



ARENGUKAVA KOOSTAMISE PÕHIMÕTTED JA MEETODID

Tartu Ülikooli haridusuuenduskeskus

SISUKORD

I. LÄHTEKOHAD.....	2
1. Tänapäevased õppijad, nüüdisaegne õpikäsitus ja kaasaegne kool	2
2. Millised on levinud probleemid koolide arengukavades?.....	4
3. Arengukava põhimõtted ja tõenduspõhised kooliarendusstrateegiad	5
4. Arengukava koostamise põhiprotsessid ja töövahendid	7
II. MEETODID	7
0. EELTÖÖ	7
0.1. Sisehindamisel põhinev lähteseisundi analüüs ja arenguvajadused	7
0.2. Tõenduspõhised arengustrateegiad ja diagnostika	8
0.3. Süsteemne välis- ja sisekeskkonna analüüs	8
1. EESMÄRGISTAMINE	9
1.1. Fookus: inspireeriva tulevikuseisundi kirjeldamine	12
1.2. Kriitiliste edutegurite e võtmetegevuste määramine ja mõõdikute loomine ...	13
1.3. TARK – eesmärkide konkretiseerimise mudel.....	14
2. KOOSKAVANDAMINE	15
2.1. Julgus ja vastuvoolu tegutsemine	15
2.2. Eesmärkidest ja väärtustest lähtuvad tegevuskavad	17
2.3. Sotsiaalse disaini põhimõtted ja eesmärgile orienteeritud kogukond	18
3. MUUTUSTE JA ARENGU JUHTIMISE PROTSESS	19
3.1. Uuendamise teekonna karid	19
3.2. Parim viis tulevikku ette näha on ise seda luua	20
3.3. Ühe arenguetapi kokkuvõte ja uue algatamine	20
KOKKUVÕTE: Me kõik muutume selles protsessis.....	21
KASUTATUD KIRJANDUS	22

I. LÄHTEKOHAID

1. Tänapäevased õppijad, nüüdisaegne õpikäsitus ja kaasaegne kool

Kooli edu tähendab kõigi õppijate võimete ja eesmärkide kohast õppimist. „Eesti elukestva õppe strateegia 2020“ eesmärk on luua tingimused iga õppija individuaalseks ja sotsiaalseks ning õpioskuste, loovuse ja ettevõtlikkuse arenguks. Õpitulemuste parandamiseks tänapäevaste õppijate jaoks peame uuendama õpikäsitust, -käsitlust ja -käsitsust.



Joonis. Õpikäsitus, selle muutumise põhjused ja eesmärgid ning muutumist toetavad tegurid.

Nüüdisaegse õpikäsituse kolm põhimõtet on:

- **Konstruktivistlik teadmuskäsitus** – õppimine on individuaalne, aktiivne, tegevuspõhine ja toimub konkreetse õppija arengukontekstis.
- **Koostöine õpe** – oluline on iga osaleja ja teiste grupiliikmete õppimise maksimeerimine. Koostöine õpe toob suurema seotuse nii koolis, kogukonnas kui terves ühiskonnas.
- **Autonoomia ja humanistlik organisatsioonikäsitus** – kooli, õpetaja ja õppija valikuvõimalused ja tegevusvabadus. Autonoomsem tegevusmudel toetab kooli osalejate sisemist motivatsiooni, õpitulemusi ja heaolu, samuti enesejuhtimist ja iseseisvust.

Neid põhimõtteid viib ellu kaasaegne kool, mis võimaldab ja võimendab koostööd ning arengut nii, et kõik täiskasvanud vastutavad õppijate edu eest (Hattie, 2012). Hea arengukava tagab *mõjususe* (eesmärkide-tulemuste ühildumise), *tulemusvastutuse* (mis asendab juhitamatust), *arengu* (möötmise ja sekkumise kaudu) ning *efektiivsuse* (väljundisendi suhted) (Tartu Ülikool, 2011).

Üldhariduskooli arengukava koostamise põhimõtted ja meetodid

Koolidele on alates 2006. aastast antud järjest suurem autonoomia arengukava protsessi ja vahendite osas – samas nõuab see juhtidelt teadlikkust ja vastutamist, et valida õige tee (Urb, 2015). Selleks peab kõigil osapooltel olema hea ülevaade hariduspoliitikast ja selle mõõtmisest, aga ka kogukonna vajadustest ja kooli arengueesmärkidest. Eesmärgistamise seab ühisele alusele Haridus- ja Teadusministeeriumi (HTM) 2016. a koolide tegevusnäitajate määrus¹, millega kehtestatakse koolide mõõtmiseks süsteemsed näitajad. Määruses sätestatud näitajad on nii tulemusnäitajaid, tegevusnäitajaid kui ka eeldusnäitajad tulemuste saavutamiseks. On oluline, et kooli tulemuslikkust ei hinnata vaid eksamitulemuste alusel.

Tartu Ülikooli (*edaspidi TÜ*) haridusuuenduskeskuse arengukava abimaterjali peamine siht on anda **selged alused asjakohaste eesmärkideni jõudmiseks efektiivse ja kaasava planeerimisprotsessi kaudu.**

Hea arengukava tagab, et kooliinimesed valivad kõige mõjusamad tegutsemisstrateegiad, millel on suurim mõju kõigi õppijate arengule. McKinsey tipp-haridussüsteemide uuringute järgi on peamine võimalus õppijate tulemuste parandamiseks tõsta õpetamise kvaliteeti (2007 ja 2017). Õpetamise tulemuslikkuseks muutuvates tingimustes on omakorda vajalik arengut toetav ja suunav juhtimine ning organisatsioonikultuur.

Arengukava peab tagama õppijate ja õpetajate eesmärkide ning kooli arenguvajaduste, mõõdikute ja tegevuskavade tervikuks sidumise. TÜ haridusuuenduskeskuse kooli edutegurite mudelis on neli arendustegevuste valdkonda, mis toetavad õppe- ja kasvatustöö eesmärke:

- Nüüdisaegne õpikäsitus.
- Iga õppija toetamine.
- Professionaalne areng.
- Juhtimine ja koostöö.

¹ Haridus- ja teadusministri 02.05.2016. a määrus nr 16 „Koolieelsete lasteasutuste, põhikoolide, gümnaasiumide, kutseõppeasutuste ja täienduskoolitusasutuste tegevusnäitajad“.

2. Millised on levinud probleemid koolide arengukavades?

Arengukava (edaspidi AK) ei aita suunata igapäevategevusi ja -valikuid.

TÜ majandusteaduskonna uuringu „Üldharidus- ja kutsekoolide tulemuslikkus ja seda mõjutavad tegurid” põhjal on arengukava paljudes koolides formaalne dokument ning sel puudub side reaalsete tegevustega (TÜ, 2011). Eesmärkides ei orienteeruta, kuna neid on liiga palju ja nad ei moodusta tegevuseks vajalikku lihtsat mõtteraamistikku.

AK on vaid koolijuhi asi – õpetajad, vanemad jt ei näe end eesmärgistamisprotsessis osalistena.

