

Uuringu aruanne projektile “Hoolekogude jõustamine” (2019- 2022)

Koostatud ERASMUS+ projekti “Empowering of School Boards” raames

Projekti number: 2019-1-EE01-KA204-051720

Koostajad: Jüri Ginter, Tiiu Kuurme, Harli Uljas, Aivar Haller

Sissejuhatus

Euroopas läbi viidud uuringud (ESHA 2017, UCL 2018) sedastavad, et koolijuhid tunnevad ennast üksi jäetuna ja on ülemäärasest vastutusest tingitud suure pinge all. Selle pinge allikaks on reeglina väga suur vastutus ja vastandlikud ootused. Igal huvigrupil (omavalitsus, õpetajad, lapsevanemad jne) on omad nõudmised ning kõigil napib aega ja oskusi, et leida probleemidele terviklikke lahendusi. Suur pingeallikas on ka konkurentsilembene avalik arvamus, mis sunnib koole omavahel võistlema ja kujundab vastandliku arusaama, et konkurents on olulisem kui koostöö.

Kuidas seda olukorda muuta? Mis on probleemi põhjused? Kes ja kuidas saaks koolijuhti ja kogukonda tervikuna aidata? Milline abi oleks piisav? Nendele küsimustele vastuseid otsides otsustas Eesti Lastevanemate Liidu (ELVL) meeskond luua Erasmus+ projekti ja kutsus appi oma välismaised partnerid (Jyväskylän Yliopisto, Trigon Entwicklungsberatung ja European Parents' Association).

Projekti käivitavaks impulsiks oli ka üha rohkem jõudu koguv kodanikuaktiivsus. Kogukondlik liikumine andis üha selgemalt märku, et ühe isiku vastutuse ja juhtimise all olevad organisatsioonid on oma aja ära elanud. Otsustati ühiselt luua koolitusprogrammid kogukonna koostöövõimekuse parandamiseks ja tegevusuuringu meetodika haridusasutuse arengu hindamiseks ja toetamiseks.

Kolmeaastase pilootprojekti (2019 – 2022) asukohaks valiti Saaremaa ja põhjuseks oli kohaliku omavalitsuse ja koolikogukondade valmisolek suurte eesmärkide nimel tõsiselt pingutada. Soovi avaldanute seast valiti välja viis kooli – Kuressaare Gümnaasium, Saaremaa Ühisgümnaasium, Kaali PK, Kärla PK ja Pihla Lasteaed-alkkool.

Esimese aasta jooksul oli plaan luua tippkoolitajate ja -teadlaste ühistööna koolitusprogramm ning ette valmistada 10 konsultanti Eestist ja 5 mujalt (Austria, Sloveenia, Prantsusmaa, Taani ja Soome). Projekt käivitus sedavõrd hoogsalt, et lõpuks läbis programmi 28 Eesti konsultanti. Programmi loomisesse kaasati kohalikud koolijuhid, hoolekogu juhid ja omavalitsuse juhtivad haridusametnikud. Selle grupi õpi- ja tööprotsesse juhtisid 3 kogenud koolitajat Saksamaalt ja 3 teadlast Soomest. Iga treeningnädal (kokku 4) otsustati lõpetada praktika päevaga (reedel) konkreetsetes koolides. Igat praktikagruppi pidi juhtima selle kooli direktor ning igas grupis osales algselt veel hoolekogu juht, üks haridusametnik, kaks koolitajat Eestist ja üks välismaalt.

Trigon Entwicklungsberatung treeningnädalad toimusid:

9.–13. detsember 2019. a.

3.–7. veebruar 2020. a.

14.–18. september 2020. a.

10.–14. mai 2021. a.

Pandeemia algusega kolis suhtlemine valdavalt internetti. Ajavahemikul 2020 märts - 2021 juuni toimus kokku 9 veebipõhist juhtkomitee arutelu. Otsisime pingsalt lahendusi kujunenud kriisiolukorrale. Mõistsime, et plaanitud kujul ei ole projekti enam kindlasti võimalik läbi viia.

Projekti kaasatud koolid olid kõik väga suure pinge all ning otsisid lahendusi õppeprotsessi ümberkujundamiseks. Kriisiolukorrast lähtudes pidasime koolidega läbirääkimised ja peatasime kõik planeeritud tegevused. Seda kahel põhjusel: esiteks olid kohalik omavalitsus, kooli juhtkond, õpetajad ja lapsevanemad kõik hõivatud eluliselt olulisemate ülesannete lahendamise ja teiseks olid kõik meie programmid üles ehitatud nn kogemusõppele ja tegevusuuringule, mille teostamine virtuaalselt oli antud olukorras praktiliselt võimatu kuna nõudis eelnevalt nn reaalmaailmas isikliku usalduslikku suhte loomist.

Õnneks saime kokkuleppele Erasmuse agentuuriga, et võime projekti pikendada poole aasta võrra. See tegi võimalikuks koolitusprogrammid praktikas ära testida ja tegevusuuring siiski kolmes koolis algselt planeeritud mahus läbi viia.

Jyväskylä Ülikooli juhitud õppenädalad toimusid:

7.–11. märts 2022. a.

2.–6. mai 2022. a.

19.–23. september 2022. a.

21.–25. november 2022. a.

Tegevusuuring kui Kuressaare Nooruse Kooli arengu mõõdupuu

Jüri Ginter, Maris Rebel, Kristi Sillart, Aivar Haller, Taavet Borovkov, Harli Uljas

Sissejuhatus

Antud ülevaade kajastab Kuressaare Nooruse Kooliga (edaspidi Nooruse kool) seotud ettevalmistusi, tegevusi ja kokkuvõtteid.

Tänane põhikool Nooruse kool (mis on algusest peale asunud aadressil Nooruse 1) kandis 1980. aastast nime A. Mui nimeline Kingissepa 2. Keskkool, alates 14. juunist 1990. a. Kuressaare 2. Keskkool ning alates 1994. aastast sai kooli nimeks Kuressaare Gümnaasium, kus tegutsesid nii põhikool kui ka gümnaasium. Projekti kestel, 2020. aastal toimusid koolis suured muutused: 2021. aasta septembrist eraldus gümnaasiumiosa riigigümnaasiumiks, töölt pidid lahkuma ka paljud töötajad, kellest suurem osa asus tööle uude kooli. Alles jäi põhikool uue nimega. Projekti lõpufaasis 2022. aasta lõpus, vahetus ka 1987. aastal kooli juhtima asunud direktor.

