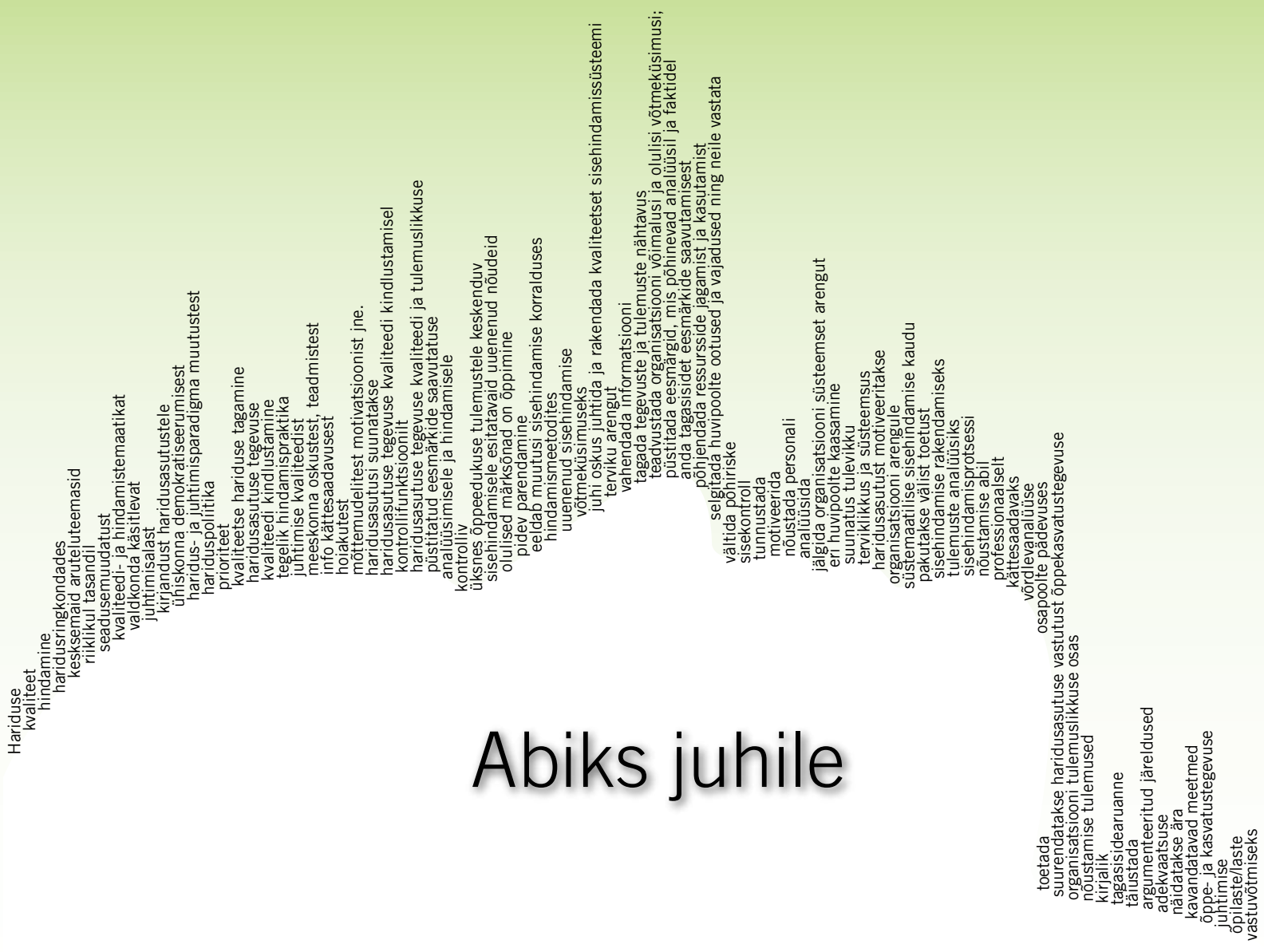


organisatsiooni erine line arustatus ja nende tegevusel oluline haridus- ja arendustegevuse tulemustele. T juutusi juhtiv liider, „muutuste uksehoidja”, kes sageli määrab ära väljastpoolt tuleva või sisemiselt a saatuse kvaliteedile orienteeritud lähenemisviisi eeldab haridusasutuse juhi enda mõttemaailma korr et mõtlemist, protsessidele ja tulemustele suunatud juhtimist. Eelkõige on vajalik, et esmane arusaa husest, põhjustes Riiklik Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus kesksele kohale nine, mis on otsustava tähtsusega muutuvates olukordades. Hea juht suudab eestvedajana teisi innu reeriva õhkkonna, sisendada oma isikuga personalile energiat ja usku tulevikku, teenida muutuste ju onna lugupidamise haridusasutuse arendustegevuse kavandamine ja kvaliteeti kindlustavate juhtimi ine nõuab asjakohase andmebaasi olemasolu. Siin on juht küsimuse ees, kas meie kogutavad andme ed ja katavad eri töövaldkondade tulemused ning eri huvipoolte arvamused meeskonnatööl põhinev tlik juhtimisstiil eri huvipoolte kaasamine juhtimisse on võimalik vaid motiveeritud meeskonna loor n eelkõige individuaalse motivatsiooni loomise ja hoidmise, et igal liikmel tekiks ta utus oma tegevuse tulemuste ees. Eelkõige on vajalik, et meeskonnas oleks nii isiklike ja tööalaseid võin g usaldada nende professionaalsust oluline tingimus sisehindamise rakendamisel on protsessis osale ne koostöö ning ühine arusaam süsteemi toimimisest eesmärkidest, põhimõtetest, ülesannetest ja o es protsessis ühtsete arusaamata juhtimises osalevate liikmete osatähtsusest ja meeskonna koolitus, mil ke uusi pädevusi ja õpitakse parimast tavast. Asjakohaselt korratavate infoliikumiseiga on seotud kõ nnad: planeerimine, otsustamine, organiseerimine, eestvedamine ja kontrollimine. Oigeaegse ja vaja avus toetab eesmärkide olemasoleva informatsiooni kasutamist ja edastamist ja edastamine on vaj jul ja aja jooksul, mis võimaldab niiresele oma tegevuse tulemuste esitatud väljakutsed eelo a õigeid valikuid. Põhjendatud valikud aga nõuavad omakorda paindlikku suhtumist, juhtide suurem stutust, isiklike teadmiste, oskuste ning pädevuse vastavusse viimist nüüdisaja nõuetega. Mõjutami saab toimuda siis, kui juht ise oma tööst rahulolu tunneb. Samas ei saa unustada, et mõttemallide rmine on aeganõudev protsess, mille tulemused võivad avalduda alles pikemas perspektiivis. tulemused võivad avalduda alles piess, mille tul ss, mille tulemused võivad avaduda alles piess, mil õivad avalduda alles p

