

## **Erli Aasamets: koolijuht võiks eneseanalüüsi teha korra nädalas**

*Intervjueerinud Tiia Kõnnussaar*

### **Miks järjepidev eneseanalüüside tegemine koolijuhile ja koolile kasulik on?**

Kilingi-Nõmme Gümnaasiumis on õpetajate eneseanalüüsi tehtud juba 2007./2008. õppeaastast alates, ütleb direktor Erli Aasamets. Hea kooli tunnustusprogrammis, kus tuli kirjutada ka eneseanalüüs, osales kool esimest korda 2016. aastal. Nüüdseks kahel järjestikusel aastal, 2019-2020 on Kilingi-Nõmme Gümnaasium välja teeninud kõrgeima, hea kooli eksperdi tiitli..

### **Miks hea kooli tunnustusprogramm teid üldse kõnetas?**

**Erli Aasamets:** Eks kõikvõimalikke programme on ju palju. Vaatasin järele, väärtuskasvatust on maininud ligi 50 erinevat organisatsiooni, asutust ja liikumist. Kui võtta mõni kitsam nišš – olgu ta liiklus- või keskkonnakasvatus või ettevõtlik kool –, siis need on konkreetsele kooliele aspektile keskendunud.

Miks eetikakeskuse programm kõnetas: see on laiem kui lihtsalt sisehindamine, Innove rahuloluküsitlused või õppeaastat kokkuvõttev analüüs järgmise aasta tööplaani koostamiseks.

Programmi aspektide valik pani mõtlema, millistele hea kooli aspektidele tähelepanu koondada.

See oli ahhaa-elamus: on olemas programm, mis esitab väljakutse analüüsida kooli kui organisatsiooni ja paneb kooli juhtkonna koolielule ja -perele teisiti mõtlema. Esimest korda tegime tunnustusprogrammi raames eneseanalüüsi 2015./2016. õppeaasta kohta. Ja eneseanalüüsist (mida ja kuidas) on nüüdseks välja kasvanud refleksioonid, sest üha enam lisandub miks-küsimusi

### **Kuivõrd on rolli mänginud eetikakeskuse hea kooli tunnustusprogrammi teadmuspõhisus?**

See on minu jaoks olnud üks kaalukamaid motivaatoreid. Erinevaid tunnustusprogramme on vabariigis kümneid. Tavaliselt on need enese presenteerimiseks ja oma eduloo kirjeldamiseks. Aga selliseid, mis paneksid su proovile, eriti ei ole, just kooli juhtkonna ja arendustegevuse jaoks.

Mida ma esile tõstan, on just seesama: kas sa arvad või argumenteerid? Arvata võib igaüks, aga argumenteerimiseks on tõendeid vaja. Pärast Tallinna Ülikooli magistriõppes läbitud andmeanalüüsi ja uurimistöö metoodika kursusi vaatan andmeid, analüüsi, valimit ja hüpoteesipüstitust hoopis teisiti.

### **Mis teid nende aastate jooksul eneseanalüüsi kirjutades veel üllatanud on?**

Need ahhaa-elamused on igal aastal olnud erinevad.

Teise aasta "ahhaa" oli kooli juhtkonna töö analüüsimine: milline on juhtimise mõju koolile? Koolijuhilt eneseanalüüsi nõudvat tegevust ju väga polegi, on küll sisehindamine, aga välis hindamist satub kooli harva. Meil oli eneseanalüüsi kirjutades abiks kriitiline sõber, kes käis ka kohapeal. Tagantjärele tundub, et just teisel aastal hakkas kusagil alateadvuses tiksuma arusaam juhtimisotsuste konkreetsest mõjust kooli käekäigule.

Kolmanda aasta kõige olulisem taipamine oli, et polegi me koolis vaid tugevused. Hakkasime ka oma nõrku kohti vaatama.

Neljandal aastal tundsi, et eneseanalüüsi kirjutada on lihtsam. Me teadsime, mida programm pakub, ja kaasa hakkas mängima eelmise kolme aasta kogemus. Neljandal aastal olin juba veendunud – ja seda olen ka oma kolleegidele rääkinud –, et kui sa paned töö kirjutamise käigus kogutu süsteemi, on olemas väga hea materjal edasiseks tegevuseks. Arengukava, üldtööplaan, sisehindamine – kõik on selles süsteemis rakendatavad, et mitte öelda kopeeritavad. Koostatud eneseanalüüs hakkas meie kasuks tööle.

Töö kirjutamine on läinud lihtsamaks ja konkreetsemaks. Kui esimese aasta eneseanalüüs hõlmas 50-60 lehekülge, siis neljandal oli kõik kokku vaid 17 lehekülge, kuigi küsimusi oli 56. Neljanda aasta rõõmus taipamine oligi see, et meil on kõik juba olemas!

