



ÕPETAJAKOOLITUSE JUHTIMISSÜSTEEMI ANALÜÜS JA ARENDAMINE

Konsultatsiooniprojekti lõpparuanne

Tõnis Arro

Aavo Kokk

Heiti Pakk

Ellen Liigus

Birgit Vilgats

Tallinn, 30. september 2010



Lühikokkuvõte

Käesolev aruanne võtab kokku konsultatsiooniprojekti, mille raames uuriti õpetajahariduse juhtimisega seotud probleeme Tartu ja Tallinna Ülikoolides eesmärgiga kirjeldada olemasolevaid juhtimismudeleid ja selgitada välja nende parandamise võimalused.

Projekti käigus läbi viidud analüüsi tulemusena võib öelda, et õpetajahariduse protsessi juhtimine on killustatud, vastutus hajutatud, edasi- ja tagasiside puudulikud. Mõlemas ülikoolis puudub üks isik või asutus, kes juhiks õpetajahariduse valdkonda tervikuna, mõlemal juhul ei saa sellise juhtimisstruktuuri loomise katseid pidada täiesti õnnestunuiks.

Eelnevat väidet ei tule võtta aga kui etteheidet õpetajakoolitusega hõivatud inimestele, vaid kui kriitikat süsteemi aadressil. Praegune süsteem on on üles ehitatud nii, et õpetajakoolituse protsess ei ole eriti kergesti juhitav.

Lisaks nimetatud üldistele puudustele võib mõlemas ülikoolis esile tuua erinevaid konkreetsele ülikoolile iseloomulikke probleeme, samuti on lahendusteed vastavalt mõnevõrra erinevad. Mõlema kirjeldatud lahendustee ühisjoonteks on vastutuse hajutatuse vähendamine, mis ühel juhul (Tartu Ülikool) peaks leidma väljenduse Pedagogicum'i selgema fookuse näol, teisel juhul (Tallinna Ülikool) vastava selgepiirilise vastutusega ametikoha sisseseadmise näol.

Sisukord

Lühikokkuvõte	2
Sisukord	3
Sissejuhatus: konsultatsiooniprojekti taust, ülesehitus, tegevused	4
Peamised tulemused: juhtimismudelite kirjeldus, probleemid ja lahendusteed	5
Lisad:	
Mõnede juhtide töö analüüs	17
Õpetajaharidust juhtivate regulatsioonide analüüs	26

1. Sissejuhatus: konsultatsiooniprojekti taust, ülesehitus, etapid ja tegevused

Käesolev aruanne on koostatud vastavalt lepingule SA Archimedese poolt väljakuulutatud teenuste ostmise hankele (hanke eseme klassifikatsiooni kood: (CPV): 79341000-6), EDUKO 5.alategevuse, tegevuse 5.3 raames.

Konsultatsiooniprojekt algatati eesmärgiga selgitada välja õpetajahariduse juhtimise probleemid Tartu ja Tallinna Ülikoolides ja leida võimalusi juhtimise parandamise kaudu parandada õpetajahariduse kvaliteeti.

Konsultatsiooniprojekti oodatavad tulemused on vastavalt lähteülesandele järgmiselt:

1. Tallinna Ülikooli ja Tartu Ülikooli õpetajakoolituse juhtimissüsteemide olemasoleva olukorra, sh õpetajakoolituse juhtimises ette tulevate probleemide täpsustamine;
2. Praegu kehtivate juhtimismudelite kirjeldus;
3. Ekspert hinnang praegusele mudelile koos muutmissoovitustega ülikoolide juhtkondadele;
4. Õpetajakoolituse juhtimist tagavate regulatsioonide analüüs koos muutmisettepanekutega.

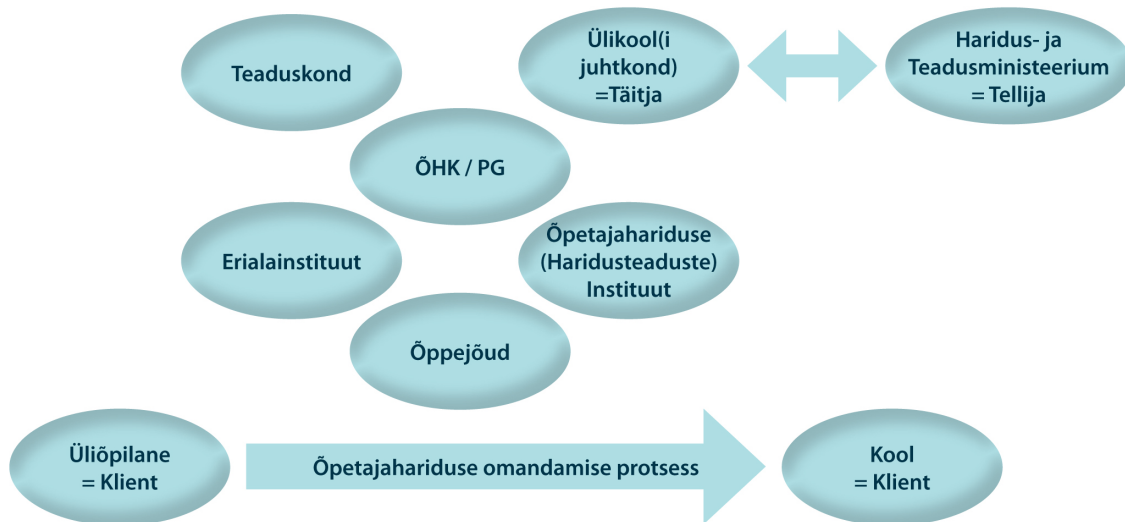
Konsultatsioonitimi koosseisus Tõnis Arro, Heiti Pakk, Aavo Kokk, Ellen Liigus ja Birgit Vilgats teostas konsultatsiooniprojekti raames järgmised tegevused:

1. Esmased intervjuud, analüüs ja hüpoteeside püstitamine. Selles etapis tehti kolm intervjuud (Margus Pedaste, Priit Reiska, Eve Eisenschmidt) ja töötati läbi esmased õpetajaharidust puudutavad dokumendid. Järgneva analüüsi käigus sõnastati rida hüpoteese, mis esitati juhtkomiteele aruteluks ja täiendamiseks.
2. Hüpoteeside ja edasise tegevusplaani läbiarutamine juhtgrupiga. Juhtgrupi koosolekul (31.08.2010) arutati läbi püstitatud hüpoteesid ja täpsustati järgnevat tegevusplaani ja ajakava.
3. Intervjuud Tartus ja Tallinnas õpetajahariduse huvipooltega hüpoteeside kontrollimiseks ja täiendava info kogumiseks. Vastavalt kokkulepitud ajakavale viidi Tõnis Arro ja Aavo Koka poolt läbi intervjuud Tartus ja Tallinnas. Intervjueeriti kõikide huvipoolte esindajaid, kokku 20 intervjuud.
4. Valitud juhtide töö analüüs Tartus ja Tallinnas. Viidi läbi valitud juhtide tööde analüüs, kasutati intervjuusid ja tööaja kasutuse analüüsi.
5. Kogutud andmestiku analüüs ja süntees. Konsultandid analüüsisid kogutud materjale, valmistada ette nõupidamised õpetajahariduse võtmeisikutega. Nõupidamiste eesmärgiks oli probleemide tervikpildi ja esmaste järelduste eelkontroll.
6. Õpetajaharidust Tartu ja Tallinna Ülikoolides käsitlevate ja reguleerivate dokumentide analüüs.
7. Probleemide kaardistamise nõupidamised õpetajahariduse võtmeisikutega Tartus ja Tallinnas.

2. Tulemused

Enne, kui asume analüüsima tulemusi Tartu ja Tallinna ülikoolides leitud probleeme ja konkreetseid juhtimismudeleid, vaatleme lühidalt juhtimise objekti ehk õpetajahariduse protsessi ja õpetajahariduse huvipooli.

Õpetajahariduse huvipooltena käsitleme käesolevas aruandes kõiki isikuid ja instantse, kellel on oluline ja püsiv mõju õpetajahariduse juhtimisele. Käesoleva analüüsi lähtepunktina kaardistasime õpetajahariduse huvipooled. Kaardistuse tulemus on näha joonisel 1.



Huvipoolte mõjukuse iseloomustuseks võib öelda järgmist:

1. Kõige väiksem mõju õpetajahariduse protsessile on protsessi tellijal ja kliendil.
2. Ülejäänud huvipoolte positsioone iseloomustab konkureerimine mõju suuruse ja protsessi omandisuhte pärast.

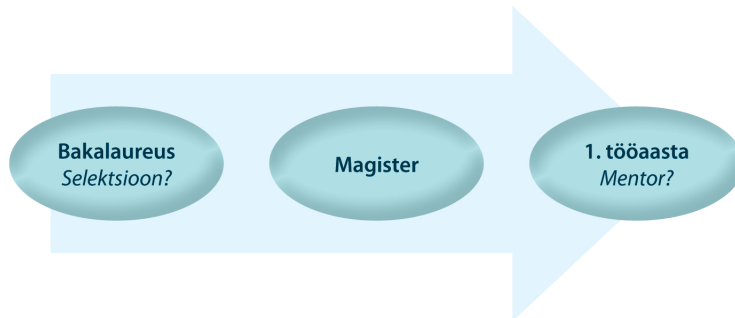
Juhitava protsessi analüüs on meetod, mille abil saab analüüsida ja piltlikustada tegevusahelaid, kus ahela lülide eest vastutavad erinevad isikud. Kriitilised kohad niisugustes ahelates on üleminekud ühelt lülitl teisele ehk eelmise lüli väljundi ja järgneva lüli sisendi ühtsus. Protsessiteooria järgi on juhitavad vaid protsessid, kus

- a) igal lülil (tegevusel) on vastutaja,
- b) iga eelneva lüli väljund on sobilik järgmise lüli sisendiks,
- c) kus sisendite ja väljundite parameetrite kohta on olemas moodsused, mida saab kasutada protsessi kvaliteedi hindamiseks ja juhtimisotsuste tegemiseks.

Õpetajahariduse omandamist võiks kujutada järgmise lihtsustatud protsessimudeli abil.

- a) Õpetajahariduse omandamise huviline noor inimene tuleb ülikooli. Kõigepealt peab ta astuma bakalaureuseõppesse erialal, millel ta soovib õpetajaks saada.

- b) Bakalaureuse kraadi omandanuna astub ta magistriõppesse, kus omandab peale oma eriala süvendatud käsitluse ka üldpedagoogika ja ainedidaktika ning teeb läbi koolipraktika.
- c) Peale ülikooli on tal võimalus ja kohustus 1-aastaseks tööks juhendaja/mentori käe all kutseasta raames.



Protsessi sisendiks on noor inimene kes tahab õpetajaks saada, väljundiks aga haritud inimene, kes

- a) läheb (ja jääb) kooliõpetajana tööle ja
- b) vastab õpetaja kutsestandardile.

