



Toomas Kruusimägi: „Eesti koolis mõõdetakse eelkõige teadmisi ja oskusi õppeainetes, huvi õpilaste arengupotentsiaali vastu on tagaplaanil.“

Miinus, null ja pluss

Toomas Kruusimägi

Tallinna inglise kolledži direktor, Eesti koolijuhtide ühenduse juhatuse esimees

Koolijuhiamet kaotab populaarsust. Kus on põhjus ja mis võiks olla lahendus? Eesti kooli rahvusvaheline tase on hea. Mida teha, et see ei langeks?

Inimesi, kes tahaksid koolijuhiks hakata, on järjest raskem leida. Kuid see pole ainult Eesti probleem. Olen käinud Euroopa koolijuhtide assotsiatsiooni suurokogudel ja sealgi ollakse sama probleemi ees.

KOOLIJUHI MUUTUNUD ROLL

2007. aastal Kopenhaagenis toimunud suurokogul oli koguni peateemaks „Koolijuhi rollid“. Seal toonitati, et lähiajal jääb Euroopa mitmes riigis kuni 40% koolijuhtidest pensionile ja nende tagala on hõre. Euroopa koolijuhid muretsevad ka sellepärast, et mehi jääb koolijuhtide hulgas järjest vähemaks – nagu õpetajategi seas. Nagu Eestis, nii muretsetakse ka teistes maades, et koolijuhtide õlgadele pannakse vastutust juurde ning samal ajal võetakse seda lapsevanematelt ja kogukonnalt vähemaks, mistõttu kool peab olema imeasutus, kus suudetakse lahendada kõik probleemid.

Miks ei taheta koolijuhiks hakata?

Koolijuhi roll on muutunud – see on üks põhjus, mis teeb inimesed ettevaatlikuks. Eestis on üks suuremaid muutusi see, et koolijuht peab oskama tulemuslikult suhelda poliitiliste erakondade juh-

tidega: kord on minister ühest, kord teisest erakonnast. See nõuab diplomaadi-annet. Teiseks peab tänapäeva koolijuht oskama tulemuslikult suhelda ka ettevõtjatega, sest tasapisi on hakanud välja kujunema kooli ja erasektori koostöö. Koolide juurde on hakatud asutama mittetulundusühinguid, sihtasutusi, funde. Enamasti kutsubki need ellu koolijuht, ja see pole lihtne ettevõtmine, sest valdama peab finantsjuhtimist, logistikat jne. See paneb koolijuhile senisest suurema vastutuse, samas pole tegutsemisvabadust oluliselt lisandunud.

Inimesi ei huvita koolijuhi töö ka põhjusel, et üha sagedamini jõuavad kooliprobleemid kohtusse, kus koolid jäävad pahatihti kaotajaks pooleks. Euroopa koolijuhtide foorumil Hollandis Utrechtiis märgiti, et kuigi probleemid saavad alguse perekonnast, peetakse vastutajaks ikkagi kooli ja koolijuhti. Mingis mõttes on see põhimõte õige, sest kui lapse kodu on väärtushoiakud paigast ära, saab kool last aidata, eriti algklassides. Aga kui kodu kooli üldse ei toeta, on kool suurtes raskustes. Paraku on taolisi perekondi murettekitavalt palju. On lapsi, kelle vanematel pole tööd, teised vanemad on tööga liiga hõivatud ja suhtlevad lastega ainult telefoni teel. Pereprobleemid jõuavad kooli nii või tei-

siti. Seda räägivad meist nii põhja kui ka lõuna poole jäävad naabrid.