Detsentraliseeritud haridussüsteemi juhtimises on olulisel kohal huvigruppide, eriti lapsevanemate osalemine kooli juhtimises, samas suur osa õpetajatest ja hoolekogu liikmetest ei ole kooli arengu planeerimise küsimustega kokku puutunud (Kirikal, 2017). Eesti õpetajad keskenduvad õpetamisele, vähem kooli arendustööle. Eesmärkide saavutamine pörkab sageli takistuste vastu, mis pole koolitöötajate mõjusfääris.

AKs ei ole konkreetseid, mõõdetavaid eesmärke ja tegevuskavasid, mis jagavad vastutuse organisatsioonis ühtlaselt.

Paljudes arengukavades pole selgeid mõõdikuid, millele orienteeruda – see on koolide arengukavade põhiprobleem. Koolidel on palju eesmärke, aga me ei tea, kas need saavad ellu viidud ja kes vastutab. Kõigi osaliste aktiivsel kaasamõttlemisel sõnastatud eesmärgid on kooli tulemuslikkuse kindlustamisel kesksel kohal (Kirikal, 2017), vastates reaalsele elule ja kasvatades enesetõhususe tunnet (usku enda võimekusse eesmärkide saavutamisse – vt Hattie, 2015).

Arenguvajadused ei kasva välja süsteemsest sisehindamisest.

Eesmärgid ei tulene sisehindamise analüüsist ega lähtu organisatsiooni tegelikest arenguvajadustest. Eesmärkide elluviimiseks vajalik professionaalne areng ja muutuste juhtimine ei ole välja toodud, mistõttu kokkulepitud tegevusi ei viida ellu kompetentside või organisatsioonilise võimekuse puudumise tõttu. Ei jälgita ega tasustata arengutegevuste sihipärast elluviimist ja monitoorimist.

Takistuste ületamine eesmärkide saavutamisel ei pruugi olla koolitöötajate mõjusfääris.

Loetletud probleemid on koostatud koolijuhtide ja koolipidajate arutelude tulemusena ning nendele pakuvad lahendusi arengukava koostamise põhimõtted ja tõenduspõhised arengustrateegiad.

3. Arengukava põhimõtted ja tõenduspõhised kooliarendusstrateegiad

Koolide arengukavade koostamine peaks olema sisemine soov, mitte kohustus seadusandja ees. Arengukavade analüüs ja läbirääkimine kogukondades võimaldab muuta kogu piirkonna arengu süsteemsemaks. Suuremat tähelepanu on vaja pöörata koostöisele eesmärgistamisele ning vanemate kaasamisele. Samuti on vaja teha jõupingutusi tõenduspõhiste otsustusmehhanismide juurutamiseks kooli igapäevases tegevuses.

Õpikäsituse uuendamist toetavad koolielu ja õppetöö korraldus, professionaalne areng ning eestvedamine ja koostöö. Arengukava protsess peab kajastama samu kvaliteete:

- ... liikumine suurema **demokraatia ja osalemise suunas** nii kooli sees kui ümber õpetaja, õppija ja kogukonna otsustusõiguse ning tegevusvabaduse suunas;
- ... **targad valikud**, arvestades muutuvat haridusnõudlust ja tehnoloogilisi võimalusi;
- ... keskne roll on **õpetajal**, tema tõekspidamistel ja enesetõhususel, mille väljenduseks on avar õpetamisstrateegiate repertuaar ja võime luua õpipartnerlusel põhinevaid suhteid.

TÜ haridusuuenduskeskuse tööriistakast pakub koolimeeskondadele nüüdisaegse, disainiteooriast lähtuva lähenemisviisi ning toimivad töövahendid arengukava etapiviisiliseks koostamiseks koostöös siht- ja sidusgruppidega.

Põhimõtted:

1. Asetame arengukava keskmesse õppijate vajadused ja neist lähtuva kooli pedagoogilise visiooni.
2. Rakendame sotsiaalse disaini praktikaid, et saavutada kõigi osaliste koostöö õppijate heaks.
3. Seame eesmärgistamise protsessi nüüdisaegsele alusele (nn TARK-eesmärgid) ja toetume HTMi õppeasutuste tegevusnäitajatele, mis kirjeldavad õppeasutuse eeldusi, tegevust ja tulemuslikkust.
4. Seome kõik andmed tervikuks sisehindamise tulemuste koostöise analüüsi kaudu, mille põhjal osalised saavutavad konsensuse inimeste ja organisatsiooni arengu vajaduste osas.

Üldhariduskooli arengukava koostamise põhimõtted ja meetodid

Põhimõtete ellu rakendamiseks kasutame maailma tippharidussüsteemides levinud **saavutusjuhtimise** (Hargreaves, 2015; TÜ majandusteaduskond, 2011) ja **kaasava koosloome meetodeid**. Head arengusuunad kasvavad välja põhjalikust infokogumisest ja analüüsist, mille käigus inimesed jõuavad ühisele arusaamale arenguvajadustest ning tegevussuundadest, millega tagatakse tänase õppija ja õpetaja tööks parimad võimalikud tingimused.

Hea arengukava eeldus on süsteemne sisehindamine, mille läbiviimiseks soovitame kasutada Tallinna Ülikooli poolt koostatud juhendit, mis on kättesaadav HTMi kodulehel (https://www.hm.ee/sites/default/files/sisehindamise_juhend_a4.pdf). Arengukava võtab kokku eelmise ja algatab uue etapi kooli arengus. See peab tagama, et lähteseisundi analüüs on täpne ja kasutatavad juhtimisvahendid on uute arengute elluviimiseks kohased. Arengutegevuste kavandamiseks ja elluviimiseks soovitame kasutada **kooli edutegurite süsteemi** ja **muutuste juhtimise mudelit** ning vastavaid diagnostikavahendeid.

Hästi läbi viidud arengukavatöö tulemus on

1. **Head eesmärgid** – AK peamine otstarve on õppimiseks ja õpetamiseks parimate võimalike tingimuste loomine individuaalse, sotsiaalse ja organisatsioonilise arengu kaudu.
2. **Kaasarääkimine** ja õhinapõhisus – AK võimaldab igaühel leida oma pikaajalistest eesmärkidest lähtuva positiivse programmi. AK koostamisprotsess on õpikogukonna-põhine.
3. **Tõenduspõhisus ja süsteemsus** – AK lähtub nüüdisaegsest arusaamast õppimise ja õpetamise kohta ning koondab tõendatult mõjusaid tegutsemis- ja juhtimispraktikaid. AK kasvab välja sisehindamisest ning loob uueks arenguetapiks seostatud eesmärkide süsteemi ja tegevuskavad.

Õige arengukava protsess võimaldab saavutada kooli arengus olulise, mõõdetava sammu edasi, mis aitab õppijatel ja õpetajatel areneda ning juhtidel efektiivselt juhtida.

