

II PEATÜKK

Probleemide mitterenõuetamine

1999. aastal liitus arst ja treener Marcus Elliott New England Patriotsi abipersonaliga. Meeskonna mängijad olid kimpus reievigastustega. Sel ajal suhtuti vigastustesse fatalistlikult. Arvati, et vigastused kuuluvad „lihtsalt spordi juurde“, ütles Elliott. „Selline sport lihtsalt on ja need vigastused on lihtsalt juhuslikud.“ Jalgpall on karm mäng; mängijad saavad haiget. See on paratamatu.

Elliotti mõtteviis oli teistsugune. Ta arvas, et enamik vigastusi on lihtsalt halva treeningu tagajärg. Enamikus NFL-i treeningukeskustes keskenduti üha suuremaks ja tugevamaks saamisele. Ehkki mängijate kehad – ja nende mängitavad positsioonid – erinesid suuresti, oli treening enamasti üks. „See on peaaegu sama, nagu astuksite arsti kabinetti ja arst – ilma teid küsitlemata, ilma teile ühtegi uuringut tegemata – annab teile retsepti,“ ütles Elliott. „See on täiesti ebaloogiline. Kuid just nii viidi läbi professionaalsete sportlaste treeningut... Tegemist oli programmiga, kus üks suurus sobis kõigile.“

Elliott tõi mängu uue, individuaalse lähenemise. Mängijad, kelle reievigastuse risk oli suurem, said suurema tähelepanu osaliseks. Elliott uuris iga mängijat, testides nende jõudu ja jälgides nende sprindimehaanikat ning otsides erinevusi lihastes (näiteks kui üks reis oli tugevam kui teine). Nende hinnangute põhjal jaotati mängijad

vigastusohu põhjal rühmadesse: kõrge, mõõdukas ja madal. Kõrge riskiga mängijad läbisid intensiivse hooegadevahelise treeningu, et parandada Elliotti leitud hoiatavaid märke lihastes.

Eelmisel hooajal oli Patriotsi mängijatel 22 reievigastust. Pärast Elliotti programmi langes arv kolmeni. Oma edusammudega – ja teiste sellesarnastega – pani ta skeptikud endasse uskuma. Kaksikümmend aastat hiljem on Elliotti poolt kasutatuga sarnased andmetel põhinevad isikupõhised treeningplaanid muutunud palju enam levinuks.

Hiljem asutas Elliott sporditeaduse ettevõtte P3, mis analüüsib ja trenib eliitsportlasi. Ettevõtte kasutab 3D liikumisvõtte tehnoloogiat sportlaste jooksu-, hüppe- ja pööramisliigutuste mikroanalüüsimiseks. Tulemused võivad olla hämmastavalt täpsed: see on teatud mõttes eliitsportlaste magnetresonantstomograafia. Elliott saab koos sportlasega maha istuda ja öelda: *vaata, kui sa pärast hüpet maandud, on su keha ühele küljele suunatud 25% rohkem jõudu ja me paneme tähele, et su reis on pööratud sissepoole ja säärel väljapoole. Suhteliselt rotatsioonilt asetud sa meie kontrollitud sportlaste seas 96 sekka sajast ja kõik sportlased, kes on asetunud 95 seast kõrgemale, on kahe aasta jooksul saanud põlvetrauma. Nii et peaksime selle kallal töötama ja pärast treenimist hindame olukorda uuesti, et näha, kui palju see on muutunud.* P3 on analüüsinud üle poole praegustest NBA mängijatest.

„Sa ei oota, millal midagi halba juhtub,“ ütles Elliott. „Selle asemel otsid sa märki, kas võib esineda oht, ning tegutsed siis vastavalt sellele. Sest kui sa ootad, kuni midagi halba juhtub, ei õnnestu sul kunagi asju selliselt tagasi kokku panna, nagu need enne olid.“ Elliott – ja temaga sarnaselt mõtlevad kolleegid – on vigastuste ennetamise profispordis üha enam levinud filosoofiaks muutnud.

Profispordlaste mäng on karm. Vigastusi tuleb ette. Seda ei ole võimalik muuta. Selline mõtteviis on näide nähtusest, mida mina nimetan probleemide mittenägemiseks – veendumuseks, et negatiivsed lahendused on loomulikud või vältimatud. Väljaspool meie kontrolli.

