

Haridusjuhi eetiline tundlikkus - lahenduspõhi



Juhtum

Kooli pidaja viis haridusasutustes läbi rahulolu-uuringu. Tulemusi analüüsid hakas ühe kooli puhul silma, et mitmed töötajad andsid koolikultuuri puudutavate küsimuste osas kommentaarides tagasisidet, et direktori tegevus tunniplaani koostamisel, ruumide jaotuse planeerimisel jms osas ei ole läbipaistev. Üldine skoor oli madal, 5-palli süsteemis 3,2. Nii mõnelgi töötajal on tekkinud kahtlus, et inimesed, kellel on soojem suhe juhiga, kes aktiivselt käivad temaga vestlemas, nõu küsimas, koos kohvitamas ja ideid jagamas, saavad paremad tingimused.

Koolijuht on noor ja alles alustab teist õppeaastat tööl. Ta on jätnud paljudele mulje, et ta pigem hoiab distantsi, uks on suletud, on mõtlik ning ei ole väga avatud suhtleja. Koolis on vähe

ühiseid koosolekuid ja arutelusi, kus õpetajad saaksid kaasa rääkida tundide jaotuse, tööplaanide ning koormuse osas. Samas on läbi viidud mitmeid uuendusi, mis on muutnud töökorraldust paindlikumaks, õpetajad on saanud juurde tuge tugispetsialistidelt, nii mõnigi tõi välja, et tema ettepanek on rakendust leidnud. Eriti kriitilised on olnud töötajad, kellel on koolis pikk tööstaaž.

1. Märkake vastuolu: milles seisneb probleem? On neid mitu?
<p>Probleem: Töötajatele on jäänud mulje, et töötajaid koheldakse ebavõrdselt.</p> <p>Probleem: Koolijuht on avatud üksnes töötajatele, kellega tal on paremad suhted - kollektiivis puudub ühtsustunne.</p> <p>Probleem: Koolis korraldatakse vähe ühiseid koosolekuid ja arutelusid, kus saaksid kõik õpetajad töökorralduse osas kaasa rääkida.</p> <p>Probleem: Koolis ei viida läbi ühisüritusi, mis aitaks luua ühtse töökeskkonna.</p> <p>Probleem: Õpetajate ühtsuse puudumine ei jää märkamata ka õpilastele ja lapsevanematele, mistõttu võib see mõjuda kooli mainele halvasti.</p>
2. Kes on selle juhtumiga seotud ja millised on nende rollid (näiteks juht, lapsevanem, sõber jne)?
<p>Koolijuht, õpetajad ja muud kooli töötajad. Kaudselt ka õpilased ja lapsevanemad, kellele jääb õpetajate ühtsuse puudumine tõenäoliselt silma.</p>
3. Mõelge, milliseid emotsioone erinevad osapooled kogevad? Määra selle juhtumiga seotud osapoolte üldnimelikud õigused ja kohustused.
<p>Koolijuht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Õigused: õigus jagada ressursi oma parema äranägemise järgi. • Kohustused: teha koostööd õpetajatega; olla avatum suhtleja; arvestada võimalusel õpetajate ettepanekutega kooli päevakava kehtestamisel; luua pingevaba töökeskkond. <p>Õpetajad ja muud kooli töötajad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Õigused: õigus võrdsele kohtlemisele; õigus olla meeskonda kaasatud; õigus pingevabale töökeskkonnale. • Kohustused: teavitada koolijuhti töökorralduslikest probleemidest; planeerida tööd koostöös teiste õpetajatega (PGS § 25 lg 5).
4. Millised on võimalikud lahendused? Kirjeldage 1-3 lahendust ja kaaluge neid lähtudes järgmistest vaatepunktidest (vajadusel täiendage oma lahendusi): <input type="checkbox"/> Millised hüved ja kahjud kedagi mõjutavad?

- Milliseid üldkehtivaid reegleid tuleb järgida?
- Kuidas hea inimene seda dilemmat lahendaks?

Võimalik lahendus: Käesolevas juhtumis töid kooli töötajad rahulolu-uuringu vastustes välja, et kooli direktori tegevus tunniplaani koostamisel, ruumide jaotuse planeerimisel jms osas ei ole läbipaistev. Samuti oli nii mõnelgi töötajal tekkinud kahtlus, et inimesed, kellel on juhiga soojem suhe ning käivad juhiga aktiivselt vestlemas, temalt nõu küsimas, temaga koos kohvitamas ja ideid jagamas, saavad paremad tingimused. Kuigi koolijuhil on õigus jagada ressursi oma parema äranägemise järgi, tuleb tal teha koostööd kõigi õpetajatetega, sh arvestada võimalusel õpetajate ettepanekutega kooli päevakava kehtestamisel. Seejuures on õpetajatel õigus võrdsele kohtlemisele ning olla meeskonda kaasatud. Antud juhtumi puhul said paremad tingimused need töötajad, kellel on koolijuhiga soojemad suhted ning teised õpetajad ei olnud meeskonda kaasatud. Selle parandamiseks on koolijuhil näiteks võimalik korraldada ühiseid hommikusi nõupidamisi, kus on koolijuhil võimalik õpetajatelt küsida, mis mured või probleemid on neil seoses tööga esile tõusetunud, edastada õpetajatele vajalikku informatsiooni ning õpetajatel on võimalus kaasa rääkida tundide jaotuse, tööplaanide, koormuse jm päevakajaliste küsimuste osas ja teavitada koolijuhti töökorralduslikest probleemidest.

