

Giles Crellin: "Igasugune reform eeldab head koolijuhti, sellela satuvad koolid üha enam nõiaringi, kus halb juhtimine viib veelgi halvema juhtimiseni ja sellest tulenevate probleemideni."



Suurbritannia kogemus

Giles Crellin

Programmi „Noored kooli” konsultant

Lähema 5–10 aasta jooksul võib tekkida Suurbritannias nii põhi- kui ka keskkoolis suur puudus koolijuhtidest (Guardian, 5.09.2006).

Probleem on selles, et paljud praegused koolijuhid kavatsevad lähiajal oma ametist loobuda, nende kohtadele aga napib kandidaate, kel oleksid sobivad juhiomadused. Hinnanguliselt vajab täitmist 17 000 direktori-, asedirektori- ja abidirektori kohta. Nendele kohtadele võiks kandideerida 50 000 õpetajat. Poleks paha, kuid Inglismaa ja Walesi Õpetajate Nõukogu (General Teaching Council for England and Wales) koostatud aruande andmetel kaalub neist õpetajaist, kelle kvalifikatsioon juhi rollile kandideerida võimaldab, seda üksnes 2,5% (Guardian, 10.10.2006). Ebarahuldav juhtimine kahjustab koole ja õpilasi, kuid ka ühiskonda laiemalt, sest koole hakkavad lõpetama noortepõlvkonnad, kellele puudulik haridus tekitab edasises elus suuremaid või väiksemaid probleeme ja kelle hariduslüngad valmistavad raskusi ka teistele.

Miks on selline olukord tekkinud? Suurbritannias ei ole õpetaja- ja kooli-

juhiamet heade juhiomadustega ülikoolilõpetajate hulgas populaarne – noored ja andekad ei tule kooli, nad ei pea seda kuigi atraktiivseks karjäärivõimaluseks. Potentsiaalsed õpetajad ja koolijuhid eelistavad tugevamat konkurentsivõimet eeldavaid alasid. Lisaks sellele teeb õpetajate ja koolijuhtide leidmise raskeks koolide pingeline õhkkond (eriti suuremaid väljakutseid esitavates koolides) ja viletsad töötingimused (Chevalier & Dolton, 2005).

Raske on õpetajakohti täita ning raske on muutunud ka praeguseid õpetajaid ametis hoida – või hoida neid kooli vahetamast enne, kui nad on eelmisse kohta korralikult sisse elanud. Haridusministeeriumi (Department for Education and Skills) läbiviidud uurimusest selgus, et mõni keskkool kaotab igal aastal 30–40% õpetajaskonnast (Guardian, 10.10.2006). Taoline püsivus ei anna õpetajatele võimalustki omandada kogemusi ja täiendada oskusi, mida on vaja tulevases liidril. Sama uurimus näitas, et suhteliselt hästi püsisid õpetajad koolides, kus kõik viitab heale juhtimisele – kooli eesmärgid on kindlalt paigas, töötajaid toetatakse, nende saavutusi ja vajadusi tunnusta-

take. Seega ilmneb muret tekitav nõiaring – puudulik juhtimine takistab omakorda tulevaste liidrite tekkimist.

Püüd vältida kriisi

Kuigi kõik on ühel meelel, et juhtimiskriis tuleb, vaieldakse selle üle, milline oleks parim viis sellele vastu seista. Enamik haridustöötajatest on veendunud, et esmalt tuleks õpetajaamet muuta tööturul konkurentsivõimeliseks. Liialt kaua on õpetamine kui elukutse püsinud kutseõppepõhisel värbamisel, mis on tekitanud õpetajates märtritunnet ja kõrvaltvaatajates haletsust. Loomulikult on õpetajatöös palju väga meeldivaid aspekte, mis ei tulene töötasust. Kuid sama kehtib ka paljude teiste elukutsete puhul. Argument, et õpetajatöö on väga huvitav ja tõeliselt altruistlik, ei veena enam piisavalt ülikoolilõpetajaid seda ametit valima. Mõju on kaotanud ka ammune argument, et õpetajatel on pikk suvepuhkus.