4. Arengukava koostamise põhiprotsessid ja töövahendid

Heade tulemuste saavutamiseks arengukavas on vaja läbi teha kolm koostööprotsessi:

1. **Mõtlemine** – analüüsida sisehindamise tulemusi ja sünteesida ühendav tähendus uue arenguperioodi eduteguritest ja eesmärkidest.
2. **Kavandamine** – sotsiaalse disaini põhimõtteid järgides leida ülesanded, mida iga kogukonna liige peab ette võtma, et luua õppijatele ja õpetajatele parimad võimalikud tingimused.
3. **Muutumine ja areng** – sõnastada arenguvajadused indiviidi, grupi ja organisatsiooni tasandil.

Iga protsessi jaoks on TÜ haridusuuenduskeskuse tööriistakastis meetodid: mõttemudelid ja töölehed, mida kasutades suudavad koolimeeskonnad arengukava tööd iseseisvalt läbi viia. Järgnevalt on esitatud loetelu ja näited kasutatavatest töövahenditest.

II. MEETODID

0. EELTÖÖ

Koolid tegutsevad järjest keerukamas ja raskesti ennustatavas keskkonnas, kus keegi ei kontrolli olukorda, kuigi paljud on protsessidest mõjutatud (Õunapuu, 2014). Kooli ümber toimuvad sotsiaalsed, poliitilised ja majanduslikud „maalihted“ seavad löögi alla õpetajate, koolijuhtide ja vanemate enesetõhususe – usu, et mulle tähtsad asjad on minu mõjusfääris.

Kvaliteetselt ja koos läbi tehtud analüüs aitab koolidel muutuvates tingimustes ja piiratud ressurssidega tegutseda. Analüüs sisaldab laialdast informatsiooni kogumist, alternatiivide selgitamist ja tänaste otsuste tulevase mõju hindamist (Rahandusministeerium, 2006). See on kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid näitajaid kombineeriv uurimisprotsess, kus igal etapil on oma selge eesmärk ja järgmise juurde ei saa liikuda enne, kui eelmine on õigesti läbi tehtud. Arengukava analüüsietapi tulemus on **selge tegutsemismaatriks, kus teatakse, mis on õigeid asjad ja kuidas neid efektiivselt teha.**

0.1. Sisehindamisel põhinev lähteseisundi analüüs ja arenguvajadused

Süsteemne sisehindamine (edaspidi SH) annab selge sisendi arengukava tööle ning loob eeldused tegelikele vajadustele vastava eesmärkide sõnastamiseks. Soovitame lähtuda abimaterjalist, mis on kättesaadav HTMi kodulehel². Sisehindamisel hinnatakse eelmise perioodi arengukava eesmärkide saavutamist ja tuuakse välja parendusvaldkonnad. Selle analüüsietapi headust võimaldavad hinnata **kontrollküsimused**:

² https://www.hm.ee/sites/default/files/sisehindamise_juhend_a4.pdf

Üldhariduskooli arengukava koostamise põhimõtted ja meetodid

- Kas SH-s tehakse järeldused?
- Kas SH-s esitatakse väljakutsed ja tugevused (tõendatult)?
- Kas SH-s analüüsitakse põhjusi?
- Kas SH-s on kavandatud parendustegevused?
- Kas SH annab sisulise sisendi AK-sse?

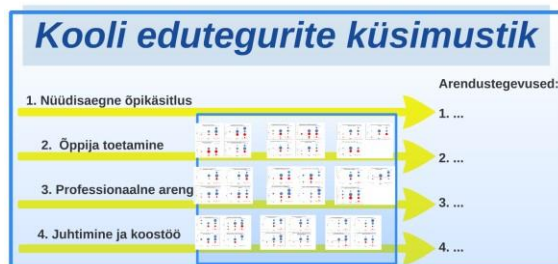
0.2. Tõenduspõhised arengustrateegiad ja diagnostika

Haridusuuringutest tulenevad selged tegutsemis- ja juhtimisstrateegiad ning kooli uuringutest selgub inimeste valmidus nende elluviimiseks. TÜ haridusuuenduskeskuse küsimustikud annavad pildi, milliseid arenguid õpetajad ja koolijuhid tähtsustavad ja milles on erimeelsused.

Töövahendid:

Kooli edutegurite küsimustik toob välja arenguvajadused **neljas valdkonnas**:

1. Nüüdisaegne õpikäsitus.
2. Õppija toetamise praktikad ja süsteemid.
3. Professionaalne areng.
4. Juhtimine ja koostöö.



Vt lähemalt lingil <https://survey.ut.ee/index.php?sid=84361&lang=et>

Muutumisvalmiduse küsimustik näitab üldist muutustele vastuseisu/avatuse määra ja valmisolekut konkreetsete käsil olevate muutuste läbiviimiseks.

Vt lähemalt lingil <https://survey.ut.ee/index.php?sid=12135&lang=et>

Lähtudes arenguvajadustest ja -valmidusest, koostab koolimeeskond tegevuskava.

0.3. Süsteemne välis- ja sisekeskkonna analüüs

Keskkonna ebakindlus ja ebamäärasus nõuab osapooltelt strateegilisemat mõtlemist ning käitumist.

Kooli keskkondade ja kriitiliste edutegurite analüüs, kus

Annaks Jumal mulle jõudu muuta asju,
mida ma muuta saan, meelekindlust
leppida asjadega, mida ma muuta ei saa
ja tarkust nende vahel vahet teha
/Assisisi Franciscus/

mõtleavad kaasa õpetajad, hoolekogu, koolipidaja ja kogukond, annab võimaluse määratleda efektiivse tegutsemise mõjuala, kus eesmärkide saavutamine on võimalik ja tegutsemine

Üldhariduskooli arengukava koostamise põhimõtted ja meetodid vajalik. Igasuguse sotsiaalse innovatsiooni puhul, eriti aga haridusreformides, toimivad vaid need lahendused, kus saavad kokku muutusagentide ideed ja eesmärgid ühelt poolt ning teisalt teadlikkus tegelikust olukorrast ja oma käitumise mõjust inimestele ning protsessidele (Fullan, 2013).

TÜ haridusuuenduskeskuse tööriistakastis on järgmised lähteolukorra analüüsi **meetodid**:

1. **Väliskeskkonna** mõjude (maailm, riik, kogukond) analüüs.
2. **Sisekeskkonna** analüüs:
 - õppijate vajaduste analüüs: autonoomia, seotus, enesetõhusus (Innove küsitluste põhjal);
 - õpetajate arenguvajaduste analüüs lähtuvalt õpilaskontingendi vajadusest;
 - tegevuskeskkonna analüüs;
 - arengukava elluviimisega seotud oluliste riskide analüüs (*lähtuvalt Praxise analüüsist*).
3. **Probleemide analüüs ja parendamisvaldkonnad** (sisehindamise tulemuste süntees).

