

## Mis motiveerib kooli arenguks?

2013. aasta detsembris toimus 6. väärtuskasvatuse konverents „Hea kool. Peeglike, peeglike seinaga peal, kes on parim kogu maal?“, mis keskendus kooli eneseanalüüsile ning arengule. On koole, kes mõtlevad pidevalt sellele, kuidas saada paremaks. Kuid arvestataval määral on ka neid koole, kes viibivad oma mugavustsoonis ega näe uutes õpimeetodites, õppimist toetavas õpikeskkonnas, avatud juhtimises ega erinevate sihtgruppidega koostöös väljakutseid. Seega on koole, kes ei taha või ka ei oska areneda. Mis motiveeriks koole arenema? Allpool on kirjas mõned olulisemad mõtted, mida konverentsil üldiselt ning paneeldiskussioonis<sup>1</sup> „Piits või präänik? Kumb motiveerib rohkem koole arenema?“ koolide motiveerimise teemal eelkõige välja toodi.

### Koole motiveerib arenema:

- Usaldus koolijuhil ja õpetajate vastu. Selleks, et koolil oleks tahtmine muutuda ning koolis töötavatel inimestel oleks sära silmades, on vaja luua koolis sobiv keskkond. Suur vastutus on koolijuhil, kuid väga oluline on ka riigi suhtumine kooli. Riik ei peaks liigselt normeerima ja standardiseerima, vaid peaks usaldama kooli ning andma talle piisava vabaduse, mis annab koolile võimaluse olla omanäoline.
- Vabadus (seostub usaldusega). Vabadus otsustada tasemetööde üle ning selle üle, milliseid andmeid oma kooli kohta avalikustada. Vabadus planeerida ise oma kooli kulusid. Motiveerib individuaalne lähenemine koolile.
- Haridust puudutavad kokkulepped peavad olema erakondadeülelised. Haridusel peavad olema pikaajalisemad sihid ning iga valitsuse vahetudes ei tohi põhilised alustalad muutuda. On vaja rohkem selgust eesmärkides, miks riik ühte või teist asja teeb.
- Lisaressurss, mis võimaldab täiustada õppevahendeid ja koolikeskkonda, motiveerida töötajaid ning palgata lisapersonali, kes tegeleks spetsiaalselt kooli arendustegevustega.
- Kriitiline sõber, kes pakub koolile oma abi ja tuge – annab tagasisidet kooli eneseanalüüsile või aitab seda koostada. Aitab välja selgitada kooli tugevused ja nõrkused ning on koolijuhile heaks nõunikuks.
- Tehtud töö tunnustamine. Kooli positiivsete külgede märkamine ning nende väljatoomine avalikkuses.
- Hinnangutevaba tagasisidestamine.
- Mitmekesise hea kooli mõõdupuu olemasolu ning selle juurutamine avalikkuses, et muutuks arusaam nagu oleks hea kool vaid see kool, kes on esireas eksamitulemuste põhises edetabelis.
- Nõue avalikustada mõistlikud andmed oma kooli kohta kooli kodulehel eeldusel, et kool valib ise, millise info ta avalikustab.

---

<sup>1</sup> Paneeldiskussioonis arutlesid Toomas Kruusimägi (Inglise Kolledži direktor), Tiit Lepp (Lüllemäe Põhikooli direktor), Toomas Takkis (Kuressaare Gümnaasiumi direktor), Tarmo Valgepea (Mäetaguse Põhikooli direktor), Margit Timakov (Eesti Õpetajate Liidu juhatuse esimees) ja Signe Hohensee (Tallinna Haridusameti üldhariduse osakonna peaspetsialist). Arutelu juhtis Margus Pedaste (TÜ tehnoloogiahariduse professor).

- Nii sisehindamine kui ka välishindamine on vajalikud. Ideaalne valem võiks kõlada nii: 3 osa vabadust, 2 osa sisehindamist ja 1 osa välishindamist. Kõige eelistatum välishindaja on kolleeg mõnest teisest koolist.
- Koolipidaja ehk kohaliku omavalitsuse huvi kooli tegevuse vastu ning suhtlus koolijuhiga. Koolipidaja räägib oma ootustest koolile ning koolijuht räägib oma muredest, koos leitakse lahendused. Koolipidaja peab olema koolile lähedal – ta peab teadma, mis koolis toimub.
- Konkreetsed meetodilised vahendid, mis jagavad teiste õppeasutuste häid praktikaid ning pakuvad koolijuhile ja õpetajatele ideid, kuidas oma kooli arendada.
- Professionaalselt välja töötatud mõõtmisvahendite pakkumine koolile, mis võimaldavad koolil endal oma töö erinevaid aspekte usaldusväärselt hinnata.
- Põhiandmete kogumine tsentraalselt. See tähendab, et kool näeks vastavasse süsteemi sisse logides eeltäidetud andmeid oma kooli kohta (õpilaste arv, erivajadustega õpilaste arv, väljalangevuse protsent, õpilaste algtaase kooli sisseastumisel jne). See võimaldaks lihtsamini teha eneseanalüüsi, hinnata iga õpilase arengut (algtaasemelt lõpptasemele) ning osaleda erinevatel konkurssidel.
- Tsentraliseeritud rahuloluküsimustik. Praegu kasutatakse paljusid erinevaid rahuloluküsimustike variante ebakriitiliselt, tihti on meetodika ebaõige. Vaja oleks ühte baasvarianti rahuloluküsimustikust. See võimaldaks ka erinevaid koole omavahel võrrelda.
- Võrdlev analüüs teiste koolidega, kus tuuakse välja ka iga kooli eripära.
- Heade praktikate jagamise võrgustik.