Protsessi võib lugeda edukaks siis, kui selle väljund (lõpp-produkt ja selle kasutusse andmine) rahuldab teatud sihtrühma (klientide) vajadusi. Sageli on protsessi juhtimise seisukohalt mõistlik sihtrühma piires eristada tellijat ja tarbijat, sest need võivad olla erinevad isikud. Määravaks on just tarbija vajadused, mis sageli ei lange täielikult kokku tellija nõudmistega. Õpetajahariduse protsessi „lõpp-produkti“ (noore õpetaja) tellijaks on Eesti Vabariik Haridus- ja Teadusministeeriumi isikus, kliendiks on hariduse omandaja aga ka kool, kuhu noor spetsialist eeldatavasti tööle läheb. HTM kui tellija seab kindlad nõudmised õpetaja kutsestandardi kujul ja neid peab õpetajahariduse andmisel kahtlemata täitma, kuid aeg-ajalt oleks mõistlik saada tagasisidet ka koolidelt kui „tarbijatelt“, kas nõudmiste täitmisest piisab, et rahuldada nende vajadusi. Meie analüüsi põhjal võib oletada, et selline tagasiside on praegu nõrk.

Protsesside juhtimise heade tavade kohaselt peaks head juhtimist iseloomustama see kui

1. Protsess moodustab terviku, mis avaldub muuhulgas selles, et
 - a) Iga etapi väljund on sisendiks järgmisele etapile
 - b) Etappide väljundid kokku annavad soovitud tulemuse
2. Ühe protsessi juhtimine on ühe inimese/üksuse vastutusel või olema korraldatud nii, et juhtimisinfo põhjal saavad kõikide tegevuste/etappide juhid teha otsuseid tervikust ja kogu protsessi lõpptulemusest, mitte pelgalt lokaalsetest eesmärkidest lähtuvalt
3. Protsess on tagasisidestatud ja tagasiside tulemused on sisendiks protsessi parendamise või muutmise otsustele.

Õpetajahariduse juhtimise juures need tingimused täidetud ei ole. Nimelt:

- Protsessi erinevad osad on seotud nõrgalt, ei moodusta orgaanilist tervikut ega ole otseselt seostatud oodatava lõpptulemusega (vt eespool). On vaid üksikud katseid seoste leidmiseks protsessi mõnede osade ja oodatava lõpptulemuse vahel. Meile teadaolevalt ei analüüsita ega monitoorita seda, kuidas õpetajahariduse õppekavad tervikuna tagavad õpetaja kutsestandardile vastavate spetsialistide teket.
- Protsessi erinevaid osi juhivad erinevad inimesed, protsessi omandus on killustet eri struktuuriüksuste vahel. Näiteks magistriõpped on üldpedagoogika ja pedagoogilise psühholoogia moodul ja ainedidaktika on eri instituutide poolt antavad kursused. Mis aga eriti oluline, nende struktuuriüksuste tegevus ei moodusta ühtset juhitavat protsessi.

- Protsess ei ole tagasisidestatud - tagasiside süstemaatilist kasutamist õpetamisprotsessi korrigeerimiseks või (üंबर)korraldamiseks ei esine.
- Protsessi sisendil (ega ka hilisematel astmetel) ei toimu valikut, mistõttu võivad õpetajaks õppima sattuda ka selleks isiksuslike või muude omaduste tõttu sobimatud inimesed, protsessi sees aga puuduvad võimalused nende omaduste korrigeerimiseks.

Lisaks nendele üldistele tähelepanekutele õpetajahariduse korralduse ja juhtimise kohta esitame järgnevalt leitud probleemid seoses õpetajahariduse juhtimisega kahes juhtivas selle valdkonna kõrgkoolis – Tartu ja Tallinna ülikoolides.

2.1. Õpetajahariduse juhtimismudeli ja probleemide kirjeldus Tartu Ülikoolis

Tartu Ülikoolis tegelevad õpetajahariduse juhtimisega järgmised osapooled:

- Rektoraat (peamiselt õppeprorektori isikus) ja talle alluvad tugiteenistused vastavalt oma vastutusealale
- Teaduskondade dekanaadid (eriti teaduskonna õppeprodekaan)
- Erialainstituudid, mis juhivad õpetajaharidust andvaid õppekavasid
- Haridusteaduste Instituut, mis korraldab üldpedagoogika ja pedagoogilise psühholoogia mooduli õpetamist kõigil õpetajahariduse õppekavadel
- Pedagogicum, selle nõukogu ja töötajad

Kaudselt on õpetajahariduse juhtimisega seotud teisigi püsivaid või ajutisi struktuuriüksusi.

2.1.2. Graafiliselt võiks TÜ õpetajahariduse juhtimiskeem välja näha järgmine:



Õpetajaharidust juhitakse keerulise mitmeastmelise süsteemi kaudu, milles on kolm üksteisele formaalselt alluvat struktuuri (rektoraat, dekaanat, instituudi juhtkond) ja kaks osalevat struktuuri (Haridusteaduste Instituut ja Pedagogicum), kelledest esimene vastutus on suhteliselt selgepiiriline (üks õppemoodul, mida teised instituudid tema käest tellivad), teise vastutus aga on ebaselge, seda sätestavad dokumendid vastuolulised.

Õpetajahariduse kui tervikvaldkonna juhtimist Tartu Ülikoolis sisuliselt ei toimu. Iga instituut ja teaduskond juhib ja korraldab oma asju, nende mõjutamiseks (juhtimiseks) on vähe võimalusi rektoraadi tasandil ja peaaegu mitte mingeid võimalusi Pedagogicumil. Alates läinud aasta 1. jaanuarist tegutsenud Pedagogicum loodi selleks, et õpetajaharidust ühtse juhtimise alla koondada. Seda ei ole mitmel põhjusel saavutada õnnestunud. Seda ei saa pidada Pedagogicum juhtide süüks, pigem on selle asutuse positsioon niisugune, et valdkonna juhtimises osalemine, vähemalt administratiivsete meetoditega, ei olegi tegelikult võimalik.

2.1.4. Mõned ilmingud probleemidest õpetajahariduse juhtimisel Tartu Ülikoolis

Ülikooli tasand

1. Õpetajaharidus kui tervik ei ole ühegi konkreetse töötaja, asutuse ega struktuuriüksuse vastutusala (välja arvatud ehk õppeprorektor ja rektor, aga vastutus nii kõrgel juhtimistasandil on pigem üldine, kui konkreetne, pealegi pole ka rektoraadi tasandil sisulise juhtimise hoobasid kuigi palju)
2. Õpetajahariduse paremaks juhtimiseks ja koordineerimiseks loodud Pedagogicum (edaspidi PG) on moodustatud selliselt, et tema otsused ei ole kellelegi kohustuslikud. PG nõukogu võib küll otsuseid teha (sh näiteks kohustada teaduskondasid millekski), kuid need otsused ei ole kohustuslikud kellelegi peale PG enda¹.
3. Pedagogicum valdkondlikud töörühmade tegevus on ebaühtlane, töö on episoodiline ja ebarütmiline, erinevad töörühmad on rakendunud erineva koormuse ja erineva pühendumisega, esineb ebaselgust ülesannetes ja dubleerimist vabariiklike töörühmadega, osad töörühmad ei ole sisuliselt tööle rakendunud.
4. PG vastutusel on tema põhidokumentide kohaselt pandud mitmeid tegevusi, mis on juba kellegi teise kohustuseks/vastutusosalaks (näiteks praktika korraldus, kasvatusteaduste alase uurimistöö edendamine). Arusaadavalt tekitab selline olukord segadust ja potentsiaalselt ka konkurentsina tajutava olukorra.
5. PG nõukogu koosneb spetsialistidest, kelle positsioonid/autoriteet teaduskondades ei ole võrdsed ega võrreldavad, mitte alati pole teaduskonnast PG nõukogusse delegeeritud esindaja sõnal lihtsalt sisulist kaalu. Selline olukord muudab peaaegu võimatuks ka konsensuslike otsuste (mida teiste sõnadega võiks nimetada kokkulepeteks) tegemise PG nõukogu poolt.
6. PG direktori ja nõukogu esimehe roll on sama isiku kanda, formaalselt peaks Margus Pedaste aeg ajalt kehastuma iseenda ülemuseks, oma tööd hindama ja kontrollima. Sisuliselt puudub PG nõukogul seega täna võimalus teostada PG üle kõrgemaid juhtimisfunktsioone, näiteks PG tegevust planeerida ja kontrollida.
7. PG kasusaajateks (nn "klientideks") peaksid olema:
 - a) Ülikoolivälised partnerid
 - b) Teaduskonnad ja kolledzhid
 - c) Üliõpilased ja õpetajad.

¹ PG põhimääruses p 16.8. PG direktorile sätestatud õigus anda oma valdkonna piires dekaanidele ja kolledzhite direktoritele korraldusi ning ühtlasi p10.4 kohaselt võtab PG nõukogu vastu Pedagogicum tegevuses osalevate teaduskondadele ja kolledžitele siduvaid otsuseid – need PG põhikirja punktid on vastuolus teaduskondade põhimäärustega, mille kohaselt on teaduskonnale kohustuslikud vaid Ülikooli nõukogu otsused.

Tegelikuses on PG-I koostöosuhted vaid välispartneritega, ülikooli siseste üksustega on suhted komplitseeritud ja enam konkurentsi kui koostööd meenutavad. Parimal juhul leiavad ülikooli sisesed partnerid, et PG töö võiks olla "koordineeriv", eriti selles osas, mis puudutab europrojektide asjaajamist.

8. PG on nii oma põhikirja, kui juhtide arusaamade kohaselt akadeemiline struktuuriüksus, mis tähendab, et selles üksuses peaks tehtama nii teaduslikku kui õppetööd. Selles arusaamas peitubki keskne vastuolu Pedagogicum'i ja tema koostööpartnerite vahel, kes sisuliselt peaksid olema Pedagogicum'i peamisteks klientideks. PG peab oma kehtiva põhikirja järgi tegema liiga paljusid asju. Et kõiki neid hästi teha, peaks Pedagogicum märgatavalt kasvama, milline arengutee aga kahtlemata süvendaks eelpool mainitud konkurentsituatsiooni.

Teaduskonnad ja instituudid

Teaduskonnad ja instituudid konkureerivad omavahel riikliku koolitustellimuse, ehk otse öeldes raha pärast. Diskussioonides õpetajahariduse paremaks korraldamise üle on alati mitu tasandit. Rääkides õpetajahariduse paremast korraldamisest peetakse sageli silmas tegelikult seda, mis oleks (rahaliselt) kasulikum teaduskonnale/instituudile ja mugavam konkreetsetele inimestele. Inimesed teadagi reeglina muudusi ei poolda, institutsioonide juhid aga peavad muretsema eelarve ja finantseerimisprobleemide pärast, mistõttu on asjaliku diskussiooni võimalused vähesed.

Erialainstituutidel näib olevat majanduslik huvi õpetada ühe-aine õpetajaid, et mitte jagada kellegi teisega riikliku koolitustellimusest saadavaid vahendeid haridusteaduste instituudiga. Selline huvi ei ole ilmselt kooskõlas ei tellija ega tulevase tööandja ega ka hariduse omandaja enda huvidega - ühe eriala õpetajate rakendatavus koolides ebapiisav, täiskõormuse saamiseks peab tavakooli õpetaja õpetama mitut ainet.