Lõpuks mõjuvad ka uskumused ja linnalegendid, et koolijuht ikka õige juht ei ole. Tegelikult ei erine koolijuhi töö firmajuhi omast kuigivõrd – mõlemad töötavad inimestega, mõlemal on suur moraalne ja materiaalne vastutus. Suurt kooli on kindlasti raskem juhtida kui firmat, sest valikuvõimalusi on napimalt. Samas jäävad koolijuhtide palgad firmajuhtide omadele kõvasti alla. Suure kooli õppealajuhataja palk peaks olema 30 000 krooni ringis. See paneks küll õpetajaid ka karjäärile mõtlema. Õppealajuhatajad on ju koolijuhtide parim reserv. Äriettevõtetes on asetäitjate teema kogu aeg päevakorral ja häid juhte saadakse oma majast. Äriettevõtetes võetakse Maslow' püramiidi väga tõsiselt. Töötaja materiaalsed vajadused peavad olema rahuldatud, siis on lootust, et ta hakkab ka kõrgemate eesmärkide nimel tegutsema. Millegipärast arvatakse, et hariduses ja kultuuris see püramiid ei kehti.

Kus on lahendus?

Utrechtiis leiti, et koolijuhid peaksid endale aktiivsemalt õpetajate seast järelkasvu koolitama. Vajalikke juhtimiskogemusi annavad õpetajatele klassi-

juhatajatöö, projektide elluviimine, koolile oluliste sündmuste tähistamise korraldamine jms. Kellel see kõik hästi välja tuleb, suudab ilmselt koolijuhina töötada. Takistuseks on õpetajate suur koormus. Nad annavad ainetunde ja konsultatsioone, juhendavad aineringe, valmistavad õpilasi olümpiaadiks ette. Nii ei jää neil lihtsalt aega koolile oluliste projektide korraldamiseks ja jäävad saamata ka vajalikud juhtimiskogemused. Õpetajatest, kes annavad tunde mitmes koolis, ma ei räägigi – neid ähvardab karjääriredelil tõusmise asemel läbipõlemise oht. Kui õpetajate koormus oleks koolijuhi otsustada – ja võiks tõesti olla nii, et koolijuht ja õpetaja arutavad läbi, missugune koormus kellelegi sobib –, võtaks ilmselt suur osa õpetajatest endale 15 nädalatunni ringis. Siis jääks aega ka projekte vedada ning juhtimiskogemust saada.

Soomlased on seisukohal, et juba õpetaja baaskoolitus peab sisaldama juhikoolitust. Kui õpetajal tekib tahtmine koolijuhiks hakata või koolil vajadus teda selles töös rakendada, ei jää asi puudulike juhtimisteadmiste taha.

Ülikoolid panevad meile kogu aeg südamele, et saadaksime noori õpetajaks, eriti loodusainete õpetajaks õppima. Mõeldud aastal õppis Tartus matemaatikaõpetajaks kaks meie kooli noort. Tänavu on huvi õpetajaks õppimise vastu mõnevõrra suurem, aga ei tea, kui kauaks. Võib-olla tahaksid noored rohkem õpetajaks saada, kui rõhutatakse, et tänapäeva õpetaja on ka juht ja liider, mitte ainult aineõpetaja, ning et õpetajaks õppijad läbivad ühtlasi juhtimiskoolituse kursuse.

Sakslased on läinud taas üle koolijuhtide tähtajalistele töölepingutele. Nemad usuvad, et see tekitab direktoriks soovijate järjekorra ja hoiab ka taseme kõrgemal. Kui meie tähtajalistest lepingutest loobusime, ega siis õppe kvaliteet koolides langenud. Kõik sõltub konkreetsest inimesest, tema isiksusest.

Prantslastel on oma süsteem. Koolijuhiks kandideerija esitab seal avalduse haridusministeeriumile ja sobivuse korral määrab ministeerium ta tööle Prantsusmaa sellesse osasse, kus koolijuhti vaja on. Ranget töölesuunamist pehmemad see, et koolijuht saab endale koolimajas hea korteri. Rääkis ühe

Pariisi kooli direktoriga, kellel oli uhke ametikorter. Ta ütles, et kui ta kuhugi mujale suunatakse, jääb ta sellest ilma. Aga ei muretsenud eriti, sest uues koolis saaks ta uue korteri. Korteri eest koolijuhid ei maksa.

