

## 6 Juhtimise ja juhi analüüs väärtusarenduse aspektist

Kui õpetaja on väärtuskasvatuse võtmeisik, siis väärtusarenduse analüüsi võtmeisikuks on koolijuht kui tippjuht: oluline on nii tema arusaam väärtusarendusest kui motivatsioon sellega tegelemist korraldada. Väärtusalase dialoogi algatamisel ja hoidmisel on määrav juhivoolne avatud suhtumine ja oskus kriitikat vastu võtta. Õpetajatepoolne aus tagasiside osutub siis ammendamatuks varasalveks, millele kooli arendamisel toetuda.

Antud materjal keskendub rohkem õpetajale kui väärtuskasvatuse võtmeisikule ja juhtimise analüüsi meetodilised võimalused seetõttu põhjalikumat avamist ei leia. Üldises plaanis on oluline arvesse võtta neid samu aspekte, mida koolikultuuri analüüsi puhulgi: tarvis on leida võimalused analüüsima seda, kas sõnades väärtustatu on väärtustatud ka tegudes. Teisiti öeldes on keskseks uurimisküsimuseks, kuidas õpetajad, õpilased ja lapsevanemad koolijuhi käitumist tajuvad.

Juhtimise analüüsiks saab kasutada kõiki eespool nimetatud meetodeid.

Tunnivaatluse all kirjeldatud meetodit saab rakendada nõupidamiste ja koosolekute analüüsiks. Viimase puhul saab eraldi vaatluse alla võtta näiteks seda, milliseid võtteid kasutab juht koosoleku juhtimisel, millised on tema sotsiaalsed oskused, kuidas on kollektiiv kaasatud jms. Kokkuvõttes annab selline analüüs palju informatsiooni juhtimisstiili kohta ja juht saab väärtuslikku tagasisidet selle kohta, kuidas tema juhtimisalased põhimõtted täpsemalt praktikas realiseeruvad.

Arvestada tuleb ka sellega, et tulemused ei pruugi olla täpselt sellised, nagu analüüsi alustamisel arvati. Tihti võivad need olla kas positiivselt üllatavad või hoopis ehmatavad. See tõstatab küsimuse, kellele sellist juhtimise analüüsi usaldada. Võimalikud analüüsijad on:

- juht ise (toetuda tasub mingile eneseanalüüsi juhisele, näiteks *checklist*ile);

- õpetajad, õpilased (potentsiaalselt on see kõige väärtuslikum peegel-  
dus, aga ausa tagasiside saamine võib olla keeruline isegi siis, kui taga-  
sisidestajate anonüümsus on tagatud);
- välisnõustaja (juht peab teda usaldama hakkama);
- teine koolijuht (sisehindamise nõustajate kogemus näitab, et see on  
väga hea variant);
- kooli psühholoog (sobiv variant, kui psühholoogi töö ühe osana nähak-  
se koolikultuuri analüüsi; konfidentsiaalsuskohustus võimaldab küsit-  
luste tulemusi anonüümsena hoida).

## Abiks juhile<sup>1</sup>

### Viis (enese)kriitilist küsimust:

- I. Millega ma alustan oma päeva, nädalat, uut veerandit ja õp-  
peaastat (nn esmaspäeva hommiku eesmärgid) ja mida see  
kõneleb mulle mu tegelikest prioriteetidest?
- II. Kas ma saan ja tahan ausat tagasisidet selle kohta, milliseid  
väärtusi minu olek ja suhtlemisviis edasi annab? („Su teod  
räägivad nii valjusti, et ma ei kuule, mida sa räägid.“)
- III. Millest ja mis järjekorras me räägime oma nõupidamistel? Kas  
me räägime väärtustest iga päev ja mõlemas suunas või tule-  
vad need rohkem kõneks aktusekõnes?
- IV. Kas valikute tegemine on minu jaoks kerge ja kas mul on sel-  
ge, mille alusel ma otsustan / me otsustame?
- V. Kas ma tegelen väärtuste juhtimise teemaga, uskudes tõe-  
liselt, et see aitab mul ja meil suurendada kooli väärtust ja  
tegutseda sihipärasemalt?

### Teadliku väärtusarenduse tunnused:

- I. Meie kirjapandud väärtused kajastavad seda, milline on meie  
kooli nägu juba täna ja millesse me tegelikult usume (...või on  
need rohkem ideaali kirjeldus?).
- II. Väärtused kajastuvad konkreetselt meie eesmärkides ja tege-  
vuskavades. (Arengukava esimese ja viimase lehekülje koos-  
kõla printsiip.)

<sup>1</sup> „Abiks juhile“ küsimused ja märkused koostas Martin Tiidelepp.

- III. Me kasutame oma ressursse (aeg, raha, kompetentsid) tegemaks esmajoones väärtuslike asjadega (... ja kui me peame valikuid tegema või kärpima, siis mida esimesena ja mida viimasena?).
- IV. Me teeme konflikti puhul vahet, kas tegemist on väärtuste/eesmärkide või vahendite/meetodite vastuoluga.
- V. Mida me tahame väärtustada ja kasvatada õpilastes, on juba nähtav meie omavahelises koostöös ja juhtimises (...ja kuidas me seda teame?).

## Kokkuvõte ehk väärtuste väärtusest:

**Väärtused** teevad paljud asjad keerulisemaks, aeglasemaks, ebaefektiivsemaks..., aga ilma nendeta muutuvad asjad, mida me teeme, ja tulemused, mida me saavutame, väärtusetuks.

Seega, juhi roll on väärtusarenduse analüüsi puhul kahesuunaline. Ühelt poolt on juhi otsustada, kui palju väärtusarendust tegevusena väärtustatakse, kuidas töötajaid ja õpilasi selleks motiveeritakse. Teisalt on juhilgi vaja tagasisidet ja abi oma tegevuse analüüsimisel, mistõttu on tema käitumisharjumused ka ise analüüsi objektiks.