

Koolijuhi roll heas koolis ja koostöö
koolipidajaga
Hea kool sünnib erinevate osapoolte koostöös

Arno Kaseniit
Sillamäe Gümnaasiumi direktor
4. detsember 2012

Arutelu hea kooli teemal võib esmapilgul tunduda lahtisest uksest sissemurdmisena. Eks ikka on hea kool just see, milles me ise töötame ja kus õpivad meie õpilased. Lihtne on hea kooli peamise kriteeriumina või põhilise argumendina välja tuua väide – MEIE KOOL ON HEA, SEST SEE ON MEIE KOOL – ja tuleb tõdeda, et vastu vaielda ei saagi või pole mõtetki.

Kooli teevad heaks kõik, kes selles üht või teist ülesannet täidavad – kogu koolipere. Mis võiks olla parem õpilastest, kes rõõmuga tulevad kooli, himuga õpivad ja räägivad oma koolist kui parimast! Veelgi parem on kui ka vanemad oleksid kooli üle uhked ja ei sooviks oma lapsi kuhugi elukohast kaugemale kooli saata. Nende hoiakutest ja moraalsest toest sõltub palju, vanemate rolli hea kooli kujunemisel on raske üle hinnata.

Sageli meenutame oma heast koolist rääkides köögitädi või kokkasid, kes meid maitstvate toitudega ilusas puhtas sööklas toitsid. Kui koristajad, garderoobihoidja, kooli sekretär ja raamatukoguhaldjas on abivalmid ja teevad oma tööd rõõmuga, siis hoiavad nende ligi ka õpilased, kes ei karda küsida, aga vahel ka oma muret kurta.

Heas koolis on aktiivne huvijuht, arukad ja heatahtlikud õpetajad, asjalik õppealajuhataja, tegus majandusjuhataja ja direktor, kes täidab koolis väga mitmeid erinevaid ja olulisi rolle.

Heas koolis on õpilaste silmades sära, seal õpitakse, seal juhtub kogu aeg midagi, seal naerdakse rohkem kui nutetakse.

Millised võiksid olla hea kooli tunnused ühe koolijuhi arvates? Vist olulisimaks on tunne, et tahan sinna, tahan minna tööle, tahan teha tööd, tahan lahendada probleeme, tahan end teostada...

Koolijuhi roll kooli kliima, -kultuuri ja heaolutunde loomisel on ainulaadne ja olulisem kui arvata oskame. Toimetulek koolipidaja esindajana koolis, õpetajate esindajana valla- või linnavalitsuses või vanemate koosolekul esitab koolijuhile väga kõrged isiksuslikud ja professionaalsed nõudmised.

Koolijuhina tööle asumisel ei pruugi algaja koolijuht oma ametijuhendit lugedes aru saada, mis teda tegelikult ees ootab. Koolijuhi konkursile esitatud essees põhjendab kandidaat oma sobivust tuues välja eelnevad õpingud ja omandatud teadmised, kirjeldab kogemusi töös inimestega, lubab kooli arendada, teha keskmisest koolist hea kool.

Mis ootab aga koolijuhti tööle asudes? Kool peaks tavaarusaamise järgi olema püsivate väärtuste kandja, stabiilse arengu keskkond, kindlal kursil kulgev laev. Paraku on suurem hulk koole täna muutuste keerises ja rahulikust kaptenitööst võib vaid unistada. Kool – see on

muutuste juhtimine. Muutused õppekavas, muutused personali koosseisus, õpilaste arvu muutumine, eelarve vähenemine, muutused õpetamise ja hindamise paradigmas – need on vaid üksikud näited muutustest, millesse kool kaasatud on. Kui aga kooli sisekliima või kultuur muutmist nõuab, siis pole muutmisel ja muudatustel lõppu nähagi.

Üks olulisemaid muutusi, mida tuleb hea kooli loomisel hallata, on personalimuutused. Kui õpetajad õpivad ja muutuvad üha professionaalsemaks, on see ühe õige kooli tunnus. Kui aga õpetajad lahkuvad koolist või tuleb sinna palju uusi töötajaid, muutub keerulisemaks ka kooli mikrokliima kujundamine ning koolijuht peab toime tulema uue väljakutsega. Kool – see on inimgruppide ja grupiprotsesside juhtimine.