### **Kuivõrd selgusid eneseanalüüsi kirjutades kooli vajadused ja suund, kuhu pürgida?**

Seda peab vaatama kahelt poolt. Üks on koolipoolne vaade: mida kool vajaduseks peab, millist perspektiivi näeb. Näiteks võis kool algselt algselt leida, et vaja oleks rohkem õpetajaid kaasata. Ühel hetkel võis aga tekkida kaasamisväsimus: kui palju ikkagi kaasata, keda ja mismoodi? Kui me hakkasime hea kooli programmi töid kirjutama ja ette antud aspekte analüüsima, pani see mõtlema, kui kaugele me tahame jõuda, kui kiiresti ja miks. Tegelikult toetasid just hea kooli aspektid, mida mudel ette andis, kooli vajaduste ja võimaliku perspektiivi selgimist.

Pilt hakkas selgemaks minema kolmandal aastal, kui hakkasime mõtlema, mida teha koolielu nõrkade kohtadega ja kuidas head veel paremaks saada. Neljas aasta, mil tööd kirjutasime, oli juba lõbus. Saime väärtuskasvatuse kooli tiitli ja mõtlesime: nüüd on karikas siin, mis me edasi teeme? Ja panime järgmise eneseanalüüsi ideestiku kokku ühe nädalaga! Tol perioodil sigines meie majja selline lause, et andmetele võib vahel olla valus otsa vaadata. Tekkis mõte, et ehitame oma töö üldse teistpidi üles: me ei pane kirja mitte edulugu, vaid probleemi, mida tahame lahendada. Mis selle probleemi esile on toonud, mille kaudu me seda märkame?

### **Kuidas eneseanalüüs sisehindamisele kaasa aitas?**

Sisehindamist saab teha täiesti formaalselt: paneme keskmised hinded tabelisse; lisame, mitu protsenti huvitegevuses käib ja ... ongi suurem hulk sisehindamisest tehtud, kui me räägime õppe- ja kasvatustegevusest. Mõni kool laob veel eksamitulemused ka sinna.

Aga kas ja kuidas inimene sealjuures kasvanud on? Mitte laps üksinda, aga ka õpetaja ja kooli juhtkond? See jääb tagaplaanile.

Eneseanalüüs on väga palju kaasa aidanud. Me oleme pusletükid suutnud kokku panna. Näiteks käisid õpetajad enesetäiendusel, kirjutasid sellest kevadises eneserefleksioonis ja analüüsisid, milles neil on järgmisena vaja ennast täiendada. Nende andmete põhjal saame kokku panna koolituskava.

Ma usun, et järgmise aasta üldtööplaan on tänu hea kooli tunnustusprogrammi jaoks läbi hekseldatud materjalile ligi neljandiku võrra lihtsam teha. Arengukava veelgi lihtsam. Me ei kirjuta eneseanalüüsi ju tunnustusprogrammi jaoks, vaid seetõttu, et ennast ja oma tegevust analüüsides saame pildi, mis meid edasi aitab.

Reflekteriv eneseanalüüs peaks olema iganädalane. Ja see peaks olema pidev. Ega vanal ajal taluperemees ei saanud ka ainult korra aastas analüüsida, kuidas tal talu majandamine või talutööd läinud on. Ta istus ikka igal õhtul paku peal ja ja mõtles järgi, mis täna läks ja mismoodi

homme paremini saaks. Või mõtles sellele vähemalt korra nädalas saunas käies. Eneseanalüüsi ja reflekteerimise toetamine kooli juhtimise juures võiks olla süsteemne protsess, aga niisugust süsteemset toetust ei ole, meetodikaid ei ole. Neil, kes on mentorkoolituse läbinud, on võib-olla natuke lihtsam. Ja siis on nii, et aastas korra võetakse üldtööplaan ette, kolme aasta tagant võetakse ette arengukava ette ja öeldakse: "Ah, see üks paber on, *copy-paste* ja teeme ära".

### **Kas eneseanalüüside kirjutamine pani teid ka tähelepanelikult koolielu detaile jälgima?**

Ma ei tea, kas nüüd just detaile, aga oluliseks muutusid erinevad vaatenurgad. Õppe- ja kasvatustegevus on püha, eks ole. Aga see, kuidas juhtimise valdkonna otsused mõjutavad lõppkokkuvõttes kodus mõnda vanaema... Näiteks et see, millist toitu hommikul koolis lastele pakume, kandub piirkonnas edasi moel, kui palju vanaema peab enne kukke ja koitu kodus süüa tegema, enne kui laps bussi peale jookseb. Niisuguste mõjude ja seoste märkamine muutus oluliseks. Kui ma esimene kolm või neli aastat vaatasin direktorina asjadele ühtemoodi, siis praegu, tunnistan, mõtlen end aeg-ajalt teadlikult mitte kabinetis laua taga istujaks, vaid kohvitassi taha teise tooli peale.

