

Eessõna

Haridussüsteemid ja haridusjuhtimine

Kool institutsioonina on aastatuhandeid vana, kuid juba selle tegevuse algusaegadel kehtestati pakutava koolituse kvaliteedi tagamiseks kindlad reeglid ning haridustee pikkuse kasvades ka põhimõtted, millega reguleeriti edasiõppimist eri tüüpi õppeasutustes. Tänapäevane haridussüsteem on keeruline struktuur, kus lõputunnistuste, diplomite, kvalifikatsioonide ja kraadidega püütakse tagada teatud standardite saavutamine õppeasutuses (vajalikud tööandjale). Teisalt on need sageli ka järgmisse õppeasutusse edasi õppima mineku eeltingimused. Seega ei ole võimalik tänapäevast haridussüsteemi edukalt toimimas hoida ilma nn haridusbürokraatiata ning õppima asumine on tugevalt reeglistatud. Nendesamade meie endi välja töötatud reeglite ja põhimõtete kaudu kehtestatakse nõuded, mida tuleb 21. sajandil kooli õppima asumiseks täita.

Haridussüsteemidega ollakse igas riigis vähemasti mõnevõrra rahulolematud, sest süsteemid tagavad küll väga paljudele sujuva haridustee, kuid samas muutuvad need oma bürokraatlike reeglite tõttu paljude jaoks õppimisprotsessi takistavaks asjaoluks. Seetõttu tõstatatakse haridusuuen-duste tegemisel alati ka reformi efektiivsuse teema (nt Hanushek & Rivkin, 2009), täpsemalt see, kes ja kui palju muudatusest võidab ning kes ja mida kaotab. Selline dialektiline olukord hariduskorralduses tekitab vajaduse pideva diskussiooni järele erinevate lahenduste otsimisel ja rakendamisel.

Teadusuuringud koolijuhtimise mõjust haridusasutuse efektiivsusele on vasturääkivad (Hendriks & Scheerens, 2013), ulatudes mõningate uuringute puhul peaaegu mõju puudumisest (nt Leithwood, Jantzi, & McElheron-Hopkins, 2006) kuni väga tugeva seoseni (nt Chin, 2007; Leithwood & Mascall, 2008). See tingib vajaduse uute analüüside ning uurin-gute järele, et tulemustest lähtudes oleks võimalik tõenduspõhiselt muuta haridussüsteemi mõjusamaks.

Kooli kui institutsiooni tõhustamiseks reformitakse eri riikides järjekind-lalt haridussüsteeme. Näitena võib tuua uut tüüpi koolide loomise üsnagi konservatiivsel Inglismaal, kus 2011. aasta detsembris oli juba 6% koolidest (ca 1500 kooli) akadeemiateks muudetud (Earley et al., 2012), või Rootsi, kus 2011. aastal tehti olulisi muudatusi üldhariduskooli õppekavasse ja selle rakendamise põhimõtetele (An overview ..., 2015), et süsteem oleks efektiivsem. Ka Eesti on astunud mitmeid samme oma haridussüsteemi

efektiivsuse suurendamiseks: oleme aastakümneid tegelenud kooliarendusega eri projektide raames, kehtestanud selged kriteeriumid õpetajale koolis töötamiseks ning koolijuhile õppeasutuse edukaks juhtimiseks (vt koolijuhtimise heade kavatsuste lepet, mille allkirjastasid 18. juunil 2013 Tartus haridus- ja teadusminister, ülikoolide, koolijuhtide ja kooliomanike esindajad).

Haridusjuhtimist on püütud viimastel aastakümnetel arendada erinevate kvaliteedijuhtimise põhimõtete rakendamise kaudu (vt Kukemelk, Lillemaa, & Tondi, 2011; Türk et al., 2011). Eestis tähendab see ennekõike õppeasutuse sisehindamise kasutamist. Seetõttu on hariduskorralduses kujunenud aktuaalseteks teemadeks õppeasutuse visioon ja missioon, selle arengukavad, personali koolitused, erinevate huvirühmade kaasamine ning loomulikult ka tulemused ühiskonna kontekstis. Kõik need protsessid baseeruvad nn Demingi ratta (Deming, 2000) edasiarendusel.