Mitme-aine õpetajate õppekavade üle käib aastaid kestnud diskussioon nende õppekavade "kuuluvuse" üle, nende õppekavade üliõpilastel on identiteediprobleeme - õppekavas on ülekaalus tegelikult eriala-ained, aga "kuuluvuse" järgi on nad Haridus- ja Sotsiaalteaduskonna üliõpilased. Õppetöö toimub niisiis peamiselt ühes, bakalaureusetöö tuleb aga teha teises kohas.

Ainedidaktikud

Ainedidaktikud töötavad erialainstituutides, nende seos ülddidaktika ja pedagoogika valdkonnaga on nõrk, neid ümbritsev erialakeskkond on pigem erialase (st mitte ainedidaktika alase) teadusliku tegevuse keskkond. Teadusülikoolidele omaste hindamiskriteeriumide järgi ei lähe ka ainedidaktikute töö hindamisel praktiliselt üldse arvesse nende poolt tehtavad rakendusuuringud ja õppematerjalide koostamine, mis peaks ometi olema nende töö oluliseks osaks, tagama nende kursisoleku ja seoses praktilise koolieluga. Sellest tulenevalt võib täheldada ainedidaktikute vähest (kahanevat) osalust õppematerjalide koostamises ja kaugenemist praktilisest koolielust. Samuti on mõnede hinnangute kohaselt probleemiks ainedidaktika kursustel nii kattumised kui vasturääkivused ülddidaktika moodulis käsitletuga.

Õppekava programmijuhtide tasand

Õpetajahariduse juhtimise esmatasemeks on õppekava programmijuht.

Programmijuhi töö on mahukas, aega ja pühendumist nõudev. Juhtimise seisukohalt loogiline oleks programmijuhtide funktsionaalne alluvus õpetajakoolituse funktsioonijuhile ülikoolis, nende töö peaks vastama ühtsetele standarditele ja põhimõtetele, vastutusega õppekava eest peaksid kaasnema volitused ja ressursid. Tegelikkus on sellest ideaalist üsna kaugel. Õppekava juhtide töökorraldus on ebaühtlane, programmijuht on aruandekohustuslik vaid instituudi direktori ees, sisuline vastutus ja pühendumus sõltuvad suurel määral programmijuhi huvidest, aga muidugi ka üldisest suhtumisest õpetajaharidusse vastavas erialainstituudis.

Juhtimise esmatasandil peegelduvad kogu õpetajahariduse juhtimissüsteemi puudused – seos teiste juhtimistasanditega on nõrk.

2.1.5. Ettepanekud õpetajahariduse juhtimise paremaks korraldamiseks Tartu Ülikoolis

Ainus realistlik võimalus õpetajahariduse juhtimise mõnevõrra kaootilises olukorras mingit selgust luua on sõlmida kõigi osapoolte vahel rahuldavad kokkulepped.

Selleks näib PG jaoks ainsa jätkusuutliku arenguteena oma strateegilise fookuse leidmine, mis tähendab valikute tegemist, mis omakorda tähendab ka mõnedest võimalikest tegevustest loobumist. PG puhul on tõenäoliselt mõistlik loobuda akadeemilistest ambitsioonidest, mis võimaldaks paremat keskendumist koordineerivale rollile.

PG töö väljunditeks võiksid olla

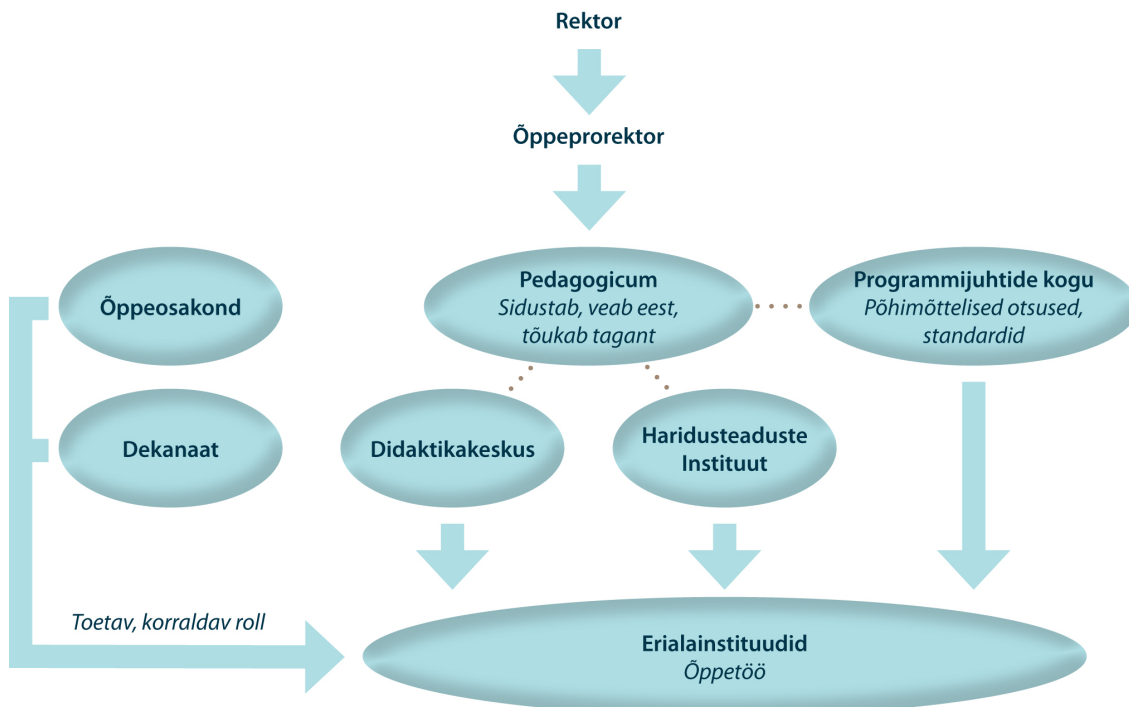
- a) erinevate osapoolte (n õpetajaharidust andvate teaduskondade/instituutide) vahelised *kokkulepped õpetajahariduse sõlmküsimumustes*. Kokkulepped saavad arusaadavalt olla vaid konsensuslikud ja niisuguste sõlmimine on võimalik vaid võrdsete osapoolte vahel. On kaheldav, kas selles kontekstis omab üldse mingit tähtsust või mõtet PG poolne "otsuste" tegemine. Esmased kokkulepped tuleks saavutada selles, milles oleks vaja kokku leppida.
- b) Õpetajahariduse prestiiži kasv ülikoolis ja ühiskonnas, mille osaks võiks olla ka haridusteadustes ja sellega seotud valdkondades tehtava teadus- ja arendustöö suurem tuntus ühiskonnas. Õpetajahariduse populariseerimine võiks olla üks eraldi teadvustatud tegevussuund, mille eesmärgina tuleks näha õpetajahariduse ja pedagoogikateaduste prestiiži tõusu. Selline tegevus ei saa olla lühiajaline/kampaanialik vaid peaks moodustama püsiva protsessi, mille osadena võiks näha näiteks
 - i. Populaarset õpetajahariduse sissejuhatava kursuse pakkumist valikainena kõigile üliõpilastele
 - ii. Kasvatusteaduste ja sellega seonduvate valdkondade (näiteks arengupsühholoogia) uurimistulemuste laiemat tutvustamist-propageerimist, näiteks avalike loengute vmt vormis
 - iii. Tööd meediaga õpetaja positiivse kuvandi toetamiseks
 - iv. Kirjastustegevus (mõeldavad oleksid nii valdkonnale positiivset tähelepanu tõmbavad tõlked ja originaalteosed, nii teabe- kui ilukirjandus)

Sellise arengustenaariumi järgi toimides tuleks ümber korraldada ja ümber mõtestada esmalt PG põhidokumendid, seejärel viia uute põhimõtetega vastavusse ka PG nõukogu koosseis, aga ka PG struktuur ja töökorraldus.

Üldjoontes peaks PG igati vältima konkureerimist teaduskondadega (näiteks teadustöö tegemisel) ning otsima tegevusi, mis aitaksid ühiskondlikult ja ülikooli siseselt võimendada ja avalikkuse ette tuua õpetajakoolituse seisukohalt kasulikke tegevusi, mida teaduskondades tehakse.

2.1.6. Võimalik õpetajahariduse juhtimismudel Tartu Ülikoolis

Ülalkirjeldatud soovituste ellurakendamisel võiks õpetajahariduse juhtimine Tartu Ülikoolis skemaatiliselt välja näha järgmine.



Soovitusliku juhtimismudeli järgi on Pedagogicum senisest väiksemate funktsioonidega, akadeemilise struktuuriüksuse asemel on tegemist ametikohaga, kelle roll on koordineeriv, koostööd ja kokkuleppeid soodustav. Peamisteks koostööpartneriteks võiksid olla programmijuhid, kelle koostöö kaudu avaldub koordineeriv ja kooskõlastav mõju protsessi elluviimise eest vastutavatele erialateaduskondadele. Eestvedav-koordineeriv ja sidustav roll võiks laieneda ka loodavale didaktikakeskusele või muudele sisulisel alusel ja poolte huvidest lähtudes kokku kutsutud koostöörühmadele. Olemuslikult praegusest tegevust erinev on see, et soovituslikult ei ole Pedagogicum administreeriv asutus, vaid sisulist koostööd edendav isik. Esmaselt ei ole selles skeemis kohta praegusel PG nõukogul, teaduskonna tasandil ja õppeosakonnal on toetav roll.

2.2. Õpetajahariduse probleemid Tallinna Ülikoolis

2.2.1. TLÜ õpetajahariduse juhtimisstruktuur



2.2.2. Õpetajahariduse juhtimismudeli ja juhtimisprobleemide kirjeldus Tallinna Ülikoolis

Tallinna Ülikoolis osalevad õpetajahariduse juhtimises järgmised struktuuriüksused:

- Rektoraat (akadeemiline prorektor);
- Erialainstituudid
- Kasvatusteaduste Instituut (üldpedagoogika ja psühholoogia moodul õpetajahariduse õppekavas)
- Õpetajahariduse Kolleegium

Administratiivseid tasandeid on selles juhtimisstruktuuris ainult kaks – akadeemiline prorektor ja erialainstituut, Kasvatusteaduste Instituudil on vastutus ainult “oma lõigu” eest õppekavas, Õpetajahariduse Kolleegium aga täidab “nõuandvat rolli”.

Õpetajahariduse Kolleegium on oma statuudi järgi õpetajahariduse valdkonda arendav ja selle toimimist kureeriv otsustuskogu. Õpetajahariduse kolleegiumi statuudi kohaselt on kolleegium hariduse valdkonna nõukogu alakogu. Hariduse valdkonna nõukogu statuudis paraku puudub viide Õpetajahariduse Kolleegiumile. Õpetajahariduse juhtimises võib Tallinna Ülikoolis täheldada järgmisi probleeme.

