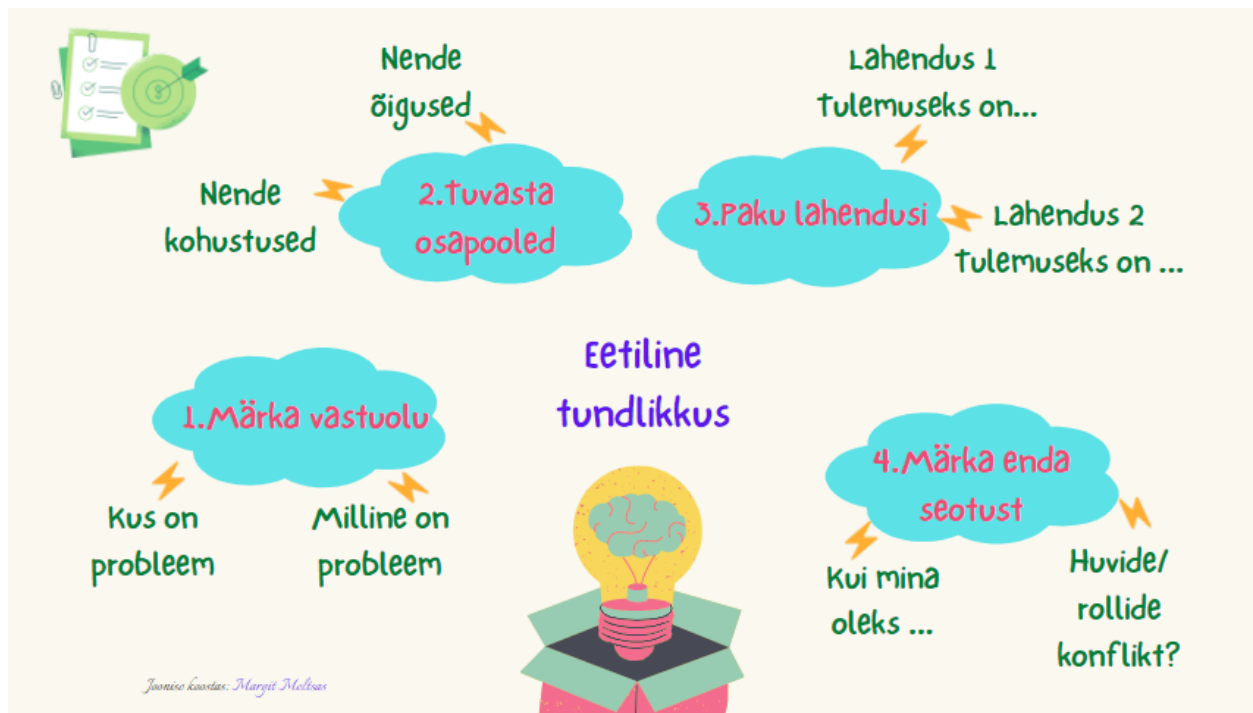


Haridusjuhi eetiline tundlikkus - lahenduspõhi



Juhtum

Koolijuhiks tuli noor ja ambitsioonikas Rainer, kes oli varasemalt juhtinud ühte iduettevõtet. Oma olekuga ja suhtlemisstiiliga jäi ta kohe silma – enesekindel, väga hea väljendusoskusega, teisalt, kohati karmi ütlemisega strateeg, kes üksikasjadesse süveneda ei soovinud. Ta soovis, et tema koolis õpetaksid pädevad ja innovaatilised õpetajad.

Agarad õpetajad Malle ja Evi sõbrunesid Raineriga ruttu, sest nad andsid talle kiire ülevaate koolis toimuva osas. Rainer asus ruttu selgeks tegema, mida ta ootab õpetajatelt ja hakkas neile hinnanguid andma. Tuli välja, et Malle ja Evi suguseid sõbralikke ja vastutulelikke õpetajaid väga palju pole, osad ei ava ennast üldse, mõni hakkab vastugi.

