico, Potworowskiego, lub Cezanne'a, można umieć rozpoznać inne dzieła tych malarzy...Trudno będzie się nie pomylić; trzeba zobaczyć wiele dzieł malarza, aby być dość pewnym. Dlatego nazwę nawet te struktury <i>słabymi</i> strukturami. Istnieją też <i>ściśle</i> struktury, które z dużą pewnością można wyprowadzić dalej. ...Struktury matematyczne są bardzo ściśle jeżeli znamy regułę. Jeżeli nie, jeżeli musimy zgadywać, struktury te stają się mniej ściśle. Bardzo łatwo kontynuować ciąg liczbowy 2,3,5,8 jeżeli wiemy, że jest to ciąg Fibonacciego. Jeżeli tego nie wiemy, możliwe są inne rozwiązania.</p>
<p>AND WHAT ABOUT THE SEQUENCE 2, 4, 8, 16, ????????</p>	<p>A co z ciągiem liczb 2,4,8,16,?</p>
<p>Do we really come up with the same 'next' numbers? Or do we see different things depending on our way of 'looking', the way we are formed?</p> <p><u>Question for schoolmanagers:</u> Do we see the same consequences in for instance a change in the examination-system (state-exams versus partly school-exams) as teachers do?</p>	<p>Czy naprawdę wyjdą nam te same kolejne liczby? Czy może widzimy różne rzeczy w zależności od tego jak na nie patrzymy, przez pryzmat tego w jaki sposób jesteśmy ukształtowani?</p> <p><u>Pytanie do dyrektorów:</u> Czy np. konsekwencje zmiany w systemie egzaminów (egzamin państwowe a egzamin po części wewnątrzszkolne) znaczą dla nas to samo, co dla nauczycieli?</p>
<p>This reminds me of a finding of change-research: The most difficult are "changes in instructional practices and in the culture of teaching toward greater collaborative relationships among students, teachers and other potential partners, because this asks for a fundamental shift in our way of looking at 'our world'".</p>	<p>Przypomina mi to wniosek pochodzący z pewnego badania dotyczącego zmian: Najtrudniejsze są „zmiany w zwyczajach i kulturze nauczania zmierzające do większej współpracy pomiędzy uczniami, nauczycielami i innymi potencjalnymi partnerami, ponieważ wymaga to znacznej zmiany naszego sposobu spojrzenia na „nasz świat”.</p>
<p>3. The last intuitive rule I want to mention says that <u>teachers have to know everything</u> they teach and also the way to teach it. As school-managers we also like to add that teachers must have an overall idea about what this special school is doing and how. But teachers are human beings and as such not capable of 'knowing' everything and also not capable of 'doing' everything.</p>	<p>3. Ostatnia z intuicyjnych zasad, o której chciałbym wspomnieć stwierdza, że nauczyciele muszą posiadać gruntowną wiedzę na temat nauczanego przedmiotu i wiedzieć jak ją przekazać. Jako dyrektorzy chcielibyśmy również aby ogólnie wiedzieli co się dzieje się w danej szkole i w jaki sposób się to odbywa. Nauczyciele są jednak tylko ludźmi i nie są w stanie wszystkiego wiedzieć i wszystkiego zrobić.</p>
<p>It is even more difficult with change: change asks for new learning,</p>	<p>Sytuacja komplikuje się jeszcze bardziej w</p>

<sup>7</sup> Pierre M. Van Hiele, 1986, *Structure and Insight*, Academic Press Inc.