2.2.3. Õpetajahariduse juhtimisprobleeme Tallinna Ülikoolis

Ülikooli tasand

1. Kolleegiumi otsuste iseloom on põhidokumentide järgi soovituslik ning kolleegiumil puudub võim otsuste ja ettepanekute jõustamiseks.
2. Kolleegiumi põhidokumendid ei ole kooskõlas muude juhtimist reguleerivate dokumentidega Tallinna Ülikoolis (näiteks Hariduse valdkonnanõukogu statuut, kolleegiumi liikmete ametijuhendid jne).
3. Õpetajahariduse kolleegium peaks põhikirja järgi koos käima iga kuu, pole seda aga käesoleva aasta esimese kaheksa kuu jooksul teinud, st Kolleegiumi töö on sisuliselt peatunud.
4. Kolleegiumi liikmete vastutus on ebamäärane, enamusel neist pole Kolleegiumi töö ametijuhendiga sätestatud töökohustuseks.
5. Kolleegiumi juht peaks aru andma akadeemilisele prorektorile, täna aga täidab prorektor ise Kolleegiumi juhi kohuseid, mille jaoks tal sisuliselt aega ei ole.
6. Õpetajahariduse juhtimise vastutus Tallinna Ülikoolis on jagatud, st ei ole kedagi, kelle prioriteetseks vastutusvaldkonnaks oleks õpetajaharidus kui tervik Tallinna Ülikoolis. Kõik õpetajahariduse juhid tegelevad vaid osade juhtimisega (e.g. mõne õppekava juht või mõne õppetsükli juht).

Ainedidaktikaga seotud probleemid

1. Ainedidaktikud töötavad erialainstituutides, nende seos ülddidaktika ja pedagoogika valdkonnaga on nõrk, neid ümbritsev erialakeskkond on pigem erialase (st mitte ainedidaktika alase) teadusliku tegevuse keskkond. Ainedidaktikute tööle seatud hindamiskriteeriumides ei lähe märkimisväärselt arvesse rakendusuuringud ja õppematerjalide koostamine. Sellest tulenevalt võib täheldada ainedidaktikute vähest (kahanevat) osalust õppematerjalide koostamises ja kaugenemist praktilisest koolielust. Samuti on probleemiks ainedidaktika kursustel nii kattumised kui vasturääkivused ülddidaktika moodulis käsitletuga.
2. Haridustehnoloogide ja ainedidaktikute vähene sidusus. Haridustehnoloogia on Tallinna Ülikoolis arenev, rahvusvahelist tunnustust leidnud perspektiivne ja innovaatiline uurimis- ja arendussuund, mille seostatus õpetajahariduse õppekavadega on vähene.

Valdkondlikud töörühmad

Õpetajahariduse valdkondlikud töörühmad tegutsevad ebaühtlaselt, on neid töörühmasid, mis praktiliselt koos ei käi ja neid, kus juhi ja osalejate pühendumine ja töö efektiivsus on märkimisväärsed.

Eduko koordineerimise eripärast lähtuvalt esineb töörühmade tegevuses formaalsust - programmil on ühed eesmärgid, aga planeerimis- ja teostamisperioodi ajalise nihke tõttu võib tekkida olukord, kus mõned tegevused toimuvad lihtsalt selleks, et programmis või projektis on ette nähtud nii; mitte selleks, et õpetajahariduse areng neid tegevusi nõuaks, programmide ja projektide integreerimisel õpetajakoolitusega on veel arenguruumi.

Erinevates projektides osalemine toimub vastavalt sellele, kuidas pakkumisi tehakse või kuidas kellelegi tundub - projekte kirjutatakse pigem isiklikust vajadusest või väiksema aine vajadusest lähtuvalt, kui terve õpetajahariduse vajadusi silmas pidades.

Õpetajahariduse juhtimise esmatasand – õppekava juht

Õppekava juhtide tasandil ilmnevad arusaadavalt juhtimissüsteemi üldised nõrkused – näiteks erinevate juhtimistasandite vähene sidustus, aga ka akadeemilises juhtimises üldine juhi rolli vähene teadvustus. Juhid ei tähtsusta ega teadvusta väga selgelt oma juhirolli, see on kõrvalülesanne muude tegevuste kõrvalt, mille jaoks mitte alati ei jätku piisavalt ressursse.

2.2.4. Võimalikke lahendusteid õpetajahariduse probleemidele Tallina Ülikoolis

1. Õpetajahariduse protsessile kui tervikule tuleks leida juht, kes vastutaks õpetajahariduse juhtimise eest Tallinna Ülikoolis. Tal peaks olema selleks selged eesmärgid, ressursid (sh aeg!), aga ka vastutus ja volitused. See töö ei tohiks olla "ühiskondlik", mida tehakse "muu töö kõrvalt" vaid korraliku palga eest tehtav ja teiste poolt hinnatud töö.
2. Õpetajahariduse Kolleegiumi on vahepealsest varjusurmast hoolimata paljude osapoolte arvates vajalik instants, mistõttu leiame, et ta võiks oma tööd jätkata. Siiski tuleks üle vaadata Kolleegiumi koosseis, kolleegiumi tööd reguleerivad dokumendid vastavusse viia teiste ülikoolielu korraldavate regulatsioonidega, aga esmatähtis on, et ükski kogu ei saa töötada ilma juhita. Kolleegium juht peaks ilmselt olema sama inimene, kes vastutab õpetajahariduse kui tervikvaldkonna arendamise eest Tallinna Ülikoolis. Ta peaks olema akadeemiline ja autoriteetne isik, kes teeb arvestatavat teadus- ja õppetööd, on võimalikult kõigi teiste osapoolte poolt hinnatud/respekteeritud, omab visiooni ja muid liidriomadusi. Kolleegiumi sisuline juhtimine (alates selle töövõimelise koosseisu läbirääkimisest) peaks olema üks, aga mitte ainus tema tööülesanne. Lisaks kolleegiumi juhtimisele võiks ta näiteks aeg ajalt kokku kutsuda kõigi õpetajaharidust andvate õppekavade juhtide nõupidamisi.
3. Ainedidaktikute suurem integreerimine, eeldatavasti loodavate didaktikakeskustega seoses ja uute keskuste võimalusi kasutades
 - a) Kasvatusteaduste instituudiga
 - b) Omavahel
 - c) Haridustehnoloogidega
4. Õpetajahariduse populariseerimine võiks olla üks eraldi teadvustatud tegevussuund, mille eesmärgina tuleks näha õpetajahariduse ja pedagoogikateaduste prestiiži tõusu. Selline tegevus ei saa olla lühiajaline/kampaanialik vaid peaks moodustama püsiva protsessi, mille osadena võiks näha näiteks
 - a) Populaarset õpetajahariduse sissejuhatava kursuse pakkumist valikainena kõigile üliõpilastele
 - b) Kasvatusteaduste ja sellega seonduvate valdkondade (näiteks arengupsühholoogia) uurimistulemuste laiemat tutvustamist-propageerimist, näiteks avalike loengute vmt vormis
 - c) Tööd meediaga õpetaja positiivse kuvandi toetamiseks
 - d) Kirjastustegevus (mõeldavad oleksid nii valdkonnale positiivset tähelepanu tõmbavad tõlked ja originaalteosed, nii teabe- kui ilukirjandus)
5. Tugevamini ja ühtsemalt võiks koordineerida ja kokku leppida õpetajahariduse arendamise põhimõtteid, ning toimida vastavalt sellele nii, et erinevad arendustegevused moodustaksid senisest enam mõtestatud terviku.

3. Juhtide töö analüüs

Töö analüüsi lülitamine eraldi lõiguna antud konsultatsiooniprojekti oli tingitud soovist uurida erinevate õpetajakoolituse võtmeisikute suhtumist oma juhitöösse ning võimalikke juhtimisprobleeme, mida nad näevad. Selleks küsitleti viit juhti Tartu ja Tallinna Ülikoolides (üks valitud juhtides ei soovinud oma tööd analüüsida). Kõigil neil paluti esitada ka oma tööaja pildistuse andmed, mida enamasti intervjueritute ka tegid. Esitame järgnevalt konspektiivse kokkuvõtte nendest tööanalüüsi intervjuudest, mille lõpus toome välja ühisjooni ja mõned väljaselgitatud probleemid. Kuigi tegu pole otseselt delikaatse sisuga, on siiski intervjuu kokkuvõtete eest ära jäetud küsitletute nimed, ka tähemärgid kokkuvõtete ees ei ole küsitletute initsiaalid.

AP

Võttis töö vastu, kuna on ka varem sarnaste teemadega tegelenud, sh nt oma eriala õpetajate liidu juht, on töötanud õpetajana. Leiab, et suudab valdkonda panustada ja seda arendada.

Akadeemilises töös osalemine on oluline, kuna ülikoolis on range hierarhiline suhtumine.

Töös on vajalikud nii doktorikraad kui ka juhtimiskogemus, kuna tuleb juhtida inimesi, kes on ise suured juhid.

Tegeleb rohkem õpetajakoolituse sisulise poolega, vähem ehk juhtide juhtimisega – neid tuleb mõjutada ideede elluviimiseks. Vastuolu volituste ning teiste ootuste vahel. Samas on ülikoolisiselt sama valdkonnaga tegelejaid rohkemgi, nt õppekava arendus on õppetoolides. Üldiselt soovitakse ühtseid aluseid ja üksteiselt õppida, kuid rakendamise ei jõuta tegeleda. Suhtlusvõrgustikke on mitu. Tulemuslikkus sõltub sellest, kui hästi selle valdkonna juht teemaga hakkama saab. Samas ka partneritel pole aega otsuste elluviimiseks.

Olulised valdkonnad on üleülikooliline tegevus ja tegevuste monitooring – hetkeolukorra analüüs.

Päeva teemad:

1. 20 % administratiivne töö: e-kirjad, nõukogu koosoleku ettevalmistamine u 20%,
2. 50-60% sisuline töö – nt. prioriteetide paikapanemine
3. 10-20% alluvate juhendamine

Probleemid:

- suur hõivatus nii endal kui partneritel.
- Töös on palju teiste suhtumiste muutmist – neid oskusi võib arendada.

BM

Peamised tööülesanded:

1. juhi funktsioonid – eelarve, personalipoliitika;
2. teadustöö koordineerimine, sh ka see, et õpetajahariduse valdkonnas tehakse teadustööd. Eesmärk on vastata erinevate huvigruppide ja õpetajate ootustele.
3. Õppekavade arendamine. Nüüdseks on koostöö TLU ja TÜ vahel suurenenud
4. Õppejõutöö u 5-10%

Juhtimist eriti õppinud ei ole, kuid töö käigus on asjad selgemaks saanud. Ise on juurde lugenud.

Probleemid töös:

1. tehnilist asjaajamist töös liiga palju (nt Eduko grantide saamiseks).

Töös vajalik:

- doktorikraad,
- avarapilguline lähenemine kasvatusteadustele,
- paks nahk, kannatlikkus, tasakaalukus,
- toimiv suhete võrgustik,
- välismaal töötamise kogemus,
- inimeste mõistmine.

Vaja oleks:

2. rohkem aega,
3. stabiilsust organisatsiooni sees
4. teadusega tegelevaid inimesi rohkem lähiümbrusse

Ise sooviks olla pigem vanemteadur kui juht.

TA

Ülesanded

1. jooksvad korralduslikud küsimused
2. õpetajakoolituse edasiarendamine
3. praktikate juhendamine
4. arendusprojektid.

Teadust tegemata ei saa õpetajakoolitusega tegeleda. Otsuste tegemisel on vajalik lai silmaring. Formaalset on tegemist administratiivse ametikohaga, kuid teadustööd väärtustatakse partnerite poolt.

