

Koolijuht ja väärtused

Piret Siivelt, M.A.

Laeva Põhikooli direktor

Koolijuhid ei pööra piisavalt tähelepanu enda ja oma kolleegide väärtushinnangutele ning kogu personali kaasamisele kooli kasvatustöösse, eetika ja väärtustega seotud küsimuste käsitlemisele koolis.

Kuigi koolijuhid väidavad sageli, et nii nende väärtushinnangutes kui kooli põhiväärtustes on oluline koht koostöö ja meeskonnatööl, selgus lähemal uurimisel, et nii töötajatele kui õpilastele püütakse läheneda individuaalselt ning tihtipeale ei tegelda eetiliste konfliktide ennetuse, vaid nende tagajärgedega.

Organisatsiooni väärtushinnangud

Organisatsiooni väärtushinnangud on tegutsemise ja olemise põhimõtted, mis ühendavad meeskonna ühtseks tervikuks – mängureeglid, millest kollektiivi kõik liikmed saavad ühtmoodi aru. Tundub, et praeguse kooli probleem on väärtuste fragmenteeritus ja inimeste vähene diskussioon, puuduvad kokkulepped ühiste väärtuste alal, puudub ühisvisioon.

Erinevad väärtushinnangud võivad olla sagedaste konfliktide allikaks ning konsensuse saavutamine kasvatusküsimustes on muutunud üha keerulisemaks (3). Nüüdisaegsed pedagoogikakäsitused rõhutavad üha sagedamini pedagoogiliste ja mittepeditoloogiliste töötajate koostöö vajalikkust kasvatus- töös. Seetõttu on tähtis, et õppeasutuse täiskasvanud liikmed lepiksid kokku pe-

dagoogilistes mängureeglites ning järgiksid neid (5). Juhi roll on luua eeldused ja tingimused töötajate koostööks ja meeskonnatööks, mille eelduseks omakorda on hindamis- ja motiveerimissüsteemid, mis tõstavad esile seda, mida koolis väärtustatakse (2).

Siinne kirjutus keskendub koolijuhi väärtushinnangutele ja oskusele luua kõigile mõistetav ühisvisioon kooli väärtustest. Püüan leida vastust küsimusele, kuidas aidata koolis töötavaid inimesi jõuda kokkuleppele sarnastes väärtustes ja suhtumistes. Artikkel tugineb autori läbiviidud uurimusele, mis pidi selgitama, millisena näevad koolijuhid oma rolli ning millist tegevust nad rakendavad koolipere eetiliste väärtuste kujundamisel. Uurimuse läbiviimiseks intervjueriti Tartu linna ja maakonna 14 koolijuhti ning 28 koolitöötajat ajavahemikul maist juunini 2004.

Koolijuhi väärtushinnangud

Mitu koolijuhti alustasid vestlust sellega, et ühiskonnas on väärtused paigast ära, eriti toodi esile meediat ja ametnikke. Väideti, et ühiskonnast tuleb halb kooli ning kool peab selle heaks tegema. Endi kui juhtide peamiseks väärtuseks nimetasid nad kõige sagedamini ausust,

koostöövalmidust, sõbralikkust, avatust, täpsust, nõudlikkust, sõnapidamist, vastutustunnet, töökust.

Küsimusele, milliseid võimalusi kasutavad koolijuhid koolile tähtsate väärtuste kujundamisel, vastas suur osa neist, et oluline on isiklik eeskuju.

Sageli nimetati väärtushoiakute kujundamisel ka vestluste tähtsust. Selgus, et vestlused toimuvad tavaliselt individuaalselt üksikute õpetajate ja õpilastega, peamiselt siis, kui on kerkinud lahendamist vajavad probleemid (pa-handused). Vestlusi esile toonud koolijuhid tunnistasid samas, et suure kollektiivi puhul ei vestle direktor paljude töötajatega pika aja jooksul üldse. Alla poole intervjueritud direktoritest nimetas ühiste väärtuste kujundamise ühe võtte- na ka koosolekuid ja ühiseid arutelusid.

