**5 atvejo analizė: vaizdas iš viršaus**



 Saahenas trejus metus buvo Tilto mokyklos direktorius. Tai sėkminga mokykla, turinti gerą reputaciją vietos bendruomenėje. Mokiniai gerai pasiekia ir mėgaujasi laiku mokykloje. Saahenas yra ambicingas mokyklai ir nori, kad ji būtų pripažinta visame regione kaip geriausios praktikos centras. Jis nesiryžta kelti didelių lūkesčių studentams ir darbuotojams, o tai suteikė energijos mokyklai ir pagerino egzaminų rezultatus bei vis daugiau studentų įgijo aukštąjį išsilavinimą.

Tačiau yra problemų, kurių Saahenas nesugebėjo išspręsti. Nors atrodo, kad mokykla iš esmės tobulėja, kai kurie mokyklos darbo aspektai mažėja. Saahenas ir jo vyresniųjų komanda kalbėjosi su įvairiais žmonėmis apie savo požiūrį į iššūkius, su kuriais susiduria mokykla, ir ieškojo įrodymų, patvirtinančių jų kylančias idėjas apie tai, kas vyksta ir ką jie turėtų daryti toliau.

**Darbo slėgis**

Pastaraisiais metais darbuotojų kaita buvo gana didelė. Mokyklos atliktos išėjimo apklausos rodo, kad kai kuriems darbuotojams pokyčių tempas buvo nepageidaujamas. Saahenas pastaruoju metu taip pat gavo keletą mokytojų prašymų sutrumpinti savo darbo laiką. Keletą metų mokykloje dirbantis S. Saaheno pavaduotojas jam pakomentavo, kad daugelis išėjusių darbuotojų nebuvo labai efektyvūs savo darbe ir kad darbuotojų kaita yra sveikintina. Tačiau jai taip pat vis sunkiau sudaryti tvarkaraštį dėl ne visą darbo dieną dirbančių mokytojų, kuriuos mokykla įdarbina, skaičiaus.

Kalbėdami su dalykų vadovais, kai kurie sakė Saahenui , kad jiems buvo sunku užtikrinti, kad mokytojai įtvirtintų mokymo strategijas, kurias mokykla propagavo tobulindama profesiją. Dėmesys egzaminų rezultatų gerinimui reiškė, kad daugelis mokytojų jautė spaudimą teikti pirmenybę vyresnių metų grupėms ruošiantis egzaminams. Kai kurie mokytojai per pastaruosius dvejus metus pradėjo siūlyti papildomus pietų meto užsiėmimus mokiniams, kurie nebuvo "tikslingi", ir tai padidino darbo krūvį.

**Studentų dalyvavimas**

Mokykla siūlo platų užklasinės veiklos spektrą. Tėvų apklausos rodo, kad juos vertina tėvai ir jie yra pagrindinis veiksnys, lemiantis jų sprendimą siųsti vaikus į mokyklą. Tačiau dalyvavimas popamokinėje veikloje, pavyzdžiui, sporte ir dramoje, sumažėjo.

Vyresniųjų vadovų vadovai organizavo studentų tikslines grupes, kad išsiaiškintų, kodėl studentai dalyvauja mažiau. Atsakymai buvo nevienareikšmiai. Jaunesni mokiniai labai džiaugėsi siūlomomis veiklomis, tačiau ne visada galėjo dalyvauti, nes jų tėvai negalėjo jų pasiimti, ypač tie, kurie gyveno toliau nuo mokyklos. Kai kurie vyresni mokiniai manė, kad siūlomos veiklos jiems nepatiko, o kiti sakė, kad nori sutelkti dėmesį į pasiruošimą egzaminams. Kai kurie iš sportu besidominčių studentų skundėsi, kad nebuvo išrinkti į komandas, nes atrodė, kad kiekvienai rungtynėms buvo pasirinkta nedidelė grupė aukštų atlikėjų, kad mokykla nebūtų sumušta.

**Spragų plėtimas**

Vyresniųjų vadovų tyrimų tema buvo didėjantis rezultatų atotrūkis tarp studentų grupių ir tarp dalykų. Nė vienos konkrečios grupės ar dalyko egzaminų rezultatai reikšmingai nesumažėjo , tačiau bendrą rezultatų pagerėjimą lėmė dideli patobulinimai keliose srityse. Labiausiai pagerėjo pasiekimai, kuriuos pasiekė aukšto lygio mokiniai ir mergaitės. Duomenys taip pat parodė, kad matematikos, humanitarinių mokslų ir gamtos mokslų rezultatai gerokai pagerėjo, tačiau menų padėtis nė kiek nepagerėjo.

Saahenas kalbėjosi su meno, dramos ir muzikos lyderiais. Jie pasakojo,kad jiems sunkiai sekėsi pagerinti rezultatus, nes mažiau studentų rinkdavosi savo dalykus ir kad dažnai aukščiausiai besimokantys studentai pasirinkdavo kažką "labiau akademiško". They taip pat manė, kad mokyklos profesinio tobulėjimo programa mokytojams nebuvo labai aktuali jų dėstomiems dalykams. Norėdami tai ištirti toliau, studentai, kurie nepasirinko šių dalykų, buvo paprašyti užpildyti anoniminę apklausą. Daugelis atsakymų pabrėžė, kad dalykai nebuvo labai malonūs, nes studentai praleido mažiau laiko užsiimdami "praktine" veikla, nei norėjo. Pavyzdžiui, dramos pamokoje mokiniai pasakojo, kad daug laiko praleido analizuodami gyvo teatro įrašus, tačiau nepakankamai laiko mokėsi spektaklio įgūdžių.