Võimekad ülikoolilõpetajad, kellest saaksid suurepärased õpetajad ja koolijuhid, lähtuvad oma otsustustes praktilistest kaalutlustest ja valivad alternatiivsed karjäärivõimalused, kõrgema palga ja parema töökeskkonna. See ei tähenda



Argument, et õpetajatöö on väga huvitav ja tõeliselt altruistlik, ei veena enam piisavalt ülikoolilõpetajaid seda ametit valima. Mõju on kaotanud ka ammune põhjendus, et õpetajatel on pikk suvepuhkus.

da, et Suurbritannias oleks õpetajate palk vilets – see ületab pisut riigi keskmist. Ometi on õpetajatel tunne, et selle palganumbri kohta on neil tööd liiga palju, et nad kogevad rohkem raskusi kui teiste elukutsete esindajad. Riik on hakanud seda seisukohta aktsepteerima ning viimase nelja aasta jooksul on õpetajate palk aasta-aastalt tõusnud. Sellest loodetakse õpetajakohtade probleemile mõnetist leevendust.

Samas on ka neid, kes väidavad, et riigil puuduvad vahendid kõigi õpetajate palkade tõstmiseks konkurentsivõimelisele tasemele. Seepärast soovitatakse kasutada õpetajatöö eest maksmisel tulemustasu. Nii saaksid kõrget palka õpetajad, kes seda tööpoolest väärivad. Tekiks palgasüsteem, mis oleks õpetajatele atraktiivne ja riigile jõukohane. Teisalt on sellele ideele tugevaid vastuhääli, mis väidavad, et õpetaja töö tulemuslikkuse hindamiseks pole olemas õiglast viisi ning igasugused katsed seda hinnata lõhuksid pedagoogide ühtsus- ja ühtekuuluvustunnet, mis praegu õpetajate tubades veel valitseb.

Samuti väidavad oponendid, et kui palk oleks seotud töö tulemuslikkusega, keskenduksid õpetajad liigselt valdkondadele, mida on tulemuslikkuse kriteeriumide alusel võimalik hinnata, ning loobuksid tuhandetest muudest pisitöödest, mis on sageli märkamatud ja aeganõudvad, kuid muudavad hariduse terviklikuks.

Kas palgatõus oleks lahendus?

Praeguseks on kõigile selge, et suurema hulga raha kulutamine lahendaks probleemi üksnes osaliselt – viimasel kümnendil on Suurbritannia koolides märgata sotsiaalse ühtekuuluvuse langust ning sagenenud on antisotsiaalne käitumine. Õpetajate sagedase vahetumise ühe põhjusena ongi hakatud nägema peaaegu kõikjal õpilaste halb käitumist. Palk pole niigi kiita, aga kui sellele lisanduvad raskused klassi ohjamisel, hakatakse koolitöölt lahkuma.

Räägitakse lausa õuduslugusid ja tuuakse näiteid õpetajaist, keda kas rünnatakse või kes ei saa klassiga hakkama. Näiteks Šotimaa pealinnas toimub iga päev üks tõsine kallaletung, kus õpilane ründab õpetajat (BBC, 10.10.06). Õpetajad tunnevad, et õpilaste käitumine halveneb pidevalt, ja see on peamine põhjus, miks nad tööga rahul ei ole.

Enamik õpetajaist teab, et laste käitumine on tunduvalt parem, kui tunnid on hästi planeeritud ja läbimõeldult läbi viidud. Olukord Suurbritannias annab siiski põhjust arvata, et halva käitumise ja suhtumise taga on märksa kaugemale ulatuvad probleemid ühiskonnas tervikuna, nii et tundide hoolikast planeerimisest ei pruugi piisata. Kuidas parandada õpilaste käitumist koolides on küsimus, mis tekitab Suurbritannias rohkesti vaidlusi. Need on jõudnud ka valitsusse,

välja on töötatud tegevuskava „Austus” („Respect” – www.respect.gov.uk).

On neid, kelle arvates peaks õpetajatele ja koolidele andma rohkem võimu ja vabadust, et nad saaksid tegutseda mitte üksnes hariduse andjatena, vaid ka väärtushinnangute kujundajate ja järelevalvajatena ühiskonnas. Selles leiris on väga erinevate seisukohtade esindajad, kellest äärmuslikumad propageerivad peaaegu et drakoonilisi meetmeid, nagu näiteks koolijuhile rahukohtuniku volituste andmine. Teised pooldavad vähem äärmuslikke vahendeid, näiteks televisiooniseadmete (CCTV) paigutamine klassiruumidesse, et „suur vend” saaks klassides toimuvat pidevalt jälgida ja salvestada ning oleks võimalik vajadusel sekkuda.