Töövahendid:

- Tõenduspõhisuse tööleht: *Kui hea on meie kool? Kelle jaoks? Kuidas ma tean? Mida ma selle põhjal ette võtan?*
- Uuringute, küsimustike kasutamine, Haridussilm jne. Kõigi kooli käsutuses olevate andmete koondamine tõendatud tervikuks.
- Probleemide analüüsi ja lahendamise meetodid: *probleemide loogiliste tasemete analüüs ja põhjuste kategoriseerimine, juurpõhjuse avastamine „Viie Miksi“ meetodil.*
- *3 slaidi meetod, väärtustava uurimise meetodid, avatud ringide meetod probleemide/vajaduste väljatoomiseks jne.*
- Probleemide olemus haridusvaldkonnas ja disainmõtlemise lahendused väljapääsmatuna näivatele olukordadele (vt lähemalt 2. Kooskavandamine).

1. EESMÄRGISTAMINE

Eesmärkide sõnastamine on keskne ... ja keeruline

TÜ haridusuuenduskeskuse arengukava koostamise abimaterjali eesmärk on jõuda igas koolis tõenduspõhiste

arengueesmärkideni, mis kasvavad välja sisehindamise tulemuste analüüsist ja haridusstrateegiatest. Samuti on heade eesmärkide puhul möödapääsmatu teha endale selgeks Eesti ja maailma haridussüsteemi suundumused ning õppija vajadused. Viimase

Püütakse juhtida inimesi, selle asemel, et leppida kokku oodatavad tulemused ja lasta inimestel ennast ise juhtida
/S.Covey/

McKinsey haridusuuringu järgi (2017) on Eesti koolid enamasti tippsüsteemide arengutasemel, kus edasimineku strateegiad erinevad oluliselt seni edu toonud lähenemisviisist.

Kooli tegevusele seatud eesmärgid ja kooli töötajate eesmärgid käivad käsikäes. Surved ja ootused väljastpoolt veavad kooli inimesi eri suundades ja teevad keeruliseks valimise, mille poole püüelda. Praktika näitab, et väiksem arv eesmärke (2–3) on otseselt seotud eesmärkide elluviimise tulemuslikkusega. Oluline on ühildada inimeste ja organisatsiooni strateegilise planeerimise ajahorisondid, st pikaajalised ja lühiajalised eesmärgid. Hea eesmärgistamise protsessiga loome tingimused, kus inimesed suudavad endale ise eesmärke seada ja oma edenemist mõõta.

Eesmärgistamine on võtmetähtsusega tegevus igal haridustasandil:

- Õppijad õpivad efektiivsemalt, kui nad sõnastavad oma (õpi)eesmärgid.
- Õpetajad saavutavad oma töös paremaid tulemusi ja on rohkem rahul, kui nad püstitavad (õppetöö) eesmärgid ja arutavad neid õppijatega.
- Koolid ja kogukonnad toimivad paremini, kui neil on head eesmärgid ja need on läbi räägitud.
- Koolipidajad ja riik saavutavad paremaid tulemusi iga õppija jaoks ja kasutavad ressursse optimaalselt, kui neil on selged, kohased ja ambitsioonikad hariduseesmärgid.

Samas on igaühel kogemusi ebaõnnestunud eesmärgistamisest või „kaasamisega“ läbi surutud võltskonsensusest, mis teeb meid ettevaatlikuks eesmärkidest mõtlemisel ja rääkimisel.

Asjakohased eesmärgid loovad aluse keskendatud tegutsemiseks

Kooli eesmärgid saavad ellu viidud, kui...

- ... õppijad arendavad oma õpistrateegiaid, eneseregulatsiooni jt õpitulemuste mõjutegureid;
- ... õpetajad teevad eelmist võimaldavaid muudatusi õpetamisstrateegiates ja õppekavas;
- ... kooli juhtkond teeb õigeid valikuid ja arendab juhtimist, et inimeste eesmärke toetada.

Head eesmärgid annavad meile selge aluse igapäevasteks valikuteks ja loovad sisemise motivatsiooni muutumiseks. Selle väljendus on **keskendatud aktiivsus**:

- soov saavutada edu ja teadmine, mida peab selleks tegema;
- võimaluste nägemine koos adekvaatse riskitunnetusega;

Üldhariduskooli arengukava koostamise põhimõtted ja meetodid

- sammsammuline tegutsemine eesmärkide suunas ja mittemuretsimine vähemtähtsates asjades.

Võltspakilisust iseloomustab ebaõnnestumise või mahajäämise hirm ning ärevus ja negatiivsus. Sellega kaasnevad sagedased suunamuutused ning “suured ideed” ja “seksikad” strateegiad.

Keskendatud tegutsemise suurim eeltingimus on selge, jagatud arusaamine sellest, mis aitab õppijaid ja õpetajaid ning millised protsessid ja keskkonnad kõige paremini arengule kaasa aitavad. Tugevatel koolidel on palju probleeme ja vähe eesmärke. Nõrgematel on palju eesmärke ja näiliselt vähe probleeme.

Arengukava koostamine annab võimaluse koos läbi mõelda oma kooli tegutsemisprintsiibid ja väärtushinnangud, mis ühendavad koolikultuuris talletatud elutarkuse ja tänapäevaste õppijate vajadused. Põhiväärtuste kokkuleppimine ja põhimõttekeskne toimimine tagab koolis tegutsejate elu- ja töövaliteedi ning tulemuste paranemise kõigi jaoks.

Eesmärgistamise tulemus on **eesmärkide, arenguvaldkondade ja -tegevuste süsteem**.

Tegevusvaldkonnad	Kooli peaesmärgid (E)								
	E1			E2			E3		
	Arendustegevused (T)								
1. Õppe- ja kasvatustöö	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3
2. Õppekorraldus ja personalitöö	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3
3. Juhtimine	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3
4. Koostöö kogukonnaga	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3
5. Ressursside juhtimine	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3

Eesmärgistamise protsess

1. Määratle fookus ja põhjenda Kõigil inimestel on vaja pingutamiseks keskendumist ja põhjendatust. Erakordseks pingutuseks on vaja erakordselt selget fookust ja

loogikat. Miks see eesmärk on tähtis? Mida see annab õppijale, õpetajale jt, kellest tulemus sõltub? **Eesmärkide loogika** tuleneb:

- õppijate vajadustest ja õpistrateegiatega muutumisest;
- ühiskonna vajadustest, ohust või võimalusest väliskeskkonnas;
- haridussüsteemi arengutasemest tulenevad kohased strateegiad ja sekkumised (Eesti on tipp-haridussüsteem);

- tõenduspõhistest arengu- ja õpistrateegiatest või õppekava valikutest.

2. Vali näitaja ja

määratle lähteseisund

Näitajad on mõõdikud, mille järgi me eesmärgi täitmist hindame. Koolis on kolme tüüpi indikaatoreid: 1) tulemusnäitajad, 2) protsessi ja arengu näitajad (enamasti kvalitatiivsed), 3) tegevusnäitajad ja kokkulepped (enamasti hinnatavad tehtud-tegemata skaalal).

Selle etapi põhiküsimus on, kuidas me teame?

