



# Koolikultuur. Muutuste juhtimine nüüdisaegse õpikäsituse valguses – töötava mudeli visandid.

## Seos kooliarendusprogrammiga

1. Diagnostika- ja seirevahendite väljatöötamine (T1.10)
2. Kooliarendusprogramm(id) (T2.1, Innove kooliarendusprogrammid)
3. Haridusinnovatsiooni MA





## T1.10 arendusgrupi tegevuse kirjeldus:

- töötab välja ning testib kooliorganisatsiooni liikmete muutusmotivatsiooni, st muutuste suhtes vastuseisu-valmisoleku ning organisatsiooni kui terviku inertsuse ning muutusprotsesside suhtes avatuse-resistentsuse mõõtevahendite komplekti, mida on võimalik kasutada õppeasutuse erinevate protsessitasandite seireks ja protsessijuhtimise vahendite valiku aluseks.
- Mõõtmisvahendite komplekti rakendatakse Kooliarendusprogrammis ning hiljem haridusuuendusvõrgustiku koolide arenguprojektides.



## T1.10 arendusgrupi töö oodatav tulemus:

- töötatakse välja ja testitakse haridusasutuse diagnostikavahendid ning muutuste juhtimise metoodika organisatsioonikultuuri kujundamise kontekstis;
- luuakse uurimuspõhine alus haridusjuhtimise ainete kaasajastamiseks ning täiendusõppe moodulite väljatöötamiseks;
- samuti luuakse uudsena andmekogumise ning analüüsi komponent simulatsiooni ja mudeldusmängu põhiste haridusasutuse arendus- ja koolitusprogrammidele;
- luuakse alus rahvusvahelise koostöömeeskonna/võrgustiku arendamiseks;
- luuakse alus koolide longituuduuringule, aga samuti edasistele uuringutele organisatsioonikultuuri kujundamise ja õpivõrgustike toimimise suundadel;
- eelnevale tuginevalt pakutakse nõustamisteenust (kuni 5 tundi kuus igakuiselt, kokku 150 tundi) erinevatele sihtrühmadele.



Euroopa Liit  
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti  
tuleviku heaks



## Dispositional resistance to change (RTC)

- Mõõdab inimese loomupärast kalduvust olla muutustele vastu.
- Koosneb neljast alamdimensioonist: rutiiniarmastus, lühiajaline fookus, emotsionaalne reaktsioon, kognitiivne paindumatus
- Allikas:

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680–693.





# Kooli edutegurite küsimustik

Välja töötatud McKinsey uuringu põhjal ("Kuidas maailma tulemuslikumad haridussüsteemid on jõudnud tippu?") <http://www.hm.ee/index.php?popup=download&id=7878>).