Igapäevased tööülesanded:

- kohtumised, jooksvad asjad, arvutiöö – kokkulepped, meilid, majasisesed kohtumised.
- Partnereid praktikate asjus üle Eesti 2-3 sada. Praktikate organiseerimine võtab palju aega.
- Oma töö jaoks võiks alati olla rohkem aega. Lisaenergiat võtavad probleemid, mis on seotud teiste inimeste tegevuste ja nende käitumise muutmisega.
- Kui oleks rohkem raha, siis kasutaks seda uuringute tegemiseks, aga ka ülikooli töötajate tasustamiseks, ka teiste teaduskondade töötajate tasustamiseks – et oleks võimalik neilt rohkem nõuda.

Valdkondlikuks partneriks on Tartu Ülikool, kuid leiab ei seal ei ole olnud tugevat kesket ja üksust, seega koostöö informatsiooni vahetamise tasandil.

Ise on osalenud kaasaegse pedagoogilise psühholoogia koolitusel, meeskonnatöö koolitusel, 2 konverentsil. Hea teada, et liigutakse samas suunas. Eeskuju võetakse rohkem Soomest, kus õpetajaharidus on v heal tasemel ning valdkond prestiižne.

Nõuded tööle – õpetajatöö kogemus, ülikoolis töötamise kogemus, valmisolek muutusteks/arenguks, võõrkeelte oskus, valmisolek teadustööks.

Mida oleks vaja: informatsiooni sõelumine (aega selleks) algallikate otsimiseks

LH

Tööülesanded:

1. aastas u 300h loenguid, täiendkoolitus, arvutipõhised õppemeetodid,
2. kutseõpetajate online-programmi juht,
3. ülikoolis uurimuste tegemine, arendustegevus, õppekavade arendamine nii oma instituudis kui ka teistes instituutides.
4. Pedagogicum'i nõukogu liige.

Uued suunad? Õpetajakoolituse uuenemine, õppekavad nii gümnaasiumis kui ka põhikoolis. Koostöö teiste programmijuhtidega. Osaleb erinevates töögruppides. Väljaspoolt Eestit on partnerülikoolid, kellega suheldakse nt 1) koolide külastamine 2) ülikoolide külastamine 3) tudengimuljete jagamine 4) õppekavade lahkamine, 5) uurimustööde analüüs

Nõuded tööle:

- loogiline mõtlemine,
- hea suhtlemisoskus,
- organiseerimisvõime,
- inimlikkus,
- õpetajakogemus,
- tarkus

NB

Peamised tööülesanded:

1. õppekavade koostamine (bakalaureus, magistrandid),
2. õpetajakoolituse osakonnajuhataja – areng, toimumine,
3. eelpraktika peametoodik,
4. osaleb teaduskonna nõukogus,
5. õpetajahariduse koordinaator
6. + educo projekt, osakonna juhatamine ja õpetajakoolitus.
7. Koostöö Tartuga – luua ühised arusaamad selle kohta, mis on õpetajahariduse, omavaheline õppeainete ülekandmine. Sisuliselt on väga raske teha arendustööd nii suure õppetöökoormuse juures (hetkel tsükliõpe 2 kuud, misjärel on õppejõukoormus oluliselt väiksem).
8. Osaleb ka rahvusvahelistes projektides, maht on aastati erinev. Mõned kontaktid on pidevad. Kui oleks rohkem aega, panustaks sellesse rohkem (Soome, Rootsi ülikoolid, partner Winchester ülikool Inglismaalt). Paljusid ülesandeid ei saa delegeerida, kuid teadjaid ja vastutuse võtjaid on liiga vähe.

Nõuded töökohale:

- peab olema töötanud koolis,
- hea stressitaluvus, hea organiseerimisvõime,
- meeskonnatööle orienteeritus, magistrikraad.

Oleks rohkem ressursse, suunaks need individuaalsesse juhendamisse õppetöö käigus.

Õppejõu ja juhi/arendaja rollid täiendavad teinetest. Oluline on vastutustunne ja pühendumine erialale.

3.2. Tööaja pildistamine

Õpetajakoolituse juhtimise analüüsi projekti raames paluti juhtidel oma tööd pildistada ühe nädala jooksul ning tuua välja olulisemad ja mahukamad ülesanded iga päeva kohta. Päevapildistamise eesmärk oli leida ühiseid jooni juhtide töös, samuti erinevate ülesannete osakaalu juhi töös.

Tulemuste põhjal võib tööülesanded jagada viide erinevasse valdkonda:

1. juhtimine,
2. asjaajamine,
3. teadustöö,
4. õppejõutöö ning
5. valdkonna arendustöö.

Oluline on märkida, et päevapildistust tehti ühe nädala jooksul, mis ei anna täit ülevaadet kõigist ülesannetest ning arvestada võib ka sesoonsusega.

Juhtimise alla liigitati järgmised tööd:

- eelarve ning finantsküsimustega tegelemine;
- alluvate juhendamine;
- koosolekud;

Arendustööd on:

- koostööprojektide ettevalmistamine ja nendes osalemine;
- seminarid, töögrupid;
- ettekanded ja nendeks ettevalmistus;
- koostöö valdkonna spetsialistidega

Asjaajamistööd on:

- meili- ja kirjavahetus;
- allkirjastamine, dokumentide ülevaatus ning kontroll;
- jooksvad küsimused;

Õppejõutöö on:

- loengud ja nendeks ettevalmistamine;
- tudengite nõustamine

Teadustöö on:

- uurimuste läbiviimine ja ettevalmistamine;
- teadusprojektide kirjeldamine ning nendes osalemine.

Päevapildistusi analüüsidest saab välja tuua järgmised olulised punktid:

1. intervjuude käigus toodi juhtimistegevusi välja kui midagi paratamatut ja tööga kaasas käivat, mille maht ei ole väga suur, kuid päevapildistamine näitas, et tegelikkuses on juhtimisülesannete osakaal enamike juhtide töös märkimisväärne. Arvata võib, et see erinevus subjektiivses hinnangu ja tegelikkuse erinevus tuleneb juhtimisülesannete tajumisest tüütu lisakohustusena, mis võtab ära väärtuslikku "põhitöö aega".
2. Juhid pidasid oluliseks nii doktorikraadi kui ka teadustööd, kuid tegelikkuses jääb teadustööks väga vähe aega.
3. Juhid töid intervjuudes välja asjaajamise töö, kui ajamahuka, kuid nädala jooksul seda ei esinenud väga sageli.
4. Enamuse uuritud juhtide teisest tegevusest vaatlusalusel perioodil saab liigitada nn arendustööde hulka.

Erinevate ülesannete esinemissagedus juhtide töös ühe nädala jooksul.

	Juht 1	Juht 2	Juht 3	Juht 4	Kokku osakaal juhtide töös
Juhtimine	xx	xxxxxxxx	xxxx	xxxxxxxxxx	25%
Arendustööd	xxxxxx	xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	40%
Asjaajamine	xxxx	xxx	xxx	xxx	15%
Teadustöö		x	xx		3%
Õppejõutöö	xxxxxxxxxxx		xxxx		17%

3.3. Järeldused juhtide töö analüüsi põhjal

Enamus üleskerkinud teemasid on seotud konkreetse inimese ja tema rolliga, neist ei tohiks teha liiga suuri üldistusi ega kaugeleulatavaid järeldusi.

Intervjueeritud juhte iseloomustavad

- pühendumus õpetajaharidusele,
- varasem õpetajatöö kogemus ning
- soov olukorda parandada ja viia õpetajakoolitust paremale tasemele.

Peamised probleemid töös on seotud

- aja(puuduse)ga ja
- erinevate töö- ja huvigruppidega koostöö ning mõjutamisega.
- Erinevate tööde erineva tähtsustamise ja meeldivusega ja sellega seoses tajutud koormavusega

Kuna õpetajakoolituse õppekavade arendamine on mitmete erinevate osakondade/instituutide ülesanne, siis tulemuste saavutamiseks tuleb panna teisi osapooli oma seisukohti usaldama ning ellu viima. Sageli puuduvad partneritel aga otsesed vajadused muudatuste ellu viimiseks ning veenmine võtab palju aega.

Kuna juhtide taust on seotud õpetamisega, siis juhtimist on juurde õpitud läbi isikliku kogemuse ning koolituste. Lähtudes isiklikust taustast ja oskustest, jõutakse tulemusteni läbi teaduslike saavutuste ja praktilise töö või läbi suhtevõrgustike ning juhioskuste. Osakonna ja projektide juhtimine võtab tööst suure osa ajast ja seda võetakse kui midagi, mis tuleb muude asjade kõrvalt ka ära teha. See on kõrvalülesanne lisaks millelegi tähtsamale, põhitööle, milleks on teaduslik või õppetegevus. Samas ei olnud vaadeldud juhtide hulgas ühtegi, kellele juhtimine oleks olnud otseselt ebameeldiv – pigem nähti seda kui õpetajakoolituse arendamise kaasnähtust, mis aitab protsessi parandada ning edasi viia.

Intervjueeritute poolt nimetatud probleeme:

- väljaspoolt tulevad probleemid, mis seisnevad seotud osapoolte väheses soovis osaleda õpetajahariduse projektides. Peamiste põhjustena toovad subjektid välja seotud osapoolte ajapuuduse.
- töö sesoonsus. Aeg-ajalt on õppejõutöö väga mahukas, mistõttu muudeks ülesanneteks ei pruugi aega jääda. Samas leitakse, et õppejõutöö on väga oluline selleks, et omada piisavalt infot õpetajahariduse hetkeseisu kohta ning saada kohest tagasisidet tudengitelt. Subjektide hulgas on õppejõutöö kohati väga erineva mahuga
- suur loengukoormus (kuni 24 tundi nädalas). On selge, et sellise koormusega jääb väga vähe aega õpetajakoolituse arendamiseks ning koostööks teiste osapooltega.
- tehnilise asjaajamise ning bürokraatia rohkus (nii grantide taotlemisel, õppekavade kinnitamisel kui ka normidele vastavate dokumentide väljastamisel).

Nõuded õpetajakoolitusega seotud juhile:

- organiseerimisvõime,
- hea suhtlus- ning mõjutamisoskus,
- teaduskraad (et teda aktsepteeritaks ülikoolis), õpetajakogemus.

3.4. Ettepanekud tööde analüüsi ja tööaja pildistuse põhjal

Silmatorkavaks ühisjooneks on järgmised asjaolud:

- juhtimine on lisakohustus, seda ei teadvustata enda esmase tähtsa ülesandena (keegi pole tulnud ülikooli akadeemilisele tööle selleks, et saada *juhiks*)
- ettekujutused juhirollist on erinevad ja mitte väga täpselt väljajoonistunud
- juhtimisalane ettevalmistus küsitletud juhtidel puudub
- kõik uuritud juhid oma töös tähtsaks eelduseks doktorikraadi, spetsiifilisi juhtimiskompetentse mainitakse vähem
- tajutav koormus on suur, tähtsate asjade jaoks ei ole piisavalt aega
- juhtimisküsimused ei kuulu tähtsate asjade, vaid tajutavalt pigem tüütute lisakohustuste hulka
- asjaajamistööd tajutakse subjektiivselt enam aega võtvana, kui see tegelikult (vaadeldud perioodil) oli.