Vastasleeri esindajad küsivad: „Kui väljaspool kooli ei austa noored seadust ega politseid, siis millist kasu tooks politseiniku volituste andmine õpetajatele?” Selle leeri esindajad arvavad, et vastutus õpilaste käitumise ja suhtumise paranemise eest lasub otseselt õpetajatel ja haridusvõrgustikul, et õpilaste halb käitumine tuleneb eelkõige praegusest haridussüsteemist, mis ei vasta õpilaste ootustele ja vajadustele. Nende väitel paranevad käitumine ja suhtumine alles siis, kui õpilased saavad hakata oma haridust väärtustama. Nad usuvad, et dissiplinaarsed meetmed üksnes kriminaliseeriksid noori, märkides, et see aeg on ühiskonna jaoks juba seljataga, mil koolist väljaheitmine ja karistused avaldasid mingitki mõju. Selle leeri esindajad on veendunud, et niisugused meetmed nagu õpetajate täienduskoolitus kõige raskema õpilaskonna õpetamiseks ja õpilaste arvu üldine vähendamine klassides parandaks suuresti noorte arvamust haridusest ja õpetajatest.

Äärmuslikest lahendustest hoiduvad õpetajad, keda on enamik, peavad vajalikuks eri lähenemisviiside kombineerimist ja holistilist strateegiat, kus kooli kujundatavat suhtumist ja käitumist toetataks täiendava tegevusega väljaspool kooli. Millisel arvamusel aga õpetaja nendes küsimustes ka poleks, alati on kõigile selge, et igasugune reform eeldab head koolijuhti, selleta satuvad koolid üha enam nõiaringi, kus halb juhtimine viib veelgi halvema juhtimiseni ja sellest tulenevate probleemideni.

Tulevikupilt pole aga tingimata nii troostitu. Tehakse pingutusi, et nõiarin- gist välja murda, valmistades erakorral- liste olukordade ja lünkade vältimiseks ette tervet põlvkonda häid juhte niisug-uste tegevuskavade kaudu nagu valit- susvälise organisatsiooni läbiviidav „Teach First” („Esmalt õpeta”, www. teachfirst.org.uk) ja valitsuse juhitud kava „Fast Track Scheme” („Kiirtee programm”, www.ncsl.org.uk/programmes /fasttrack). Mõlemasse kavasse värvata- kse võimekaid noori, kellel on juhti- mispotentsiaali ning valmisolek pühen- duda koolielu ja hariduse edendamise- le. Neid noori värvatakse samal viisil na- gu töötajaid juhtivatele ametikohtadele erasektoris. Mõlemad tegevuskavad pa- kuvad noortele tõsisemaid väljakutseid ja baseeruvad eelkõige praktilistest koge- mustest õppimisel, kusjuures osalejatelt ei oodata mitte üksnes laitmatut õpeta- jakohustuste täitmist, vaid ka osavõttu koolielu parendamisest ja juhirollide võt- mist – neid lausa julgustatakse selleks.

Mõlemas tegevuskavas osalejaid ju- hendavad koolide kogunud tegevjuhid. Noortele tutvustatakse koolisüsteemi, tegevuspoliitikat ja -struktuuri. Eesmärk on kujundada juhtimispotentsiaaliga noortest tugevad liidrid kiirendatud tem- pos, et sellega leevendada koolijuhtide nappust. Loodetavasti aitavad kõnealu- sed programmid mõnevõrra pehmenda- da eelseisvat koolikriisi ja samal ajal lei- takse pikas perspektiivis lahendus sü- gavamatele probleemidele, mis takista- vad õpetajate kujunemist headeks kooli- juhtideks.

Suurbritannias ja Eestis

Suurbritannias on õpetajakutse olnud ebapopulaarne märksa kauem kui Ees- tis. Suurim madalseis saavutati selle kümnendi alguses. Olgugi, et õpetaja- koolitusele kandideerivate noorte osas olukord paraneb, on kahju juba tekitatud ja see avaldab negatiivset mõju kahe perioodi vältel: ajal, mil ei jätku õpeta- jaid, ning ajal, mil ei jätku koolijuhte.

Kuna Eestis tuntakse praegu puudust noortest õpetajatest, kes peaksid sel- lesse ametisse astuma, seisab tõenäoli- selt ka Eestil ees koolijuhtide kriis – mõni aasta pärast seda, kui (pöidlad pihku!) õpetajate nappuse küsimus on päevakorrast juba maas. Milline võiks olla lahendus? Kas on vaja programmi

„Noored kooli” või Suurbritannia „kiirtee” programmile sarnanevat süsteemi? Või on Eestil võimalusi täiendavateks meet- meteks, et vältida probleeme, mida Suurbritannia on läbi elanud?

