**Μελέτη περίπτωσης 5: Η θέα από την κορυφή**



Ο Saahen είναι διευθυντής στο The Bridge School εδώ και τρία χρόνια. Πρόκειται για ένα επιτυχημένο σχολείο που έχει καλή φήμη στην τοπική κοινότητα. Οι μαθητές πετυχαίνουν καλές επιδόσεις και απολαμβάνουν τη φοίτησή τους στο σχολείο. Ο Saahen είναι φιλόδοξος για το σχολείο και θέλει να αναγνωριστεί σε όλη την περιοχή ως κέντρο βέλτιστων πρακτικών. Δεν απολογείται για τον καθορισμό υψηλών προσδοκιών για τους μαθητές και το προσωπικό, γεγονός που έχει ενεργοποιήσει το σχολείο και έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των αποτελεσμάτων στις εξετάσεις και την αύξηση του αριθμού των μαθητών που έχουν πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Ωστόσο, υπάρχουν προβλήματα τα οποία η Saahen δεν μπόρεσε να αντιμετωπίσει. Ενώ το σχολείο φαίνεται να βελτιώνεται σε γενικές γραμμές, ορισμένες πτυχές των εργασιών του σχολείου βρίσκονται σε ύφεση. Ο Saahen και η ομάδα διοίκησής του έχουν μιλήσει με ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων για τις απόψεις τους σχετικά με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το σχολείο και αναζητούν στοιχεία για να στηρίξουν τις ιδέες που αναδύονται σχετικά με το τι συμβαίνει και τι πρέπει να κάνουν στη συνέχεια.

**Εργασιακές πιέσεις**

Η εναλλαγή του προσωπικού ήταν αρκετά υψηλή τα τελευταία χρόνια. Οι έρευνες αποχώρησης που διεξήγαγε το σχολείο δείχνουν ότι ορισμένοι υπάλληλοι δεν επιθυμούσαν τον ρυθμό των αλλαγών. Η Saahen έχει επίσης λάβει πρόσφατα αρκετά αιτήματα από εκπαιδευτικούς για μείωση των ωρών εργασίας τους. Ο αναπληρωτής του Saahen, ο οποίος εργάζεται στο σχολείο εδώ και μερικά χρόνια, του σχολίασε ότι πολλοί από το προσωπικό που έφυγαν δεν ήταν πολύ αποτελεσματικοί στη δουλειά τους και ότι η εναλλαγή του προσωπικού ήταν ευπρόσδεκτη. Ωστόσο, δυσκολεύεται επίσης όλο και περισσότερο να καταρτίσει ένα ωρολόγιο πρόγραμμα λόγω του αριθμού των εκπαιδευτικών μερικής απασχόλησης που απασχολεί το σχολείο.

Μιλώντας με τους υπεύθυνους θεμάτων, ορισμένοι είπαν στον Saahen ότι δυσκολεύονταν να διασφαλίσουν ότι οι εκπαιδευτικοί θα ενσωμάτωναν τις στρατηγικές διδασκαλίας που υποστήριζε το σχολείο μέσω της επαγγελματικής ανάπτυξης. Η εστίαση στη βελτίωση των αποτελεσμάτων των εξετάσεων σήμαινε ότι πολλοί εκπαιδευτικοί αισθάνονταν πιεσμένοι να δώσουν προτεραιότητα στις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες κατά την προετοιμασία για τις εξετάσεις. Ορισμένοι καθηγητές είχαν αρχίσει να προσφέρουν πρόσθετες μεσημεριανές συνεδρίες για τους μαθητές που δεν είχαν "πιάσει τον στόχο" τα τελευταία δύο χρόνια και αυτό είχε αυξήσει τον φόρτο εργασίας.

**Συμμετοχή των μαθητών**

Το σχολείο προσφέρει ένα ευρύ φάσμα εξωσχολικών δραστηριοτήτων. Οι έρευνες γονέων δείχνουν ότι οι γονείς εκτιμούν αυτές τις δραστηριότητες και αποτελούν βασικό παράγοντα στην απόφασή τους να στείλουν τα παιδιά τους στο σχολείο. Ωστόσο, η συμμετοχή σε εξωσχολικές δραστηριότητες, όπως ο αθλητισμός και το θέατρο, έχει μειωθεί.