Eesti Haridusteaduste Ajakirja seekordne number sisaldab käsitlusi koolijuhtimise ja -korralduse valdkonnast, lisades uut teavet mitmest eespool esitatud hariduskorraldusele omasest teoreetilisest lähenemisviisist. Teematiliselt võib artiklid jagada kahte ossa. Esimesse kuuluvad artiklid, mis pakuvad laiemat, riigi või lausa Euroopa tasandil analüüsi haridusprotsesside juhtimise ja korraldamise kohta. Teise ossa on koondatud artiklid, mis vaatlevad juhtimistemeasid kooli tasandil.

Esimese osa avaartiklis käsitlevad **Andy Hargreaves** ja **Alma Harris** juhtimist rasketes haridusoludes. Artiklis otsitakse vastust küsimusele, kuidas saada häid tulemusi koolides, mis tegutsevad keerulistes kogukondlikes või demograafilistes tingimustes. Analüüsides erinevaid edulugusid, järeldavad autorid järgmist: „Tulemuslikku juhtimist ei ole võimalik ajaraamideta liigitada mingi ühe juhtimisstiili alla, kirjeldada ühe omadusõnaga või piiritleda ühe pika nimekirjana erinevatest oskustest. Tulemusliku juhtimise tõeline olemus peitub pigem selle võimes muutuda, kohanduda ja levida ajas vastavalt sellele, kuidas organisatsioon areneb ja kuidas olud nõuavad.” Järgmine, **Pavlos Hatzopouluse**, **Andreas Kolliase** ja **Kathy Kikis-Papadakise** artikkel käsitleb European Policy Network on School Leadership (EPNoSL) raames tehtud analüüsi, keskendudes kooli autonoomia küsimustele Euroopas. Mitme riigi praktika osutab vajadusele hoida kooli autonoomia ja keskväimu otsustusõigus mõistlikus tasakaalus.

Eesti kõrghariduse institutsionaalse akrediteerimise tulemusi käsitlevad oma artiklis **Maiki Udam**, **Riin Seema** ja **Heli Mattisen**. Toetudes hindamisaruannete analüüsile, selgitavad nad välja Eesti kõrgkoolide peamised tugevad ja nõrgad küljed, mis pakuvad head mõtlemisainet õppeasutuste juhtidele ning eri taseme administraatoritele. Esimese osa viimases artiklis analüüsivad **Viljar Veebel**, **Liina Kulu** ja **Ulrika Hurt** Eesti avaliku teenistuse koolitusvajaduse hindamise õppetunde Euroopa Liidu alase koolitus-

vajaduse uuringute põhjal. Autorite hinnangul on koolitusvajaduse väljaselgitamisel keskse tähtsusega kolm aspekti: uuring peaks keskenduma just koolitusvajadusele, vältida tuleks nn soovitud vastuseid ning võimaluse korral võiks eelistada kombineeritud uurimismeetodeid.

Teise ossa on koondatud artiklid, mis on keskendunud juhtimisteedele kooli tasandil. **Maie Kitsingu**, **Karin Tähe** ja **Hasso Kukemelki** artikkel vaatleb seoseid õpetaja toetava käitumise ja õpilaste õpitulemuste vahel, arvestades seejuures õpilaste sotsiaalmajanduslikku tausta. Autorid järeldavad, et kooli panus õpilase arengusse seondub koolis juhtide poolt kujundatud mikrokliimaga. Selle tulemusena ei kasuta õpetajad piisavalt võimalusi (või ei jätku neil selleks oskusi) õpilaste vajaduste arvestamiseks õppetöös.

Kaks artiklit on pühendatud koolijuhtimise ja koolijuhi rollile algajate õpetajate sisseelamisel kooliellu. **Eve Eisenschmidt**, **Epp Reiska** ja **Tuuli Oder**, toetudes pikiuuringu andmestikule, analüüsivad, kuidas õpetajad tajuvad koolikultuuri esimesel ja viiendal tööaastal. Ilmneb, et koolijuhi tuge tajuvad õpetajad vaid osas koolielu valdkondades. **Marvi Remmik**, **Liina Lepp** ja **Ingrid Koni** vaatlevad algajate õpetajate kirjeldusi koolikeskkonnaga kohanemise perioodist. Selgub, et kõige sagedasemaks koolikeskkonnaga mittekohanemise põhjuseks peavad algajad õpetajad töötajate erinevaid väärtushinnanguid, samas koolijuhi rolli noore õpetaja toetajana hindasid algajad õpetajad väheoluliseks.