Autor endast

Minu sünnikoht on Mani saar, seal elab mu pere tänini. Üheksa-aastaselt läksin Põhja-Inglismaale internaatkooli, kus õppisin üheksa aastat. Siis tegin õpin- gutesse aastase vahe ning töötasin töö- lise ja aednikuna, seejärel sõitsin Tšiili ja õpetasin seal kaheksa kuud vabataht- likuna inglise keelt. Seejärel astusin Cardiffi Ülikooli Euroopa õpingute eri- alale; ühe aasta jooksul toimus õppetöö välismaal. See jagunes kuuekuuliseks keelekursuseks Prantsusmaal ja kuueks kuuks Ladina-Ameerikas (sel korral Mehhikos), et täiendada oma hispaania keele oskust ja töötada heategevuspro- jekti juhina.

Ülikooli lõpetamise järel tundsin soovi edasi õppida ning omandasin Londonis magistrakraadi majanduse, globaliseeru- mise ja arengu alal. Magistrikursusel õppides kuulsin programmist „Teach First”, millega oli just algust tehtud, liitusin sellega 2003. aasta suvel. Inglise keele õpetamine Ladina-Ameerikas oli õpetajatöö mulle huvitavaks muutnud. Samas soovisin võimaluse korral tööta- da arengu alal, olgu siis välismaal või Suurbritannias. Lootsin, et „Teach First” programmis omandatavad oskused ja kogemused aitavad mul seda eesmärki saavutada – kui mitte, siis jääksingi töö- le õpetajana.

Asusin õpetama kodanikuõpetust Londoni suurimas koolis, kus õppis 2300 õpilast vanuses 11–18. See oli imepärane kogemus, kuid ka uskuma- tult suur väljakutse, sest tegemist oli keerulise õpilaskonnaga kooliga, kus nii õpilaste käitumine ja suhtumine kui sageli ka õppevahendid ei võimaldanud kõigil korralikku haridust saada. Kuid õpilaste saavutused osutusid üle ootus- te heaks, rõõmu tegid ka paljud väike- sed sündmused, mida tulemustes ei ka- jastata, aga millest tean, et need on õpi- lase elu muutnud.

Pärast kaheaastast õpetajatööd Lon- donis pöördusin tagasi Mani saarele, kus asusin kirjutama kodanikuõpetuse õppeprogrammi ja näidiskava selle aine õpetamiseks. Oli suurepärane võimalus

ja tohutult meeldiv olla nüüd haridustöö „teisel poolel”, s.o pärast seda, kui olin õppeprogrammi tegelikkuses rakenda- nud, sain nüüd kasutada oma kogemusi ja koostasid loodetavasti väga koolisõb- raliku kava!

Augustis võttis minuga ühendust In- dia heategevusorganisatsiooni esinda- ja, kes rääkis nende soovist käivitada programm, mis sarnaneks „Teach First’ iga”, ja uuris, kas oleksin asjast huvi- tatud – haarasin kohe võimalusest. See ettevõtmine ei saanud küll teoks, kuna peasponsor loobus programmi toetami- sest, kuid Indiaga läbirääkimisi pidades kuulsin Eesti Heateo Sihtasutusest ja peatselt algavast programmist „Noored kooli”. Pärast väikest maakuulamist ja esimesi vestlusi oli selge, et programmi- ga tegeldi tõsiselt. Nii olingi varsti juba Eestis ega ole seda kordagi kahetse- nud.

„Noored kooli” on andnud mulle või- maluse tegelda jätkuvalt haridusega, kuid olla samas osaline ka väga olulises arendustöös. Kui teeme oma tööd hästi, peaksime peagi nägema, et üht keeru- kamat, tänuväärsemat ja ilma kahtlus- teta ka olulisemat elukutset tunnusta- takse rohkem kui seni ning et koolides, kus meie programmis osalejad tööta- vad, tehakse õpetamisel ja õppimisel head tööd.

Vabal ajal olen innukas ragbimängija ning olen leidnud endale ka suurepä- rase klubi Tallinn Tigers (Tallinna ragbi- klubi). Tahaksin hirmsasti proovida suu- satamist ja jää kalastamist, kuid pole päris kindel, kas tahaksin sealjuures trii- vida Balti merele! Olen käinud saunas ja maitsnud verivorsti ning 80kraadist Viru Valget. Minu jaoks on olnud väga lihtne siin kohaneda. Mulle on suur au elada nii ilusas linnas nagu Tallinn ning tööta- da inimestega, kes on uskumatult motiveeritud ja võimekad – nii program- mi „Noored kooli” vedajad, Heateo Sihtasutuse töötajad kui ka meie toeta- jad, partnerid ja vabatahtlikud.