Personali suhtumist töösse mõjutab väga olulisel määral kooli mikrokliima. Direktoril on kooli kliimakujundajana siin oluline osa. Naljad, kiitus, tähelepanemine, soe sõna, huvi tundmine, kaasamine – kõik need tegevused võiksid olla koolijuhi töövõtted. Paraku sõltub sellise rolli parem täitmine koolijuhi karismast, iseloomust, tõelisest loomusest.

Traditsiooniliselt on direktor see, kes peab i-le punkti panema – noomima halva käitumisega silma paistnud poissi või ülekäte läinud tüdrukut. Karistamist ja kurja sõna käsitletakse ainulahendusena: ollakse ju sellega harjutud, et valesti käitunud õpilast tuleks karistada või karistusega hirmutada. Vanema põlve noorusajast mäletame „kõva käega” direktorit ja „kõva häälega” õpetajat, kes vajadusel õpilase „paika pani”.

Direktori kohustused kõnelda, kuulata, kirjutada tekste ja esitada õigeid küsimusi nõuavad head avaliku esinemise oskust, laitmatut kirjaoskust ja erakordset empaatiavõimet. Kooli töötajad ootavad koolijuhilt tunnustust, head sõna, õnnitlusi, head suhtlemisoskust igas olukorras. Tüli korral kollektiivis peaks direktor sekkuma ja suutma olla erapooletu vahekohtunik ja lepitaja.

Kõiki töökaaslasi tunnustades toetad iga töötaja arengut. Tunnustuseta ei saa ükski õpetaja. Tunnustatud õpetaja suudab tunnustust jagada ka õpilastele. Tunnustamine vabastab töötajates energia, mida vajatakse enda laadimiseks, annab jõu, et edasi liikuda. Ja see tunne pole võõras ka koolijuhile endale.

Heas koolis on juhil kõiki neid rolle lihtsam täita, aga neid tuleb täita ka „tavalises koolis”. Kas hea kool on seisund mingil ajahetkel (☺ nt sellel aastal oli meie kool hea, kas ka järgmisel?) või on hea kool kui eesmärk, mille nimel järelejätmatult pingutada. Või on tegemist hoopiski visiooniga, millele lähemale jõudes see ihaldatud piir jälle imekombel kaugeneb?

Oletagem, et juhitegi head kooli. Mida võiks ja peaks aga tegema, et heas koolis oleks veelgi parem? Mida tuleks teha, et heast saaks suurepärase?

Viieaastase koolijuhi praktika põhjal võin välja tuua mõned lihtsad soovitusel: tunnusta, loo meeskond, õpi ja ole arengu eeskujuks, vea eest ja vastuta! Kui koolijuht seda suudab, saab heast koolist suurepärase kool ja heast juhust suurepärase juht.

Koolijuht võib olla tubli, aga kaua ei jaksa keegi vaid üksinda suurt koolivankrit vedada. Energia ja tahe tuleb avada kogu kollektiivis. Siinkohal peab rõhutama, et koolitöötajad ehk

inimeste grupp pole veel meeskond. Koolijuhi võimuses on kujundada töötajatest tegus meeskond. Meeskonna kujundamine tähtedest, kes õpetajad kahtlemata on – see on päris suur väljakutse. Õpetaja on liider oma valdkonnas, omas aines ja klassis. Sageli on teised sama aine õpetajad tema konkurendid, konkureeritakse tundide mahu, õpilaste ja tähelepanu pärast. Teineteise toetamine ja ühiselt tegevuste kavandamine pole koolis just igapäevane asi. Koolijuht saab aga meeskonnatööd ja omavahelisi häid suhteid toetada töökorralduse, suhtumise, tunnustamisega. Meeskonna kujunemiseks tuleb aega võtta. Meeskonnaks arenetakse pikema aja jooksul, eeldusel, et personali koosseis on suhteliselt püsiv.