Võimalikud lahendused:

1. Otsida võimalusi juhtide juhtimisalase arengu toetamiseks (näiteks individuaalse või/ja coachingu ja nõustamise abil)
2. Otsida võimalusi töökoormuse vähendamiseks (assisteerivad ametikohad või muud töökorralduse parandamise abinõud)
3. Võimalusel pakkuda oma töö korraldamise ja aja juhtimise alaseid konsultatsioone ja täiendkoolitust, mis aitaksid juhtide enda juhirolli teadvustada ja juhtimisülesandeid ladusamalt korraldada.

4. Tallinna Ülikooli ja Tartu Ülikooli õpetajahariduse juhtimissüsteemide analüüs dokumentide põhjal

- 4.2.1. Analüüsi eesmärk, kasutatud dokumendid ja uurimisküsimused
- 4.2.2. TLÜ õpetajahariduse juhtimissüsteemi analüüs
 - 4.2.2.1. Soovitused TLÜ õpetajahariduse juhtimissüsteemi arendamiseks
- 4.2.3. TÜ õpetajahariduse juhtimissüsteemi analüüs
 - 4.2.3.1. Soovitused TÜ õpetajahariduse juhtimissüsteemi arendamiseks
- 4.2.4. TLÜ ja TLÜ õpetajahariduse juhtimissüsteemi võrdlus

4.1. Analüüsi eesmärk, kasutatud dokumendid ja uurimisküsimused

Eesmärk: analüüsida Tallinna Ülikooli ja Tartu Ülikooli õpetajahariduse juhtimissüsteemi ülikoolisese dokumentatsiooni põhjal.

Alaesmärk: võrrelda Tallinna ja Tartu ülikooli õpetajahariduse juhtimissüsteemi ning teha ettepanekuid õpetajahariduse juhtimissüsteemi arendamiseks.

Kasutatud dokumendid:

Tallinna Ülikool (edaspidi TLÜ)

Tallinna Ülikooli õpetajahariduse kolleegiumi statuut
 Tallinna Ülikooli õpetajahariduse valdkonna arengukava 2006–2009
 Tallinn Ülikooli õpetajahariduse valdkonna arengukava 2010-2013 projekt
 Õpetajahariduse tegevuskava sügis 2009
 Tallinna Ülikooli arengukava aastani 2014
 Tallinna Ülikooli juhtimiseeskiri
 Tallinna Ülikooli hariduse valdkonnakoosoleku statuut
 Õpetajahariduse kolleegiumi liikmete ametijuhendid (valikuliselt)
 Õpetajahariduse kolleegiumi koosolekute protokollid 2008-2010
 Tallinna Ülikooli kodulehekülg (õpetajahariduse kolleegiumi koosseis)

Tartu Ülikool (edaspidi TÜ)

Tartu Ülikooli põhikiri
 Pedagogicum põhikiri
 Sotsiaal- ja Haridusteaduskonna põhimäärus
 Tartu Ülikooli Pedagogicum rollid
 Pedagogicum nõukogu koosseisu kinnitamine
 TÜ arengukava aastani 2015
 Pedagogicum tegevuskava 2009/2010
 Arengukava 2007-2013. Terviklik õpetajakoolitus Tartu Ülikoolis
 Tartu Ülikooli kodulehekülg (TÜ struktuur, juhtimine)
 Õpetajakoolituse kvaliteediindikaatorid (projekt)
 Õpetajakoolituse õppekavad (magistritase)
 Pedagogicum tööühmade moodustamine (5 tööühma/dokumenti)
 Valdkonnakoosoleku moodustamine ja töö korraldamise alused
 Pedagogicum kodulehekülg (Pedagogicum tööühmad, õpetajakoolitus, haridusteadus)

Kõik analüüsitud dokumendid on käesoleva analüüsi lahutamatu osa.

Analüüsi koostamiseks püsitati järgmised küsimused:

- Milline on õpetajahariduse juhtimissüsteem (Kollegiumi ja Pedagogicumi kui peamise õpetajahariduse arendamise eest vastutava organi paiknemine üldises juhtimissüsteemis)?
- Kuidas Kollegium/Pedagogicum jõustab oma otsused ja ettepanekud?
- Milliseid on Kollegiumi/Pedagogicumi õigused, kuidas on need kooskõlas kohustustega?
- Milline on Kollegiumisisene/Pedagogicumisene juhtimisstruktuur?
- Kas ülesannete täitmiseks on jagatud rollid Kollegiumi juhataja/Pedagogicumi direktori ja Kollegiumi liikmete/Pedagogicumi töötajate vahel?
- Kuidas toimub kollegiumi liikmete motiveerimine?
- Kuidas toimub Kollegiumi/Pedagogicumi töö hindamine?
- Milline on kavandatav ja tegelik Kollegiumi kooskäimise regulaarsus?
- Mis on Pedagogicumi tööühmade eesmärk ja pädevus?

4.2. TLÜ õpetajahariduse juhtimissüsteemi analüüs

TLÜ õpetajahariduse kolleegium (edaspidi kolleegium) on õpetajahariduse valdkonda arendav ja selle toimimist kureeriv otsustuskoogu (TLÜ õpetajahariduse kolleegiumi statuut). Õpetajahariduse kolleegiumi statuudi kohaselt on kolleegium hariduse valdkonnanõukogu alakogu.

TLÜ Juhtimiseeskiri § 31 sätestab, et valdkonnanõukogu otsused on valdkonda kuuluvatele akadeemilistele üksustele soovituslikud, kuigi valdkonnanõukogu ülesandeks on „valdkonna arendamisel ülikooli põhieesmärkide väljatöötamine ja valdkonna arengukava väljatöötamine; ülikooli seisukohtade väljatöötamine valdkonna aktuaalsetes probleemides; muud valdkonna arendamisele suunatud ülesanded”.

Seega on ka kolleegiumi töösse puutuv soovituslik ning kolleegiumil puudub otsene võim otsuste ja ettepanekute jõustamiseks. Selline positsioon tekitab vajaduse kirjeldada detailsemalt kolleegiumi ülesannet koordineerida õpetajahariduse valdkonnas toimuvaid tegevusi akadeemilistes struktuuriüksustes ja täienduskoolitust pakkuvates üksustes (TLÜ õpetajahariduse kolleegiumi statuut §2 (1)), kuna selle kohustuse täitmiseks on vajalik sekkumine mitme instituudi töösse, kuid sellist täidesaatvat võimu kolleegiumile otseselt antud ei ole.

Kuigi kolleegium on hariduse valdkonnanõukogu alakogu, ei mainita seda TLÜ hariduse valdkonnanõukogu statuudis, mis seab omakorda kahtluse alla, kas hariduse valdkonnanõukogu kui hariduse valdkonna arendaja nii õppe- kui teadus-, arendus- ja loometöö osas TLÜs kui laiemalt Eestis, küsib/arvestab kolleegiumi ettepanekuid valdkonna arengu kavandamisel. Seda kahtlust süvendab veelgi asjaolu, et kolleegiumi ja hariduse valdkonnanõukogu juhid on erinevad ning vaid 5 inimest kuuluvad mõlemasse organisse. Kolleegiumi koosseisu kuulub 18, hariduse valdkonnanõukogusse 16 liiget. Kuigi kolleegium on hariduse valdkonnanõukogu alakogu, pole täpselt määratletud, millised on hariduse valdkonnanõukogu juhi õigused juhtida kolleegiumi tööd ning saada sisendit kogu hariduse valdkonna arendamiseks.

Dokumendid ei kajasta, kuidas on jagatud vastutus õpetajahariduse arendamise eest kolleegiumi ja Kasvatusteaduste Instituudi vahel.

Kolleegiumi statuut ei kajasta otseselt alluvussuhteid rektori, senati ja selle alakomisjonidega, mistõttu tulenevad need ülikooli põhikirjast ja juhtimiseeskirjast, kolleegiumil on õigus esitada neile õpetajahariduse arendamisega seotud ettepanekuid.

Kolleegiumi juhataja määrab rektor oma käskkirjaga (TLÜ õpetajahariduse kolleegiumi statuut § 3 (2)). Kolleegiumi juhataja on kohustatud iga-aastaselt aru andma akadeemilisele prorektorile. *Tallinna Ülikoolis on hetkel situatsioon vastuoluline, kuna kolleegiumi juhataja ning akadeemiline prorektor on ühes isikus. Seega tuleks kõrvalt määrata isik, kes kontrollib kolleegiumi töö toimimist ja tulemuslikkust.*

Kuigi kolleegium on hariduse valdkonnanõukogu alakogu, sätestab kolleegiumi statuut, et ettepanekuid õpetajahariduse arendamiseks tehakse võrdselt senatile ning hariduse valdkonnanõukogule (§ 2(1)). § 4 Kolleegiumi õigused ja kohustused, määratletakse kolleegiumi õiguseks ka ettepanekute tegemine rektoraadile (hariduse valdkonnanõukogu enam ei mainita), instituutide, kolledžite, Avatud Ülikooli Büroo ja täiendõppekeskuse juhtkonnale. *Samas ei määra statuut, kes on nimetatud ettepanekute tegemise eest vastutavad – kas kolleegiumi juht või mõni liikmetest. Samamoodi on vastutus ebaselge kõigi kolleegiumile antud ülesannete realiseerimisel, kuna kolleegiumi statuut ei reguleeri kolleegiumi juhi ega liikmete ülesandeid, kohustusi ja õigusi. Kolleegiumi statuudis § 4 on kirjas kolleegiumi õigused ja kohustused, kuid sätestatud pole, kes õigustes ja kohustustes kolleegiumit esindab – kas juht või lihtliikmed, kas esindamine on kokkuleppeline, kas esindajale antakse volitused ning mis vormis seda tehakse? Kolleegiumi statuudis viidatakse (§2 (3)), et kolleegiumi liige on oma üksuses õpetajahariduse arendamise eest vastutav isik, kelle tööülesanded, õigused ja kohustused on kirjeldatud ametijuhendis. Kolleegiumi liikmete ametijuhendite analüüsimisel selgus, et kolleegiumi tööga seotud ülesanded seal ei kajastu. Ühtlasi on enamik kolleegiumi liikmetest akadeemiliste üksuste töötajad, kellel puuduvad juhi positsioon ja ülesanded, mistõttu statuudis neile määratud ülesannet „koordineerida õpetajahariduse strateegia realiseerimist ja kolleegiumi otsuste rakendamist struktuuriüksuses” pole formaalselt neil võimalik täita. Küll aga võib selle ülesande täitmine reaalselt toimuda sõbralike ja austavate suhete tõttu akadeemilises üksuses, kus juht on mitteformaalselt (vastastikuse kokkuleppe alusel) andnud töötajale volitused kolleegiumi otsuseid rakendada.*

TLÜ õpetajahariduse statuudi kohaselt on kolleegiumil õigus teha ettepanekuid õpetajahariduse arendamiseks senatile, hariduse valdkonnanõukogule, rektoraadile, instituutide, kolledžite, Avatud Ülikooli Büroo ja täiendõppekeskuse juhtkonnale, kuid statuudis puudub lisaks sellele, kes kolleegiumi

ettepanekud edastab ka info, kuidas ettepanekud edastatakse ning kuidas jälgitakse nende ettepanekute kasutamist ja rakendamist (kas eelpool nimetatud organid või struktuuriüksused koostavad vastuse ettepanekute arvestamise ja ellurakendamise kava kohta?). Juhtimiseeskirja kohaselt saab korralduse akadeemiliste üksuste töötajatele anda vaid akadeemilise üksuse juht või prorektor temale kuuluvast vastutusvaldkonnast. Seega võivad kõik kolleegiumi poolt esitatud ettepanekud jääda eelpool loetletud üksustes tegelikult kasutamata, kuna kolleegiumil puudub õigus korralduste andmiseks, mis muudab keeruliseks õpetajahariduse valdkonna arendamise ja töö koordineerimise üldiselt.