Kui me oleme probleemi suhtes pimedad, suhtume sellesse samamoodi nagu ilma. Võime ju teada, et see on halb, kuid lõpuks kehitame lihtsalt õlgu. *Mida ma peaksin selle vastu ette võtma? See on ju ilm.*

Probleemide mitterägemine on esimene kolmest takistusest ülesvoolu suunatud mõtlemisel, mida me raamatu selles osas uurime. Kui me probleemi ei näe, ei saa me seda lahendada. Ja see pimedus võib tekitada passiivsust isegi tohutut kahju põhjustavas olukorras. Ülesvoolu liikumiseks peame kõigepealt ületama probleemide mitterägemise.

1998. aastal oli Chicago riiklike koolide lõpetamise määr 52,4%. Chicago riigikooli õpilase võimalused kool lõpetada olid *fifty-fifty*. „Iga süsteem on suurepäraselt loodud saavutatud tulemuste saavutamiseks,“ kirjutab tervishoiuexpert Paul Batalden. Ja Chicago riigikooli süsteem oli loodud selleks, et pooled lapsed läbi kukutada.

Kujutage ennast selles süsteemis õpetajaks või administraatoriks, hea südamega inimeseks, kes soovib neid talumatuid väljavaateid muuta. Kust te täpselt alustaksite? Teie õilsad püüdlused pörkuksid üsna pea vastu riigikoolisüsteemi laialivalguvat massi, kuhu kuulub 642 kooli, üle 360 000 õpilase ja üle 36 000 töötaja. Võrdluseks: Wisconsinis osariigi Green Bay koolipiirkonnas on 21 000 õpilast. Chicago riigikoolisüsteemis on sama palju *õpetajaid*. Chicago riigikoolide 6 miljardi dollarine eelarve on umbes sama suur kui kogu Seattle'i linnal.

See on lugu uskujate seltskonnast, kes üritasid hiiglaslikku katkest süsteemi seestpoolt muuta – kuidas nad läksid ülesvoolu, lootes õpilaste väljakukkumist takistada. Muutuste esilekutsumiseks tuli neil kõigepealt võidelda vale mõtteviisiga. „Pikka aega oli inimestel selline arusaam, et kui tulete gümnaasiumisse, siis kas saate hakka-ma või kukute läbi,“ ütles Elizabeth Kirby, kes oli Kenwoodi akadeemia keskkooli direktorina üks muutuste eestvedajaid. „Nende laste jaoks otsustame just siin, kes saab edukaks ja kes mitte. Ja kui nad ei olnud edukad, oli see nende süü. Just nii see oli – keegi ei seadnud seda kahtluse alla.“

Just nii see oli – keegi ei seadnud seda kahtluse alla. See on probleemide mittenägemine. Chicago riigikoolisüsteemis olid paljud inimesed leppinud kõrge väljalangevusega. Kui õpilased välja langesid, olid selles nende arvates süüdi juurpõhjused, mida ei olnud võimalik lahendada: halvad perekondlikud olud, puudulik põhiharidus, traumatilised emotsionaalsed kogemused, halb toitumine ja palju muud. Kõigele lisaks lapsed lihtsalt ei *pingutanud*: nad ei käinud tundides, nad jätsid kodutööd tegemata. Paistis, et neid ei huvitanud. Mida võis gümnaasiumiõpetaja või direktor teha, et kõike seda muuta?

Kogu olukord tundus lahendamatu ja kui möödus veel üks aasta ning kooli lõpetamise määr oli jätkuvalt 50% ringis, süvendas see nende abitust. *See maailm on karm, aga nii see on ja ma ei saa selle parandamiseks midagi teha.*

Esimene lootusekiir – et koolijuhid suudavad kooli lõpetamise määra oluliselt muuta – paistis ühest akadeemilisest uuringust, mille viisid läbi Elaine Allensworth ja John Easton Chicago ülikooli kooliuuringute konsortsiumis (CCSR). 2005. aastal avaldas CCSR uuringutulemused, mille kohaselt saab 80% täpsusega ennustada, millised gümnaasiumi esimese aasta õpilased lõpetavad ja kes kukuvad välja.

Ennustus põhines kahel üllatavalt lihtsal teguril: (1) õpilase viie terve aasta pikkuse kursuse edukalt läbimine; (2) õpilase läbikukumine või edu mõnes põhiaines, näiteks matemaatikas või inglise keeles, rohkem kui ühel semestril. Neid kahte tegurit hakati koos nimetama *Freshman On-Track* (tõlkes „kümnendiku kursil püsimine“, FOT) mõõdikuteks. Selle mõõdiku järgi kursil olevad kümnendikud lõpetasid 3,5 korda suurema tõenäosusega kooli kui õpilased, kes kursilt kõrvale kaldusid.