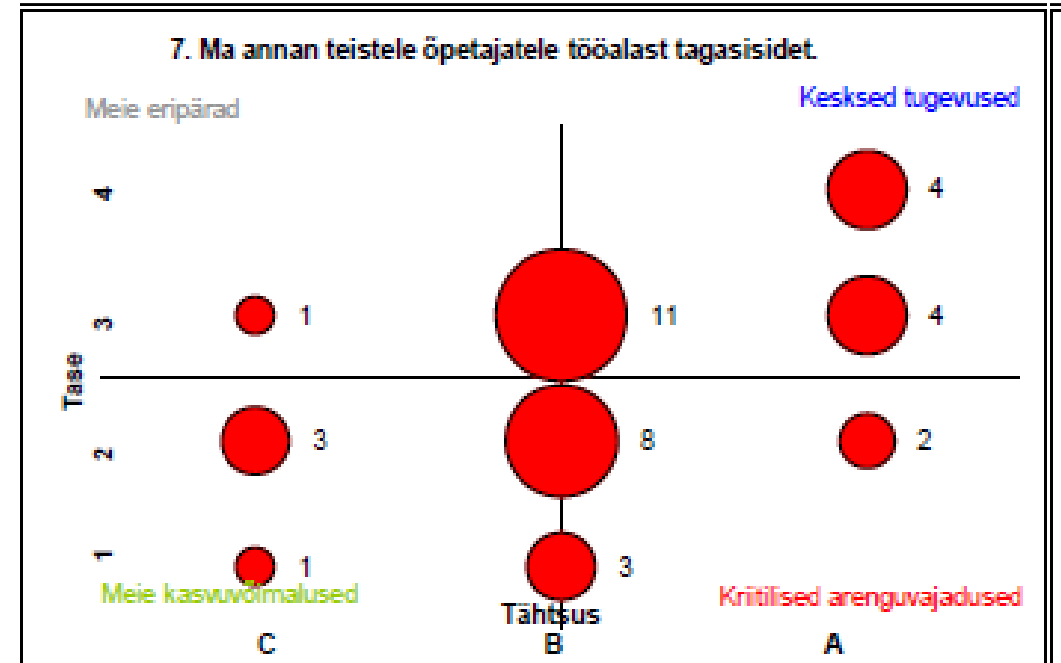
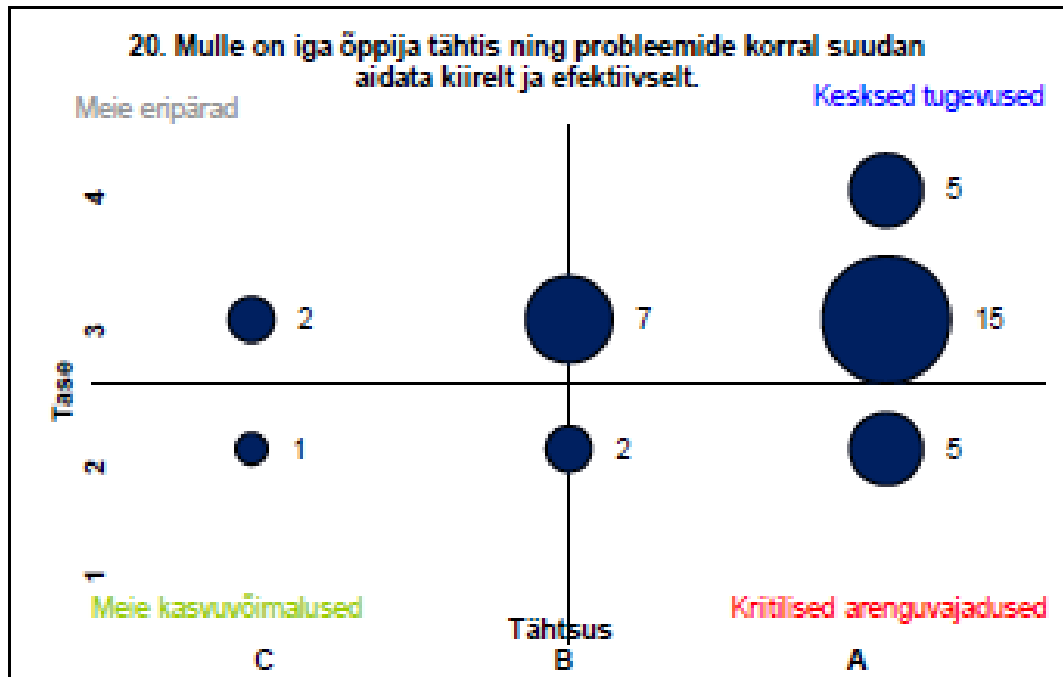
5 kategooriat, millest igaüks võib saada kooliarendusprogrammi fookusteemaks:

1. Nüüdisaegne õpikäsitlus – õpipartnerlus
2. Õppimise ja õppija toetamine
3. Õpetajate professionaalne areng
4. Juhtimine ja pedagoogiline eestvedamine
5. Koostöö kooli sidusgruppidega

Eesmärk on anda õpetajatele ja juhtkonnale ülevaade, kui sarnane või erinev on nende hinnang **edutegurite tasemele ja tähtsusele/aktuaalsusele**.