Samuti oli antud juhtumis probleemiks töötajate ühtsustunde puudumine. Kui koolitöötajate vahel puudub ühtsustunde, ei jää see märkamata ka õpilastele ja lapsevanematele, kelle kaudu võib teadmine kooli ühtsustunde puudumisest jõuda ka rohkemate inimesteni, seeläbi kahjustades mingil määral ka kooli mainet. Koolijuhil on aga kohustus luua oma töötajatele pingevaba töökeskkond. Pingevaba töökeskkonna saavutamine sõltub suuresti kollektiivsest ühtsustunde olemasolust. Selle puudumisel ei ole võimalik pingevaba töökeskkonda saavutada. Kollektiivset ühtsustunde loomisele aitab kaasa ühisürituste (iga-aastane õpetajate päeva tähistamine, töötajate sünnipäevade tagasihoidlik tähistamine, spordipäevad, meeskonnatöö koolitused, õppeaasta lõpu tagasihoidlik tähistamine jne) korraldamine. Selliste ühisürituste korraldamine aitab ka uuel koolijuhil endal meeskonda sulanduda. Juhul, kui uus koolijuht ei ole teadlik sellest, kas ja kuidas varasemalt asjad käisid, on tal alati võimalik oma töötajatelt seda küsida viies näiteks töötajate seas läbi vastava küsitluse.

5. Kui teie peaksite andma nõu juhile, siis lähtudes eetilise ja õiglase haridusjuhi mudeli neljast valdkonnast (vt tabelit lõpus) tehke ettepanekuid, milliste pädevuste arendamine aitaks selliseid olukordi juhil tulevikus vältida.

AVATUD KOOLIKULTUUR:

- Olen oma inimestele kättesaadav, minu uks on alati avatud - ei hoia distantsi, vaid loon töökeskkonna, kus minu töötajad teavad, et võivad alati minu poole pöörduda.
- Suhtlen oma inimestega kui võrdsete partneritega - jõuan kõigi oma töötajateni, ei suhtle ainult teatud töötajatega.

MINU INIMESTE VAJADUSED:

- Tunnen huvi ja arvestan oma inimeste vajadustega - koolijuht oli kursis üksnes teatud koolitöötajate muredega.

MINU ARENGUVAJADUSED:

- Olen empaatiline ja inimestega suhtlemine on minu tugev külg - olen suhtlemisel avatud.
- Oskan vajadusel abi küsida - olles uus koolijuht, ei tea ta, kuidas koolis asjad varasemalt käisid. Koolijuhil on võimalus abi küsida kooli staažikamatelt õpetajatelt.
- Olen aus ja õiglane, ei diskrimineeri - kohtlen töötajaid võrdselt olenemata sellest, et mul on osade töötajatega parem klapp.
- Loon ja selgitan asutuse visiooni koostöös oma inimestega - kaasan töötajaid töökorralduslike küsimuste lahendamisele ning arvestan võimalusel nende ettepanekutega.

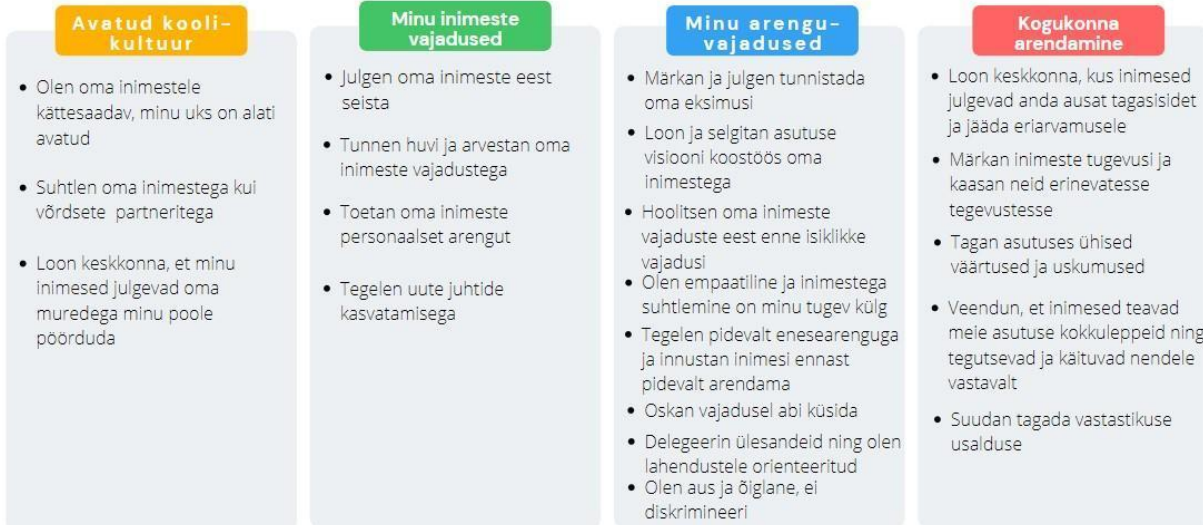
KOGUKONNA ARENDAMINE:

- Tagan asutuses ühised väärtused ja uskumused - selleks, et seda teha peab koolijuht: 1) olema suhtlemisele rohkem avatud, 2) aitama ühiste väärtuste ja uskumuste kinnistamisele kaasa ühisürituste läbiviimisega, kus töötajad saavad suhelda nii omavahel kui ka koolijuhiga.
- Suudan tagada vastastikuse usalduse - olen suhtlemisele avatud; minu töötajad teavad, et võivad alati minu poole pöörduda.

6. Mida sa analüüsi käigus õppisid? Kas sellise analüüsi läbi tegemine aitab eetilisi dilemmasid edaspidi märgata?

Õiglase ja eetilise haridusjuhi kompetentsid

Joonise autor: Margit Meltas



Allikad: Trevino et al, 2008; Crews, 2015; Avolio and Gardner, 2005; Cardona 2000; Eisenschmidt et al, 2019; Tammeleht, Lofström, Rodrigues-Triana, 2022)