Οι ανώτεροι επικεφαλείς οργάνωσαν ομάδες εστίασης των μαθητών για να διερευνήσουν τους λόγους για τους οποίους οι μαθητές συμμετείχαν λιγότερο. Οι απαντήσεις ήταν ανάμεικτες. Οι νεότεροι μαθητές ήταν πολύ ενθουσιασμένοι από το εύρος των προσφερόμενων δραστηριοτήτων, αλλά δεν μπορούσαν πάντα να παρευρίσκονται επειδή οι γονείς τους δεν μπορούσαν να τους παραλάβουν, ιδίως όσοι ζούσαν πιο μακριά από το σχολείο. Ορισμένοι από τους μεγαλύτερους μαθητές ένιωθαν ότι οι προσφερόμενες δραστηριότητες δεν τους άρεσαν, ενώ άλλοι δήλωσαν ότι ήθελαν να επικεντρωθούν στην προετοιμασία για τις εξετάσεις τους. Ορισμένοι από τους μαθητές που ενδιαφέρονται για τον αθλητισμό παραπονέθηκαν ότι δεν επιλέγονταν για τις ομάδες, καθώς μια μικρή ομάδα υψηλών επιδόσεων φαινόταν να επιλέγεται για κάθε αγώνα, ώστε να μην ηττηθεί το σχολείο.

**Διεύρυνση των κενών**

Ένα θέμα που προέκυψε από την έρευνα των ανώτερων στελεχών ήταν το αυξανόμενο χάσμα στα αποτελέσματα μεταξύ ομάδων μαθητών και μεταξύ μαθημάτων. Δεν υπήρξε σημαντική μείωση των αποτελεσμάτων των εξετάσεων για οποιαδήποτε συγκεκριμένη ομάδα ή θέμα, αλλά η συνολική βελτίωση των αποτελεσμάτων οφειλόταν σε μεγάλες βελτιώσεις σε περιορισμένο φάσμα τομέων. Οι μεγαλύτερες βελτιώσεις στις επιδόσεις αφορούσαν τους μαθητές με υψηλό προηγούμενο επίπεδο και τα κορίτσια. Τα στοιχεία έδειξαν επίσης ότι υπήρξαν σημαντικές βελτιώσεις στα αποτελέσματα των μαθηματικών, των ανθρωπιστικών επιστημών και των θετικών επιστημών, αλλά καμία βελτίωση στις τέχνες.

Ο Saahen μίλησε με τους υπεύθυνους των μαθημάτων τέχνης, θεάτρου και μουσικής. Του είπαν ότι αγωνίστηκαν να βελτιώσουν τα αποτελέσματα, καθώς λιγότεροι μαθητές επέλεγαν τα μαθήματα τους και ότι συχνά οι μαθητές με τις υψηλότερες επιδόσεις επέλεγαν κάτι πιο "ακαδημαϊκό". Θεωρούσαν επίσης ότι το πρόγραμμα επαγγελματικής ανάπτυξης του σχολείου για τους εκπαιδευτικούς δεν ήταν πολύ σχετικό με τα μαθήματα που διδάσκουν. Για να διερευνηθεί περαιτέρω το θέμα αυτό, ζητήθηκε από τους μαθητές που δεν είχαν επιλέξει αυτά τα μαθήματα να συμπληρώσουν μια ανώνυμη έρευνα. Πολλές απαντήσεις τόνισαν ότι τα μαθήματα δεν ήταν πολύ ευχάριστα, καθώς οι μαθητές αφιέρωναν λιγότερο χρόνο σε "πρακτικές" δραστηριότητες από ό,τι ήθελαν. Για παράδειγμα, στο μάθημα του δράματος οι μαθητές ανέφεραν ότι αφιέρωναν πολύ χρόνο στην ανάλυση ηχογραφήσεων ζωντανών θεατρικών παραστάσεων, αλλά όχι αρκετό χρόνο για την εκμάθηση δεξιοτήτων ερμηνείας.