Pikaajalise staažiga õpetaja Pillele selline juhtimisstiil ei sobinud üldse. Ta otsustas täpsemalt uurida, millised on ta õigused ja kohustused. Rainerile aga oli selline käitumine vastukarva ja ta võttis ette õpetaja kompetentsimudeli ning leidis, et Pille õpetamismeetodid on vananenud ega ole kooskõlas tänapäeva õpetamise suundadega. Pille kaua selles koolis enam ei õpetanud, sest ta ei jaksanud tõestada, et tema õpetamise metoodika on asjakohane ja lastele vajalik. Pille ei olnud esimene ega viimane õpetaja, kes lahkus sellest koolis sarnastel asjaoludel.

<p>1. Märkake vastuolu: milles seisneb probleem? On neid mitu?</p>
<p>Koolijuhi liigne enesekindlus, loomata jäi usaldussuhe oma töötajatega ning probleemiks on mõlema poole puudulik koostööoskus. Konfliktis kogenud ja pikaajalise õpetajaga võtsid mõlemad pooled kaitsepositsiooni (üks seisis oma õiguste eest ja teine vaatas jäigalt kohustusi mudeli alusel). Juht kasutas õpetaja kompetentsimudelit relvana, mitte arengut toetava vahendina, nagu on selle mudeli tegelik mõte, kahjustades selle mudeli mainet ja eesmärki. Juhtumi kirjeldusest nähtub, et pikaajalise kogemusega õpetaja ühelt poolt ei olnud valmis järjekindlalt näitama (tunnivaatlus, selgitused jms) oma meetodite asjakohasust, teiselt poolt ei ole näha, et ta oleks valmis olnud vastu tulema ning kaasa minema uuendustega. Iga uuendus vajab võimalust katsetamiseks ning seejärel analüüsiks ning otsuseks - selle variandiga õpetaja kaasa ei läinud. Juhi kuulamisoskus, kannatlikkuse puudumine ning tasakaalu leidmine muudatuste ja stabiilsuse vahel. Tekkis vastuolu, sest puudus omavaheline usaldussuhe.</p>
<p>2. Kes on selle juhtumiga seotud ja millised on nende rollid (näiteks juht, lapsevanem, sõber jne)?</p>
<p>Koolijuht, õpetajad (Pille, Malle ja Evi), õpilased ja ka lapsevanemad.</p>
<p>3. Mõelge, milliseid emotsioone erinevad osapooled kogevad? Määra selle juhtumiga seotud osapoolte üldnimelikud õigused ja kohustused.</p>
<p>Emotsioonid: koolijuht frustratsiooni, pettumust, viha seetõttu, et tema plaaniga ei olda valmis kaasa tulema; õpetaja hirmu tundmatuse ees, ärevust, kurbust, pettumust, et teda ei mõisteta ega väärtustata ja sunnitakse millekski, milleks ta valmis pole ja mille kohta tal puudub info; õpilased - ärevust, õpetajate ja juhi vahelised pinged mõjutavad õpetajaid ja ärritunud, ebakindlad õpetajad on hajevil ning ei suuda tööle täiel määral keskenduda; lapsevanemad - ebaselgust ja ärevust tuleviku ees;</p> <p>Koolijuht:</p>

Õigused: luua avatud ja usaldusel põhinev koolikeskkond kõigile oma töötajatele; oodata oma töötajatelt panustamist koolis vajalikesse uuendustesse; õigus oodata, et õpetaja peab oluliseks enda arengut, oskuste täiendamist ja kaasajastamist, valida meeskond lähtuvalt eesmärkidest, mis ta on oma meeskonnale püstitanud;

Kohustused: suhtuda oma töötajatesse võrdsetel alustel, lähtudes organisatsioonis püstitatud eesmärkidest, töökeskkonda reguleerivatest õigusaktidest, kokkulepetest ja väärtustest; kohustus mitte kahjustada oma tegevusega organisatsiooni, kohustus kuulata ära erinevad osapooled ja luua endale tervikpilt enne kui minna muutmise rada; kohustus mitte väärkasutada ja kahjustada valdkonna juhtimiseks loodud mudeleid ja vahendeid;