„Kümnendike kursil püsimine on tähtsam kui kõik muu kokku,“ ütles Paige Ponder, kelle Chicago riigikoolisüsteem 2007. aastal palkas FOT-tegevusi koordineerima. Tähelepanuväärselt ei arvestatud järgmiste asjaoludega: sissetuleku, rassi, soo ja – arvatavasti kõige kummalisemalt – õpilase õppeedukusega kaheksanda klassini.

Täpsustuseks viimase punkti kohta: kaheksanda klassi õppe-
 edukuses *alumisele* kvartiilile jäänud õpilastel, kes püsisid üheksan-
 dikena kursil, oli tõenäosus lõpetada 68% – kaugelt üle piirkonna
 keskmise. Teadlased leidsid, et *just üheksandas klassis on õpilase saa-
 vutustes midagi erilist*, mis kujundab nende õnnestumise või ebaedu
 keskkoolis.

Miks? Mis on üheksandas klassis nii erilist? Vastus peitus osali-
 selt selles, et Chicagos ei ole keskkooli nooremast astet: algkool kestab
 esimesest kuni kaheksanda klassini ja keskkool algab üheksandast
 klassist.

Seega kujutas üleminek kaheksandast üheksandasse klassi en-
 dast tohutut muutust: põhimõtteliselt oli see lapsepõlve ootamatu
 lõpp ja täiskasvanuks saamine.

„Üleminekuajal on inimesed haavatavad,“ ütles Sarah Duncan,
 kelle mittetulundusühing Network for College Success mängis
 Chicago riigikoolisüsteemi töös olulist rolli. Ta ütles, et õpilased ko-
 gevad üheksandas klassis sageli esimest korda läbikukkumise mait-
 set ja õpetajad näisid selle jagamisest peaaegu rõõmu tundvat, kar-
 mil ja armastaval moel. „Õpetajad arvasid, et [läbikukkunud] lapsed
 mõtleavad, et nad peavad rohkem tööd tegema,“ ütles Duncan. „Vahel
 nii juhtub. Kuid enamik neljateistaastasi tõlgendab läbikukkumist
 kui tõendit: ma ei kuulu siia; ma ei ole küllalt hea. Nad tõmbuvad
 eemale.“

Kuid kuidas saab õpilasi kursil hoida? Pidage meeles, et
 FOT-mõõdik on pelgalt ennustus, see ei lahenda midagi, nagu ka
 suitsuandur ei kustuta tulekahju. Ja sarnaselt suitsuanduri signaaliga
 tähendab see, kui seade häiret annab, et õnnetus on juba juhtunud;
 võimaluse probleemi vältida oled sa juba käest lasknud. (Kui õpilane
 esimese keskkooliaasta kursilt kõrvale kaldununa lõpetab, on kahju
 juba sündinud.)

Erinevalt suitsuandurist pakkus FOT-mõõdik välja võimaliku
 ennetamise retsepti: veendu, et riskirühma kuuluvad õpilased suu-
 daksid säilitada täieliku õppekoormuse, ja paku neile põhiainetes

täiendavat tuge.* Püüdlus täita seda eesmärki muutis Chicago riigikoolisüsteemi tavasid.

Esiteks, kuna üheksas klass on kriitiline üleminek, siis on loomulik soov, et keskkooli esimesel aastal õpetaksid parimad. See muutis tähtsuse järjekorda – tavaliselt tahtsid parimad õpetajad töötada küpsemate üheteistkümnenda ja kaheteistkümnenda klassi õpilastega. Kuid nüüd oli teada, et A-koondist väärivad üheksandikud.

Samuti hakkasid teatud distsipliinipõhimõtted läbi FOT-mõõdi-ku objektiivselt paistma ennast hävitavalt. „Kui me seda tööd alustasime, saadeti lapsed pidevalt kaheks nädalaks koduõppele,“ ütles Sarah Duncan. „Mitte relva kooli toomise eest. Rüseluse eest koridoris, kus lööke ei jagatud.“ See oli nulltolerantsi ajastu.

Mis juhtub aga siis, kui riskirühma kuuluvad õpilased – need, kellel on juba raskusi reel püsimisega – visatakse kaheks nädalaks koolist välja? Nad jäävad õppetöös maha, kukuvad kursustel läbi, langevad reelt ega lõpeta kooli. Tõenäoliselt ei mõistnud ükski ametnik, et nende karmi käe poliitika võis sõna otseses mõttes õpilase karjäärivõimalusi rikkuda.