# Tulemuste näidis





## Andmekogumise ning analüüsi komponendi väljatöötamine simulatsiooni ja mudeldusmängu põhiste arendus- ja koolitusprogrammidele

- Põhimõte: mängulise/emotsionaalselt laetud elemendi seostamine refleksioonil põhineva analüüsisosaga.
- Kuni 2018 - simulatsiooni- ja mudeldusmängu põhise analüüsi- ja arendusvahendi „tööriistakasti“ kohandamine haridusasutustele, pilootkatsetused
- Alates 2019 – simulatsiooni- ja mudeldusmängu põhiste töövahendite sissetöötamine ning levitamine





## T2.1. Kooliarendusprogramm

- tõsta, koostöös HTMi ja Tallinna ülikooliga, koolide võimekust saada hakkama oma töös üleskerkinud väljakutsetega ja panustada oma organisatsiooni arengusse;
- anda programmis osalevatele koolidele arenguimpulss koostöiste terviklahenduste kaudu, kus partnerkoolide ning ülikoolide tagasisidestav tegevus seatakse tõenduspõhise teadmise ja protsessi uurimise alusele;
- luua koolide teaduspõhine, vastastikuse refleksiooni ja parimate praktikate jagamise koostöömudel, mis oleks rakendatav koolidele üle Eesti.







## T2.1. Kooliarendusprogramm

- HTMiga kooskõlastatult valitakse välja koolid, millest moodustatakse arengupaarid. Esimesel aastal kaks koolipaari, teisel aastal kolm yning kolmandal aastal veel kaks koolipaari.
- Koolides viiakse läbi diagnostilised uuringud ja selgitatakse välja arenguvajadused ning muutustele vastuseisu/avatuse määr. Sõltuvalt arenguvajadustest koostavad koolimeeskonnad koos vastavate teemade T1 arendusmeeskondadega arengukava, mille täitmist jälgivad ning nõustavad programmi ülikoolipoolsed nõustajad/coachid. Kaheaastase arendusperioodi lõpus toimuvad seiremõõtmised ning veel aasta pärast järelseire.
- **Oodatav tulemus:** Programmis osalenud 14 kooli organisatsioonikultuuri kujunemine põhitegevusi toetavaks ning vastavalt HTMiga kokku lepitud tulemusnäitajate paranemine.