- Kui me viime sisse muudatuse õppekavas, rakendame uut praktikat või juurutame uue protsessi, mille kaudu ja mil määral see mõjutab õppija tulemusi?
- Milline on tänane seis selles valdkonnas? Kuidas me teame? Milline on pikaajaline trend ja/või esinduslik valim, mille põhjal järeldusi teeme?
- Millist lisainfot peame korjama, et oleksime kindlad selle eesmärgi vajalikkuse ja lähtetaseme osas?

3. Koosta TARK

eesmärgid

TARK eesmärk on:

- Tulemustest lähtuv ja tõenduspõhine (nn tagant-poolt ettepoole planeerimine).
- Ajastatud ja adekvaatne – mõõdetav
- Realistlik ja rakendatav.
- Konkreetne ja koostöine.

4. Kavanda

tegevussammud

Tegevussammud on kokkulepped, mis viivad meid oma eesmärkide suunas. Eesmärk on vastutuse jagunemine ühtlaselt kogu organisatsioonis, kuid lõppvastutus jääb ikka koolijuhile.

1.1. Inspireeriva tulevikuseisundi kirjeldamine

Töövahendid:

Tööleht koolimeeskonnale oma positiivse programmi koostamiseks

Kui elu läheb raskeks, saame inspiratsiooni jagatud visioonist ja eesmärkidest. Et täita kaasaegse kooli ees seisvaid ülesandeid ja lahendada põhiprobleeme, peame igaüks tegema erakordseid jõupingutusi. Erakordsed jõupingutused kasvavad välja erakordselt selgest visioonist. Selle mõtteharjutuse ülesanne on leida ühised sihiseaded, millel on teie koolis lai kõlapind.

1. Pane kirja 1–3 inspireerivat eesmärki, mis sind kõnetavad. Mis sind käivitab ja käigus hoiab?

Millesse sina usud? Millised on Eesti kooli väljakutsed, mille nimel sina tahad pingutada?

Minu visioon e positiivne programm:
--

Kontrollküsimused: mil määral see ...

- ... muudab õppijate elu paremaks?
- ... viib mind teistega koostööle, ühendab inimesi?
- ... on seotud parima osaga minu ja meie kooli senisest praktikast?
- ... teeb ühe jõukohase sammu edasi ja viib mind välja mu sisemisest kindlusest?

2. Leia paar-kolm kolleegi, kellega sul on ühisosa.

Mis on meie ühisosa, jagatud eesmärk? Millist koostööd see meilt eeldab?
Kelle elu see paremaks muudab? Mil moel? <ul style="list-style-type: none">• Õppijate ...• Vanemate ...• Kolleegide ...• Kogukonna ...
Kuivõrd see toetub asjadele, mida me juba oskame ja teeme?
Astub ühe sammu edasi, välja turvalisustsoonist?

3. Mõttele läbi, mis on see, mis tõeliselt muudab teie kogukonna inimeste elusid paremaks.

Kujutle, et viie aasta pärast olete eesmärgid saavutanud. Olete saavutanud edu, mida ei osanud ettegi kujutada. Mida sa näed? Kirjelda üksikasjalikult, millise olukorra olete loonud.
Millised positiivsed muutused on sündinud?
Mida inimesed teie koolis ja kogukonnas teevad? Konkreetselt, värvikalt: kes teeb mida, kuidas?
Kuidas inimesed end tunnevad?
Mida inimesed teie kooli kohta räägivad?

(Hargreaves & Boyle, 2015)

1.2. Kriitiliste edutegurite e võtmetegevuste määratlemine ja mõõdikute loomine

Eesmärkide püstitamine ja seos kooli väljakutsetega

Töövahendid:

- Kooli kriitiliste edutegurite tabel, lähtuvalt TÜ haridusuuenduskeskuse kooli edutegurite mudelist.
- Grupipõhine hindamisleht, kus peab jõudma konsensusele iga eduteguri arengutaseme ja tähtsuse suhtes.
- Tööleht „10 muutust hariduses“ ja refleksiooniküsimused.

Üldhariduskooli arengukava koostamise põhimõtted ja meetodid

Iga teekonna alguses on käivitav unistus, mis astub igapäevasusest välja. See visioon toob välja igaühe parima „mina“. Alustades lähtekohast, kus probleem on terav ja/või tundub lahendamatu, kasvatatakse samm-sammult oma julgust sellega silmitsi astuda. See on n-ö moraalne kompass, st minu ja meie vastutus õppija ees, mis on tähtsam kui isiklikud ambitsioonid või ebamugavus.

Selline sihiseade viib meid teekonnale, millel tulevad ette raskused ja võitlused, aga hoides ühendust oma väärtuste ja sisemise kompassiga saame neist üle. Tagasilöögid süvendavad sihikindlust ja püsivust. Iga kord, kui tekivad raskused või konfliktid, aitab liikuma panevate unistuste meenutamine taastada motivatsiooni ja koostöö.

Töövahendid:

- Heade eesmärkide mudel ja töölehed grupitööks.
- Tööleht, mis võimaldab hinnata, kui võrd eesmärkide sõnastus ja selle saavutamist mõõtvate indikaatorite sisu on kooskõlas.

1.3. TARK – eesmärkide konkretiseerimise mudel

1.3.1. Tulemustele orienteeritud ja tõenduspõhine

Pikaajaline planeerimine algab alati tagantpoolt ettepoole. Selles töös toetavad teid p. 1.1. ja 1.2. loetletud töövahendid.

1.3.2. Adekvaatne ja ajastatud, st mõõdetav

Mõõdetav eesmärk annab selge ettekujutuse, millal on eesmärk saavutatud ja millised on verstapostid, mille juures ma näen, et olen eesmärgi suunas liikunud. Mõõdetav eesmärk on loendatav või siis selgesti äratuntav omadus, kriteerium.

Mõõdetav eesmärk vastab järgmistele küsimustele.

- Mitu? Kui palju? Kui tihti?
- Mil määral? Mitu protsenti? Kui suur on muutus võrreldes lähteseisundiga?
- Kuidas ma näen, et eesmärk on saavutatud?
- Millised on vahe-eesmärgid? Kuidas ma tean, et need on saavutatud?

Hea eesmärgistamise protsess tagab, et me leiame eesmärgi elluviimiseks aja ja jõu, arvestades oma võimaluste ja piirangutega. Arengukava periood 3–5 aastat on piisav suurte arenguülesannete teostamiseks, aga see nõuab tegevuste jaotamist lühemate ajaühikute peale. Me oleme hästi ajastanud, kui kõigil osalistel on selge pilt, mis on tuleva õppeaasta ja perioodi 1–3 tähtsat eesmärki. Selle alusel saab igaüks endale seada lähemaid eesmärke.

1.3.3. Realistlik = ambitsioonikas, aga saavutatav

Hea eesmärk on osaliste jaoks inspireeriv ja pingutama motiveeriv – samas jõukohane olemasolevate ressursside, aja ja inimeste piires. Alustage üldeesmärkide puhul parima võimaliku tuleviku kirjeldamisest, aga seejärel määratlege võimalikult konkreetset nende saavutamise teed. Eesmärgid peavad olema alati üks samm mugavustsoonist välja.