**Nauji starteriai**

Vienas iš "Saahen" vyresniųjų komandų manė, kad būtų naudinga į mokyklą įtraukti naujų mokytojų perspektyvą. Daugelis jų yra gana nauji profesijoje. Visi mokytojai, su kuriais kalbėjosi, mokykloje buvo labai laimingi ir jautė, kad tai gera vieta dirbti. Tačiau šių mokytojų patirtis skyrėsi kitaip, atsižvelgiant į tai, į kurį skyrių jie buvo įstoję. Humanitarinių mokslų mokytojas sakė, kad jis turėjo praleisti daug laiko kurdamas išteklius savo pamokoms, nes departamentui nėra centrinio išteklių banko. Jis jautė, kad kiti katedros mokytojai, kurie visi buvo labai patyrę, išsiugdė savo požiūrį į mokymą ir nebuvo suinteresuoti dalintis praktika. Naujajai dailės skyriaus mokytojai buvo daug lengviau integruotis ir dirbti su kolegomis, kurie, pasak jos, buvo labai bendradarbiaujantys ir atviri dalijimuisi idėjomis.

Mažiausiai patyrę mokytojai visi buvo susidūrę su elgesio problemomis savo klasėse. Vieni buvo sulaukę palaikymo iš savo skyriaus vadovo ar labiau patyrusio kolegos, o kiti – ne. Viena iš mokytojų pasiūlė, kad mokykla turėtų turėti aiškesnes elgesio valdymo sistemas ir kad ji gerai matė šį darbą vienoje iš mokyklų, kuriose ji mokėsi.

**Visa tai sujungus**

Saahenas ir jo komanda susitarė surinkti savo išvadas vyresniųjų komandų metinę planavimo dieną. Ryte komanda savo pastebėjimus suskirstė į dilemų, į kurias, jų manymu, labiausiai reikėjo dėmesio, sąrašą. Sąrašas buvo toks:

1. Kaip mokykla gali pakelti mokymo standartus, nepridėdamas prie darbo spaudimo mokytojams?
2. Ką galima padaryti siekiant padidinti studentų dalyvavimą užklasinėje veikloje?
3. Kaip mokykla gali pagerinti egzaminų rezultatus tikslinėms grupėms, pvz., mažai anksčiau pasiekusiems asmenims ir tiems, kurie turi specialiųjų ugdymosi poreikių?
4. Ką galima padaryti, kad būtų pagerintas įsisavinimas ir rezultatai meno dalykuose?

Komandoje kilo tam tikrų nesutarimų dėl to, kaip šie klausimai buvo įrėminti. Vienas kolega manė, kad yra "esminė problema", t. y. per didelis mokyklos dėmesys egzaminų rezultatams. Tačiau kitas kolega manė, kad mokyklai "reikia sukrėtimo", nes kai kurie darbuotojai buvo nusiraminę.

 Saahenas manė, kad labai mažai tikėtina, jog yra viena pagrindinė problema, tačiau vietoj to buvo daugybė tarpusavyje susijusių problemų, kurias galima suvokti skirtingais būdais. Tačiau kai jis tai išsakė savo komandai, jie atrodė nejaukiai dėl šio požiūrio dviprasmiškumo ir netikrumo.

**Sprendimai**

Planavimo dienos popietę Saahenas paprašė savo komandos dirbti dviejose grupėse, kad nustatytų, kokie turėtų būti jų prioritetai ateinančiais metais. Kiekvienos grupės sukurtos idėjos buvo tokios:

1 GRUPĖ

* Dėmesys darbuotojų ir studentų psichinei sveikatai, įskaitant darbuotojų darbo krūvio mažinimą ir studentų dalyvavimo užklasinėje veikloje didinimą
* Peržiūrėkite menų mokymo programos pasiūlą ir padidinkite įsisavinimą
* Didinti tikslinių grupių pasiekimus įgyvendinant profesinio tobulėjimo programą, kuri padeda mokytojams patenkinti šių mokinių poreikius klasėje.

2 GRUPĖ

* Peržiūrėkite ir tobulinkite mokyklos elgesio valdymo metodą
* Didesnis dėmesys profesiniam tobulėjimui, siekiant užtikrinti, kad mokytojai taikytų veiksmingą praktiką, kuri pakeltų mokymo standartus visiems mokiniams
* Gerinti paramą ir mokymą naujiems mokytojams.

**Klausimus**

Apsvarstykite, kaip mokyklų sudėtingumas kelia iššūkių vyresniesiems vadovams bandant nustatyti prioritetus ir tobulinti savo mokyklas. Šie klausimai gali padėti struktūrizuoti jūsų mąstymą:

1. Kiek sutinkate, kad mokykla tobulėja?
2. Kokiu mastu vyresnieji vadovai susitaiko su sudėtingumu?
3. Ar senjorų komandos sudarytas dilemų sąrašas rezonuoja su jūsų vertinimu apie mokyklos problemas?
4. Ar kiekvienos grupės siūlomi prioritetai yra vienodai pagrįsti ir tinkami? Jei ne, kodėl gi ne?
5. Ką Saahenas galėtų padaryti, kad paskatintų savo komandą būti labiau niuansuotai galvojant apie mokyklos problemas?

Aptarę tai, kas išdėstyta pirmiau, pabandykite užrašyti trumpą atsakymą į šiuos klausimus:

* **Kodėl mokyklos tobulinimas yra toks sudėtingas?**
* **Ką mes, kaip mokyklų vadovai, galime padaryti, kad veiksmingiau reaguotume į sudėtingumą?**