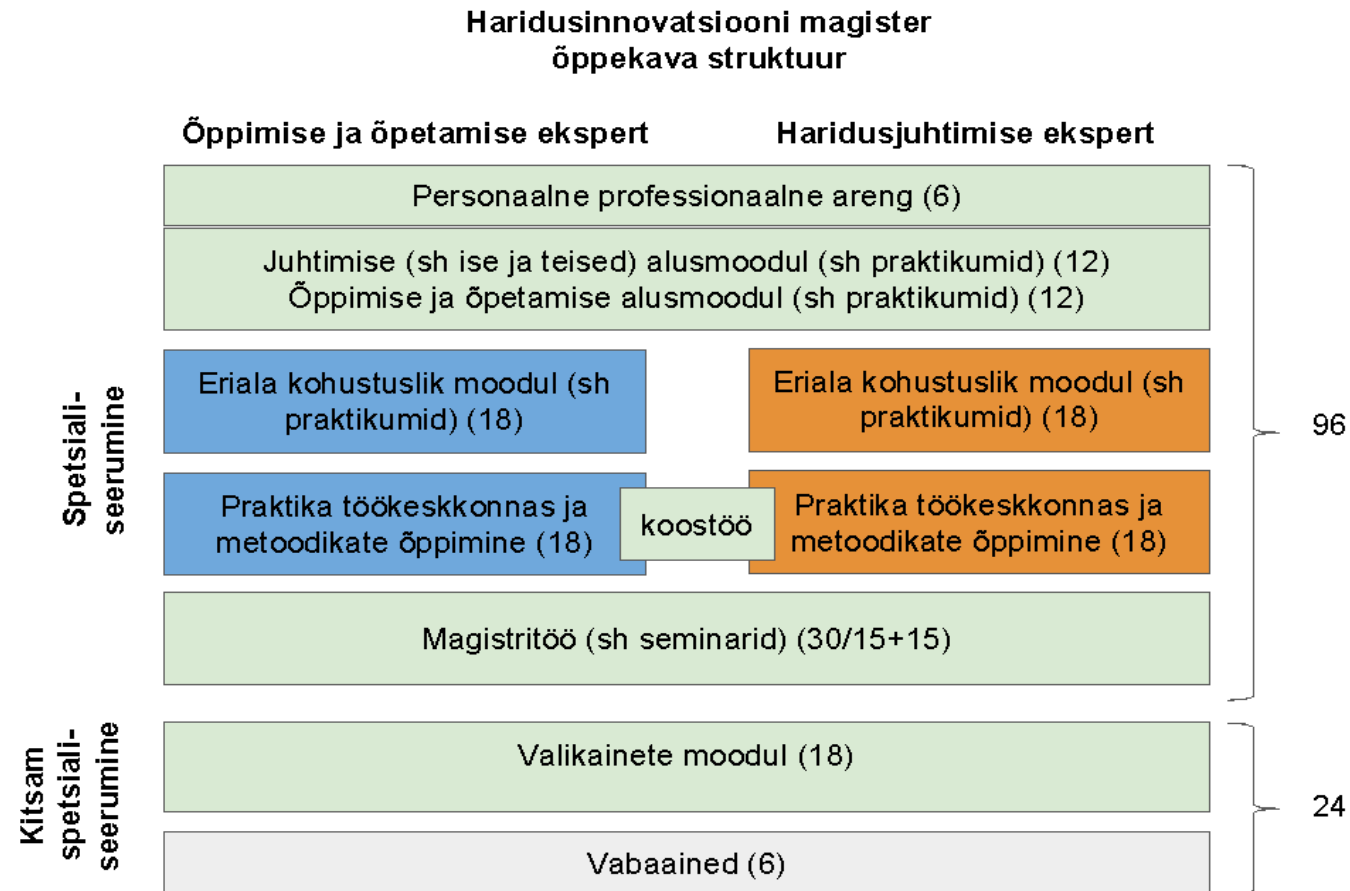
## Lähtekohad ja töötasandid

Hollandi, USA ja Soome kogemus, nn. Turnaround mudelid

1. Õpetaja enesetõhusus – tegevusuuringute metoodika
2. Koostöine eesmärgistamine ja probleemilahendus - õpiringid
3. Organisatsiooni kui süsteemi muutumine – juhtkond kui võimestaja



# Haridusinnovatsiooni MA





# Haridusinnovatsiooni MA

- **Õppekava eesmärk**

ette valmistada teadus- ja innovatsioonipõhise õpikeskkonna loojaid/arendajaid, kes on valmis juhtima tõenduspõhiselt haridusvaldkonna erinevaid protsesse vastavalt nüüdisaegse õpikäsituse põhimõtetele ning tuginedes Elukestva õppe strateegia eesmärkidele

- Vastuvõtutingimustes MA töö aluseks oleva uurimis- ja/või arendusprojekti olemasolu
- MA tööd võib läbi viia ning kaitsta meeskonnapõhiselt



Euroopa Liit  
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti  
tuleviku heaks



# Haridusinnovatsiooni MA õpiväljundid

## 1. on võimeline juhtima ennast ning oma ja meeskonnaliikmete professionaalset arengut, sh:

- mõtleb analüütiliselt ja kriitiliselt, orienteerudes ning positsioneerudes haridusvaldkonna teemades ja nende seostes teise valdkondadega;
- valdab (enese)refleksiooni ja –hindamist, mõistes ennast ja oma meeskonda elukestva õppe raamistikus, osates hinnata enda ja meeskonnaliikmete vajadusi professionaalse enesetäiendamise osas;
- kujundab haridusteamadel moraalsed ja eetilised seisukohad, lähtudes teadlikult kutse-etikast ning võtab vastutuse oma sõnade ja tegude eest.