### **Mõned tsitaadid koolijuhtide paneelist:**

„Präänikuks on kriitiline sõber ning see, kui meie kooli teatakse ja tuntakse.“

„Kõige paremaks kriitiliseks sõbraks on mõne teise kooli juht või õppealajuhataja.“

„Välishindamine peaks seostuma eelkõige kriitilise sõbraga, kes on hea kolleeg. Partnerkoolide kaudu tekib arusaam, et on vaja muutuda ühes või teises osas, sest muutumine iseenesest ei saa olla eesmärk. Muutumise tingib mingi olukord või probleem.“

„Muutus avaldub praktikas – kas ja kuidas suudame igapäevast praktikat muuta?“

„Kriitiline sõber ja heatahtlik juht, kes toetab oma inimesi ja nende arengut. Selles on valem.“

„Ilma sisehindamiseta ei saa ühtki protsessi läbi viia. Me teeme seda pidevalt. Välishindamist mina küll tahaksin ning need inimesed, kes minu kooli tulevad, võiksid olla teised koolijuhid, õppealajuhatajad, õpetajad. Kolleegi antud arvamus on väga suure väärtusega.“

„Kui tahame saada kiiret tulemust, siis kasutame sundi. Sund ei tekita aga sära silmadesse ega anna pikaajalisi tulemusi.“

„Välist sundi ei tohi olla, see ei mõju. Oluline on aga koolijuhi sisemine sund.“

„Kas saame üldse öelda, et meil on koole, kellel on eneseusk kadunud ja kes ei taha paremaks saada? Pigem on need välispidised põhjused, miks kool on langenud mingisse situatsiooni. Vaja on kriitilist sõpra või lisaressurssi.“

„Kui kõik teevad omavahel koostööd, siis ei tohiks olla probleemi, kui lähtume põhimõttest „kus viga näed laita, seal tule ja aita“.“

„Eesti väiksuse juures ei ole mul ühtegi konkurenti, vaid on sõbrad. Juhtide käes on väga suur võimalus ja nendest sõltub väga palju. Omaniku asi on selgeks teha, kas juhti on vaja välja vahetada või ei.“

„Heaks meetodiks on direktori 3–5 minutilised vaatlused koolis. Rakendage seda, juurutate kujundava hindamise põhimõtteid. Kui teen 45 minutit vaatlust, siis oodatakse minult tagasisidet. See lühike vaatlus on avang inimesele oma töö reflekteerimiseks.“

„Mind on juhitöös kõige rohkem aidanud Tallinna linna kvaliteedisüsteem ja sinna juurde tulnud juhtide tulemushindamise süsteem. Kehtib üle kahe aasta osadele, teistele iga aasta. Juht võetakse vaatluse alla. Mul on hea meel, et see töötab, sest on olnud usalduslik suhe oma mentoriga. Saan rääkida avatult. Selle suhte tekkimiseks on vaja aega.“

„Nii kaua kui ühiskonnas on koolide reastamise suund, nii kaua annavad koolijuhid vaid teatud infot oma kooli kohta välja.“

„Meie ajame oma piirkonna koolidega ühte asja. Kohtume, suhtleme, teeme koostööd.“

## **Näited ühe kooli edukatest praktikatest**

Konverentsi üks võtmesinejaid oli Warren Smith, Inglismaal asuva Folkestone'i Akadeemia direktor. Allpool on kirjas väljavõtted Warren Smithi ettekandest „A Success Story of a Good English School“. Väljatoodud tegevused on aidanud saavutada edu Folkestone'i Akadeemias, mis alustas väga halbades tingimustes, kuid on praeguseks saanud üheks riigi kõige hinnatumaks kooliks. Edu taga on tugev pühendunud meeskond, juhtkonna selged väärtused ja visioon ning vankumatu järjekindlus ja tahe oma eesmärkide elluviimisel.