Mare Kitsnik ja **Helena Metslang** uurivad oma artiklis vene koolijuhtide vaateid seoses eestikeelsele aineõppele üleminekuga. Peamisteks probleemideks on sobivate õpetajate leidmine, gümnaasiumiastujate vähene eesti keele oskus ja keeleõppe motivatsioon ning õpilaste vähesed õpioskused.

Raamatuülevaates tutvustavad **Jüri Ginter** ja **Hasso Kukemelk** teadusartiklite kogumikku „Researching leadership in early childhood education” (2013), mille toimetajad on Eeva Hujala, Manjula Waniganayake ja Jillian Rodd. Raamat käsitleb koolieelsete lasteasutuste juhtimise uuringuid seitsmes riigis. Kogumik on hea allikas, millest alustada koolieelsete lasteasutuste juhtimise õppimist. Ühtlasi pakub see vajalikku teavet koolieelsete lasteasutuste juhtidele, kes soovivad tõhustada juhtimist ja vähendada juhtimisega kaasnevat stressi. Kindlasti on see väärt lugemismaterjal ka igale võrdlevast hariduskorraldusest huvitatule.

Seega pakub EHA erinumber emakeelset lähtematerjali nii uurijatele kui ka õppeasutuste tegevjuhtidele, et edaspidi veelgi efektiivsemalt õppureid koolitada ning muuta koolikeskkond töötajatele sobilikumaks. See oskusteave on vajalik nii uurimistöö või analüüsi kavandamiseks ja läbiviimiseks kui ka kooliarenduse planeerimiseks ja muudatuste rakendamiseks.

Kasutatud kirjandus

- Chin, J. M.-C. (2007). Meta-analysis of transformational school leadership effects on school outcomes in Taiwan and the USA. *Asia Pacific Education Review*, 8(2), 166–177. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/BF03029253>
- Deming, W. E. (2000). *The new economics for industry, government, education* (2nd ed.). Cambridge, London: The MIT Press.
- Earley, P., Higham, R., Allen, R., Allen, T., Howson, J., Nelson, R., ... Sims, D. (2012). *Review of the school leadership landscape*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2009). Harming the best: How schools affect the Black-White achievement gap. *Journal of Policy Analysis and Management*, 28(3), 366–393. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/pam.20437>
- Hendriks, M. A., & Scheerens, J. (2013). School leadership effects revisited: A review of empirical studies guided by indirect-effect models. *School Leadership & Management*, 33(4), 373–394. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2013.813458>
- Koolijuhitimise heade kavatsuste lepe (2013). TÕ leping nr 2-28/P2-7141, 18.06.2013. Külastatud aadressil www.hm.ee/index.php?popup=download&id=12323.
- Kukemelk, H., Lillemaa, T., & Tondi, J. (2011). Teachers' professional involvement in creating a general learning environment in Estonian schools. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 11, 47–51. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.01.031>
- Leithwood, K., Jantzi, D., & McElheron-Hopkins, C. (2006). The development and testing of a school improvement model. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(4), 441–464. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09243450600743533>
- Leithwood, K., & Mascall, B. (2008). Collective leadership effects on student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 529–561. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X08321221>
- Skolverket (2011). *An overview of the Swedish education system*. Retrieved from <http://www.skolverket.se/om-skolverket/andra-sprak-och-lattlast/in-english/the-swedish-education-system>.
- Türk, K., Haldma, T., Kukemelk, H., Ploom, K., Irs, R., & Pukkonen, L. (2011). *Üldharidus- ja kutsekoolide tulemuslikkus ja seda mõjutavad tegurid*. Tartu Ülikool, Haridus- ja Teadusministeerium. Külastatud aadressil <https://www.riigikantselei.ee/valitsus/valitsus/et/KooliTulemusjuhtimine2011%5B1%5D.pdf>.