<p>but also for 'un-learning'. And 'un-learning' takes much more energy and time than learning does.</p> <p>Experiments in different parts of the world showed that it is possible to help teachers to 'learn' to cope with a changing world/school and at the same time to 'un-learn' all those habits that form an obstruction for change. But it takes time and trust as well as support from the school-management and governors, who have the difficult role of looking in both directions, the direction of society (politicians; ministry of education) and the direction of the teachers (pupils/students and parents).</p>	<p>przypadku zmian w oświacie: zmiany te wymagają nowego sposobu uczenia się, jak również „oduczania się”. A oduczanie się pochłania dużo więcej energii i zabiera więcej czasu niż uczenie się. Na podstawie eksperymentów przeprowadzonych w różnych częściach świata stwierdzono, że można pomóc nauczycielom nauczyć się radzenia sobie ze zmieniającym się światem i szkołą, i jednocześnie pomóc im pozbyć się tych nawyków, które przeszkadzają im się zmienić. Wymaga to jednak dużo czasu, zaufania i wsparcia ze strony dyrekcji szkół i dyrektorów oświaty, którzy muszą mieć na uwadze obie strony: społeczeństwo (polityków i ministerstwo oświaty) i nauczycieli (uczniów i rodziców).</p>
<p>A way of working inside the school that is often successfully used in the Netherlands in schools that try to become a 'learning community' can be called: 'creating a shared responsibility by using horizontal learning'.</p>	<p>W Holandii szkoły dążące do tego aby stać się "szkołą uczącą się" z powodzeniem stosują nowy system pracy, który można określić jako: tworzenie wspólnej odpowiedzialności wykorzystując tzw. poziomy proces uczenia się.</p>
<p>The identification and mobilisation of previously hidden strengths, talent, and shared ideals among staff is a highly motivating factor in 'good schools'.</p>	<p>Uświadomienie sobie i mobilizacja poprzednio skrywanych zalet, talentów i wspólnych ideałów wśród nauczycieli jest wysoce motywującym czynnikiem w „dobrych szkołach”.</p>
<p><b>Vertical and horizontal learning</b></p> <p>Change means learning to cope with different organisational settings, different ways of working and/or different content. In research projects about different forms of learning in teacher education (pre-service and in-service) my former colleague Louis Galesoot made a distinction between <i>vertical learning</i> and <i>horizontal learning</i>.</p>	<p><b>Pionowy i poziomy proces uczenia się.</b></p> <p>Zmiana wymusza na nas nauczenie się radzenia sobie w warunkach odmiennych pod względem organizacyjnym, z wykorzystaniem różnych metod i treści nauczania. W swych projektach badawczych dotyczących różnych form uczenia się w kształceniu nauczycieli (przed podjęciem w pracy oraz w trakcie doskonalenia zawodowego) mój dawny współpracownik Louis Galesoot wyróżnił dwa rodzaje procesu uczenia się: pionowy i poziomy.</p>
<p><i>Vertical learning</i> is a situation in which new knowledge is almost always coming from a teacher, who is (supposed to be) an expert in some subjects or domains. This teacher is also measuring the results of the students' 'learning'. It is a kind of top-down situation.</p>	<p>W pionowym procesie uczenia się nowe wiadomości prawie zawsze przekazywane są przez nauczyciela, który jest (lub powinien być) ekspertem w danym przedmiocie lub dziedzinie. Nauczyciel mierzy też wyniki uczenia się wśród uczniów. Można powiedzieć, że wiedza przekazywana jest odgórnie.</p>
<p><i>Horizontal learning</i> is described as learning from and together with people at the same 'hierarchical level' resulting in 'increasing motivation to join in; using more informal meetings; easier to recognise topics; accepting uncertainty'. It is hereby important to make explicit and visible (in our teaching/way of 'managing') the process of choosing among alternative perspectives and practices.</p>	<p>Poziomy proces uczenia się można określić jako uczenie się wspólnie i od osób równych sobie, czego wynikiem jest „zwiększona motywacja aby się przyłączyć, bardziej nieoficjalne spotkania, łatwiej rozpoznawalne tematy, akceptacja niepewności.” Ważne jest aby w naszym sposobie nauczania proces wyboru nowych perspektyw i praktyk był wyraźny i widoczny.</p>
<p>A special form of horizontal learning is called 'peer-coaching' which starts with the (rich) own experience of the participants by questioning their daily practice. This can (must?!) be accompanied by an inquiry orientation in teaching "which requires us continually to look back, so that we can look forward with greater clarity, to listen to the values, the beliefs and cultural structures of those with whom we interact, and to choose that what takes them and us forward".<sup>8</sup></p>	<p>Szczególną formą poziomego procesu uczenia się jest „uczenie się koleżeńskie”, które polega na dzieleniu się doświadczeniem wśród kolegów poprzez kwestionowanie swojej codziennej pracy. Towarzyszyć temu mogą/muszą pytania odnośnie nauczania, które zmuszają nas do nieustannego spoglądania wstecz aby później patrzeć w przyszłość z większym zrozumieniem, dostrzegać wartości, przekonania i kulturę tych, z którymi współdziałamy, oraz wybrać to, dzięki czemu wszyscy idziemy naprzód.”</p>