1.3.4. Konkreetne ja koostööine

Mida konkreetsemalt on eesmärk sõnastatud, seda suurem on selle saavutamise tõenäosus.

Hea eesmärk on nagu üks ilus eestikeelne lause: „*Kes teeb mida, millal, kus ja koos kellega?*“.

See on hästi defineeritud ja annab igaühele, kellest eesmärgi elluviimine sõltub, selge pildi, milline on tulevikuseisund, mille nimel pingutatakse.

Vastake järgmistele küsimustele, et jõuda konkreetsete tegevusteni, mis viivad soovitud tulevikuseisundini.

- Kelle eesmärk see on? Kellelt eeldab see tegutsemist? Kes peab kellega koostööd tegema, et seda eesmärki saavutada?
- Mida me tahame saavutada? Kirjeldage võimalikult detailselt, milline näeb välja olukord siis, kui olete selle eesmärgi saavutanud.
- Kus ja kellega koos tegutsemine toimub?
- Millal me tahame selle eesmärgi saavutada?
- Miks on see eesmärk tähtis?

2. KOOSKAVANDAMINE

2.1. Julgus ja vastuvoolu tegutsemine

Kõigi heade ideede juures kuuleb koolis ikka: „Jah, aga...“. „Jah, aga meil pole aega“, „Jah, aga me ei oska/suuda“, „Jah, aga me oleme seda juba proovinud“. Nüüdisaegse õpikäsituse rakendamine pole kerge – kui see oleks, oleks me selle juba ammu ära teinud! Enamus haridusuuenduse eesmäärke ei jää heade mõtete puuduse taha, vaid koolielu korraldus, kultuur või kompetentsuse puudumine lihtsalt „pistavad need nahka“. Olukorrad, kus tekib „Jah, aga“ mõtlemine, aitavad meil näha kavandatud eesmäärke uues valguses ja leida võimalusi, mida me varem pole kasutanud. Me saame pöörata oma tähelepanu takistustele, põhjustele, miks me varem pole kavandatud asjades õnnestunud, pole olnud piisavalt järjekindlad või pole üldse alustanud.

Töövahendid:

Probleemide lahendamise tegevuskava

Selles tegevuses on teil võimalus asuda kullakaevaja rolli, sest tegelikud takistused on arengukava jaoks nagu kullaterad. Nende otsimisel tuleb teha palju rasket tööd, aga kui olete need leidnud, on teil õige teeots käes. Sageli tuleb kullasoone leidmiseks teha asju teistmoodi või valida teerada, mida varem pole käidud.

Lähtekohad:

- Kui olete juba sõnastanud oma kooli eesmärgid, siis nende elluviimiseks vajate tarka tegutsemist, selgeid kokkuleppeid, sihikindlat takistuste ületamist ja toetavaid tingimusi.
- Rääkige omavahel, võimalusel ka inimestega väljaspool kooli (vanematega) ja leidke „Jah, aga...” argumente. Tutvustage oma pedagoogilisi põhimõtteid ja eesmärgi ning paluge vastaspoolel anda tagasisidet, alustades sõnadega „Jah, aga...”.
- Pange kirja kõik vastuargumendid ja takistused, mida olete kuulnud. Kohelge neid lugupidamisega ja sõbralikult. Need on teie „sõbrad”, see tähendab, et need on takistused, mis on veerenud teie eesmärkide teele, et testida teie meelevõime ja probleemide lahendamise võimet ning arengukava koostamise oskust.
- Tooge välja veel takistusi, mis ei võimalda teil oma unistust teie koolis teoks teha.
- Jagage takistused kaheks: tegelikeks ja ettekujutuses olevateks. Keskenduge tegelikele probleemidele, millega peaks tegelema arengukava. Iga takistus, mis on täna ületamatu, on 3–5 aastaga lahendatav. Need on asjad, mida me peame kas üksi või koos õppima selleks, et õppijad saaksid parimal võimalikul moel õppida ja kasvada.

Takistuste ületamise sammud

1. Pange oma tegelikud takistused kirja.	Suurele lehele, keskele, suurelt. Joonistage iga takistuse ümber kast.
2. Leidke kõigile takistustele n-ö väljaspool-kasti lahendused.	Üksteise ideid kuulates ja edasi arendades, leidke iga kasti jaoks nii palju lahendusi kui võimalik. Otsige reaalseid tegevusi, mida teil endal on võimalik ellu viia, sõltumata ressursidest või teistest välistest teguritest.
3. Valige iga kasti juures 2–3 lahendust, mis teid kõige rohkem inspireerivad. Igale lahendusele leidke positiivne, innustav sõnastus.	Otsige üles lahendused, mis teil seni on kasutamata, märkamata jäänud. Küsige endalt: Kuidas liikuda vastuvoolu? Kuidas muuta oma suurimad takistused ja nõrkused suurimateks võiduvõimalusteks? Milliseid meie väljakujunenud (edukaid) praktikaid võiksime muuta? Kuidas? Mida tähendab meie jaoks, tänases päevas, sihipärane uuendamine? Joonistage iga lahenduse juurde nooltega, mis või kes või kuidas teid innustab ja teie motivatsiooni toetab. Sobivad hästi mõtteterad või elutõdemus, mis sarnases olukorras on teid ennast aidanud.

4. Iga lahenduse juures kirjeldage soovitud tulevikuseisundeid 3–5 aasta pärast.	Kujutage ette, kui selle lahenduse elluviimine on õnnestunud, täielikult korda läinud. Milline on siis olukord, kuidas käitute te ise ja teised inimesed, mida te tunnete ja väljendate?
5. Sõnastage tegevussammud, mis viivad teid soovitud lahenduste poole.	Kasutage veel oma kujutlusvõimet: me oleme selle tulevikuseisundi saavutanud, aga tänu millele, kellele. Mida mina, meie oleme teinud, millist koostööd oleme teinud, mida oleme (ära) õppinud, et me suutsime selle lahenduse ellu viia ja takistuse ületada?
6. Koostage ühe aasta või lähema perioodi tegevuskava.	Pange kirja, kes teeb mida, millal, kuidas – ja kellega. Nendele tegevustele võiks läheneda kui õpiprojektidele: arutage ja pange kirja, kuidas neid võimalusi katsetada, tegevusi eesmärgistada ja tulemusi hinnata.
7. Leppige kokku järgmised sammud.	Millised on sammud iga osaleja arvates, mis alates homsest viivad kindlasti selle takistuse ületamisele lähemale? Loetlege kõik, mis pähe tulevad. Määratlege lähimad verstapostid, mille juures saate märgata oma edenemist.

(Hargreaves & Boyle, 2015)

2.2. Eesmärkidest ja väärtustest lähtuvad tegevuskavad

Miks on asjakohane tegevuskava ja õpetajate täienduskoolituskava keskse tähtsusega arengukava elluviimise seisukohalt?