Analüüs ladina keeles on ju algosadeks lahutamine. Kõige väärtuslikum olnud mitte niivõrd analüüsimine, kuivõrd sünteesimine ehk uue pildi kokkupanek. Maru hea on analüüsida, paneme numbrid tabelisse, need kõik raami, ja kogu moos. Aga kui ma võtan need numbrid nüüd viiest erinevast tabelist ja püüan nendest uut pilti kokku panna, vaat see koht on see, kus ma sünteesin midagi uut. See on hästi väärtuslik olnud.

### **Kuidas on eneseanalüüs aidanud vastata küsimusele, milliste väärtuste järgi koolis elu käib?**

Oluline on kooli keskkond, kus see kool on, milline on kogukond, milles kool töötab. Võrumaa pisike kahekümne lapsega kool on ühtemoodi, meie oleme teistmoodi, riigigümnaasium on kolmandat moodi, Tallinnas Lasnamäel on kool neljandat moodi. Praegu, pandeemia ajal tajume kogukonna ülisuurt usaldust. Ilmselt on meie väärtused – hoolivus, turvalisus – juba olemas olnud, sest vastasel juhul neid ei oleks osatud meilt oodata. Turvalisus on meil küll olnud pikka aega ja teadlikult väärtus, nii vaimse kui ka füüsilise poole pealt.

Seesama hoolivus... Kelle jaoks kool on? See küsimus oli mul päevakorras kuus aastat tagasi, kui mul tuli neli või viis töölepingut lõpetada. Meil on ikka keerulisi aegu ka olnud. Lõpetasin mõned töölepingud, ülejäänutel palk tõusis, aga tingimuseks oli ühiste väärtuste aktsepteerimine.

Ja me olemegi saanud selle, et kõik tehakse lapsest lähtuvalt: mitte õpetajast, mitte koolitöötajast lähtuvalt.

Me oleme eneseanalüüsi ja -refleksiooni abil jõudnud niisuguste väärtusteni, mis kõnetavad kogukonda, sobivad meie vanemate, laste ja ka õpetajate hoiakutega. Loosungeid – teadmised, õiglus, ilu ja mis need koolide motod on – võid ju seinale panna. Aga kriisi ajal selgub, mis on see, mida koolilt kõige rohkem oodatakse.

### **Milliseid juhtimisvõtteid olete hakanud eneseanalüüsidega töötamise tulemusel kasutama. Ja miks?**

Milliseid juhtimisvõtteid? Mugavust! *Naerab*. Ehk siis autonoomia andmist. See on vana ütetus, et meeskond peaks ilma juhita toime tulema. Mina olen jõudnud olukorda, et – kuidas ma ütlen – no aeg-ajalt ma küsin, et tahate te minuga ka midagi rääkida või on teil mõni rõõm minuga

jagada? Minu meeskonnas on õppejuht, huvijuht ja majandusjuht, ja nad toimetavad nii hästi, et ma tihtipeale ei taha igapäevaselt üldse vahele segada.

### **See on ilmselt hea juhtimine – mikrojuhtimine on alluvatele väga tüütu?**

Mina ei pea igapäevase õppeprotsessi teemades sobrama. Eksamigraafik on sul saadetud? Mina saan õppejuhi käest niimoodi küsida, ma ei pea nende asjadega ise tegelema. Ja huvijuhi teema on lapsed tervena hoida. Kui Eesti noorsootöö arengukavas on välja toodud, et 75% õpilastest peaks olema huvitegevusse kaasatud, siis meil on see aastaid olnud 83%. Meeskonna poole pealt on kõik super.

Aga juhtimisvõtted? Raudselt need kolm asja: **vestle**. Siis **kuula** ja **küsi**. Kui ma lähen ja räägin, et kuule, see asi tuleb meil nüüd koolis niimoodi ära teha, ega sellest midagi ei muutu. Selle asemel lähen töötaja juurde ja küsin: on sul selles osas mõtteid? Kuidas sina panustada saad ja millal sa sellega alustada saad? *Coachingu* ja mentorluse võtted on oluliselt käepärasemad.

Eelmise aasta detsembris oli eetikakeskusel konverents teenivast juhtimisest. Mina kasutaksin terminit "hooliv juhtimine". Ma ei taha väljamaalt palju üle võtta, kui ma tean, et Eestis on seesama asi mingil kujul olnud või on olemas. Ma toon näite: mu esimene haridus on põllumajandusökonoomisti oma, ma olen EPA lõpetanud. Ei tule kõne allagi, et sa saad taluperemees olla, kui sa asjadest ei hooli. See ei pea olema Ameerika juhtimisstiil.