Ühegi analüüsitud dokumendi põhjal ei ole võimalik öelda, milliste vahenditega motiveeritakse kolleegiumi juhti ja liikmeid ning kas näiteks juhi kohustuste täitmine on tasuline ning kes sellisel juhul on tasu määrajaks.

Kuigi kolleegiumi ülesandeks ja kohustuseks kolleegiumi statuudi kohaselt on TLÜ õpetajahariduse valdkonna arendamine, on avalikult TLÜ kodulehelt leitav vaid TLÜ õpetajahariduse valdkonna arengukava 2006–2009 ning tegevuskava sügiseks 2009. On olemas TLÜ õpetajahariduse valdkonna arengukava projekt 2010–2013, millel puudub rakenduskava. Samas peab kolleegium § 1 (TLÜ õpetajahariduse kolleegiumi statuut) kohaselt lähtuma oma töös ülikooli õpetajahariduse arengukavast, kuid selle dokumendi koostamine ei ole kohustusena statuudis välja kirjutatud. TLÜ hariduse valdkonnanõukogu statuut p. 8.1 viitab, et valdkonnanõukogul on hariduse valdkonna arengukava koostamise kohustus, mille üks osa siis eeldatavalt võiks olla õpetajahariduse arengukava.

Kolleegiumi statuut sätestab sisuliselt kolme liiki aruandmiskohustust:

§ 4 (2) esitada üks kord aastas ülikooli senatile aruanne õpetajahariduse valdkonna arengutest ning valdkonna õppetöö kvaliteedist.

§ 5 lga aasta 01. veebruariks teeb kolleegium kokkuvõtte eelmise aasta tööst ja planeerib vajalikud tegevused järgmiseks aastaks.

§ 5 lga aasta 15. veebruariks koostab kolleegiumi juhataja kolleegiumi töö kokkuvõtte põhjal aruande ja esitab selle akadeemilisele prorektorile, kes formuleerib hinnangu kolleegiumi tööle ning esitab soovitusel edasiseks tööks õpetajahariduse valdkonna arendamisel.

Esimeses punktis toodud aruandmiskohustuse juures ei ole märgitud, kas aruanne sisaldab õpetajahariduse valdkonna arenguid Eesti Vabariigis, Tallinna Ülikoolis või võrdlevalt mõlemas.

Teises ja kolmandas punktis toodud aruandmiskohustuse juures ei ole märgitud, kas see peab sisaldama § 5 (1) välja toodud näitajaid. Nendeks näitajateks on:

1. toimiv infovahetus ja koostöö ülikooli erinevate struktuuriüksuste vahel TLÜ õpetajahariduse strateegia rakendamisel;
2. toimiv õpetajahariduse arendustegevuse planeerimine ja tegevuskava realiseerimine;
3. ülikooli liikmeskonna informeeritus õpetajahariduse valdkonnas toimuvast;
4. osalemine riigi tasandi dokumentide väljatöötamisel ja avalikes diskussioonides osalemisel.

Kõigi eelpool loetletud näitajate puhul on vajalik esitada kriteeriumid, mis on hindamise aluseks.

TLÜ õpetajahariduse kolleegiumi statuut § 3 sätestab, et kolleegiumi koosolekud toimuvad üldjuhul kord kuus kolleegiumi tööplaanis määratud aegadel. *Kolleegiumi protokollide põhjal ilmneb, et viimane kolleegiumi koosolek toimus 2009.aasta². Puudub ka kolleegiumi 2010. aasta tööplaan, mis kajastaks kolleegiumi koosolekute toimumise aegu.*

2 - Selle analüüsi tegemise ajaks ei olnud 2010. aasta sügiskoosolekut veel toimunud.

4.3. Soovitused TLÜ õpetajahariduse juhtimissüsteemi arendamiseks

Juhul kui soovitakse jätkata samasuguse õpetajahariduse juhtimisstruktuuriga, siis on soovitused järgmised:

Kolleegiumi siseselt määrata rollid, sellega kaasnevad ülesanded, kohustused ja õigused, sealhulgas kolleegiumi juhi roll.

Kolleegiumi statuudis selgelt määratleda, kuidas toimub töö koordineerimine. Akadeemiliste üksuste liikmeid saab kohustada prorektor või akadeemilise üksuse juht. Kolleegiumi statuudist peaks selguma, kuidas toimub ülesannete täitmine, mis on seotud koordineerimisega ja arendusettepanekute tegemisega, kuidas ja kes jälgib nende protsesside toimimist. Oluline on ära kirjeldada, kuidas toimub kolleegiumi ettepanekute, otsuste jõustamine ja rakendamine.

Kolleegiumi liikmete ametijuhend. Kõigi kolleegiumi liikmete ametijuhendites peaks olema kolleegiumi tööga seotud punktid, nt regulaarsus millal milliseid kolleegiumi tööga seotud tegevusi tehakse – kuidas kogutakse ettepanekuid osakonna õpetajahariduse arendamiseks, kuidas saadakse tagasisidet juba käimasolevate muudatustele hinnangu andmiseks jms, et oleks aru saadav, kuidas tekib sisend kolleegiumi töösse ja kuidas saab osakonnast sisendit, kuidas tekib väljund ja kuidas selle väljundi saamise protsessi ja väljundit ennast hinnatakse.

Täpsemalt määratleda, kuidas ja kellele võib õpetajahariduse kolleegium teha ettepanekuid õpetajahariduse valdkonna arendamiseks.

Selgitada hariduse valdkonnanõukogu ja kolleegiumi ülesandeid ja vastutust üksteise suhtes (kes peab koostama õpetajahariduse arengukava?). Kuna kolleegium on hariduse valdkonnanõukogu alakogu, siis tuleks täpsustada kolleegiumi poolsete ettepanekute esitamise liini (nt, kas kolleegiumil saab olla õigust pöörduda otse rektori poole või peaks kolleegiumi nimel pöörduma hariduse valdkonnanõukogu esimees?). Otsustada tuleks, kas kolleegiumil kui hariduse valdkonnanõukogu alakogul saab olla pädevust teha iseseisvalt ettepanekuid mitmetele ülikooli struktuuriüksustele või peaks see käima läbi hariduse valdkonnanõukogu.

Töötada välja õpetajahariduse kolleegiumi töö hindamise kriteeriumid.

Koos rollide ja vastutuse täpsustamisega tuleks lahti kirjutada ka kolleegiumi ja hariduse valdkonnanõukogu motivatsioonisüsteem, eriti mis puutub erinevate tööühmade töös osalemist ja selle tasustamist.

Töötada välja TLÜ õpetajahariduse kvaliteedi hindamise kriteeriumid, mis võimaldaksid võrrelda TLÜ taset ka teiste õpetajaharidust pakkuvate kõrgkoolidega.

4.4. TÜ õpetajahariduse juhtimissüsteemi analüüs

Pedagogicum on Tartu Ülikooli akadeemiline üksus, mille „eesmärk on rahvusvahelisel tasemel teadustöö edendamine haridusteaduse valdkonnas ning sellel põhineva õpetajakoolituse ja arendustegevuse juhtimine ja koordineerimine teaduskondades ja kolledžites” (Pedagogicum põhikiri). Sotsiaal- ja haridusteaduskonna põhiülesanne on „õppetöö ning teadus- ja arendustöö korraldamine sotsiaal-, käitumis- ja kasvatusteaduste valdkonnas ning sellel põhinevate vajalike teenuste osutamine” (TÜ Sotsiaal- ja Haridusteaduskonna põhimäärus). Kõrgharidusstandardi kohaselt on Eesti kõrgharidussüsteemis 8 õppevaldkonda, hariduse valdkonda kuuluvad õpetajakoolitus ja kasvatusteadused. *Pedagogicumini ning Sotsiaal- ja Haridusteaduskonna põhimääruste toetudes võib eeldada, et ülikoolis toimub haridusvaldkonna õppe-, teadus- ja arendustöö dubleerimine kasvatusteaduste osas. Reaalselt võib kasvatusteaduste valdkonna arendamine olla siiski suuliste kokkulepe alusel jagatud, kuid analüüsi aluseks olevatest dokumentidest ei kajastanud ükski Pedagogicumini ja Sotsiaal- ja Haridusteaduskonna rollide jaotust seoses kasvatusteaduste valdkonna arendamisega. Dokumentide põhjal on võimalik selgelt aru saada, et õpetajahariduse valdkonna arendamine on Pedagogicumini ülesanne ning Pedagogicumini põhikirjas on esitatud suhteliselt selge rollijaotus Pedagogicumini ja teiste õpetajakoolitust läbiviivate teaduskondade vahel.*

Pedagogicumini ülesandeks on korraldada haridusvaldkonna õppekavade arendamist ühtsetel alustel ning koordineerida õppekavade käivitamist ja õppetöö korraldamist ning korraldada ja koordineerida õpetajakoolituse tugisüsteemide (praktikakorraldus, kutseasta korraldus, täiendusõpe, valdkondlik VÕTA komisjon, õppekavaarendus ja tegevusuuringud jm) tegevust (Pedagogicumini põhikiri p5.5.-5.6). *Õpetajakoolituse õppekavadest selgub, et üldkasvatusteaduslike ja psühholoogiliste ainete mooduli õppeained kuuluvad Haridusteaduste Instituudile, mis on Sotsiaal- ja Kasvatusteaduskonna struktuuriüksus. Pedagoogilise praktika moodul kuulub õppekava kureerivale teaduskonnale, mistõttu tekib küsimus, kuidas on Pedagogicumil võimalik täita neile pandud kohustust korraldada ja koordineerida haridusvaldkonna õppetööd ja praktikat.*

Pedagogicumini juhivad direktor, kes on ühtlasi ka Pedagogicumini nõukogu juhataja. Pedagogicumini nõukogu koosseis on mitmekülgne, esindatud on nii sotsiaal- ja kasvatusteaduskonna juhtivad töötajad kui teistes teaduskondades õpetajakoolitusega seotud töötajad. *Analüüsidest võib väita, et Pedagogicumini puudutavaid dokumente võib väita, et Pedagogicumini nõukogu otsuste jõustamiseks formaalseid takistusi ei ole, kuna Pedagogicumini direktorile, kes ühtlasi juhivad nõukogu tööd (Pedagogicumini põhikiri p.9) on põhikirja (p16.8) kohaselt antud volitused anda oma tegevusvaldkonna piires korraldusi dekaanidele ja kolledžite direktoritele. Teisalt aga ei ole dekaanidel ja kolledžite direktoritel oma põhimääruste kohaselt kohustust neid otsuseid järgida.*

Analüüsi aluseks olevate dokumentide põhjal ei selgu, mis on Pedagogicumini erinevate töörühmade töö eesmärk, ülesanded ja oodatavad tulemused. Pedagogicumini põhikirja (p.10.7) põhjal otsustab Pedagogicumini nõukogu töörühmade moodustamise ja lõpetamise Pedagogicumini direktori ettepanekul. Kahjuks ei ole võimalik tegevuskava aastateks 2009/10 ega ka muude dokumentide põhjal öelda, mis on kõigi kuue töörühma ülesandeks ja eesmärgiks. Eesmärgid on selged ja põhjendatud ajutiste töörühmade puhul, kuid alaliste töörühmade moodustamise korral määrab Pedagogicumini direktor nende ülesanded ja pädevused, mis dokumentides ei kajastu.