Iga süsteem on ideaalselt loodud saavutama just neid tulemusi, mida see saavutab.

Kuid kõige põhjapanevam oli muutus õpetajate mõtteviisis. FOT toob „kaasa muudatused selles, kuidas õpetajad oma tööd näevad. See muudab õpetajate ja õpilaste vahelisi suhteid,“ ütles uurija Elaine Allensworth. „See on muudatus mõtteviisi juurest „mina jagan ülesanded kätte ja panen hindeid“ mõtteviisini „minu töö on hoolitseda selle eest, et kõigil minu klassi õpilastel läheks hästi“. Seega pean ma välja selgitama, miks neil on raskusi, kui neil raskusi tekib.“

Kui sa võtad õpetajana omaks selle, et sinu ülesanne on õpilasi toetada, mitte neid hinnata, muudab see kõike. See muudab, kuidas

* Siin kehtib levinud hoiatus, et seos ei tähenda põhjuslikku seost. Puudus igasugune garantii, et üheksandike FOT-tulemuste parandamine tõstaks kooli lõpetamise määra. Siiski oli alust arvata, et need kaks on põhjuslikult seotud, ja loomulikult jälgiti tegevusi, et seda tõestada.

sa koostööd teed. Üks on selge: sul ei ole võimalik raskustes õpilast üksinda piisaval määral toetada. Sa näed teda võib-olla ainult ühe tunni päevas. Kas tal on raskusi ainult sinu tunnis või mitmes aines? Kui sageli ta puudub? Kas teised õpetajad on leidnud paremaid viise, kuidas teda õpetada? Lühidalt, sa vajad tema kohta rohkem infot ja sa vajad abilisi.

Traditsiooniliselt kohtusid õpetajad õppesuundade kaupa – ühiskonnaõpetuse õpetajad kohtusid omavahel, inglise keele õpetajad omavahel ja nii edasi. Nüüd aga hakkasid õpetajad kohtuma õppesuundade üleselt niinimetatud esimese aasta edumeeskondades. Nad kohtuvad regulaarselt, et uurida linnaosa esitatud aruandeid, mis annavad reaalselt teavet iga õpilase kohta. Esimest korda said nad jagada 360-kraadist vaadet iga õpilase edusammudest.

„Õpetajatel on üks imeline omadus – sul võivad olla ükskõik missugused tõekspidamised, aga kui parasjagu on vestlusteemaks Michael, siis oled sa Michaeli pärast mures,“ ütles Paige Ponder, luues pildi hüpoteetilisest õpilasest. „Kõige aluseks on midagi käegakatsutavat, midagi, millest inimesed tõeliselt hoolivad... Mida me Michaeliga järgmisel nädalal peale hakkame?“

Iga õpilase vajadused on isesugused. Aliyah vajab matemaatikas järeleaitamist, aga ta ei palu seda ise – kui sina seda aga pakud, võtab ta abi vastu. Malik peab oma õe igal hommikul algkooli viima, seetõttu jääb ta alati hiljaks – tal peaks esimeseks tunniks olema mõni valikaine, nii et kui ta hoolsuse puudumise tõttu läbi kukub, ei juhtu see mõnes põhiaines. Kevin on laisk nagu lohe ja hoiab igal võimalusel töötamisest kõrvale – aga ema hoiab teda kursil, kui sul õnnestub temaga suhelda. Iga kord, kui Jordan puudub, peaks keegi talle koju helistama. (Puudumiste ohjamine on FOT-püüdluste üks olulisemaid komponente – nagu Ponder seda kirjeldas: „On ilmselge, et kui sa koolis käid, siis käid sa kooli ka läbi.“)

Õpilane õpilase, kohtumine kohtumise, kool kooli, semester semestri haaval hakkasid näitajad nihkuma. Õpilaste koolikohustuse täitmine paranes, nende hinded paranesid ning nende kursil

püsimise näitajad paranesid. Ja neli aastat hiljem lõpetasid nad suuremal hulgal, kui keegi oleks võimalikuks pidanud. 2018. aastaks oli lõpetamise määr kerkinud 78%-ni – kasvades 20 aastaga rohkem kui 25 protsenti – tänu sadade õpetajate, ametnike ja akadeemikute ülesvoolu pingutustele.