Taustsüsteemina on oluline märkida, et linna keskel asunud Saaremaa Ühisgümnaasium Viljar Aro vedamisel (varasemalt nimetatud ka kui 1. Keskkool) ning Kuressaare Gümnaasium (ehk 2. Keskkool) Toomas Takkise juhtimisel on tegutsenud Kuressaares põhi-, ja gümnaasiumihariduse andmisega omavahel konkureerides ja ka koos töötades. Reformiga muutusid nii koolide nimed kui suurused, muutusid ka arengukavad, õppekavad jt alusdokumendid. Aga need muutused olid projekti algusjärgus alles tulemas.

Kuressaare Nooruse kool tegutseb 1978. aastal valminud koolimajas. See on Kuressaare linna servas, standardse ruumiplaneeringuga H-kujuline hoone, mille peauksepoolses tiivas on söökla, aula, täismõõtmises spordisaal, ujula ja riietusruumid. Aastate jooksul on koolile juurde ehitatud raamatukogu, uued klassid, talveaed, peegelsaal, jalutusruumidesse ja ka keldrisse on ruumipuuduse leevendamiseks loodud hulk õppeklasse. Kooli ümbruses on palju eramaju, kooli hoovis on vilistlaste istutatud puudest park, kõrval asub kooli staadion, üle tee asub 2km jooksurajaga linnapark, mida kasutatakse ka tundide läbiviimiseks.

Kuressaare Gümnaasium kaasati projekti alguses kui Saaremaa suurim kool, millel on hea maine ja kogemused projektides osalemisega. Osalemisest olid huvitatud ka direktor Toomas Takkis ning hoolekogu. Kuigi kooli reform oli projekti alguses juba ette teada, oli sel siiski oma mõju projektile olemas, mitmetes plaanides oli siiski vaja teha muudatusi. Plaan oli kaasata ka loodav Saaremaa Riigigümnaasium, aga see ei õnnestunud. Kõige suurem mõju projekti kulgemisele oli siiski koroonapandeemial, mis tabas Eestis eriti valusalt just Saaremaad. Algusest kolmeaastasest projektist sai

hoopis kolme ja poole-aastane projekt, kus ajalised vahed koolituste ja koolikülastuste vahel kasvasid mõnel juhul nii suureks, et iga kord oli vaja uuesti alustada. Siinses ülevaates on põhjalikumalt kirjeldatud uuringuga seotud tegevusi alates 2022. aasta märtsist.

Kooli hoolekogu tegevus on olnud aastaid väga aktiivne. Hoolekogu juhiks ja juhtkonna liige on pikaajaliselt olnud Maris Rebel, kes on ka projektis algusest peale osalenud. Kooli ja hoolekogu tegevust iseloomustas suur liikmete arv (20, lisaks 9 asendusliiget), igat klassi esindas hoolekogus üks lapsevanem, seega olid hoolekogus enamuses lapsevanemad. Kuna koolis lapsevanemate üldkoosolekuid ei peetud kandsid hoolekogu koosolekud ka üldkoosoleku rolli. Hoolekogu olulisemad teemad on lähtunud kooli vajadustest ja regulatsioonidest, valiti aasta õpetajat, korraldati lapsevanemate rahulolu küsitlusi jne.

Projekti ja tegelikult ka kogu koolikogukonna jätkusuutlikkuse pani proovile gümnaasiumiosa eraldamine, millega kaasnes osade õpetajate lahkumine. Järgmisteks katsumusteks oli direktori ja hoolekogu esimehe vahetumine ning koolikultuuri paratamatu uuenemine.

ESB uurimisprobleemiks oli kooli hoolekogu potentsiaali vähene kasutamine koolide arengu toetamisel. Seoses sellega sõnastasime uurimisküsimused:

- Millised on kooli arenguvajadused eri huvigruppide (õpilased, vanemad, õpetajad, juhtkond) arvates?
- Mida on võimalik teha nende arenguvajaduste paremaks realiseerimiseks?
- Milline juhtimiskultuur seda soodustab?
- Kuidas saab hoolekogu kaasa aidata nende arenguvajaduste realiseerimisele?
- Kuidas saab hoolekogu tööd võimestada sh väliste nõustajate poolt?
- Kuidas toetada hoolekogusid nõustavate konsultantide kujunemist ekspertideks?
- Kuidas sobib tegevusuuring kui meetod hoolekogu ja koolikogukonna kui terviku jõustamisel?

Koroona pandeemia tingitud ajakava muutuse ja personalimuutuste tõttu lisandus täiendav uurimisküsimus:

- Kuidas tulla uurimisgrupis toime pidevate muutustega?

Läbivaks uurimismeetodiks oli tegevusuuring, mille käigus kasutati ka teisi meetodeid, nagu grüpiintervjuu, vaatlus ja teksti analüüs. Tekstiloomes kasutasime Google Docs formaati, kuna see võimaldab sama teksti korruga toimetada mitmes arvutis.

Tegevusuuring

Koolis tegevusuuringu korraldamise eelduseks on kooli juhtkonna ja koolikogukonna ühine arusaam arengu vajadusest. Sel juhul saab tegevusuuringut kasutada selle arengu toetamiseks ja tõestamiseks ning see võimaldab kaasata oskusteavet väljastpoolt.

Kui tavaliselt toimuvad muudatused selle tõttu, et mingi variant hakkab rohkem meeldima, ollakse tüdinud senisest rutiinist ja/või soovitaks midagi muuta (mõnel juhul ka sellepärast, et väljastpoolt oodatakse või isegi nõutakse muutust), siis tegevusuuringu aluseks on olukorra kaardistamine ja probleemi(de) sõnastamine (soovitud olukord versus tegelik olukord). Selle alusel sõnastatakse tegevusvariandid sh teadusuuringutest ja alalüüsitakse nende sobivust antud kontekstis.

Kui tavaolukorras otsustab juht teha muudatuse, siis tegevusuuringus tehakse valik erinevate tegevusvariandide vahel, otsustatakse ühiselt sh sõnastatakse tähtsajad ja hindamiskriteeriumid.

Kui tavaolukorras juhtub tihti, et muudatus jääb asjaosaliste vastuseisu tõttu vinduma ja pettumuse tõttu võetakse vastu otsus uueks muudatuseks, siis tegevusuuringus analüüsitakse esialgsed tulemusi teadvustades, et iga muudatus toob alguses kaasa seisaku või tagasilöögi. Avastustest ja tulemustest teavitatakse kõiki asjaosalisi. Vastavalt fikseeritud olukorrale hakatakse ühiselt ette valmistama järgmisi tegevusi.

