**Studium przypadku 5: Widok z góry**



Saahen jest dyrektorem w The Bridge School od trzech lat. Jest to odnosząca sukcesy szkoła, która ma dobrą reputację w lokalnej społeczności. Uczniowie osiągają dobre wyniki i cieszą się czasem spędzonym w szkole. Saahen jest ambitny dla szkoły i chce, aby została uznana w całym regionie za centrum najlepszych praktyk. Jest nieugięty w stawianiu wysokich oczekiwań studentom i pracownikom, co pobudziło szkołę i spowodowało poprawę wyników egzaminów oraz rosnącą liczbę studentów uzyskujących dostęp do szkolnictwa wyższego.

Istnieją jednak problemy, których Saahen nie był w stanie rozwiązać. Podczas gdy szkoła wydaje się ogólnie poprawiać, niektóre aspekty pracy szkoły są w zaniku. Saahen i jego starszy zespół rozmawiali z wieloma ludźmi o ich perspektywach na wyzwania stojące przed szkołą i szukali dowodów na poparcie ich pojawiających się pomysłów na temat tego, co się dzieje i co powinni zrobić dalej.

**Ciśnienie robocze**

Rotacja pracowników była w ostatnich latach dość wysoka. Ankiety wyjazdowe przeprowadzone przez szkołę wskazują, że niektórzy pracownicy uznali tempo zmian za niemile widziane. Saahen otrzymał również kilka próśb nauczycieli o skrócenie czasu pracy w ostatnim czasie. Zastępca Saahena, który pracuje w szkole od kilku lat, skomentował mu, że wielu pracowników, którzy odeszli, nie było zbyt skutecznych w swojej pracy i że rotacja personelu była mile widziana. Jednak coraz trudniej jest jej również skonstruować harmonogram ze względu na liczbę nauczycieli w niepełnym wymiarze godzin, których zatrudnia szkoła.

Rozmawiając z liderami przedmiotów, niektórzy powiedzieli Saahenowi , że trudno im było zapewnić nauczycielom osadzone strategie nauczania, które szkoła popierała poprzez rozwój zawodowy. Koncentracja na poprawie wyników egzaminów sprawiła, że wielu nauczycieli czuło się pod presją, aby priorytetowo traktować grupy starszych klas w przygotowaniach do egzaminów. Niektórzy nauczyciele zaczęli oferować dodatkowe sesje lunchowe dla uczniów, którzy nie byli "na celowniku" w ciągu ostatnich dwóch lat, co zwiększyło obciążenie pracą.

**Udział studentów**

Szkoła oferuje szeroki zakres zajęć pozalekcyjnych. Ankiety wśród rodziców wskazują, że są one cenione przez rodziców i są kluczowym czynnikiem w ich decyzji o wysłaniu dzieci do szkoły. Jednak udział w zajęciach pozalekcyjnych, takich jak sport i dramat, spadł.

Starsi liderzy zorganizowali grupy fokusowe dla studentów, aby zbadać, dlaczego uczniowie uczestniczyli mniej. Odpowiedzi były mieszane. Młodsi uczniowie byli bardzo podekscytowani zakresem oferowanych zajęć, ale nie zawsze mogli uczestniczyć, ponieważ ich rodzice nie byli w stanie ich odebrać, szczególnie ci, którzy mieszkali dalej od szkoły. Niektórzy starsi uczniowie uważali, że oferowane zajęcia nie przemawiają do nich, podczas gdy inni twierdzili, że chcą skupić się na przygotowaniu się do egzaminów. Niektórzy z uczniów zainteresowanych sportem skarżyli się, że nie są wybierani do drużyn, ponieważ mała grupa najlepszych zawodników wydawała się być wybierana na każdy mecz, aby szkoła nie została pokonana.

**Poszerzanie szczelin**

Tematem, który wyszedł z badań starszych liderów, była powiększająca się luka w wynikach między grupami studentów i między przedmiotami. Nie odnotowano znaczącego spadku wyników egzaminów dla żadnej konkretnej grupy lub przedmiotu, ale ogólna poprawa wyników wynikała z dużej poprawy w ograniczonym zakresie obszarów. Największa poprawa osiągnięć nastąpiła u uczniów z wysokimi wcześniejszymi osiągnięciami i dziewcząt. Dane wykazały również, że nastąpiła znaczna poprawa wyników w matematyce, naukach humanistycznych i ścisłych, ale nie nastąpiła żadna poprawa w sztuce.

Saahen rozmawiał z liderami tematycznymi w dziedzinie sztuki, dramatu i muzyki. Powiedzieli mu, że walczyli o poprawę wyników, ponieważ mniej uczniów wybierało swoje przedmioty i że często najlepsi uczniowie wybierali coś "bardziej akademickiego". Uważałrównież, że szkolny program rozwoju zawodowego dla nauczycieli nie był zbyt istotny dla przedmiotów, których nauczają. Aby zbadać to dalej, uczniowie, którzy nie wybrali tych przedmiotów, zostali poproszeni o wypełnienie anonimowej ankiety. Wiele odpowiedzi podkreślało, że przedmioty nie były zbyt przyjemne, ponieważ uczniowie spędzali mniej czasu na "praktycznych" zajęciach, niż chcieli. Na przykład na lekcjach dramatu uczniowie zgłaszali, że spędzili dużo czasu analizując nagrania teatru na żywo, ale nie wystarczająco dużo czasu na naukę umiejętności wykonawczych.