Intervjuude käigus paluti koolijuhtidel kirjeldada mõnd eetilist dilemmat, et teada saada, milliste raskemate probleemidega on koolijuhid oma töös kokku puutunud ning kuidas nad on need lahendanud. Peamised probleemid, mida käsitleti, olid seotud õpetajate kutse- sobivuse või ebaeetilise käitumisega (näiteks alkoholi tarbimine, intrigeerimine, halvasti ütlemine).

"Pedagoogide poolelt vaadatakse

harva "peeglisse", õpilastega suhtlemisel kaotatakse enesevalitsemine, kasutatakse ebapedagoogilisi väljendeid – see on kõige suurem mure. Ei kuulata, mida räägitakse."

Professionaalne õpetaja

Koolijuhid pidasid professionaalseks õpetajaks isiksust, kes on väga hea ainetundja, valdab enesekehtestamise tehnikaid ning suhtub mõistvalt kõigisse lastesse.

"Õpetaja peab oma ainet valdama, et ta liiguks aines vabalt, siis saab ta ka tunnis vabalt otsustada, ei pea ristikesi tõmbama."

Sageli tõsteti esile õpetajate hoolivat suhtumist õpilastesse: "...õpetaja ei tohi õpilasest mööda rääkida, ta peaks võtma ise elu rõõmsamalt. Kõigi õpilastega on võimalik suhelda ja tulemusi saavutada."

Koolijuhtide arvates läheb professionaalne õpetaja tundi, kui tund on ette valmistatud, ning ta oskab kasutada kõiki tehnilisi vahendeid. Õpetaja peab nende sõnul olema isiksus, kes valdab pedagoogilisi võtteid, suhtub oma tööse loovalt, omab analüüsivõimet ning seob oma õppeainet eluga. "Õpetaja peaks tahtma teha rohkemat kui ainult tunniandmine, ei peaks olema vanas kinni, vaid kasutama ka uusi õppemeetodeid, tundma huvi enesetäiendamise vastu, oskama oma tunni huvitavaks teha."

Oma kooli õpetajate kirjeldamisel andsid koolijuhid väga tunnustavaid ja kiitvaid hinnanguid, kuid sageli iseloomustati õpetajat ka kui tunniandjat, kes teeb nii vähe kui võimalik: "Kui tahad midagi rohkem, peab teda ekstra paluma."

Õpetajate eetikakoodeks

Selgus, et suur osa koolijuhtidest eelstab kirjutamata reegleid ja eeldab, et õpetajad on iseenesest eetilised. Juhtide arvamus oli, et nn vana kooliga õpetajate enamik ei vaja kirjalikult fikseeritud üldist eetikakoodeksit, küll aga vajaksid seda tulevased õpetajad: "Tänapäeva üliloolilõpetaja ei kujuta ette, kuidas mingis olukorras käituda. Et saaks juba enne millelegi toetuda, kui koolimaja uksest sisse astud."

Oli ka eetikakoodeksi veendunud pooldajaid: "Koodeks oleks hädavajalik, et vältida eetiliste probleemide tekki-

mist. Sellele peaks järgnema ka mingi täitmine ja kontroll, mitte ainult paberil fikseerimine. Koolis on oluline võimalikult paljud asjad kirja panna: kodukord, töösisekorraeeskirjad – üheselt ja selgelt mõistetavalt, siis on hea viidata kirjalapandud punktidele".

Enamasti arvati, et koolisest eetika-koodeksit ei ole vaja, sest ametijuhendites, sisekorraeeskirjades ja asjaajamiskorras on vajalikud põhimõtted fikseeritud. Mittepeditoloogilise personali puhul ei olnud ühtsetele reeglitele ja normidele üldjuhul tähelepanu pööratud. Ühes koolis oli tehnilise personali ametijuhendites fikseeritud suhtlemine õpilastega. Koolisest eetikakoodeksit pidas vajalikuks vaid üks direktor, kelle koolis on koodeks juba ametijuhendi lisana olemas.