## 2. on võimeline juhtima ning korraldama õppimise ja õpetamise protsessi, sh:

- omab süsteemset ja tõenduspõhist arusaama õppimisest ja õpetamisest;
- orienteerub Eesti ja maailma õpetajahariduse ning hariduskorralduse arengusuundades, tundes ja osates kasutada peamisi haridusteabe võrgustikke ja infokanaleid;
- rakendab erinevaid teadmisi, oskusi ja ressursse terviklikult meeskonnatööpõhise, uuriva ja kaasava õpikeskkonna loomise heaks.

## 3. on võimeline juhtima ning korraldama õppimise ja õpetamise uurimist ning uurimistulemuste rakendamist, sh:

- valdab haridusvaldkonna uurimispädevusi, orienteerudes süsteemselt selle peamistes uurimisparadigmades, kontseptsioonides ja uurimismeetodites;
- omab teadmisi ja oskusi uuringute tellimiseks, aga ka kavandamiseks ja läbiviimiseks kõigis etappides, olles võimeline osalema uurimisgruppide koosseisus, sh rahvusvahelisel tasemel ning rakendama uurimistulemusi oma töös;
- omab süvendatud käsitlust kasvatusteadusest ja selle rakenduste viisidest praktiliste probleemide lahendamisel, osates suunata kolleege konstruktiivselt tegelema vastava uurimistööga, et muuta nende õpetamist paremaks.



# Haridusinnovatsiooni MA õpiväljundid

## 4. on võimeline eest vedama organisatsiooni või töörühma, sh:

- tunneb ja suudab analüüsida organisatsiooniteooriaid, valdab teoreetilisel ja praktilisel tasandil meeskonna loomise, innustava ja jagatud juhtimise ning ühise otsustusprotsessi põhimõtteid ning nendest lähtuvalt kriitiliselt reflekteerida ja hinnata oma tegevust ning kogemust;
- omab ülevaadet haridusasutuse/töörühma tegevust puudutavatest regulatsioonidest ning oskab neid mõtestatult ja asjakohaselt, oma organisatsioonikultuuri põhiväärtuste alusel, kasutada igapäevases ressursikasutus- ja personalipoliitika teostamises;
- oskab hinnata adekvaatselt organisatsiooni/töörühma seisundit, seada eesmärke, koostada realistlikke ja mõõdetavaid tegevuskavu, kaasates olulisi huvigruppe planeerimis- ja hindamistegevusse.

## 5. on võimeline looma visioone ning seadma eesmärke muutuste ja innovatsiooni juhtimisel, neid kommunikeerima ning ka saavutama, sh:

- valdab haridusasutuse/töörühma igakülgeks arenguks süsteemset mõtlemisvõimet ning strateegilise analüüsi ja planeerimise meetodeid, osates hoida olulisi tegevusi fookuses ning vajadusel tuues sisse uuendusi organisatsiooni/töörühma arendamisel;
- oskab kujundada kindlatele moraali- ja eetikapõhimõtetele toetudes positiivset õhustikku ja organisatsioonikultuuri, mis toetab ühiste eesmärkide saavutamist ning tugevdab organisatsiooni enese- ja avalikku kuvandit;
- oskab luua suhtlus- ja koostööoskusi arendavat keskkonda, kaasates haridusasutuse/töörühma siseseid ja väliseid partnereid, vajadusel lahendada probleeme ja konflikte ning tunnustada ja väärtustada selle juures teiste osapoolte arvamusi ja erinevaid sotsiaalseid ning kultuurilisi vaatenurki.





TARTU ÜLIKOOL

**Täna!**

**Küsimusi?**



Euroopa Liit  
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti  
tuleviku heaks