**Nowe przystawki**

Jeden z seniorów Zespołu Saahena uznał, że przydatne byłoby zapoznanie się ze szkołą z perspektywy nowych nauczycieli. Wiele z nich jest całkiem nowych w zawodzie. Wszyscy nauczyciele, z którymi rozmawiano, byli bardzo szczęśliwi w szkole i czuli, że jest to dobre miejsce do pracy. Jednak doświadczenia tych nauczycieli różniły się w inny sposób w zależności od tego, do którego działu dołączyli. Nauczyciel nauk humanistycznych powiedział, że musiał poświęcić dużo czasu na opracowanie zasobów na swoje lekcje, ponieważ nie było centralnego banku zasobów dla departamentu. Uważał, że inni nauczyciele w wydziale, z których wszyscy byli bardzo doświadczeni, rozwinęli własne podejście do nauczania i nie byli zainteresowani dzieleniem się praktyką. Nowa nauczycielka na wydziale sztuki znacznie łatwiej była zintegrować się i pracować z kolegami, którzy, jak relacjonowała, byli bardzo chętni do współpracy i otwarci na dzielenie się pomysłami.

Wszyscy najmniej doświadczeni nauczyciele mieli problemy z zachowaniem w swoich klasach. Niektórzy otrzymali wsparcie od kierownika działu lub bardziej doświadczonego kolegi, podczas gdy inni nie. Jedna z nauczycielek zasugerowała, że szkoła powinna mieć jaśniejsze systemy zarządzania zachowaniem i że widziała to dobrze w jednej ze szkół, w których szkoliła.

**Połączenie tego wszystkiego razem**

Saahen i jego zespół zgodzili się zebrać swoje odkrycia w corocznym dniu planowania zespołów seniorskich. Rano zespół przekształcił swoje obserwacje w listę dylematów, które ich zdaniem najbardziej wymagały ich uwagi. Lista była następująca:

1. W jaki sposób szkoła może podnieść standardy nauczania bez zwiększania presji pracy na nauczycieli?
2. Co można zrobić, aby zwiększyć udział uczniów w zajęciach pozalekcyjnych?
3. W jaki sposób szkoła może poprawić wyniki egzaminów dla grup docelowych, takich jak osoby osiągające słabe wyniki i osoby ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi?
4. Co można zrobić, aby poprawić absorpcję i wyniki w przedmiotach artystycznych?

W zespole istniała pewna różnica zdań co do tego, w jaki sposób sformułowano te pytania. Jeden z kolegów uważał, że istnieje "podstawowy problem", którym był nadmierny nacisk szkoły na wyniki egzaminów. Jednak inny kolega uważał, że szkoła "potrzebuje wstrząsu", ponieważ niektórzy pracownicy popadli w samozadowolenie.

Saahen uważał, że jest bardzo mało prawdopodobne, aby istniał jeden kluczowy problem, ale zamiast tego istniał szereg powiązanych ze sobą problemów, które można postrzegać na różne sposoby. Kiedy jednak wyraził to swojemu zespołowi, wydawali się nieswojo z powodu niejednoznaczności i niepewności tego punktu widzenia.

**Rozwiązania**

Po południu dnia planowania Saahen poprosił swój zespół o pracę w dwóch grupach, aby określić, jakie powinny być ich priorytety w nadchodzącym roku. Pomysły wygenerowane przez każdą grupę były następujące:

GRUPA 1

* Skoncentrowanie się na zdrowiu psychicznym pracowników i studentów, w tym zmniejszenie obciążenia pracą personelu i zwiększenie udziału uczniów w zajęciach pozalekcyjnych
* Przejrzyj ofertę programową w sztuce i zwiększ wykorzystanie
* Zwiększenie osiągnięć grup docelowych poprzez program rozwoju zawodowego, który wspiera nauczycieli w zaspokajaniu potrzeb tych uczniów w klasie.

GRUPA 2

* Przegląd i poprawa podejścia szkoły do zarządzania zachowaniem
* Większy nacisk na rozwój zawodowy, aby zapewnić nauczycielom przyjęcie skutecznych praktyk, które podnoszą standardy nauczania dla wszystkich uczniów
* Poprawa wsparcia i szkoleń dla nowych nauczycieli.

**Pytania**

Zastanów się, w jaki sposób złożoność szkół stwarza wyzwania dla starszych liderów, próbując ustalić priorytety i ulepszyć swoje szkoły. Te pytania mogą pomóc w uporządkowaniu myślenia:

1. W jakim stopniu zgadzasz się, że szkoła się poprawia?
2. W jakim stopniu liderzy wyższego szczebla godzą się ze złożonością?
3. Czy lista dylematów opracowana przez zespół seniorów współgra z Twoją oceną problemów szkoły?
4. Czy priorytety sugerowane przez każdą grupę są równie ważne i właściwe? Jeśli nie, to dlaczego?
5. Co może zrobić Saahen , aby zachęcić swój zespół do bardziej zniuansowanego myślenia o problemach szkoły?

Po omówieniu powyższego spróbuj zapisać krótką odpowiedź na następujące pytania:

* **Dlaczego doskonalenie szkoły jest tak złożone?**
* **Co możemy zrobić jako dyrektorzy szkół, aby skuteczniej reagować na złożoność?**