Ettekande täistekstiga on võimalik tutvuda siin:

<http://www.eetika.ee/et/arendus/programm/ettekanded>

Väljavõtted ettekandest:

- „Meie edu võtmeteguriks on jagatud ühised väärtused ja uskumused. Meeskonnal on ühine suur soov ja pühendumus parandada ebasoodsa taustaga laste võimalusi, ning tugev usk oma tegevuse õnnestumisse.“
- „Iga tegevust tehakse parimal võimalikul viisil, järjekindlalt ja pidevalt.“
- „Meie koolis loeb igaüks. Iga õpilast teatakse ning tema eest hoolitsetakse.“

- „Me julgustame innovatsiooni, kuid meil on tugev tõendipõhine aruandlusmudel. Peamine meeskonna tõukejõud on mõju. Ei piisa sellest, et ollakse väga töökas ja heade kavatsustega. Need omadused on niikuinii nõutud. Meeskonnaliikmete tegevusel peab olema mõju. Küsime neilt: Mis mõju on teie tegevustel olnud? Me ei eelda, et iga uuenduslik lahendus on edukas. Õppimisprotsess on keeruline ning on palju erinevaid väliseid faktoreid, millel on õpilastele mõju. Me kasutame tihti fraasi: „Ei ole olemas hõbekuuli.“ Ei ole ühte ainsat lahendust.“
- „Väikesed asjad loevad. Meie meeskonna liikmed on korrektselt rietatud professionaalid ning me ootame õpilastelt samade standardite täitmist. Me ei tee koolivormi küsimuses kompromisse.“
- „Oleme värbamisel valivad ja pigem jätame töötaja võtmata kui nimetame ametisse kellegi, kelle kohta arvame, et ta pole piisavalt hea meie õpilaste jaoks. /.../ Me sageli ei oota, kuni meie koolis tekib vaba ametikoht, ning kui leiame sobivad kandidaadid, siis asume neid kohe koolitama. Samuti koolitame me oma õpetajaid erinevate koolituskeemide alusel. Kui uued õpetajad osalevad koos meiega koolitustel, siis sulanduvad nad varakult meie koolikultuuri.“
- „Halva käitumisega tegelemisel on oluline osa hea käitumise ergutamisel, ning seda teeme me eriti hästi. Õpilased saavad punkte, kui nad teevad teatud arvu häid tegusid ning kolm korda aastas arvestatakse nende põhjal välja auhinnad nagu näiteks teemaparkide piletid või isegi uus jalgratas. Nagu kõikides heades humanistlikes motivatsiooniteooriates, siis töötab ka siin piitsa ja prääniku meetod.“
- „Selle transformatsiooni (edu saavutamise – tõlk.) keskmes on meie põhimõtted ning nende järjepidev rakendamine iga meeskonnaliikme poolt. Halva käitumise või ebakorrektselt kantud koolivormi probleemi lahendamine ei ole ühe inimese vastutusala. See ei ole ka mitme inimese vastutusala. See on igäühe vastutus. On loomulik, et 120-liikmelises meeskonnas saavad ühed paremini hakkama kui teised. Meie põhimõtete rakendamise toetamine on ka personalikoolituses oluline teema. Ka meie õpilased tunnevad neid põhimõtteid põhjalikult ja nad teavad, millal nad eksivad. Neil on tugev õiglustunne ning mõned kõige huvitavamad vestlused leiavad aset siis, kui nad avaldavad arvamust, et põhimõtteid on ebakorrektselt rakendatud.“
- „Kooli avanemisele eelnenud kuudel, mil koolimaja ei olnud veel valmis ning meil olid ainult oma väärtused ja eetos, kutsusime me vanemaid ja lapsi suurtele avalikele kohtumistele. Meie sõnum oli selge. Me ütlesime välja, et ei salli käitumist, mis segab õppimist. Me ei salli sõnalisi solvanguid ei õpilaste ega täiskasvanute pihta. Me ei salli vägivalda ega narrimist. Me ei salli trotslikkust – lapsed peavad sõna kuulama kohe ning iga kord või järgneb karistus. Kui karm see karistus on sõltub sellest, kui kaugelt õpilane läheb. Meie sõnum oli ilmselgelt atraktiivne paljudele lapsevanematele. /.../ Meil oli esimesel aastal 240 kohta ning kõik need kohad tulid täis, mitmed jäid ootejärjekorda.“
- „Meil on ulatuslik ja regulaarne professionaalse arengu jätkamise plaan, mis katab kõiki pedagoogika aspekte. On mentorlus ja „sõbrasuhted“, et anda rohkem infot. On selge juhtimisstruktuur, kus osakonna juhid vastutavad oma osakonna