Ligikaudse hinnangu kohaselt jõudis ajavahemikul 2008–2018 diplomini 30 000 õpilast, kes kirjeldatud pingutuste puudumisel oleksid tõenäoliselt välja langenud. Need lõpetajad ei saa kunagi teada, et veidi teistsuguses reaalsuses, kus FOT-tegevused oleksid viibinud või nendega ei oleks alustatud, oleksid nad välja langenud ja nende elu oleks olnud mõõtmatult raskem. Kuna nad aga lõpetasid, tõuseb nende eluea jooksul teenitud palk keskmiselt 300 000–400 000 dollari võrra.

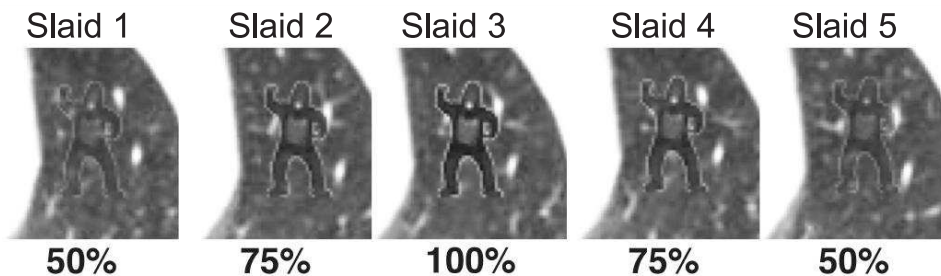
Nii võideti ülesvoolu vähemalt 10 MILJARDIT dollarit – ja seda vaid arvestades õpilaste poolt teenitavat lisatulu, jättes kõrvale lugematud muud positiivsed kõrvalmõjud, mis suurema sissetulekuga kaasnevad, alates paremast tervisest ja lõpetades suurema õnnelikusega.



Kirjeldatud edulugu on seotud paljude teemadega, mida raamatus käsitleme. Ülesvoolu läbilöömiseks peavad juhid probleemid varakult avastama, sihtima jõupunkte keerulistes süsteemides, leidma usaldusväärsed viisid edu mõõtmiseks, looma uued koostöövõimalused ja kinnistama oma edu süsteemidesse, et muuta see püsivaks. Siiski tuleb mees pidada, et selleks, et midagi juhtuks, pidid juhid kõigepealt probleemipimedusest ärkama. Ei ole võimalik lahendada probleemi, mida sa ei näe, või sellist, mida tajud kahetsusväärse, kuid paratamatuna. (*Jalgpall on karm mäng – muidugi saavad inimesed haiget.*)

Miks me langeme probleemide mittenägemise ohvriks? Vihje saamiseks vaadake allolevat pilti, mis näitab rindkere kompuutertomograafia mitut slaidi. See on niisugune visuaalne järjestus, mida

radioloogid analüüsivad kopsuvähki otsides. Kas märkate midagi kummalist?



© [9/30/19] Trafton Drew. Pildi kasutamiseks on luba.

Jah, see on tilluke gorilla, ja ei, see patsient ei hinganud teda sisse. Gorilla lisasid piltidele teadlased eesotsas Trafton Drew'ga, kes radiolooge haneks tõmbasid. Kui paljud radioloogid – kes keskenduvad võimalike vähkkasvajate otsimisele – märkavad gorillat?

Mitte paljud: 20 radioloogi 24-st ei pannud teda üldse tähele. Nad olid langenud „tahtmatu pimeduse“ nimelise nähtuse ohvriks, kus hoolika tähelepanu pööramine ühele ülesandele sunnib meid mitte tähele panema olulist teavet, mis pole selle ülesandega seotud.

Tahtmatu pimedus viib perifeerse nägemise puudumiseni. Kui sellega kaasneb ajaline stress, võib see kaasa tuua uudishimu kadumise. *Pean keskenduma sellele, mida ma teen.* Kui õpetajaid ja koolijuhte ärgitatakse aasta aasta järel õpilaste eksamitulemusi parandama ja nad jäetakse ilma edu saavutamiseks vajalikest ressurssidest, millele lisanduvad pidevad muutused regulatsioonides ja õppekavades, kaotavad nad perifeerse nägemise. Nad sarnanevad radioloogidega, kes otsivad nii pingsalt vähki, et ei pane gorillat tähele. Seetõttu lakkavad nad aja möödudes kooli lõpetamise määra pärast muretsemast, sest neil on juba niigi suur koormus ning pealegi, mida saaksid nad selles osas ette võtta?

Ja muide, kui sul tekkis kiusatus nendesse radioloogidesse gorillapimeduse pärast üleolevalt suhtuda, siis kas juhtusid märkama, et mitmel viimasel leheküljel on ülal olev leheküljenumber asendatud härjapõlvasega?