Eellugu

Enne tegevusuuringu algust toimusid koolis kuus kohtumist, millest kaks esimest olid projekti juhtkomitee ja kooli juhtkonna kohtumised vahetult enne projekti algust ja neli kohtumist, mis toimusid Trigoni treeningnädalate lõpupäevadel ehk reedeti. Need kohtumised aitasid projektimeeskonnal aru saada kooli tegelikust olukorrast ja juhtkonna ning hoolekogu meelestatusest. Esimestel kohtumistel selgitati koolirahvale projekti eesmärgid ja osalejate rolle ning kasu. Järgnevatel kohtumistel tegeleti juba aruteluga konkreetsete probleemide üle ja mõtestati sihtgruppide sisulisi vajadusi ning ootusi. Konsultantide meeskond sai igal kohtumisel rakendada ka konkreetse treeningnädala käigus õpitud uusi meetoodilisi vahendeid. Kahjuks vajus hoogsalt ja edukalt alanud koostöö pandeemiast tingitud letargiasse - peale pandeemia mõõndumist tuli alustada uuesti peaaegu algusest. Hoolimata pikast vahepausist oli rõõm tõdeda, et väga sõbralik suhtumine kooli juhtkonna ja hoolekogu liikmete poolt oli säilinud. Heast poolest on vaja ära märkida, et pandeemia oli nii kooli kui ka konsultantide meeskonnale loonud võimaluse eesmärkide ja vahendite valiku osas rahulikult järele mõelda ja valikuid parandada. Näiteks andis vahepaus aega läbi katsetada viimasel treeningmoodulil õpitud konfliktijuhtimise põhimõtteid, mis projekti uuringu faasis aitas hoiduda võimalikest vastandumistest. Seega oli nii projektimeeskond kui ka kool rohkem valmis praktiliseks uuringuks.

Uuringu käik

Tegevusuuring toimus muudatuste kaardistamiseks ja elluviimiseks vähemalt viiel erineval tasemel. Viis taset olid järgnevad:

- Kooli tasemel muudatused
- Hoolekogu tööga seotud muudatused
- Tegevusuuringu läbiviimise metoodika
- Konsultantide väljaõpe ja praktika
- Muutused konsultantide meeskonnas

Viieks tasandiks struktureerimine oli tingitud projekti osapoolte vajadusest täpsemalt aru saada, millistele muutustele ja miks keskendutakse.

Kooli tasemel muudatused

Kooli tasemel muudatuste elluviimiseks toimusid intervjuud erinevate sihtgruppidega (õpilased, lapsevanemad, õpetajad, juhtkond), mille käigus selgitati välja olukord ja arenguvajadus osalejate arvates. Sellest saab lugeda [intervjuudest](#). Kui märtsis oli intervjuude sisuks eelkõige kaardistamine, siis mais toimusid kohtumised samade huvigruppidega, kuid mitte üksnes kaardistamiseks, vaid ka [tegevuskava](#) sõnastamiseks.

Ühiselt kavandati ka juhtkonna [tegevused](#) muudatuste elluviimiseks. Need muudatused jäid aga sellisel kujul teostamata, kuna kooli direktor otsustas mõned kuud enne projekti lõppu pensionile minna ja tema ajutise asetäitjaga ei olnud need muudatused läbi räägitud.

Paralleelselt tegutses koolis aktiivsete õpetajate klubi, kes oli 2022. aasta suveks direktoriga mõnevõrra opositsioonis. Direktor kurtis meile, et soovitakse korraga palju erinevaid muutuseid. See õpetajate seltskond tegutses omaette, kaasamata lapsevanemaid ja õpilasi. Kui direktori vahetus sai selgeks, tulid nad välja uue õppekavaga, millega pandi hoolekogu ja õpilasomavalitsus sundolukorda. Me ei osalenud aruteludes selle üle, kes meiega konkreetsetelt kohtuma tulevad, see jäi kooli otsustada ja saadeti need, kes olid käepärast. Seetõttu ei käsitletud intervjuudes neid õpetajate kavandatavaid muudatusi õppekavas ja kuidas neid lapsevanemate ja õpilastega arutada.

Direktori vahetumise perioodil tehti koolis ka muudatus toitlustamise korralduses, millele me tähelepanu juhtisime, kuid mida esialgne direktor ei pidanud vajalikuks.

Direktori kohusetäitja tegi muudatuse ilma hoolekoguga eelnevalt läbi arutamata, õpilasesindust ei olnud selleks ajaks veel moodustatudki. Erinevate huvigruppide seostamiseks korraldasime neile ühise koolituse, mille käigus said õpetajad ja lapsevanemad ühiselt arutada ja oma oma arusaama seostada..

Septembris oli juba uus olukord. Ei olnud võimalik jätkata mais läbimõeldud kava järgi (tegevuste rakendamine ja kriteeriumide sõnastamine ning seejärel tulemuste analüüs). Õpetajatega arutasime uue õppekava rakendamist, ukraina laste õpetamist, lapsevanemate kogutud raha kasutamist jm. Plaan oli arutada ka tulevast koolitust, kuid see jäi ära. Kohtusime tulevase direktoriga, mille alusel sõnastasime [memo](#). Kohtusime ka seni direktori asendava õppejuhiga, kuid see oli pigem formaalne. Andsime ülevaate oma tegevustest ja ootustest.

Kohtusime ka valla haridusametnikuga ja sõnastasime valla ootused ESB projektis osalevate ja ka teiste koolide hoolekogude edasise arengu osas. Kohtumisest koostasime memo.

Novembris direktor meiega kohtumiseks aega ei leidnud, samuti ei osalenud ta ka selle projektimeeskonna õppenädala programmi läbiarutamisel. Seega keskendusime hoolekogu tööle ja õpetajate, lapsevanemate ja õpilaste koolitamisele.

Kaks projekti nooremkonsultanti leppisid kooli noorsootöötaja ning juhtkonnaga kokku 200 põhikooli lõpuklasside õpilaste koolitamise vaimse tervise teemal ja viisid need koolitused ka läbi. Tagasiside oli eranditult väga positiivne.

Hoolekogu tööga seotud muudatused

Teiseks tegevusuuringu tasandiks oli hoolekogu töös vajalikud muudatused. Aktiivsemalt käivitus see 2022. aasta suvel, kui selgus, et hoolekogu peab kiiresti andma arvamuse õppekava muudatuste kohta. Koostööd hoolekoguga raskendas asjaolu, et hoolekogu on väga suur (20 liiget) ja seda juhtis kuni 2022. a suveni 11. klassi õpilane, kes tundis, et roll käib talle üle jõu ja soovis sellest vabaneda.