**Νέοι αρχάριοι**

Ένας από την ομάδα διοίκησης του Saahen θεώρησε ότι θα ήταν χρήσιμο να λάβει την οπτική των νέων εκπαιδευτικών στο σχολείο. Πολλοί από αυτούς είναι αρκετά νέοι στο επάγγελμα. Όλοι οι εκπαιδευτικοί με τους οποίους συνομίλησαν ήταν πολύ ευχαριστημένοι στο σχολείο και θεωρούσαν ότι ήταν ένα καλό μέρος για να εργαστούν. Ωστόσο, οι εμπειρίες των εν λόγω εκπαιδευτικών διέφεραν με άλλους τρόπους ανάλογα με το τμήμα στο οποίο είχαν ενταχθεί. Ένας καθηγητής ανθρωπιστικών επιστημών δήλωσε ότι έπρεπε να δαπανήσει μεγάλο χρονικό διάστημα για να αναπτύξει πόρους για τα μαθήματά του, καθώς δεν υπήρχε κεντρική τράπεζα πόρων για το τμήμα. Ένιωθε ότι οι άλλοι καθηγητές του τμήματος, οι οποίοι ήταν όλοι πολύ έμπειροι, είχαν αναπτύξει τη δική τους προσέγγιση στη διδασκαλία και δεν ενδιαφέρονταν για την ανταλλαγή πρακτικών. Ένας νέος δάσκαλος στο τμήμα καλλιτεχνικών είχε βρει πολύ πιο εύκολο να ενσωματωθεί και να συνεργαστεί με συναδέλφους οι οποίοι, όπως ανέφερε, ήταν πολύ συνεργάσιμοι και ανοιχτοί στην ανταλλαγή ιδεών.

Οι λιγότερο έμπειροι εκπαιδευτικοί είχαν όλοι αντιμετωπίσει προβλήματα συμπεριφοράς στις τάξεις τους. Ορισμένοι είχαν λάβει υποστήριξη από τον διευθυντή του τμήματός τους ή έναν πιο έμπειρο συνάδελφο, ενώ άλλοι όχι. Μία από τις εκπαιδευτικούς πρότεινε ότι το σχολείο θα έπρεπε να έχει σαφέστερα συστήματα διαχείρισης της συμπεριφοράς και ότι είχε δει ότι αυτό λειτούργησε καλά σε ένα από τα σχολεία όπου είχε εκπαιδευτεί.

**Να τα συνδυάσουμε όλα μαζί**

Ο Saahen και η ομάδα του συμφώνησαν να συγκεντρώσουν τα πορίσματά τους στην ετήσια ημέρα προγραμματισμού των ανώτερων ομάδων. Κατά τη διάρκεια του πρωινού, η ομάδα συνέταξε τις παρατηρήσεις της σε έναν κατάλογο διλημμάτων που θεωρούσαν ότι χρειάζονταν περισσότερο την προσοχή τους. Ο κατάλογος είχε ως εξής:

1. Πώς μπορεί το σχολείο να βελτιώσει τα πρότυπα διδασκαλίας χωρίς να αυξήσει τις εργασιακές πιέσεις των εκπαιδευτικών;
2. Τι μπορεί να γίνει για να αυξηθεί η συμμετοχή των μαθητών σε εξωσχολικές δραστηριότητες;
3. Πώς μπορεί το σχολείο να βελτιώσει τα αποτελέσματα των εξετάσεων για τις ομάδες-στόχους, όπως οι μαθητές με χαμηλό προγενέστερο επίτευγμα και οι μαθητές με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες;
4. Τι μπορεί να γίνει για να βελτιωθεί η αφομοίωση και τα αποτελέσματα στα καλλιτεχνικά μαθήματα;

Υπήρξε κάποια διαφωνία μεταξύ της ομάδας ως προς τον τρόπο διατύπωσης αυτών των ερωτήσεων. Ένας συνάδελφος θεώρησε ότι υπήρχε ένα "υποκείμενο πρόβλημα", το οποίο ήταν η υπερβολική έμφαση του σχολείου στα αποτελέσματα των εξετάσεων. Ωστόσο, ένας άλλος συνάδελφος θεώρησε ότι το σχολείο "χρειαζόταν μια ανανέωση", καθώς κάποιοι υπάλληλοι είχαν εφησυχάσει.