Pedagogicumini direktor peab Pedagogicumini põhikirja (p 16.11) kohaselt andma aru nii rektorile kui Pedagogicumini nõukogule, mille juht ta ise on. *Seega on küsitav, kas ja milliseid sanktsioone saab Pedagogicumini nõukogu rakendada Pedagogicumini direktori töös esinevate puuduste korral. Samas selgub TÜ struktuurijooniselt, et Pedagogicum on õppeprorektori alluvuses, kuid aruandmiskohustust õppeprorektorile Pedagogicumini direktoril ega nõukogul ei ole.*

Pedagogicumini direktor vastutab Pedagogicumini põhikirjast tulenevate ülesannete täitmise ja Pedagogicumini tegevuse tulemuslikkuse eest (Pedagogicumini põhikiri p16.7). *Samas puudub analüüsitud dokumentides informatsioon, mille alusel Pedagogicumini töö tulemuslikkust hinnatakse. On loodud õpetajakoolituse ja haridusteaduse efektiivsuse indikaatorid (Valdkonna arengukava koostamisel aluseks võetavate õpetajakoolituse ja haridusteaduse efektiivsuse indikaatorid), kuid need ei ole otseselt aluseks Pedagogicumini protsesside ja töö tulemuslikkuse mõõtmiseks. Samuti puudub analüüsitud dokumentides informatsioon, kuidas ja millistel teemadel on Pedagogicumini direktor kohustatud aru andma Pedagogicumini nõukogule ja rektorile.*

Dokumentide analüüsi põhjal võib järeldada, et Pedagogicumis sisesealt on ülesanded ja vastutus jaotatud. Seda lubab eelkõige järeldada Pedagogicumis tegevuskava 2009/2010, kus tegevused on esitatud kuude lõikes koos vastutajatega.

TÜ põhikirja kohaselt (§ 77) võtab valdkonna nõukogu vastu valdkonda kuuluvate teaduskondade ja teaduskondadeväliste asutuste ülikooli arengukavaga kooskõlas olevad arengukavad ning teostab järelvalvet nende täitmise üle. *Pedagogicumis põhikiri ei näe ette arengukava koostamist ega ka esitamist valdkonna nõukogule, mistõttu ei saa valdkonna nõukogu seda ka kinnitada ega jälgida arengukava täitmist. Pedagogicumis arengukava puudumine seab ühtlasi kahtluse alla Pedagogicumis võimekuse täita eesmärki, mis on seotud rahvusvahelisel tasemel teadustöö edendamisega haridusteaduse valdkonnas (Pedagogicumis põhikiri §1), mis nõuab pikemaajaliste eesmärkide seadmist ja arengu kavandamist. Arengukava puudumine muudab küsitavaks pikemaajaliste ühiste fikseeritud eesmärkide olemasolu. Koostatud on Pedagogicumis tegevuskava 2009/2010, mis on kooskõlas Pedagogicumis ülesannetega, kuid mis väljendab lühiajalisi eesmärke ja ülesandeid. Dokumentide (TÜ põhikiri, Pedagogicumis põhikiri, Valdkonna nõukogu moodustamise ja töö korraldamise alused) analüüsi põhjal ei ole ühtlasi võimalik selgelt välja tuua Pedagogicumis ja Socialia valdkonna nõukogu töö sidusust nii teadustöö edendamisel haridusteaduse valdkonnas kui üldiselt.*

Pedagogicumis nõukogu annab hinnangu Pedagogicumis direktori kandidaatide osas (Pedagogicumis põhikiri p.14). *Vastava ülesande täitmine osutub keeruliseks juhul, kui teiste kandidaatide kõrval kandideerib teiseks ametiajaks ka Pedagogicumis senine direktor. Kuna Pedagogicumis direktor juhib ka nõukogu tööd, on oht kallutatud hinnangu tegemiseks.*

Kuigi riiklikult koostatakse eraldi õpetajahariduse strateegiat (Eesti õpetajahariduse strateegia 2009-2013), *ei ole Pedagogicumil Tartu Ülikooli õpetajahariduse strateegia/arengukava koostamise kohustust. Hetkel on koostatud dokument „Terviklik õpetajakoolitus Tartu Ülikoolis“, mis täidab arengukava ülesannet, kuid on ülikooli vastavate organite poolt kinnitamata.*

Kuigi põhikirja (§1) kohaselt on Pedagogicumis esmase ülesandena välja toodud rahvusvahelisel tasemel teadustöö edendamine haridusteaduse valdkonnas, *võib dokumendi „Pedagogicumis rollid“ põhjal nimetada teadustöö edendamist teisejärguliseks, millele eelneb õppetegevuse ja seda toetavate tugisüsteemide arendamine haridusteaduse valdkonnas. Seetõttu ei ole ka dokumentide analüüsi põhjal võimalik öelda, kuidas välditakse teadustöö dubleerimist ning millised on põhimõtted teiste ülikooli üksuste teadustöösse kaasamise osas. Ühtlasi ei ole dokumentide analüüsi põhjal võimalik öelda, kuidas informeerivad teised ülikooli õpetajakoolituse ja haridusvaldkonna üksused Pedagogicumis oma teadustöö tulemustest, mis omakorda võib pärssida Pedagogicumis võimekust täita põhikirjalist (p. 5.10) ülesannet „edastada avalikkusele õpetajakoolituse ja haridusteaduse valdkonna rakenduslikke uurimistulemusi“.*

4.4.1. Soovitused TÜ õpetajahariduse juhtimissüsteemi arendamiseks

Juhul kui soovitakse jätkata samasuguse õpetajahariduse juhtimisstruktuuriga, siis on soovitused järgmised:

Selgitada tuleks Pedagogicum'i direktori aruandmiskohustust, sest TÜ struktuurijoonisel kuulub Pedagogicum õppeprorektori alluvusalasse, kuid põhikirja kohaselt on direktoril aruandmiskohustus rektorile ja Pedagogicum'i nõukogule.

Selgitada socialia valdkonnanõukogu ja Pedagogicum'i töö sidusust ja alluvussuhteid, eriti selles osas, kuidas tehakse koostööd haridusvaldkonna arengu kavandamisel. Pikemaajaliste eesmärkide seadmiseks võiks olla loodud Pedagogicum'i arengukava, mis on kooskõlastatud teiste haridusteaduse valdkonnas õppe- ja teadus-, arendustööd läbiviivate TÜ üksustega.

Kuigi Pedagogicum'i siseselt on ülesannete täitmiseks ära jagatud rollid ja vastutus, oleks vajalik täpsustada, mis on Pedagogicum'i töö tulemuslikkuse mõõtmise aluseks. Ühtlasi vajab täpsustamist, millised on Pedagogicum'i nõukogu volitused juhul kui Pedagogicum'i direktori aruande põhjal osutub Pedagogicum'i töö puudulikuks või vähe tulemuslikuks.

Selgitamist vajab, kelle vastutusel koostatakse edaspidi õpetajahariduse arengukava (valdkonna nõukogu, Pedagogicum'i või kellegi muu).

Täpsustamist vajavad juhtimismehhanismid, mis on aluseks valdkondliku teadustöö alase info kogumisele teistelt üksustelt ning mis välistaks teadustööalase dubleerimise.

Pedagogicum'i alaliste töörühmade ülesanded vajavad täpsustamist ning selgitamist, milline on nende roll Pedagogicum'i juhtimises ja Pedagogicumile pandud ülesannete täitmisel.

Ühtlasi vajab dokumentaalselt täpsustamist, kuidas ja millisel viisil saab Pedagogicum sekkuda üldkasvatusteaduslike ja psühholoogiliste ning praktikaainete arendamisesse ja korraldamisesse.

4.5. TLÜ ja TÜ õpetajahariduse juhtimissüsteemi võrdlus

TLÜ ja TÜ on õpetajahariduse juhtimissüsteemi välja arendanud erinevalt: TLÜs on õpetajahariduse juhtimiseks loodud kollegiaalne organ, kellel pole volitusi otsuste ja ettepanekute jõustamiseks ning ta peab seda tegema läbi teiste ülikooli võimuorganite, TÜs juhib õpetajaharidust Pedagogicum, mille direktoril on volitused anda korraldusi ka teiste ülikooli üksuste juhtidele oma valdkonna otsuste jõustamiseks. TLÜs vastutaks õpetajahariduse arendamise eest justkui need 18 inimest, kes kuuluvad kolleegiumisse, TÜs on vastutus sisuliselt ühel isikul, Pedagogicumi direktoril.

Lisaks võib dokumentide analüüsi põhjal õpetajahariduse juhtimissüsteemi sarnastustena välja tuua:

- Pedagogicumil nagu ka Kolleegiumil ei ole õigusaktides sätestatud kohustust koostada õpetajahariduse arengukava.
- Nii Pedagogicumi kui Kolleegiumi töö pole valdkonnanõukogu tööga piisavalt sidustatud. Nii Pedagogicumile kui Kolleegiumile on tehtud ülesandeks õpetajahariduse arendamine, samal ajal on valdkonna arendamine valdkonnanõukogu esmane ülesanne.
- Nii Pedagogicum kui Kolleegium keskenduvad esmajoones õppetegevuse arendamisele õpetajahariduse valdkonnas, teadustöö arendamisega seotud ülesanded on dokumentides esitatud teisejärguliselt.
- Dokumendid ei kajasta vastutuse jaotust õpetajahariduse arendamise eest Pedagogicumi ja Sotsiaal- ja Kasvatusteaduskonna ning kolleegiumi ja Kasvatusteaduste Instituudi vahel.
- Pedagogicumi direktoril on aruandmiskohustus Pedagogicumi nõukogule, mille juhataja ta ise on. Kolleegiumi juhatajal on aruandmiskohustus akadeemilisele prorektorile, kuid hetkel täidab kolleegiumi juhataja ülesandeid akadeemiline prorektor.
- Puuduvad kriteeriumid Pedagogicumi ja Kolleegiumi töö tulemuslikkuse mõõtmiseks ning dokumentides puudub informatsioon, millised on Pedagogicumi direktori aruandmise teemad/valdkonnad.

Dokumentide analüüsi põhjal ilmnevad järgmised erinevused:

- Pedagogicumi direktoril on volitused Pedagogicumi nõukogu otsuste jõustamiseks, Kolleegiumi juhatajal puuduvad volitused otsuste jõustamiseks.
- Pedagogicumil on tegevuskava, mis sisaldab ka vastutajate nimesid. Kolleegiumil puudub tegevuskava ning kolleegiumi töö 2010.aastal pole toimunud TLÜ õpetajahariduse kolleegiumi statuudis sätestatud regulaarsusega.