Suurim paradoks juhtimises on järgmine: meeskonna loomisel on mõistlik toetuda inimestele, kellel on süda õige koha peal. Sageli võetakse inimesi tööle CV-näitajate või kvalifikatsioonipaberite järgi. Töötaja väärtushoiakuid ja töösse suhtumist enne tööle asumist on raske hinnata, kuulda pole õiges või vales kohas asuva südame häält. On vaid aja küsimus kui juht ja töötaja tülli pööravad ja seda tüli ei suudeta lahendada muul moel kui lahku minekuga.

Kollektiivi koosseisu stabiilsus on küll oluline, kuid areneval koolil võib tekkida vajadus ka uute töötajate, uute õpetajate järele. Koolijuht ei tohiks karta tööle võtta uusi „mängijaid”, ka noori, kes alles ülikooliõpingud lõpetanud ja esimeseks töökohaks kooli valinud on. Noore kolleegi proovilepanekust ei pääse ükski organisatsioon, nõnda ka kool. Noori tuleb toetada, määrata neile mentor vanemate kolleegide seast. Koolijuht peaks noorte kolleegidega sagedasti vestlema ja arutlema nende töö edenemise või ka isiklike üleelamiste teemadel.

Õpetajate töölevõtmisel või vallandamisel tuleks lähtuda eelkõige õpilaste aspektist. Valida võiks õpetaja, kes on oma eeskuju või metoodikaga sobiv ja vajalik õpilaste arengut silmas pidades. See asjaolu, et koolijuhil ei pruugi mõnel ajaetapil õpetajaga päris sama arvamus olla, pole piisav põhjus „ebamugava” õpetaja väljavahetamiseks. Kui satub kollektiivi aga liialt riiakas või sarkastiline kolleeg, kelle hoiakuid ja käitumist ei saa muuks kui „mürgitamiseks” nimetada, tuleb olla julge sekkuja ning mürgitajast tuleks vabaneda. Kui pidada oluliseks meeskonna moraalse tervise säilitamist, tuleb „mürgitajast” lahku minna.

Meeskond kujuneb kiiremini siis kui meeskonnaliikmed usaldavad üksteist, olles parajal määral iseseisvad ja vabad. Vaid julged ja vastutusvõimelised töötajad suudavad olla ausad nii enda kui oma meeskonna liikmete vastu. Nad kohustavad nii ennast kui teisi võtma ette raskemaidki ülesandeid ja on valmis nende täitmise nimel ennastsalgavalt pingutama.

Meeskonna kujunemist soodustab ka õppiva organisatsiooni kontseptsiooni rakendamine. Õppivat organisatsiooni iseloomustavadki visiooni olemasolu ja selle jagamine, eesmärgid ning süsteemne mõtlemine ja tegutsemine. Õppivas organisatsioonis on igapäev õigus ka eksida ja seeläbi areneda, seal ei kardeta uuendusi ja teistmoodi lähenemist. Üheks oluliseks võtmeaspektiks on iga töötaja meisterlikkuse ja professionaalsuse väärtustamine, seepärast toetage nii individuaalset kui meeskondlikku õppimist.

Koolijuhi käes on võti ukse avamiseks või sulgemiseks ühelt poolt kooli siseellu, aga teiselt poolt kõigi nendeni, kes asuvad väljaspool kooli, kuid kelle mõju koolile ja selle headusele on

liialdamata suur. Mõlemal pool ust deklareeritakse, et vaid koostöö toob häid tulemusi ja teeb kooli heaks. Olen nõus.