Ο Saahen πίστευε ότι ήταν πολύ απίθανο να υπάρχει ένα βασικό πρόβλημα, αλλά αντίθετα υπήρχε μια σειρά από αλληλένδετα προβλήματα που μπορούσαν να γίνουν αντιληπτά με διαφορετικούς τρόπους. Ωστόσο, όταν το εξέφρασε αυτό στην ομάδα του, εκείνη φάνηκε να μην αισθάνεται άνετα με την ασάφεια και την αβεβαιότητα αυτής της άποψης.

**Λύσεις**

Το απόγευμα της ημέρας σχεδιασμού, ο Saahen ζήτησε από την ομάδα του να εργαστεί σε δύο ομάδες για να προσδιορίσει τις προτεραιότητές της για το επόμενο έτος. Οι ιδέες που προέκυψαν από κάθε ομάδα ήταν οι εξής:

ΟΜΑΔΑ 1

* Έμφαση στην ψυχική υγεία του προσωπικού και των μαθητών, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης του φόρτου εργασίας του προσωπικού και της αύξησης της συμμετοχής των μαθητών σε εξωσχολικές δραστηριότητες
* Επανεξέταση της προσφοράς του προγράμματος σπουδών στις τέχνες και αύξηση της αποδοχής τους
* Αύξηση της επίδοσης των ομάδων-στόχων μέσω ενός προγράμματος επαγγελματικής ανάπτυξης που υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς στην κάλυψη των αναγκών των μαθητών αυτών στην τάξη.

ΟΜΑΔΑ 2

* Επανεξέταση και βελτίωση της προσέγγισης διαχείρισης της συμπεριφοράς του σχολείου
* Αυξημένη εστίαση στην επαγγελματική ανάπτυξη για να εξασφαλιστεί ότι οι εκπαιδευτικοί υιοθετούν αποτελεσματικές πρακτικές που ανεβάζουν τα πρότυπα διδασκαλίας για όλους τους μαθητές
* Βελτίωση της υποστήριξης και της κατάρτισης των νέων εκπαιδευτικών.

**Ερωτήσεις**

Εξετάστε πώς η πολυπλοκότητα των σχολείων δημιουργεί προκλήσεις για τους ανώτερους ηγέτες στην προσπάθειά τους να καθορίσουν προτεραιότητες και να βελτιώσουν τα σχολεία τους. Αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να σας βοηθήσουν να δομήσετε τη σκέψη σας:

1. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι το σχολείο βελτιώνεται;
2. Σε ποιο βαθμό οι ανώτεροι ηγέτες συμβιβάζονται με την πολυπλοκότητα;
3. Ο κατάλογος των διλημμάτων που συνέταξε η ανώτερη ομάδα συμφωνεί με την εκτίμησή σας για τα προβλήματα του σχολείου;
4. Είναι οι προτεραιότητες που προτείνει κάθε ομάδα εξίσου έγκυρες και κατάλληλες; Εάν όχι, γιατί όχι;
5. Τι θα μπορούσε να κάνει ο Saahen για να ενθαρρύνει την ομάδα του να σκέφτεται πιο διαφοροποιημένα για τα προβλήματα του σχολείου;

Αφού συζητήσετε τα παραπάνω, προσπαθήστε να γράψετε μια σύντομη απάντηση στα ακόλουθα ερωτήματα:

* **Γιατί η βελτίωση των σχολείων είναι τόσο πολύπλοκη;**
* **Τι μπορούμε να κάνουμε ως διευθυντές σχολείων για να ανταποκριθούμε πιο αποτελεσματικά στην πολυπλοκότητα;**