Töötajate mõjutamine

Koolijuhtide üldine arvamus oli, et koolijuht suudab töötajaid mõjutada, kuid see on pidev ja pikaajaline protsess. Pooled intervjuueeritud direktoritest pidasid oluliseks mõjutajaks jällegi iseenda eeskujut.

Leiti, et ka kolleegid ja teised õpetajad mõjutavad hoiakuid, võib-olla isegi rohkem kui juht. Üksikud juhid arvasid, et ühiselt läbiarutatud reeglid ja eeskirjad aitavad mõjutada töötajate käitumist.

Koolijuhid ei ole enamasti kursis nüüdisaegsete mõjutamisteooriatega. Näiteks Peter Senge rõhutab, et üksnes heast eeskujut ei piisa. On vaja demonstreerida usku firmasse ja inimestesse, kes seal on. Olulisel kohal on ka jagatud visioon – kollektiivne tunnetus selle kohta, mis on tähtis ja miks (10).

Kooli põhiväärtused

Väärtushinnanguid ei saa inimesele õpetada, need omandatakse koostöös teiste inimestega, teiste jälgimisel ja jäljendamisel (12).

Juhtkond ja õpetajad. Nii koolijuhtide kui ka õpetajate käest küsiti, millised on nende kooli põhiväärtused. Selgus, et koolijuhid tähtsustavad eelkõige meeskonnatööd ja õpikeskkonda, õpetajad aga traditsioone ja koostööd laps-evanematega. Ühe ja sama kooli direktorite ning töötajate nimetatud kooli põhiväärtused langesid harva kokku, mis lubab oletada, et meeskonnatööd üksnes deklareeritakse.

Küsimusele, kust saavad koolitõõtjad ja õpilased kooli põhiväärtustest teada, vastasid koolijuhid peamiselt, et koosolekutel ja arengukava koostamise käigus. Ka sisekorraeeskirjad ja ametijuhendid on mitmes koolis direktorite sõnul seotud kooli põhiväärtustega. Enamasti arvati, et kui arengukava koostamisel on põhiväärtused koos läbi arutatud, peaks sellest piisama. Arvati ka, et sisekorraeeskirjade ja kodukorraga on enamik kursis, sest need on koos läbi arutatud. Täienduskoolitust ja koolituskava seostasid kooli põhiväärtustega vaid üksikud juhid. Samas ütlesid koolijuhid otse välja, et enamik õpetajaid ei soovi kooli laiemate eesmärkidega tegelda: "Vanema põlvkonna õpetajad kipuvad ütleva, et nende asi on õpetada, teie asi on juhtida ja need asjad kirja panna, meie ei sega teid, teie ärge segage meid. Mõni ütleb otse, et direktor teab paremini. Noored tahavad küll aru saada ja võtavad arutelust osa."

Õpetajad arvasid, et kõigil koolidel peaksid olema samased põhiväärtused. Paljud ei tea kooli põhiväärtusi.