Meile on see unustatud vana: enne sõda elasid Eestiski koolijuhid enamasti koolimajades. Kas suunamine ja tasuta ametikorter tekitaks meil koolijuhtide järjekorra, on siiski raske öelda.

Ühe lahendusena on soovitatud kutsuda koolijuhiks võimekaid juhtivõttejaid teistest valdkondadest. Gustav Adolphi gümnaasium on nii teinud ja tundub, et nad on rahul. Suurematele koolidele peaksid valdkonnavälised juhid päris hästi sobima. Väiksemates koolides on juhi pedagoogiline roll suurem, seal on seda ideed raskem realiseerida. Paraku on teiste valdkondade juhtivõttejate kooli tulek langev trend.

Utrechti selgeid visioone koolijuhtide nappuse leevendamiseks välja ei pakutud, sest Euroopa riigid ja nende koolid on küllaltki erinevad, ühiseid visioone on raske luua. Koolijuhtide järelkasv on lai ja komplitseeritud teema, siin lihtsaid lahendusi pole. Samas on just koolijuht see, kellest sõltub Eesti kooli arengupotentsiaali parem kasutusele võtmine.

Tallinna haridusamet on hakanud looma koolijuhtide reservi. See tähendab pikaajalist planeerimist, kuid haridusametil on üsna täpselt teada, millal üks või teine koolijuht pensioniikka jõuab. Reservi koolitamine sõltub ka sellest, kui palju uusi inimesi kooli tuleb.

KUIDAS HOIDA HEAD TASET

Teiste maade koolijuhid küsivad tihti esimese küsimusena, kuidas saavutasid Eesti lapsed PISA-testides nii kõrgeid tulemusi. Eriti üllatunud on soomlased. Nad ei mõista, mida on Eesti ja Soome koolil ühist. Naljutamisi pakuvad siis ühiseks aluseks soome-ugri geene. Võib-olla nad ei eksigi, kui otsivad põhjust väljastpoolt kooli. Põhjus võib ju olla ka lapsevanemate soosiv suhtumine kooli ja haridusse, aga tulemused võivad sõltuda isegi rahvastiku koosseisust. Näiteks Soome, Eesti ja Island on PISA-testides kõik edukad ja kõik üsna monokultuurilised maad. Eestis on küll esindatud kaks kultuuri, kuid meie vene koolide tulemused ei erine väga palju

eesti omadest, sest meil on paljuski ühine ajalooline taust.

Isiklikult olen siiski veendunud, et meie õpilased on olnud edukad suurel määral tänu meie õpetajatele ja koolile. Seepärast peame tublisti edasi pingutama, et rahvusvahelistest testidest rääkides ei tuleks muuta ajavormi ja öelda, et kunagi nad *oskasid* paremini kui teised.

Riigieksam

Meil kipub mõnegli puhul kooli kogu tegevus muutuma riigieksamiteks valmistumiseks. Kasulik on see ainult koolivälisele tegelastele, kes teenivad gümnaasistide täiendava treenimise pealt. Kui riigieksamite süsteem käivitati, määrgiti ühe ohuna kohe, et need muudavad hariduse kitsamaks. Nüüd näeme, et nii ongi läinud.

Ametlikult deklareeritakse, et koolis on kõige tähtsam lapse igakülgne areng, kuid hindamissüsteem, sealhulgas riigieksamid, arengut tegelikult ei jälgi. Arengu mõõtmiseks on vaja teada õpilase lähtekohta ja edasiminekut, aga Eesti koolis mõõdetakse eelkõige teadmisi ja oskusi eri õppeainetes, huvi arengupotentsiaali vastu on tagaplaanil. Suurbritannias, mida ma üsna hästi tunnen, on õpilase taseme hindamiseks tarkvara. Kõigepealt vaadatakse üle, missugused eesmärgid on õpilasel ja mida tahavad tema vanemad, siis räägib õpetaja oma eesmärkidest ning seejärel selgitatakse välja, missuguste eesmärkide seadmine õpilasele sobib. See on üks võimalus õpilase võimetega arvestada. Aga Inglismaal on gümnaasiume, kus eriti lõpuklassides rakendatakse *challenge grade*'i. See hindamissüsteem võtab arvesse nii tulemusi kui ka võimeid. Õpilast ei hinnata selle järgi, millisel kohal ta klassi pingereas asub, vaid tema võimete realiseerimise järgi. Parim hinne tuleb siis, kui õpilane on saavutanud oma võimetele vastava taseme – selle, milleni ta jõuab pingutades. Iga õppeperioodi kohta saadetakse kodudesse kirjalikult vormistatud võrdlus eesmärgi ja saavutatu vahel. Hinne on piltlikult öeldes „miinus”, „null” ja „pluss”.