Õpetaja:

kohustus järgida organisatsioonis sõlmitud kokkuleppeid, väärtusi, juhtivaid õigusakte, mitte kahjustada oma tegevusega või tegevusetusega õpilasi, kohustus anda oma parim õpetamisel, kohustus pidevalt täiendada oma kutseoskusi, olla kursis uuemate suundadega haridusvaldkonnas; kohustus teha koostööd kolleegidega organisatsiooni arengu toetamiseks; õigused: olla koheldud võrdetel alustel teiste organisatsiooni liikmetega; õigus seista oma õiguste eest ja juhtida tähelepanu puudustele; õigus privaatsusele; õigus saada nõustamist ja tuge oma oskuste, teadmiste arendamisel; õigus saada informatsiooni organisatsioonis toimuvate muutuste ja arengute kohta võrdsetel alustel teiste organisatsiooni liikmetega; õigus olla koheldud viisakalt ja õiglaselt;

Õpilased: lisaks kõigile kohustustele seoses koolikohustuse täitmisega ning juhtivates õigusaktides kajastatud kohustustega on õigus saada parimat ja kaasaegseimat õpetust, eeskuju ja tuge õpetajatelt, kes väärtustavad õppimist, enesearengut, koostööd.

4. Millised on võimalikud lahendused? Kirjeldage 1-3 lahendust ja kaaluge neid lähtudes järgmistest vaatepunktidest (vajadusel täiendage oma lahendusi):

- Millised hüved ja kahjud kedagi mõjutavad?
- Milliseid üldkehtivaid reegleid tuleb järgida?
- Kuidas hea inimene seda dilemmat lahendaks?

Direktor Rainer mõistab, et tulles teisest valdkonnast üle haridusvaldkonda juhtima võivad tema juhtimiskompetentsid olla väga heal tasemel, kuid organisatsioon ja selle tööd reguleerivad õigusaktid, tööpõhimõtted ning toimimise mehhanismid on erinevad. Ta suhtub uude organisatsiooni austuse ja avatud meelega, on valmis uurima, õppima ja arenema. Lahendusena võtab ta aega oma inimestega tutvumiseks, nende ärakuulamiseks, oma eesmärkide tutvustamiseks ja selgitamiseks, tagasiside kogumiseks ning siis koostöös tegevuste kavandamiseks. Ta hoiab avatud suhtluskultuuri oma asutuses, viib muudatused ellu lähtudes vajadustest ja organisatsiooni valmisolekust, olles õiglane, kuid tehes siiski vajalikud muudatused koosseisus juhul, kui need on möödapääsmatud.

Juhi hüved: saab hea ülevaate oma organisatsioonist, tunneb inimesi ja teab nende valmisolekut, saab rahulikult tutvustada oma visiooni ja saab otse küsida tagasisidet, see aitab ka temal endal mõtetes kindlust ja selgust leida; juht saab tuge oma inimestelt ning tal on meeskond muudatuste elluviimiseks - üksi jõuga ei saavuta tegelikult midagi; säilivad head suhted ja lugupidamine organisatsioonis; ta areneb juhina - empaatia, oskused, teadmised täienevad jne; kahju: kui seda saab kahjuks pidada, siis ilmselt ta peab tegema korrekture oma kavatsustes, ta ei saa 100% kohe viia ellu kõike, mida soovib ja ilmselt peab aeg-ajalt vestluste tulemusena tõdema, et tal ei pruugi olla õigus;

Õpetaja hüved: saab võimaluse tutvustada ennast ja oma töökspidamisi, töö eripärasid ja töö tulemusi, rääkida sellest, mis valmistab rõõmu või muret, saab ülevaate juhust, tema töökspidamistest ja kavatsustest, saab anda talle tagasisidet ja rääkida oma kahtlustest või siis julgustada juhti, saab luua juhige aluse heade ning koostöiste suhete kujunemiseks; hüve on ka see, et kui selle vestluse ning järgnevate tegevuste tulemusena saab õpetaja teha ausa otsuse, et tema teadmised ja oskused tööpoolest vajavad täiendamist ning siis kas otsustab lahkuda või asuda õppima; õpetaja kahjud: usalduse aluseks on ka haavatavus, enda avamine ja lootus, et seda ei kasutata kurjasti ära - ehk selline vestlus võib olla kaalutletud riski võtmine; risk, et mulje, mis minust jääb juhile, ei pruugi olla mulle tuleviku mõttes soodne;