Koostöö kooli pidajaga hõlmab kooli juhtimist üldisemalt, aga konkreetselt kõiki neid valdkondi, mis annavad koolile võimaluse oma missiooniga toime tulla. Kohaliku omavalitsuse eelarve osast sõltub kooli füüsiline keskkond, toitlustamine, spetsialistide kaasamise võimalus, õppekäigud jne. Koolipidaja kinnitab kooli rahakoti suuruse ja sageli ka selle sisu jaotuse. Spetsialistide palkamine saab võimalikuks vaid kohaliku valla või linna toetusel. Koolijuhid teavad, et lisaks õpetajatele on koolis kõik spetsialistid ja halduspersonal kulla väärtusega. Kohaliku omavalitsuse poolt kinnitatakse põhimäärus, arengukava, koolitöötajate ametikohtade koosseis jpm. Valla- või linnavalitsuse haldustegevuse aktiivsusest ja professionaalsusest sõltub ka kooli jätkusuutlikkus. Muudatused kooli tegevuses tuleb ette valmistada koos omavalitsusega heal juriidilisel tasemel. Muudatused on reaalne ellu viia vaid juhul kui kaasatakse muudatusesse ka kooli käekäigust huvitatud inimesed, eelkõige lapsevanemad.

Hea kooli loomisel on oluline koostöö lapsevanemate ja hoolekoguga. Lapsevanemate hoiakud toetavad moraalselt ka õpetajaid. Raskem on teha tööd koolis, kus vanemad pole rahul õpetajate poolt nende lastele pandud hinnetega või sekkuvad klassi kasvatuspraktikasse. Koostöö ei tähenda seda, et vanemad peaksid tegema õpetajate tööd või vastupidi. Selgus oma rollides pigem toetab koostööd, vastupidine olukord aga kurnab, ja rahul ei saa olla kumbki pool.

Igal koolil võiks olla koostööpartneriks, sõpruskooliks vähemalt üks teine sama hea kool või veelgi parem kool. Juhtkondadevaheline kogemustevahetus, õpilaste omavahelised kohtumised, õpetajate ühiskoolitused – see kõik tugevdab hea kooli enesemääratlust ja oma kooli tunnet. Kooli teeb heaks koostöö, avatus ja sõbralikkus kõigi väljaspool kooli asuvate huvigruppide suhtes. Üksi ei saa olla hea ükski kool. Koostöös aga saab heast koolist suurepärase kooli.

Ühe kooli lugu

Arno Kaseniit asus juhtima Rakvere Vene Gümnaasiumit 2007. aasta suvel. Koolipidaja strateegiline kavatsus oli korraldada ümber linna koolivõrk nii, et õpilaste arvu vähenemise tõttu jätkusuutmatu vene gümnaasium võiks liituda Rakvere suurima ja vanima kooli Rakvere Gümnaasiumiga. Esimese olulise otsusena lõpetatigi 2007. aastal õpilaste vastuvõtt gümnaasiumiastme statsionaarsesse vormi.

Õpilaste arv oli viimastel aastatel suurte sammudena vähenenud – kunagisest peaaegu tuhande õpilasega suurest koolist oli jäänud järele vaid 172 õpilasega kool. 2010. aasta sügiseks oli jäänud õpilasi kooli veidi rohkem kui 120, kusjuures gümnaasiumiastmes õppis vaid 30 õpilast.

2011. aasta kevadel otsustaski Rakvere linna volikogu lõpetada Rakvere Vene Gümnaasiumi tegevuse iseseisva allasutusena ja ühendada Rakvere Vene Gümnaasium Rakvere Gümnaasiumiga.

Kõigi nende nelja õppeaasta jooksul oli hea võimalus koolijuhil praktiseerida juhtimist muutuste perioodil, pidevas „kriisiolukorras”. Pole lihtne maandada lennukit kui seda ei soovi mitte just kõik seal „lennuki pardal” töötavad või õppivad inimesed ja kui olukorda pingestavad nii vanemate hirm ja vastuseis kui volikogus erinevatel arvamustel olevad huvigrupid.

Meeskonda luues, õppiva organisatsiooni põhimõtteid rakendades, koostööd arendades ning tasakaalukat juhtimisstiili kasutades õnnestuski direktoril koos juhtkonnaga emotsioone täis „lennuk” maandada ja õpilased said oma kooliteed jätkata samas koolihoones Rakvere Gümnaasiumi koosseisus. Hea kool liitus veel paremaga...