Meie arengueestlused on sammuke samas suunas, kuid tunnistustel hinnatakse endiselt aineteadmisi, mitte individuaalset edasiminekut.

Projektöpe

Eesti koolile oleks edasimineku üks võimalus projektöppe ja rühmatöö laialdasem kasutamine. See annab õpilastele nii iseseisva töö kui ka koos tegutsemise kogemusi, õpetab tegevust planeerima, oma ajavaru ja võimeid hindama, teistega arvestama. Praegu õpetavad meile projektitööd täiskasvanute koolitusfirmad ja teenivad selle pealt hästi. Tegelikult peaksid need asjad selgeks saama juba põhikoolis, aga sel juhul peavad ka eksamid projektõpet toetama. Inglismaal mindi nüüd üle nõudele, et lõpueksamite üks osa peab olema projekt või uurimistöö. Nii saabki õpilane juba põhikoolis esimese ettekujutuse projektitööst. Eksamil esitab ta portfoolio, kus on kogu protsess algideest lõppproduktini ära näidatud, lisaks videod. Eksamil annab õpilane oma projekti kohta selgitusi. See on uut moodi õppima õppimine, veel ühe võimaluse omandamine.

Valikained

Inglismaal õpivad gümnaasiumi lõpuklasside õpilased oma lemmikvalikaineid meie ülikooli esimese kursuse tasemel. Mitte kõiki valikaineid, vaid neid, mida nad tahavad kõrgkoolis õppima hakata. Mul õppis poeg Inglismaal ja võttis 11. klassis valikaineks psühholoogia. Kui ta jõuluaheajal koju tuli, selgus, et ta oli õppinud sedasama, mida mu tütar õppis Tartu ülikoolis esimesel kursusel, ja neil oli väga huvitav omavahel vestelda. Peamine erinevus oli, et poeg hakkas psühholoogiasse süvenema kaks aastat varem.

Mis tagab parema konkurentsivõime – kas see, et oskad kümneid õppeaineid võrdselt hästi, või see, et süvened juba varakult oma lemmikainesse ja liigud selles kiiresti edasi? See küsimus tuleb meil Eestis varem või hiljem läbi vaielda. Inglismaal on valitud varase spetsialiseerumise tee.

Klubiline tegevus

Me ripume liialt klassiruumis läbiviidavate tundide küljes. Sporti, muusikat, kunsti saab lihtsalt õppida ka muud moodi kui 45-minutilistes õppetundides. Näiteks klubilise tegevusena. Kool on rahul, kui õpilased klubis huviga muusikat, kunsti, tantsu jms õpivad, spordiklubis treeningutel käivad. Inglismaal pee-

takse õpilaste klubitegevust väga tähtsaks. Kui keegi tahab ülikooli minna, vaadatakse akadeemilisi teadmisi, aga lisaks uuritakse alati, kes ta on inimesena, millega ta veel on hakkama saanud lisaks õppimisele, millistes klubides kaasa löönud. Kes on spordis tugev, hakkab käima spordiklubis treenimas ja kool vabastab ta võimlemistunnist, sest kolm treeningut nädalas kooli võistkonnas annab ju õpilasele palju rohkem, kui kaks tavalist kehalise kasvatuse tundi iialgi anda saab. Nii harjutatakse lapsi valikuid tegema, pühenduma, rõõmuga õppima ja harjutama.