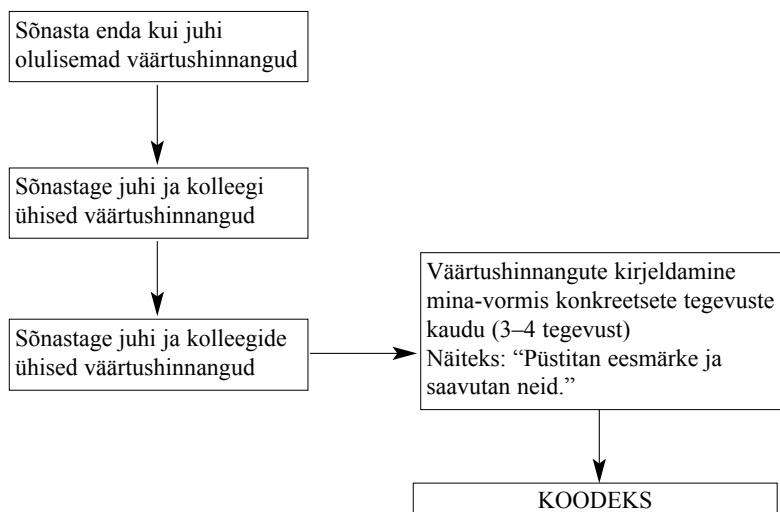
Mittepeditoloogiline personal. Enamikus koolides on muu personal jäetud oma ülesannete juurde ning enamasti ei kaasata neid kooli kasvatustööd ja põhiväärtusi puudutavatesse aruteludes. Üks tüüpilisemaid vastuseid oli: "Muud töötajad ütlevad, et pole nende asi sekkuda kooli asjadesse." Ainult paaris koolis oli mittepeditoloogiline personal kaasatud kasvatustöösse.

Uued töötajad. Selgus, et vaid mõnes koolis on loodud protseduurid uute töötajate kurssiviimiseks koolieluga ning neile tutvustatakse juba töölevõtvestluses põhjalikult kooli olukorda ja tuuakse ka välja väärtused, mida hinnatakse.

Nii koolijuhtide kui ka töötajatega vesteldes selgus, et tavaliselt peavad uued töötajad ise aja jooksul aru saama, mis koolis on rohkem, mis vähem oluline.

Koole, kus personalil ei ole selget ettekujutust kooli hetkeseisust, muutuste protsessist ja enda koolikultuurist, nimetatakse väheefektiivseteks koolideks (8), efektiivne juht peaks suutma ühendada individuaalsed, grupi ja organisatsiooni eesmärgid (6).

Motiveerimine. Küsimusele, millised on töötajate peamised motivatsiooniliskad, vastas suur osa koolijuhtidest: palk



Joonis. Ühiste väärtuste sõnastamine.

ja lisatasud, juhtkonnapoolne kiitmine, ühisüritused, samuti õpilaste tulemused, kollektiiv, oma kooli tunne.

Ühes koolis arvas direktor, et uus lisatasude maksmise kord on see, mis motiveerib. Tegemist on nn punkttabeliga, kuhu pannakse linnuke või punkt kirja. Lisatasu makstakse kaks korda aastas ning see on kollektiivlepingus kirjas. "Nüüd on vahel kuulda, et lähme ikka, saab punkti kirja – motiveerib." Küsimusele, kuidas sellisesse punkttabelisse suhtuti, vastas direktor: pooled arvasid, et punktitable võib olla, aga igaüks näeb oma punkte. Osa pidas seda süsteemi nõmedaks.

Õpetajad töid motiveerivana välja eelkõige õpilaste tulemused ja palga. Ühisüritusi ja oma kooli tunnet mainiti vaid üks kord. Koolijuhid arvasid sageli, et õpetajat motiveerib juhtkonna tunnustus, õpetajad ise aga nimetasid tunnustust juhtkonnalt vaid mõnel korral. Samas tundub, et mingil määral peetakse tunnustust siiski oluliseks. Näiteks ühe kooli õpetajad polnud juhtkonna suhtumisega õpetajatesse üldse rahul: "...õpetajaid ei kiideta, ei tunnustata eriti. Õppenõukogus saame pähe, et ei oska pabereid täita. /- -/ Juhtkond küsib küsitluses: kas ma olen oma töötulemustega rahul? Kas juht on minuga rahul? Mille järgi ma otsustan? Kui õpilane vastab eksamil 98% õigesti, on see väga hea tulemus. Kui õpetajal on 1% või 0,1% tegemata või halvasti, siis see tuuakse esile".