Peale juhi ametlikku vahetumist algas tihe suhtlemine hoolekogu juhtkonnaga. Arutasime [õppekava muutmise korda](#), mis peaks olema osa õppekavast, Jüri Ginter valmistas ette [arvamuse](#) uue õppekava kohta [ja sõnastas ettepanekud arutelu korraldamiseks](#) ning osales interneti vahendusel hoolekogu koosolekul, kus arutati õppenõukogu muudatusi.

Hoolekogu teema oli aktuaalne ka kahel koolis korraldatud koolitusel. Esimesel [koolitusel](#) valmistuti hoolekogu valimisteks ja arutati [valimiste korraldust](#). Koolituse [tulemustest](#) teavitati kooli kogukonda.

Teisel koolitusel valmistuti hoolekogu esimeseks koosolekuks. Kõigile koolitusele kutsututele saadeti [soovitused koosoleku pidamiseks](#). Kokkulepetest sõnastati osalejate poolt [memo](#). Koolituse tulemustest [teavitati](#) kooli kogukonda. Väljakutseks on asjaolu, et nendel koolitustel ei osalenud õpilased, kuigi nad on hoolekogu liikmed ja olid kevadel sihtgrupi intervjuudes väga aktiivsed osalejad. Samas oli hea uudis see, et osalesid ka õpetajad, kes ei ole hoolekogu liikmed. See aitab paremini tasakaalustada õpetajate ja lapsevanemate suhet.

Uue hoolekogu koosseisu esimese koosoleku ettevalmistust arutati ühiselt ja koosolek salvestati. Koosoleku päevakorras ei olnud ühtegi direktori poolt esitatud teemat, mille kohta oleks küsitud hoolekogu arvamust või ettepanekut, samas esitati palju teemasid, mis eeldasid hoolekogu liikmete poolt informatsiooni edastamist lapsevanematele. Selle tõttu jäid esimese koosoleku päevakorrast välja teemad, mis on seotud hoolekogu tegevusega: tööplaan ja töökord. Hoolekogu tegevuspõhimõtteid oli tutvustatud varem toimunud koolitusel, kuid seal ei saanud kõik hoolekogu liikmed osaleda.

Salvestust [analüüsi](#) hiljem ühiselt hoolekogu [aktiiviga ja kavandati tegevusi](#) hoolekogu edasise töö tõhustamiseks. Võrdlesime salvestust ja protokollid, mille alusel täpsustasime protokollid ning koostasime koosoleku memo, kus oli esile toodud teave, mis oli protokollist välja jäänud. Sellest lähtuvalt alustati hoolekogu töökorra ettevalmistamist.

Raskuspunkti kandumine hoolekogule oli seotud ka direktori vahetumisega. Uus direktor ei olnud veel valmis teemade hoolekogusse arutamiseks toomiseks. Raskuseks olid ka põhjendamatud ootused uue direktori osas. Varasema kogemuse ja esimeste kohtumiste põhjal kujunes arvamus, et tegemist on meie mõttekaaslasega, kuid me ei osanud arvestada sellega, et tal puudus varasem kogemus koostööst hoolekoguga, küll hakkas ta tegema koostööd õpilasesindusega, milles tal oli selleks varasem tööalane kogemus. Seega peaks hoolekogu koolituse raames käsitlema ka direktori ja hoolekogu koostööd.

Tegevusuuringu läbiviimise meetodika

Kolmas tegevusuuringu tase oli tegevusuuringute läbiviimise meetodika ise. Enne kooli külastust arutasime läbi eesmärgid ja tegevused ning jagasime ülesanded. Pärast arutasime läbi oma tegevused ja nende tulemused. Koostasime kokkuvõtted ja kooskõlastasime need kooli juhtkonnaga või hoolekogu aktiiviga vastavalt konkreetse tegevuse sisule ([arutelu hoolekogu aktiiviga](#), [kohtumine vallavalitsuses](#) jt). Täiendavaks stiimuliks oma tegevuse läbimõtlemiseks olid oma kogemuste tutvustamine teiste koolide meeskondadele ja nende küsimustele ja kommentaaridele vastamine, mida juhendas projekti teaduspoole juht prof Mika Risku. Selle

tulemusena muutus töögrupi arutelu sisukamaks, eelseisev tegevus arutati eelnevalt põhjalikumalt läbi ja teistele tehtud ülevaated muutusid arusaadavamaks.

Projekti käigus tervikuna oli tegevusuuringu aluseks pidev märkmete tegemine ja tegevuste salvestamine, mis võimaldas tegevusi analüüsida ja selle alusel järeldusi ja edasiseks ettepanekuid teha. See võimaldas ka vahetada teavet eri sihtgruppide vahel. Aeg-ajalt tekkis gruppide vahel teatav vastuseis, kuna suhtlesime iga grupiga enamasti eraldi ja kokkuvõtte tõi paratamatult teiste gruppideni ainult osa arutelust. Vastuseis vähenes oluliselt, kui sihtgruppide esindajad olid kõik koos koolitustel.

Tegevusuuringus on väga oluline usaldus. Esialgu pidime kooli esindajatelt korduvalt üle küsima, et nad jagaksid meiega oma dokumenteeritud materjale. Seejärel saatsid nad meile oma märkmed kohe peale nende valmimist, mispeale pidime selgitama, et oleme valmis panustama juba nn eelfaasis ehk nende dokumentide sisuloomesse, et tagada kohe alguses vastavus kõigile raamnõudmistele. Seejärel hakati meid kaasama ka eelnevasse arutellu ning teadvustati selle vajalikkust ja tulemuslikkust. See protsess kestis kokku mitu kuud, aga see eest võimaldas kooli meeskonnal luua terve rea hästi läbimõeldud ja konsultantide varasemale praktikale tuginevaid dokumendivorme.

Tegevusuuring meetodina võimaldas arendada koolikultuuri. Kooli esindajad omandasid kogemuse, et on tulemuslik kaasata kõik osapooled tegevustesse (koolitused, intervjuudes jm) juba ettevalmistamise faasist alates ja hiljem nende tegevuste analüüsimisel. Osalejad teadvustasid osaduse vajalikkust, et kõik koolikogukonna liikmed peaksid olema kaasatud ja et kõik peaksid tundma end otsustamise ja kogukonna osana. Hästi võttis selle kokku õpetajate ja lapsevanemate poolt ühiselt sõnastatud juhtlause: "Aitame oma oskustega ja kaasamisega kooli kogukonna liikmeid (õpetajad, vanemad, juhtkond, personal, õpilased, KOV, vilistlased), et koolikogukond oleks ühtne". Saadi aru ka täienduvuse olulisusest, lisaks eri huvigruppide erinevuse teadvustamisele märgati grupiintervjuudes ja aruteludes, et ka sama huvigrupi esindajatel on erinev vaatenurk ning erinevad ettepanekud ja võimalused panustamiseks.