<sup>8</sup> Beattie&Conle, page 325



<b>What can we as head-teachers/school-managers (try to) do to support change?</b>	<b>W jaki sposób możemy my, dyrektorzy szkół, wspierać zmiany?</b>
The most simple answer to this question is: <i>Share responsibility and help all participants to balance between challenge and safety!</i> And also: <i>Facilitate what is happening, rather than what you think ought to be happening.</i>	Najprostsza odpowiedź brzmi następująco: <i>Dzielmy się odpowiedzialnością i pomagajmy wszystkim utrzymać równowagę pomiędzy poczuciem bezpieczeństwa a gotowością do podejmowania ryzyka.</i> <i>Wspierajmy to co się dzieje, a nie to co według nas powinno się dziać.</i>
International studies also produce long lists of answers, like: <ul style="list-style-type: none"><li>- learn to keep the students as the central focus</li><li>- share power</li><li>- foster a risk-taking and inquiry climate and procedures, and take time to interact with students, teachers, community,</li><li>- and help others to keep the larger vision in the forefront of debate, action, and continuous reassessment<sup>9</sup></li></ul>	Międzynarodowe badania dostarczają wielu rozwiązań: <ul style="list-style-type: none"><li>- koncentrujemy się na uczniach</li><li>- dzielimy się władzą</li><li>- zachęcamy do podejmowania ryzyka i zadawania pytań</li><li>- znajdziemy czas na współdziałanie z uczniami, nauczycielami, społecznością</li><li>- pomagajmy innym, prowadzącym dyskusję, podejmującym działania i stale dokonującym nowej oceny sytuacji, zachować szerszą wizję zmian w oświacie.</li></ul>
But let us keep in mind an important 'fact' and one result from living in a democratic society that is very demanding for all of us:	Pamiętajmy jednak o jednym ważnym fakcie, będącym skutkiem życia w demokratycznym społeczeństwie, który stawia wobec nas wysokie wymagania:
<i>Teachers have a pivotal position, because changes are always raining down on them, and they have to educate others to deal with change.<sup>10</sup></i>	<i>Nauczyciele odgrywają kluczową rolę, ponieważ zmiany zawsze ich dotyczą i to oni muszą nauczyć innych jak sobie z nimi radzić.</i>
School can be seen as a social system in which both the learning domain and the living domain need attention not only from the teachers but also from the head-teachers/managers. This is only possible if: School-managers/head-teachers share responsibility with a small group of motivated colleagues, who themselves share responsibility with other colleagues and students they are working with.	Szkołę można postrzegać jako system społeczny, w którym proces uczenia się i życie wymagają uwagi nie tylko ze strony nauczycieli lecz również dyrektorów. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy dyrektorzy dzielą się odpowiedzialnością z grupką swych zmotywowanych współpracowników, którzy z kolei dzielą się odpowiedzialnością z innymi współpracownikami i uczniami, z którymi pracują
AND WHO IS HELPING THE SCHOOL-HEADS TO PROFESSIONALISE, TO BECOME BETTER IN THEIR WORK?	Kto wspiera dyrektorów w dążeniu do podnoszenia rangi swej funkcji i podnoszeniu jakości swej pracy?
In the Netherlands this are the associations of school-managers/head-teachers. And in Poland this can be the OSKKO.	W Holandii tę funkcję pełnią stowarzyszenia dyrektorów. W Polsce może to być OSKKO.
I wish you a lot of success with all the work you will have to do to build an organization that is strong and flexible enough to survive	Życzę państwu powodzenia w budowaniu organizacji, która jest wystarczająco silna i elastyczna by przetrwać.

<sup>9</sup> Christensen, G. (1992) "The changing role of the school administrator in an accelerated school"

<sup>10</sup> Michael Fullan, 1993, *Change Forces*, The Falmer Press