Huvitav oli paari koolijuhhi arvamus, et valla tunnustus õpetajat ei motiveeri:

"Vallavanema vastuvõtt vabariigi aastapäeval ei ole eriline motiveerija, kõik arvavad, et nad teevad tööd hästi."

Uurijad on tulnud järeldusele, et juhtide arvamus ja alluvate soovid ei ole sageli kooskõlas (1, 7), samuti väidab Scholtes (9), et mida kõrgemal keegi organisatsioonis asub, seda vähem ta tõenäoliselt teab või mõistab, milline on tavatöötaja igapäevane kogemus. Üksteise paremaks mõistmiseks võiks ka selles valdkonnas dialoogi pidada.

Ühiste väärtuste nimel

Koolikultuuri ja -väärtuste tugevdamiseks on hulk võimalusi: tseremooniad, traditsioonid, kollektiivi liikmete suurearvuline osalemine kooli juhtimisprotsessides, tasustamissüsteemi ühitamine organisatsiooni väärtustega, kooli uute liikmete valimise ja neile kohanemistingimuste loomise strateegiate ja protsesside arendamine (11).

Minu uurimus näitas, et koolijuhid ei pööra piisavalt tähelepanu enda ja kolleegide ühistele väärtushinnangutele, kogu personali kaasamisele kooli kasvatustöösse, uute töötajate sotsialiseerumisele, täienduskoolituse kaudu eetika ja väärtustega seotud küsimuste käsitlemisele koolis.

Pakun siinkohal välja lihtsa skeemi väärtushinnangutega tegelemiseks Aivar Halleri sõnastatud nõuannete alusel (vt joonist).

Esitatud mudeli järgi moodustavad koolijuhhi ja töötajate ühised väärtushinnangud koodeksi, mille järgi organisatsioonis tegutsetakse, mis aitab sotsiali-

seeruda uutel liikmetel ning millega vajadusel "aidatakse inimesed ka kollektiivist välja" (4). Selline ühiste väärtuste leidmine ja sõnastamine nõuab kindlasti palju aega ja vaeva, kuid lõppkokkuvõttes peaks end ära tasuma.

Kokkuvõtteks võib väita, et väärtuskonflikte esineks koolis harvemini ning ka juhi töö oleks vähem konfliktikeskne, kui lepitaks ühiselt kokku, saadaks üheselt aru ning järgitaks koolis kehtivaid põhiväärtusi.

Kirjandus

1. Aidla, A. Koostöö edendamise võimalused Eesti üldhariduskoolides. Töö- ja koostöökultuur koolis. Tartu Ülikooli Kirjastus, 2004. 27–40.
2. Alas, R. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Külüm, 2002.
3. Begley, P., Kam-Cheung Wong. Multiperspectives on values and ethical leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 2001, 4–4. 293–296.
4. Haller, A. Eduka meeskonna loomine. Loengumaterjalid koolijuhtide täiendkoolitusele, 2004.
5. Hämäläinen, K., Taipale, A., Salonen, M., Nieminen, T., Ahonen, J. Õppeasutuse juhtimine. *El Paradiso*, 2004.
6. Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. *Organizational behavior and management*. Second edition. Boston, BPI, Irwin, 1990.
7. Reece, B. L., Brandt, R. *Effective human relations in organizations*. Boston, Houghton Mifflin, 1987.
8. Salumaa, T. Muutuste juhtimine organisatsioonis, 2001; http://www.merlecons.ee/tarmo_organisatsioon_03.php.
9. Scholtes, P. R. *Juhi käsiraamat*. Tallinn, Tea Kirjastus, 2001.
10. Senge, P. M. *Viie distsipliini käsiraamat*. Fontes, 2003.
11. Thomson, Scott D. *Koolijuhid meie muutvas koolis: teadmised ja oskused*. USA Haridusjuhtimise Rahvuslik Nõukogu. Avatud Eesti Fond, 1993.
12. Vadi, M. *Organisatsioonikäitumine*. Tartu Ülikooli Kirjastus, 2004.