Projekti treeningfaasis (esimene 1,5 aastat) ja uuringufaasi algul oli Nooruse koolis initsiatiiv valdavalt konsultantidel-uurijatel. Konsultandid kutsusid koolikogukonna liikmeid intervjuudele ja pakkusid välja konkreetsest treeningnädalast lähtuvad teemad, millest rääkida. Samuti määrasid konsultandid ka kohtumiste ajad, kuna Kuressaares oldi ainult neljal konkreetsetel nädalal ja ei peetud suhtlemist interneti vahendusel piisavalt motiveerivaks - isiklik usalduslik suhe luuakse ja seda hoitakse ikka läbi silmast silma suhtlemise. Seetõttu olid konsultandid paratamatult olukorras, kus tuli suhelda just nende inimestega, kes välja pakutud ajal tulla said. Kuna aga muudatused viivad ellu siiski tegijad, mitte toetajad, siis tuli initsiatiiv tasapisi üle anda kooli inimestele, esialgu õnnestus see hoolekogu aktiivi osas, kes näitas üles huvi

selle vastu, kuidas korraldada hoolekogu tööd, viia läbi hoolekogu koosolekud, protokollida koosolekuid ja koolitada hoolekogu liikmeid.

Üks oluline avastus uuringuprotsessi käigus seondus erinevate koolide praktilise koostööga. seda kahel tasandil. Esiteks oli suureks abiks eri koolide konsultantide meeskondade vahelised oma kooli protsesside tutvustamised ja järgnenud analüüs ning süntees, mida hiljem rakendati oma kooli oludest ja võimalustest lähtuvalt. Teiseks oluliseks leiuks andis aluse olukord, kus Nooruse kooli hoolekogu koolitusel osalemiseks avaldas soovi Hariduse kooli hoolekogu liige. See soov rahuldati ja osalemine andis väga hea impulsi hilisemaks väga heaks koostööks kahe kooli hoolekogu vahel. Selle üks tulemusi oli näiteks Hariduse kooli initsiatiiv, kutsuda endale appi Nooruse kooli konsultant Jüri Ginter.

Konsultantide väljaõpe ja praktika

Neljas tegevusuuringu tase on spetsialistide väljaõpe ja praktika tegevusuuringu tegemiseks. Nooruse kooli konsultantide grupist osalesid väljaõppes Aivar Haller, Maris Rebel ja Taavet Borovkov. Esmane ettevalmistus toimus projekti algfaasis ja selleks viidi läbi Trigoni Akadeemia õppejõudude juhtimisel neli treeningnädalat (detsember 2019. veebruar 2020, september 2020 ja mai 2021). Seda protsessi saatsid ja kaardistasid Jyväskylä Ülikooli teadlased. Peamised teemad, mida 1,5 aasta jooksul läbiti, olid:

1. Sotsiaalsete oskuste alused
2. Inimese ja organisatsiooni arengu põhialused
3. Hariduse ja koolielu kvaliteet
4. Juhtimise alused
5. Diagnoosimise ja psühhosotsiaalsete muutuste protsess
6. Suhte loomine ja kokkuleppe sõlmimine
7. Konfliktide dünaamika ja lahendamine
8. Nõudeprofiil konsultandile

Peamine eesmärk oli konsultantide isikliku arengu ning koolikogukonna arengu toetamise võimekuse parandamine. Rõhk oli praktilisel kogemusel. Õppeprotsess oli üles ehitatud selliselt, et enne teooria käsitlemist tehti läbi mängulised harjutused, mis aitasid luua vajaliku konteksti ja paremini mõista õpitava seost praktilise eluga. Oluline osa õppimist toimus õpikolmikutes (kolme liikmega grupid), kelle koostööprotsess jätkus ka treeningnädalate vahelisel ajal. Kolmikud moodustusid enamasti nii, et ühes kolmikus oli vähemalt kahe erineva kooli meeskonna liikmed.

Muutused konsultantide meeskonnas

Eraldi tegevusuuringu tasandiks kujunes kohanemine muutustega meeskonna koosseisus. Jüri Ginteri liitumisele aitas kaasa võimalus osa võtta interneti vahendusel 2022. a märtsis ja võimalus neid kohtumisi järelvaadata, kus ta osaleda ei saanud. (Teistes rühmades kasutati seda võimalust vähem ning meeskonna väljakujunemine võttis selle tõttu rohkem aega). Hoolekogus esimehe vahetuse sujuvale üleminekule

2022.a suvel aitas kaasa asjaolu, et uus juht oli varem asetäitja ning tal oli olemas ettekujutus, kuidas hoolekogu seni on töötanud. Samas võib see asjaolu mõnevõrra raskendada suuremate muutuste tegemist hoolekogu töös.

Järeldused Nooruse koolist

Tegevusuuringu kohta:

- Tegevusuuringu läbiviimiseks on üheksa kuud äärmiselt lühike aeg, kuna usaldusliku suhte loomine ise võtab juba pool õppeaastat, seega tulemuste põhjalikku analüüsi pole veel võimalik teha, kuid koostöö jätkub, kuna kõigi osapoolte huvi on olemas.
- Tegevusuuringu üheks tulemuseks oli osalejate suurem arusaam ja valmisolek eelnevalt tegevusi ühiselt läbi arutada ja toimunut hiljem reflekteerida kasutades märkmeid ja salvestusi. Samuti suurenes arusaam ja valmisolek jagada kogemusi eri koolide meeskondade vahel, mis võimaldas perioodi lõpul kaasata ka teise kooli meeskonna liikmeid oma kooli tegevustesse.
- Tegevusuuringu läbiviimiseks on oluline märkmete tegemine ja tegevuste jäädvustamine, et oleks võimalik hiljem tehtut taastada ja selle kohta kokkuvõtet kirjutada.