Paljud arengukava tegevused nõuavad arengut, mitte lihtsalt äratagemist. Selleks on vaja õpetajale anda aega „tahvlist eemal“ (Hargreaves, 2015) ning juhendada neid nii, et nad keskenduks oma töös asjadele, mida nad saavad mõjutada. Arengukava, mis toetab individuaalset ja grupipõhist eesmärgistamist ning tõhusaid tegevuskavasid, on siin kriitilise tähtsusega. Arengukava koostajad peavad tähelepanu pöörama sellele, et strateegilised tegevused oleksid üksteist täiendavad, koordineeritud ja suunatud sünergiliste protsessilõimede tekkimisele (Põllumajandusministeerium 2015. Strateegia koostamise käsiraamat).

Head tegevuskavad on eelneva arengukavaprotsessi tulemus ja sisaldavad:

- pea- ja alaeesmärke koos mõõdikutega;
- meetmeid koos eesmärkide, mõõdikute ja tulemustega;
- tegevusi ja nende väljundid;
- vastutajaid meetmete ja tegevuste lõikes;

Üldhariduskooli arengukava koostamise põhimõtted ja meetodid

- rakendamise maksumust jm eeldusi alaeesmärkide, meetmete, tegevuste elluviimiseks.

Töövahendid:

- Eesmärkide hindamiskriteeriumite tööleht, st kontrollküsimused, mille alusel kool saab hinnata, kas eesmärgid, mõõdikud ja tegevuskavad on omavahel kooskõlas.

2.3. Sotsiaalse disaini põhimõtted ja eesmärgile orienteeritud kogukond

Võimalus koos mõtelda kasvatab otsuste kvaliteeti ja motivatsiooni neid ellu viia. Ühegi uuendusega ei saa kaasa minna enne, kui me aktsepteerime selle vajadust ja tähendust. Disainmõtlemises on meie peaülesanne hoida ennast probleemifaasis rahuliku ja konstruktiivsena ning mitte tormata lahendama "... esimest ettejuhtuvat probleemi, vaid saada aru, mida tegelikult tuleb teha" (Norman, 2013).

Disainmõtlemise tehnikad tagavad sihikindlad, julged ning inspireerivad lahendused.

Töövahendid:

- Küsimuse õige püstitamine. Tööleht planeerimiseks „Kasusaaja – Kasutaja – Protsess“. Õige sammude järjekord. Töövormi koostisain.
- Põhjapanevate asjade läbirääkimise tööleht. Millesse sina usud?
- Konsensusprotsessi põhimõtted. Hea kaasamise tava.
- "Vaade rõdult" – tööleht:
 - Mis praegu tegelikult toimub?
 - Kes mängib mis rolli?
 - Mis on kaalul? Millised huvid on ohus?
 - Millist ümbermängimist praegune olukord nõuab?
- Tööleht „Keisergi ei seisa grammatikareegleist kõrgemal“ (*Caesar non supra grammaticos*) "Alus-öeldis-sihitis" ("kes teeb koos kellega ja mida").

Arengukava protsess loob väärtust kõigi kogukonna liikmete jaoks. TÜ haridusuuenduskeskuse eesmärkide läbirääkimise ja kommunikatsiooni vahendid võimaldavad seda saavutada.

Töövahendid:

- Kokkulepped – ole kohal, ole aus, ole lahke!
- Eestvedav tuumik ja konsensus. Sotsiaalsed valikud (kes kellega tahab töötada ja kes peaksid koos töötama).

Tööleht: *õpetaja osalusmäära hindamine arengukava protsessis:*

- Kaasaveetav, kaasatuliija, kaasategija, aktiivne osaleja.

Üldhariduskooli arengukava koostamise põhimõtted ja meetodid

- Oma tegutsemise eesmärgistamine, analüüsimine ja juhtimine (TÜ haridusuuenduskeskuse õpetaja enesetõhususe mudel).

- Jagatud refleksioon ja eesmärkide püstitamine. Ajahorisontide ühtlustamine.

Tööleht: *mis on meie igaühe positiivne programm?*

Tööleht: *millele keskenduda ja kuidas hoida fookust?*

3. MUUTUSTE JA ARENGU JUHTIMISE PROTSESS

3.1. Uuendamise teekonna karid

Rõhuv enamus uutest algatustest organisatsioonis ebaõnnestuvad (McKinsey, 2018).

Põhilised järeldused kirjanduse ja Eesti koolide kogemuse põhjal on:

1. Kõik muutuste elluviimisega seotud inimesed tunnistavad tagantjärei, et alahindasid muutuse keerukust ja seda, kui kaua need aega võtavad (The Wallace Foundation, 2010).
2. Muutuse tulemuslikkuse hindamise realistlik ajahorisont on 3–5 aastat (samam).
3. Muutuse elluvijate jaoks on vaja leida vaba aega ja ressursse (lisanduv ajakulu on 10–40% kõigi jaoks) ([Sirkin, Keenan, Jackson, 2005](#)).
4. Üks sagedasemaid vigu muutuste kavandamisel on üle hinnata üksikisiku(te) mõju ning alahinnata sotsiaalsete ja süsteemitegurite mõju (Jones, Kanouse, Kelley, Nisbett; 1971).

Kooli kvaliteeti mõjutab koostöö, mis on suunatud õppijatele, ning aeg, kui õpetaja töötab väljaspool klassiruumi. Uuringud näitavad üheselt, et õpetajate koostöö ja kollektiivne eneseusk mõjutavad kooli kvaliteeti kõige enam (vt nt Hattie, 2015). Samam viitavad riikide võrdlusandmed, et Eestis teevad õpetajad keskmisest vähem koostööd. Soomes ja teistes heade haridustulemustega riikides on tahvlist eemal veedetud aeg õpetaja puhul väärtustatud ja soositud. Klassist väljas olles tekib teistmoodi refleksioonitasand – on aega mõelda ja arutada, mida ja kuidas õpetada; käia vaatamas oma ja teiste koolide kolleegide tunde ning pidada nõu vanemate ja/või õppijatega. Selle kaudu õpib õpetaja mitu korda efektiivsemalt kui koolitustel (Eesti Päevaleht, 13.10.2015, lk 7).

Töövahendid:

- Tõenduspõhisuse tööleht:
 - Kui hea on meie kool? Kelle jaoks?
 - Kuidas ma tean?
 - Mida ma selle põhjal ette võtan?
- Õpetaja tõekspidamiste tööleht: millesse mina usun?

3.2. Parim viis tulevikku ette näha on ise seda luua

Kes peab muutuma, kui me tahame haridusuuenduse ideed ellu viia? Loominguline mõtlemine ja õhinapõhine tegutsemine on vaid esimene osa lahendusest. Kui me tahame midagi muuta, nii et see päriselt püsima jääb, tõeliselt juured alla võtab, peame saavutama reaalseid muutusi iseenda, koostöö ja organisatsiooni juures.