### **Kuivõrd on teie kooli väärtuste hulgas autonoomia?**

Kerkib. Järjest ja järjest kerkib. Meil oli üle-eelmisel aastal Grete Arro koolitus autonoomsest õppijast. Praegu on meil töös hindamismudelid, sealhulgas käitumise hindamise mudel, mille saavad ka laps ja lapsevanem. Palun vaadake üle ja lepime kokku, milline on meie kooli väärtustest ja normidest tulenevalt sinu tegelik käitumishinne.

Ma jään selle juurde, et õpetaja on kunstnik, ta on loovisik, individuaalne loov isik. Tal peab olema tugev natuur, sest kõik see, mis klassiruumis toimub, on looming. Seal ei saa ma õpetajale mitte midagi ette kirjutada. Mine, näitle, ole, tee kunsti, tunne rõõmu. Ja kui ainekava ka selle juures ära täidad, siis on ju super ju.

Õiguste andmine ehk autonoomia õpetajatele on täiesti teadlik tegevus. Õpetajad, kes on kutsestandardiga vanem- või meisterõpetajad, on tõestanud, et nad suudavad oma tegevust juhtida. Palun, teie märgite ise, millal teie soovite puhata. Ei ole niimoodi, et näiteks 28. augustil on meil õppenõukogu, aga teie peate juba 24.-28. augustil olema koolimajas mulle kättesaadavad... Ei pea! Need õpetajad on tõestanud, et nad suudavad oma sügisest õppetööd kõige paremini ette valmistada vihmaste ilmadega juulis.

Me tahame suuremat autonoomiat praegu ka õppijate ja kodudeni viia. Ja muidugi käib sinna juurde ka õiguste andmine.

### **Millised on olnud valikukohad personalipoliitika kujundamisel ja kuidas eneseanalüüsid on seda mõjutanud?**

Eneseanalüüside põhjal tegime kogu kooli koolituskavad ümber. Inimene tahab ikka minna sinna keskkonda, kus ta tunneb end mugavalt. Tõmbasime maha need koolitused, kuhu hirmsasti kiputi, ja palusime, et: "Nii, sa oled toonud arengukohana välja selle ja selle, palun otsi selle kohta infot ja räägime koolituse või enesetäiendamise läbi".

Refleksiooni ja eneseanalüüsi abiga läks personalipoliitika käima ja ka ressursid ümberjagamisele. Kuna meie koolis on õpetaja, vanemõpetaja ja meisterõpetaja palgad diferentseeritud, tuli ressursse ümber jagada.

Eneseanalüüside abiga joonistus välja ka see, kui koormatud keegi on. See andis julguse teha õpetaja palk võrdseks 24 kontakttunni töötasuga. Kuna ressursid vabanesid, on meil juba aastaid kõikide õppe- ja kasvatustöö ala töötajatel õpetaja palgaga võrdne töötasu. See on üks põhjuseid, miks meil on koolis kogu aeg töötanud psühholoog ja logopeed, juba mitu aastat eripedagoog ning oleme leidnud abiõpetaja.

Me oleme ratsionaalsed. Kui kõrgema järgu matemaatika meisterõpetaja peaks maadlema abiõppel õpilasega, on ressursi raiskamine. Las tema paneb 24 tundi täiega klassi ees põhikooli ja gümnaasiumi lõpetajatele ainespetsiifiliselt. Selle õpilasega, kellele korratabelikene pähe ei jää, võib nüüd tegeleda abiõpetaja. Aga abiõpetajat ei leia ka kuuesaja euro eest. Kõikide lastega töötavate inimeste palga võrdseks viimine tavaõpetaja alampalga määraga ongi taganud selle, et meil on kogu vajalikud töötajad olemas.

Analüüsisime siin, kuidas õpetajaid leida. Mul oli märtsikuus töövarjuks noormees, kes kaalus, kas ta kandideerib meile õpetajaks või ei. Tegime personalipoliitikas muudatuse ja võtsime ta käsunduslepinguga tööle. Ta käis kaks korda neli nädalat erinevate klasside juures tunde vaatlemas, me kasutasime teda abiõpetaja ja asendusõpetajana. Ta otsustas, et tuleb. Selline meetod töötab hulga paremini kui kuulutus Õpetajate Lehes.

Me oleme ammust ajast liitunud alustavat õpetajat toetava kooli liikumisega. Haridusmentorite teine lend ja alustavate õpetajate mittetulundusühing tegid koos ühe projekti: kümme tuhat eurot ja viis suurt koolituspäeva. Paku noorele koolielu vaatlemise võimalust ja ta tuleb kooli.