Järeldused kooliga seotud küsimuste kohta:

- Kooli jätkusuutlikkuse pani proovile gümnaasiumiosa eraldamine, millega kaasnes osade õpetajate lahkumine. Järgmisteks katsumusteks oli direktorite ja hoolekogu esimeeste vahetumine ning koolikultuuri paratamatu uuenedmine.
- Nagu tavaliselt, oli ka Nooruse koolis initsiatiiv uurijatel. Meie kutsusime inimesi intervjuudele ja pakkusime välja teemad, millest rääkida. Meie määrasime ka kohtumiste ajad, kuna olime Kuressaares ainult neljal nädalal ja ei pidanud õigeks suhtlemist interneti vahendusel. Seetõttu suhtlesime me inimestega, kes tulla said. Kuna aga muudatused viivad ellu siiski tegijad, mitte toetajad, siis tuli initsiatiiv tasapisi üle anda kooli inimestele, esialgu õnnestus see hoolekogu aktiivi osas, kes on näidanud huvi selle vastu, kuidas korraldada hoolekogu tööd, viia läbi hoolekogu koosolekud, protokollida koosolekuid ja koolitada hoolekogu liikmeid.
- Kooli arenguvajadused olid eri huvigruppide (õpilased, vanemad, õpetajad, juhtkond) arvates õpilaste ja õpetajate vaimne tervis, õpilaste toimevõimekuse suurendamine ning lapsevanemate süsteemne ja sisuline kaasamine.
- Arenguvajaduste täpsemal mõtestamisele ja realiseerimisele aitavad kaasa töögrupid, kuhu lisaks lapsevanematele ja kooli töötajatele kaasatakse ka õpilasi ja eksperte väljastpoolt kooli.
- Arenguvajaduste realiseerimist soodustab kaasav juhtimiskultuur, mille käigus suureneb saavutatakse oma osaluse vajalikkuse ja tähtsuse tunnetus, osadus, täienduvus ja jätkusuutlikkus.

- Õpilaste kohta on oluline välja tuua, et kõik need õpilaste rühmad, kes protsessi kaasati, olid väga huvitatud ja koostööaltid. Ilmselt mängis oma osa ka konsultantide ettevalmistus. Samas oli siiski ka tunda, et noored on igapäevaselt pigem vähe kaasatud, kui nad sooviksid. Siit ka tekkis initsiatiiv noorte vaimse tervise teemaliseks koolituseks.
- Nooruse kooli õppejuhi aktiivne osalemine koolijuhi asendajana Trigoni treeningnädalatel lõi suurepärase eelduse hilisemaks koostöökaks kooli juhtkonna ja projektimeeskonna vahel.
- Koolielu väga kiire tempo avaldus ka mõningates ootamatutes ilmingustes. Näiteks oli hoolekogu 2022. aasta suvel olukorra ees, kus neile anti kinnitamiseks õpetajate poolt esitatud uus õppekava, mille loomisesse (vastavalt seadusele) oleks pidanud kaasatud olema ka hoolekogu. Õnneks lahenes olukord konsultantide abiga suuremate tagasilöökideta. Tekkinud olukord oli heaks õppetunniks kõigile osapooltele, kaasa arvatud konsultantidele.
- Kolme projektiaasta ja eriti viimase, uuringuaasta jooksul kogesime üsna erineva lähenemisega kolme koolijuhti, mis tingis konsultantide taktika teadlikku ümberkorraldamist. Koolijuhtide erinevad lähenemised aitas leevendada viimasel aastal välja kujunenud hoolekogu tugev tuumik.
- Konsultantide endi vaatenurgast jõuti järelduseni, et koostööprotsessis kooliga võib omamoodi takistuseks kujuneda konsultantide kõrgendatud ootus mõne kooli meeskonnaliikme osas. Selle vältimiseks on hea ühiselt (konsultantide meeskonnas) teadvustada, et kõik on inimesed ja kasvavad omas tempos.

Järeldused hoolekoguga seonduvalt:

- Tuginedes kolmeaastasele kogemusele, aga eriti viimasele aastale konkreetses koolis, võib sedastada, et hoolekogu potentsiaali vähene kasutamine kooli arengu toetamisel on tingitud eelkõige sellest, et asjaosalised ei teadvusta endale hoolekogu kõiki tegutsemisvõimalusi. Selle põhjus võib omakorda olla see, et hoolekogu senine tegevus on reeglina olnud pigem formaalne ehk selles kaasatöötamist ei ole nähtud piisavalt motiveeriva isikliku ja ühise arengu võimalusena.
- Hoolekogu saab kaasa aidata kooli arenguvajaduste realiseerimisele, kui direktor annab neile selle võimaluse. Seega on direktori initsiatiiv väga oluline - pigem on temal mõttekas uks avada ja rahvas sisse kutsuda, kui et jääda ootama, kuniks ukse taga koputama hakatakse. Olukorda parandab väga paljuski ka see, kui hoolekogu liikmed teadvustavad paremini oma võimalusi. Hoolekogu tulemuslikule tegutsemisele aitaks parimal moel kaasa lapsevanemate kogu (vanematekogu) moodustamine. See oleks lapsevanemate esinduskogu, mis oleks partner õppenõukogule ja õpilasomavalitsusele. Hoolekogu saab keskenduda 100% oluliste

juhtimisotsuste tegemisele, kui sinna valitavad inimesed on selleks ette valmistunud. See ettevalmistus peaks toimuma just vanematekogu tasandil. See oli kogu projekti üks olulisemaid järeldusi.

- Välised nõustajad saavad hoolekogu võimestada, kui nad ei suru oma lahendusi, tähtaegu ja teemasid peale, vaid annavad initsiatiivi üle hoolekogu aktiivile. Välised nõustajad ei tohi kritiseerida. Väga oluline teema tegevusuuringus on initsiatiivi ja vastutuse üleminek toetajatelt tegijatele.
- Initsiatiivi ja vastutuse ülemineku eelduseks on usalduse kujunemine toetajate ja tegijate vahel. Ühelt poolt võimaldab see tegijatel ausalt välja tuua tegelik olukord, teiselt poolt saavad toetajad adekvaatsemalt aru tegelikust olukorrast ning oma paremini tegijate arusaamaga sobitada.
- Kuidas toetada hoolekogusid nõustavate ekspertide väljakujunemist? Siin on tõe kriteeriumiks ilmselt praktika. Nimetatud ekspertide ehk siis hariduskonsultantide peamine arengu tööriist on konkreetses koolis läbiviidav meeskondlik nõustamise protsess. Seejuures on rõhk sõnal "meeskondlik".

Järeldused konsultantide koolituse kohta

- Nooruse kooli konsultantide eripäraks oli asjaolu, et üks nendest oli ka projekti juht. Selle tõttu oli meil parem ülevaade projektist kui tervikust, kuid teiselt poolt oli ta sageli seotud muude ülesannetega ja ei saanud osaleda meeskonna aruteludest enne ja pärast kooli külastamist.
- Kuna konsultandid olid erineva kogemuste pagasiga, siis julgustasime ka väiksema kogemuste pagasiga meeskonna liikmeid võtma aktiivsemat rolli kohtumiste juhtimisel ja memode koostamisel ning selgitasime, miks me just nii tegutseme.

Järeldused koostöö kohta:

- Muutustega kohanemine on järkjärguline.
- Heaks võimaluseks on eelnevate arutelude salvestuste kuulamine või memodega tutvumine.
- On oht, et uuele inimesele pannakse liiga suured ootused, milleks ta valmis ei ole ning siis pannakse talle pahaks, et ta ootustele ei vastanud.