õpetamiskvaliteedi eest. Neil on sügav huvi selle vastu, et õpetamine oleks heal tasemel, sest see mõjutab õpilaste arengut ning annab eelise asutusesisesel osakondade hindamisel. Kui sa oled osakonna juhataja ning saad selle eest lisatasu, siis on kõik, mis selles osakonnas juhtub, nii hea kui halb, sinu vastutuse all.“

- „Vastukaaluks põlvkondi kestnud kehvadele tulemustele usume me, et meil on kohustus uuendada ja esitada väljakutseid vanadele hariduslikele tavadele. See peegeldub meie õppekavas, mille eesmärgiks on kaasata ja innustada õpilasi ning pakkuda neile võimalusi õnnestumiseks. /.../ Me püüdleme oma õpilaste kõrgeimate saavutustasemetega poole laiahaardelise, rikkaliku ja väljakutseid esitava õppekava abil, mis on üles ehitatud kõrgetele ootustele ning pakub parimaid õppimiskogemusi.“
- „Kuigi mõnedes hariduslikes filosoofiates eelistatakse hinde arutamist õpilasega, siis meie seda lähenemist ei poolda. Hinde arutamine lapsega, kellel on madal enesehinnang ning vähene motivatsioon, lõpeb tõenäoliselt sellise hindega, mis jääb allapoole tema maksimaalset sooritusvõimet. Alternatiivina kasutame statistilisi tõenäosusmudeleid, et näidata igale lapsele seda potentsiaalset hinnet, mille laps võiks oma tasemel saada, kui ta käiks mõnes riigi kõige kõrgemate tulemustega õppeasutuses. Selle sõnumi alltekstiks on see, et parimad hinded ei ole mitte ainult võimalikud, vaid nende saavutamine on väga tõenäoline, kui laps näeb palju vaeva. Seesugune sõnum on võimas ning on kaasa aidanud meie edule.“
- „Kuna ajalooliselt on meie kogukonnas olnud vanematega suhtlemise tase väga nõrk, siis suhtleme me vanematega lapse arengu teemal kuus korda aastas, organiseerime kolm akadeemilise ülevaate päeva ning ühe aine konsultatsiooni õhtu, et innustada vanemate sõprust meie kooliga ja proovida hajutada need mured, mis tõenäoliselt on seotud vanemate endi koolikogemusega lapsepõlves.“
- „Kursused ja ajakavad kohandatakse nii, et need soodustaksid edu ning vähendaksid ebaõnnestumist.“
- „Mõned arvavad, et kaasamine peaks tähendama kõigi laste aktsepteerimist sõltumata nende käitumisest. Meie nii ei arva, kuid me investeerime sobiva alternatiivi loomisesse. Nii et kuigi need õpilased ei saa hakkama tavakoolis, siis on neil olemas sobiv alternatiivne haridusüksus.“
- „Viimased kuus aastat ei ole olnud kerged, kuna oleme pidanud korrigeerima oma ootusi. Kuid me oleme arenenud tänu sellele, et oleme oma põhimõtteid igapäevaselt rakendanud ning korranud oma sõnumit järjekindlalt nii meeskonnaliikmetele, õpilastele kui ka vanematele. Vanemate tagasiside on traditsiooniliselt väga positiivne.“
- „Visioon on paigas. Silmapaistvate tulemuste nõue igapäevale. Kontekst on oluline, kuid see ei ole takistuseks. Kõrged ootused personali ja õpilaste käitumisele. Ärge püüelge midagi vähemat kui igapäevase parim tulemus.“
- „Edetabelid, mis keskenduvad üksnes tulemusele, kajastavad hästi neid koole, kus on kõrgete tulemustega õpilased (arvatavasti keskklassi peredest). Aga mida arvata koolidest, kes tegutsevad ebasoodsate tingimustega kogukondades? Kas nad tõesti vajavad edetabelit, et teada saada, et nende õpilased ei ole nii võimekad? Siin on põhjus, miks arengu mõõtmine on võrdväärset oluline. Arengu all mõtlen õpilaste

algtaseme arvestamist koolituleku hetkel ning selle võrdlemist lõpptasemega – tulemusega, mille nad saavutavad lõpueksamitel. Ainult läbi arengu mõõtmise on võimalik vahet teha loorberitel puhkava rikkas kogukonnas tegutseva kooli ja vaeses kogukonnas tegutseva kõrgete tulemustega kooli vahel.“

- „Kuidas siis määratleda head kooli? Kui õpilaste arengu hindamise kvantitatiivne meetod on heas töökorras, siis on teil võti olemas. On ju nii, et koolide peamine eesmärk on õpilaste potentsiaali maksimeerimine? Teised asjad on ka tähtsad, kuid minu meelest jõuab iga teema kas otseselt või kaudselt arengu mõõtmiseni välja.“