Omandivorm

Meie koolide omandivorm võiks olla mitmekesisem. Praegu on meil era-, riigi- ja munitsipaal-koolid. Siit on võimalik üle minna eri omandivormidele. See looks võimaluse kaasata uusi ideegeneraatoreid, täiendavaid finantsvahendeid. Suuremates linnades saab kooli tegevusse kaasata kooliväliseid organisatsioone ja firmasid, hoolekandeselset, sihtasutusi, toetusfonde, mittetulundusühinguid. Neid saab ka koolide juurde luua. Head näited on olemas: Saaremaa ühisgümnaasium ja Kuressaare gümnaasium on juba üle kümne aasta sel viisil tegutsenud. Ka teised koolid peaksid oma võimalused ja tingimused üle vaatama. Tänu sellele peaks jääma rohkem vahendeid nendele koolidele, kus võimalusi on vähem. Variantide mitmekesisus ja iga konkreetse võimalusega tutvumine hoiab üleval ka innovaatilisuse. Head uued ideed innustavad koolijuhte, kes on oma kooli arengust huvitatud. Innovaatilisus ja loovus kasvab kogu koolis, õpitakse uute inimestega läbi saama ja koos tegutsema. Aga loovus tahab ruumi, vähem stressi, rohkem valikuvõimalusi.

Kohaliku omavalitsuse tugi kodule peaks suurenema. Rohkem tuleks toetada perekondi, kus üks või mõlemad vanemad on jäänud töötuks, kus esineb alkoholismi ja muid probleeme. Neid perekondi on vaja aidata kas või ainult laste huvides.

Uuringud ja koostöö

Hariduskorraldus peaks olema teaduspõhine. Koolijuhtide ühendus esitas koos TÜ majandusteaduskonnaga rahastamise taotluse Euroopa Liidule. Tahame, et uuritaks, kuidas majanduses,

sotsiaalsfääris ja poliitikas toimuv mõjutab koolielu, sealhulgas koolivõrgu kujunemist. Kui vald avab või suleb kooli, on see poliitiline otsus, mis võib osutada põhjendamatuks ega pruugi riigi tasandil kasu tuua. Kui tahame olla teadmisepõhine Eesti, tuleb otsuseid teha uuringute põhjal, mitte poliitiliste eelistuste või meeldimise järgi.

Euroopas püütakse hoida koolidesse puutuvat poliitikat lahus. Kes saab koolijuhiks, peatab oma tegevuse erakonnas ja väljendab oma poliitilisi seisukohti valimistel. Võib-olla tasub Eestiski seda varianti kaaluda. Haridus tuleks tõsta strateegiliseks valdkonnaks, kus erakonnad ei sooviks enam üksteist üle trumbata, vaid ilmutaksid vastutustunnet ja koostöövõimet.

Koolijuhtide ühendus on võtnud ülesandeks arendada välja parem koostöö kutsekoolide ja täiskasvanute gümnaasiumide juhtidega. Ühendame ennast koostöövõrgustikuks. Meil on väga häid kutsekoole ja nende juhte, sama võib öelda ka täiskasvanute gümnaasiumide kohta.

Kandepind

Ilmselt peaks koolide edasiminekut kavandades mõtlema ka sellele, et uuenuduste kandepind oleks lai ja osalejaid palju. Praegu on mõnedki uuendused liiga kitsa ringi inimeste käes. Ei ole hea, kui näiteks ainekava koostajad oma kava ise testivad ja hindavad, sinna ise parandusi teevad, õpikud ise välja annavad ning kõige selle kohta ka ise koolitusi korraldavad. Isegi siis, kui seda kõike tehakse hästi, on süsteem suletud. Kandepinna laiendamine tuleks kindlasti kasuks.

Mingist otsast tuleb hakata toimetama, kui tahame edasi minna: rahastamine, õpetajate koolitus, õppekava, õpikud, protsess tervikuna. Alustada võib kas või sellest, et lubatakse ka 30- ja 60-minutilisi tunde, antaks rohkem vabadust, võimalusi valida.