Tulevikku vaatavad järeldused:

Nooruse kooli ja selle hoolekogu arengule tuleks kasuks, kui hoolekogule antaks arutada sisulisi teemasid ning hoolekogu ja laiemalt kogukonna arvamusi võetakse arvesse. Selle üheks eelduseks on hoolekogu kõrvale vanemate kogu loomine, mis

võimaldaks eristada otsustamise ja arutelu tasandit ja muuta hoolekogu väiksemaks. Seoses sellega on oluliseks hoolekogu koolituse teemaks koostöö direktoriga.

Tegevusuuringu kokkuvõte on läbi arutatud KNK hoolekogu esindajatega.

Projekti kokkuvõte

Konsultandid

- Hoolekogusid nõustavate konsultantide väljakujunemisel on tõe kriteeriumiks ilmselt praktika. Nimetatud konsultantide peamine arengu tööriist on konkreetses koolis läbiviidav meeskondlik nõustamise protsess. Seejuures on rõhk sõnal “meeskondlik”. Seega tuleb oluliseks pidada, et tulevikus planeeritakse haridusasutuste arengut toetamine just meeskondliku protsessina. Üks konsultant ei ole võimeline pakkuma meeskonnaga samal kvaliteeditasandil tuge. Kindlasti on oluline ka majanduslik efektiivsus, aga sellele peaks haridusasutuses kindlasti eelistama kvaliteeti. Tegevus meeskonnana aitab tõsta ka konsultantide pädevust.
- Projekti käigus ilmnes, et enim koostöö raskusi kohaliku kogukonna ja juhtkonnaga tekkis koolides, kus meeskonnad olid väiksed, liikmed vähema elu- ja töökogemusega või vahetusid konsultantide meeskonna liikmed. Sellistel juhtudel oli abiks oma kogemuse aus jagamine teistes koolides tegutsevate meeskondadega.
- Üks olulisemaid usalduse ja aususe töövahendeid terve projekti käigus oli igahommikune jutusaia ring. Selle käigus tegi iga ringis osaleja isikliku tagasivaate eelmise päeva kõige olulisematele kogemustele ja taipamistele. Sõna said kõik soovijad ja teistel oli võimalus tähelepanelikult kuulata. Kujundlikult öeldes - selles ringis häälestati aususe ja usalduse lainele terve meeskond terveks päevaks. Sarnaseid tagasivaateringe tehti ka peale koolivisiite väiksemates meeskondades, mida hiljem jagati teiste meeskondadega.
- Protsessi käigus konsolideerusid ka koolimeeskonnad. Esialgu lähtuti Trigoni Akadeemia, Mika Risku ja Aivar Halleri poolt ette antud plaanidest, kuid ajapikku võeti vastutus üle ja hakati ette valmistuma juba varem suheldes omavahel internetis mitu nädalat enne kooli külastust.
- Koolide konsultandid kasutasid aktiivselt võimalust kuulata, mida teised meeskonnad koolides teevad. Selle tulemusel täiustati ka oma plaane ning leiti uusi lahendusi, millele grupp ise ei oleks ilmselt tulnud. Samuti koolidega seotud inimesed said läbi arutada ideid, mida võiks oma koolis teisiti teha.
- Konsultantide koolituste läbiviimisel kasutatud metoodikaid ei võetud enamasti koolides kasutusele üks-ühele, neid oli vaja kohandada kooli jaoks sobivaks, kas

jätta mõni osa ära, lisada midagi juurde selgitusena või ka täiendada tegevusi või sidustada mitu teemat ja meetodit kokku.

- Eraldi oli vaja tähelepanu pöörata, et ka vähemate kogemustega konsultandid saaksid projekti tegevustes osaleda - mitte ainult protokollimisega vaid ka töörühmade juhtimisega (kui neil oli selleks valmisolek).
- Nooremkonsultantidega koos arutades ja ideeid põrgatades võib sündida midagi oluliselt ootamatut ja huvitavamat kui isegi kogunud konsultant suudab välja mõelda või oma metoodika seljakotist leida. Seetõttu on oluline, et kõik grupis olevad inimesed saaksid ka ettevalmistuse käigus sõna ning tunneksid osalejatena, kelle sõnumit soovitakse kuulda ja vajadusel kasutusse võtta või juba lihvida seni laual olevaid ideid.
- Oluline oli tugeva juhrühma ja motiveeritud eestvedaja(te) olemasolu, kes sõlmisid kokkuleppeid projekti ettevalmistamiseks ning ka projekti keskel jälgisid, et tegevused on suunatud vastavalt algselt kavandatud fookusele.
-
- Konsultandilt nõuab suhtlemine kooliga väga suurt avatust, sest mõnelgi juhul võivad erinevad osapooled (näiteks direktor hoolekogu osade liikmete suhtes või vastupidi) olla teineteise suhtes tõrjuvalt meelestatud. Kuulata ja mõista on siiski vaja kõiki osapooli, et tervikpildist aru saada ja suuta kujundada edasist teekonda.

Koostöö kooliga

- Kui sihtgruppidega (õpilased, õpetajad, lapsevanemad, juhtkond) suhelda eraldi, siis tekitab see sihtgruppide vastandumist, sisuline suhtlemine erinevate sihtgruppide vahel ühendas neid ja ajendas üksteist toetama. See andis olulise impulsi koolikogukonna sisulise koostöö kujunemiseks.
- Oluline on eesmärkide selgeksrääkimine. Alguses võiks julgelt küsida, kuidas eesmärgist on aru saadud, eriti siis, kui kool väidab, et meil on kõik hästi.
- Edaspidistes tegevustes võiks arvestada, et tegevusi ellu viiva meeskonna koosseis võib muutuda. Seetõttu on oluline kogu tegevuse kõikide etappide dokumenteerimine: nii ettevalmistus koos põhjendustega tehtud valikute osas, läbiviimine, selle jooksul saadud kogemused ning tehtud järeldused ja soovitused edasiseks.
- Kooli esindajad võivad muutuda. Võiks kaaluda, et selline muutumine on eesmärgipärane, nii on võimalik haarata rohkem erinevaid inimesi.
- Nende muutustega kohanemiseks tuleb tagada järjepidevus.
- Algne tegevuste siht võib protsessi käigus muutuda või muunduda. See on vaja dokumenteerida ja põhjendada.
- Kokku on vaja leppida regulaarsed kokkusaamise ajad, need peaksid olema pikalt ette teada. Samas on oluline, et need ajad kinnitatakse üle kaks-kolm nädalat enne koolikülastust.
- Projekti edukusele aitas kaasa asjaolu, et igast koolist osales läbivalt vähemalt üks esindaja projekti meeskonna tegevuses.