Õpilaste hüved: nad saavad õppida koolikeskkonnas, kus õpetajad on toetatud, motiveeritud, lähtuvad kaasaegsetest põhimõtetest ning annavad oma parima nende juhendamisel ning toetamisel. Õpilaste kahjud: need realiseeruvad juhul, kui kollektiivis on pingeline, konfliktne õhkkond, õpetajaskond ei lähtu ühtsetest alustest, õpetamise kvaliteet on ebaühtlane ja see, kui hästi sind õppimisel toetatakse sõltub juhusest ja sellest, kes satub sinu õpetajaks. Õpilastel on risk, et eetilistelt ebapädevad õpetajad kisuvad nad võimuvõitlusesse.

Üldkehtivad reeglid, mida tuleks järgida:
igaühel on õigus avaldada oma arvamust, see ei pruugi alati meeldida, kuid see tuleb võtta teadmiseks, läbi mõtestada ning võimalusel arvestada;
usalduse aluseks on konfidentsiaalsuse hoidmine;
vestlusel peavad saama mõlemad pooled võrdväärselt rääkida, need ei või olla monoloogid - rääkimisele järgneb kuulamine;
enne muudatusi tuleb nendest teavitada ehk inimesed, kellest sõltub nende elluviimine peavad teadma mida ja kuidas tegema hakatakse ning neile peab olema tagatud vajalik tugi;

Pakutud lahendus on see, mida võiks oodata juhilt, kes on hea inimene - tal on piisavalt sirgeselgsust, et viia ellu vajalikud muutused ning ta arvestab selle juures inimeste valmisolekuga ja pakub tuge.

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:

Suhtlen oma inimestega kui võrdsete partneritega.

MINU INIMESTE VAJADUSED:

Tunnen huvi ja arvestan oma inimeste vajadustega, toetan oma inimeste personaalset arengut.

MINU ARENGUVAJADUSED:

Loon ja selgitan asutuse visiooni koostöös oma inimestega.
Olen empaatiline ja suhtlemine on minu tugev külg.

KOGUKONNA ARENDAMINE:

Suudan tagada vastastikuse usalduse.
Loon keskkonna, kus inimesed julgevad anda ausat tagasisidet ja jääda eriarvamusele.

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

Õiglase ja eetilise haridusjuhi kompetentsid

Joonise autor: Margit Meltsas

Olen olemas
kõigi jaoks

Toetan ja
arvestan

Märkan ja
hoolitsen

Austan ja
kaasan

Avatud kooli- kultuur

- Olen oma inimestele kättesaadav, minu uks on alati avatud
- Suhtlen oma inimestega kui võrdsete partneritega
- Loon keskkonna, et minu inimesed julgevad oma muredega minu poole pöörduda

Minu inimeste vajadused

- Julgen oma inimeste eest seista
- Tunnen huvi ja arvestan oma inimeste vajadustega
- Toetan oma inimeste personaalset arengut
- Tegelen uute juhtide kasvatamisega

Minu arengu- vajadused

- Märkan ja julgen tunnistada oma eksimusi
- Loon ja selgitan asutuse visiooni koostöös oma inimestega
- Hoolitsen oma inimeste vajaduste eest enne isiklikke vajadusi
- Olen empaatiline ja inimestega suhtlemine on minu tugev külg
- Tegelen pidevalt enesearenguga ja innustan inimesi ennast pidevalt arendama
- Oskan vajadusel abi küsida
- Delegeerin ülesandeid ning olen lahendustele orienteeritud
- Olen aus ja õiglane, ei diskrimineeri

Kogukonna arendamine

- Loon keskkonna, kus inimesed julgevad anda ausat tagasisidet ja jääda eriarvamusele
- Märkan inimeste tugevusi ja kaasan neid erinevatesse tegevustesse
- Tagan asutuses ühised väärtused ja uskumused
- Veendun, et inimesed teavad meie asutuse kokkuleppeid ning tegutsevad ja käituvad nendele vastavalt
- Suudan tagada vastastikuse usalduse

Allikad: Trevino et al, 2003; Crews, 2015; Avolio and Gardner, 2005; Cardona 2000; Eisenschmidt et al, 2019; Tammeleht, Lofström, Rodrigues-Triana, 2022)