Siin on igaühele ka tuttav uuendamise lõks. Kui me alustame millegi uutmoodi tegemist, võib see alguses välja tulla mitte nii hästi kui senine praktika – või võtta oluliselt rohkem aega, jõudu ja ressursse, kui ette kujutasime. Andke endale aega uue tegutsemisviisi õppimiseks ja harjumiseks. Planeerige protsessi sisse ruumi, et tegeleda eettulevate raskustega, ning vaadake enda ümber ringi, kes või mis saaks teid toetada.

Leidke endas motivatsioon proovida, riskida ja õppida igasugusest kogemusest. Ei ole vaja riske vähendada ega neist mööda vaadata. Vastuvoolu ujumine on alati keerulisem ja nõuab suuremat pingutust kui arvatud.

Järgmiseks pange kokku selge ja julge riskide maandamise kava. Selle asemel, et otsida teid riskide vältimiseks, mõelge, kuidas te saaksite ja tahaksite neid julgelt ette võtta.

1. Kujutage ette, milline on teie järgmiste aastate arenguteekond.	Leppige kokku, mis on tross, mis teid hoiab ja mille külge see kinnitub. Millist turvavõrku te vajate, et kõrgel üleval „trikke tehes“ mitte muretseda selle pärast, mis on all?
2. Mis on kõige hullemad, mustad stsenaariumid?	Mis kõik võib valesti minna? Mis siis juhtub? Millised on lahendused mustade stsenaariumide korral? Loetlege võimalikult palju lahendusi, mis teid aitavad, kui asjad ei kulge kavandatult.
3. Koostage oma „varase märkamise“ süsteem riskide kiireks äratundmiseks.	Mida silmas pidada, et saada kohe aru, kui kursilt kõrvale kaldute? Kuidas te abi küsite ja pakute, kui olete silmitsi raskustega? Mis on meie julgestussüsteem siin koolis, kui tahame uusi asju teha?

(Hargreaves & Boyle, 2015)

3.3. Ühe arenguetapi kokkuvõte ja uue algatamine

Arengukava võtab kokku ühe muutuse ja algatab uue muutusprotsessi.

Töövahendid:

- Usalduse tasemete tööleht.

- Muutuste mõju enesetõhususele ja usaldusele eri tasanditel.
- Muutuste psühhodünaamika tööleht. Milline on minu valmisolek muutusteks?
 - "... keegi ei saa lahendada osalus kriisi teise eest ega vältida konflikti, vaidlusi või protesti".
 - "... läbiviijad on muutused juba oma eesmärkidega kohandanud ning lähtuvad oma tõlgendusest. ... kui nad ignoreerivad teiste õigust samamoodi teha, kohtlevad nad inimesi kui hüpiknukke ..."

KOKKUVÕTE: Me kõik muutume selles protsessis

Me loome Eesti koolis koostööst mõtlemise, kavandamise ja arenemise kultuuri ning see muudab varem või hiljem elu kogukonnas, riigis ja maailmas.

"Uudsele ... reageeritakse alguses "tuttava, usaldusväärse tegelikkuse" seisukohalt, millele inimesed juba oskavad tähendust omistada. ... Kas muutust oodatakse või tõrjutakse, ilmneb see juhuslikult või on kavandatud, näeme seda reformijate või reformitavate seisukohalt, reaktsioon on alati ambivalentne."

/Marris, 1975/

Kvaliteetne mõtlemine, koosloome ja -kasvamine

on kallis ja keerukas; tulemused ei ole garanteeritud. Samas on see ainus võimalus, kui tahame lahendada meie ees seisvaid probleeme ja luua parimaid võimalikke tingimusi laste jaoks, kes kooli uksest sisse tulevad. Meie tänased õppijad oma eesmärkide, vajaduste ja probleemidega on peamised haridusuuendajad ning nendega koos peavad arenema inimesed, süsteemid ja organisatsioonid.

Käesolev abimaterjal on vahekokkuvõtte TÜ haridusuuenduskeskuse koostööst enam kui 50 koolimeeskonnaga, mitme tuhande õpetajaga ning kaheksa koolijuhi ja koolipidajaga aastatel 2016–2018. Aitäh kõigile, kes on meiega koos õppinud! Kõik töövahendid on kättesaadavad meie kodulehel.

Heade soovidega TÜ haridusuuenduskeskuse nimel

Martin Tiidelepp

martin.tiidelepp@ut.ee

KASUTATUD KIRJANDUS

Avalike teenuste delegerimine vabaühendustele. Uuringuaruanne. Praxis, 2014.

Barber, M & Mourshed, M. *How the world's best education systems come out on top.* London: McKinsey, 2007.

Basford, T, Schaninger, B & Viruleg, E. *The science of organizational transformations.* London: McKinsey, 2018.

Fullan, M. *The Jossey-Bass reader on educational leadership.* John Wiley & Sons, 2013.

Hargreaves, A & Boyle, A. *Saavutusjuhtimine. Töövihik.* 2015

Hargreaves, A, Boyle, A & Harris, A. *Uplifting leadership: How organizations, teams, and communities raise performance.* John Wiley & Sons, 2014.

Hattie, J. *High-Impact Leadership.* Educational Leadership, 72(5), pp.36-40, 2015.

Hattie, J. *Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning.* Routledge, 2012.

Jones, EE, Kanouse, DE, Kelley, HH & Nisbett, RE. *Attribution: Perceiving the causes of behavior.* Morristown, NJ, 1971.

Kirikal, K. *Tartu linna koolide õpetajate arusaamad kooli sisehindamisest.* Doktoriväitekirj, TÜ, 2017.

Marris, P. *Loss and change.* Garden City, NY, 1975.

Mourshed, M, Krawitz, M & Dorn, E. *How to improve student educational outcomes: New insights from data analytics.* London: McKinsey, 2017.

Norman, D. *Rethinking Design Thinking.* 2013.

Sirkin, HL, Keenan, P & Jackson, A. *The hard side of change management.* Harvard Business School Publishing, 2005.

Sisehindamine – tõenduspõhine koolijuhtimine. Tallinna Ülikool, 2018.
https://www.hm.ee/sites/default/files/sisehindamise_juhend_a4.pdf.

Strateegia koostamise käsiraamat. Põllumajandusministeerium, 2015.

Strateegilise planeerimise käsiraamat. Rahandusministeerium, 2006.

The Wallace Foundation. *The turnaround school field guide.* 2010
<http://www.wallacefoundation.org/pages/measuring-success-school-turnaround-field-guide.aspx>

Türk, K, Haldma, T, Kukemelk, H, Ploom, K, Irs, R & Pukkonen, L. *Üldharidus-ja kutsekoolide tulemuslikkuse ja seda mõjutavate tegurite analüüs.* Tartu Ülikooli majandusteaduskond, 2011.

Urb, M. *Arengukava koostamine ja juhtkonna liikmete tõlgendused sellele üldhariduskooli näitel.* Tartu Ülikooli magistr töö, 2015.

Üldhariduskooli arengukava koostamise põhimõtted ja meetodid

Õunapuu, L. *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool, 2014.