- Isikliku suhte kujunemine projekti meeskonna ja kooli esindajate vahel aitas kaasa projekti edukusele.
- Kooliga seotud sihtgruppidele oli vajalik anda võimalus ennast avada, se suurendas usaldust koolimeeskonna vastu. Teiselt poolt tuli leida võimalus ühiselt eesmärke sõnastada ja edasi minna.
- Koolimeeskonnad kasutasid meetodeid, mis aitasid esile tuua ühisosa ja võimalusi olukorra parandamiseks.
- Pigem tavapärane oli see, et kokkusaamisele ei tulnud sellisel arvul inimesi nagu oli plaanitud või oli aega kavandatust vähem, seetõttu tuli jooksvalt teha oma plaane ümber. Ümbertegemine omakorda pani mõnel juhul raskuste ette konsultandid, et kõik osalejad saaksid ühiselt aru muutuste tegemise vajalikkusest ja nende läbiviimisest. Seega otsustati juba eelnevalt kokku leppida, et plaanid on paindlikud ning olemas on isegi tagavara variandid.
- Konsultantide jaoks väljakutseks oli kindlasti see, kuidas olla valmis tagasilöökideks kui osalejatele ei ole asjad nii lihtsalt mõistetavad kui läbiviijatele. Kuidas pakkuda siis täiendavaid selgitusi ja jõuda koostööni ning kavandatu realiseerimiseni.
- Konsultandil võib olla soov luua olukord, milles on sees osalejatele tavapärasest harjumatum määramatus, et olukorra abil osutada organisatsioonikultuuriga seotud väljakutsetele. See võib osutada konsultantidele väga pingeliseks ning võib nõuda eelnevalt kujundatud usaldust osalejate vahel.

Uuringu esialgse suuna korrigeerimist tingisid järgmised asjaolud:

1. **Suurem usaldus.** Selleks, et direktor julgeks anda hoolekogule ja laiemale kogukonnale suuremat otsustamise õigust peab ta neid inimesi usaldama, sest juriidiliselt vastutab tänase seadusandluse alusel direktor ainuisikuliselt praktiliselt kõige eest, mis koolis toimub või toimumata jääb.
2. **Selgem struktuur.** Vanematekogu loomine on vajalik kahel põhjusel. Esiteks selleks, et aktiveerida ja harida lapsevanemaid terves koolikogukonnas. Teiseks selleks, et parandada hoolekogu juhtimiskvaliteeti. Mida paremini motiveeritud ja haritud lapsevanemad valitakse hoolekokku, seda kõrgem on selle organi juhtimisotsuste kvaliteet.
3. **Digitalsed töövahendid.** Isiklike usalduslike suhete hoidmine ja üksteise toetamine on võimalik ka interneti teel, aga säärase suhete loomine üle interneti ei ole! See oli peamine põhjus, miks pidime ootama kevadeni 2022, et alustada uuringuprotsessiga koolides.

Juhtimine

Et koostööd alustada on vaja aru saada, et midagi on oluline üldse muuta. Direktor ei pruugi olla valmis ka ise teadvustama, millised võiksid olla kaasatud konsultantide

eesmärgid, sest olemasoleva seisundiga ollaks põhimõtteliselt rahul. Sel juhul on üleval küsimus, et kas ja miks jätkatakse tegevustega.

Kui koolis on juba mõne teise konsultandiga konsultatsiooniprotsess käimas, kuid koolil on siiski huvi jätkata, on oluline leida sobiv nišš, millises suunitlusega ja millistele vajadustele püütakse oma tegevuse käigus lahendust leida.

Väikeses koolis võib juhtkond kui selline puududa, ongi vaid direktor, kes on ka õpetaja ja majahaldaja ülesannetes. Sellest tuleneb, et direktoril jätkub aega ainult nõutud või tähelepanu nõudvate tegevuste elluviimiseks ning tal on raske leida aega laiemate strateegiliste küsimuste lahendamiseks. Konsultandi majas viibimine, isegi kui tema jaoks on direktoril ja õpetajatel raske aega leida, on mõneti kui meelelahutuslik õhuvahetus koos uute ideede ja oma kolleegidega peetud arutlustega, mida tavapäraselt läbi viia ei jõua.

Tagasi tulles algse probleemi juurde, millest projekt käivitus, on vajalik märkida, et koolijuhtide töös valitsev ülemäärane pingeline leidis kinnitust ka meie koostöös koolidega. Kui algselt osalesid kõik koolijuhid ka konsultantide treeningprogrammis, siis läbis selle vaid üks koolijuht. Teine leidis endale asendaja, kolmel koolijuhil õpingutes aktiivselt osalemiseks aega ei leidunud ja nendest kaks lahkusid koos oma kooliga projektist teisel aastal. Põhiline lahkumise põhjus oli direktorite väga suur töökoormus (lisandus veel pandeemia) ja teiste piisavalt heal tasemel inglise keele valdajate puudumine koolis.

Projekti teisel aastal mõistsime, et meil on võimalik küll kaasa aidata koolikogukonnas suurema usalduse tekkimisele, aga see ei ole piisav direktorite ülemäärase pingeline leevendamiseks. Mõistsime, et kui soovime parandada hoolekogu võimekust kooli juhtimisotsustes kaasa rääkida, siis ei piisa hoolekogude ja direktoritega tegelemisest - vaja on hoolitseda selle eest, et juba hoolekogusse valitavad inimesed ja eriti just lapsevanemad oleksid väga hea ettevalmistusega tööks hoolekogus. See tähendab, et need vanemad peaksid saama vastava ettevalmistuse enne hoolekogusse valmist. Sellest arusaamisest sündis üks projekti kõige olulisematest järeldustest - missiooni fookus on vaja viia hoolekogudelt vanematekogudele, mis oleksid võimelised toetama võimalikult suure hulga kooli lastevanemate arengut.

Direktoritel oleks võimalik oma ülesandeid delegeerida, kui on välja kujunenud kodanikuühiskonna aluspõhimõtetele tuginev struktuur, kes on valmis neid ülesandeid täitma (eelkõige vanematekogu ja hoolekogu). Projekti käigus jõuti alles vanematekogu moodustamise vajaduse mõistmiseni. Siit sündis idee jätkuprojektiks Sloveeniaga, kus vanematekogud juba tegutsevad.

Alles vastava struktuuri olemasolul, mis on valmis üle võtma direktori ülesandeid, on võimalik teha vastavad muudatused kooli juhtimist reguleerivates õigusaktides.