Riiklik Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus

Sisehindamise rakendamise tulemused haridusasutuses



SISUKORD

Pöördumine

• Muudatused sisehindamises

| | |
|--|---|
| Millised on nüüdisaegse hindamise põhialused? | 4 |
| Millised on muudatused õigusnormides? | 5 |
| Miks käivitati projekt Koolikatsuja 2006+? | 5 |
| Millised on muudatuste teoreetilised lähtekohad? | 6 |

• Sisehindamissüsteem

| | |
|---|---|
| Mis on sisehindamine? | 7 |
| Mis on sisehindamise ülesanded? | 7 |
| Milline on sisehindamise oodatav mõju? | 7 |
| Millised on soovitusel sisehindamissüsteemi loomiseks? | 8 |
| Milline on juhi roll sisehindamissüsteemi rakendamisel? | 9 |

• Haridusasutuste sisehindamise nõustamise osakond

| | |
|---|----|
| Kes teostab haridusasutuste sisehindamise nõustamist? | 10 |
| Mis on osakonna põhitegevus? | 10 |
| Kes on osakonna töötajad? | 10 |
| Kuidas osakond haridusasutusi toetab? | 10 |

• Sisehindamise nõustamisprotsess

| | |
|---|----|
| Kuidas toimub sisehindamise nõustamisprotsess? | 11 |
| Millal ja kuidas saab taotleda sisehindamise nõustamist? | 12 |
| Kuidas valida nõunikku? | 12 |
| Kui kaua kestab nõustamisprotsess? | 12 |
| Millest lähtuda sisehindamise aruannet koostades? | 12 |
| Kuidas saab haridusasutus tagasisidet sisehindamise nõustamisest? | 13 |
| Kuidas annab haridusasutus tagasisidet nõuniku tegevuse kohta? | 13 |

• Nõuniku roll

| | |
|--|----|
| Milline on nõuniku roll haridusasutuse toetamisel? | 14 |
| Milline on nõuniku suhe haridusasutusega? | 14 |
| Millised on nõuniku ülesanded sisehindamise nõustamisel? | 14 |
| Millised on nõuniku õigused? | 15 |
| Mis iseloomustab head nõunikku? | 15 |

Millised on sisehindamise kümme kuldreeglit? 16

Kust leida abi ja toetust sisehindamissüsteemi loomisel ja arendamisel? 17-18

Veebiallikad 19

Märkmed 20-21

Lugupeetud juht!

Hariduse kvaliteet ja selle hindamine on olnud Eesti haridusringkondades viimastel aastatel üks kesksemaid aruteluteemasid. Riiklikul tasandil on rakendatud mitu seadusemuudatust, toimunud on kvaliteedi- ja hindamistemaatika kajastavaid konverentse ning ilmunud valdkonda käsitlevat juhtimisalast kirjandust haridusasutustele. Ootused hindamisele tulenevad ühiskonna demokratiseerumisest, haridus- ja juhtimisparadigma muutustest ning Euroopa Liidu liikmesriikide suundumustest ja OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) hinnangutest. Eesti hariduspoliitika prioriteet on kvaliteetse hariduse tagamine ja haridusasutuse tegevuse kvaliteedi kindlustamine. Teisalt sõltub haridusasutuste tegelik hindamispraktika suuresti juhtimise kvaliteedist ning juhi ja meeskonna oskustest, teadmistest, info kättesaadavusest, hoiakutest, mõttemudelitest, motivatsioonist jne. Haridusasutusi suunatakse senisest enam ise oma tegevust analüüsima ja hindama. Uuenenud sisehindamises nähakse olulist rolli haridusasutuse tegevuse kvaliteedi kindlustamisel ja parandamisel. Rõhuasetus nihkub väliselt kontrollifunktsioonilt haridusasutuse tegevuse kvaliteedi ja tulemuslikkuse ning püstitatud eesmärkide saavutatuse analüüsimisele ja hindamisele.

Minevikku suunatud, kontrolliv ja üksnes õppeedukuse tulemustele keskenduv hindamine ei suuda täita sisehindamisele esitatavaid uuenenud nõudeid, kus olulised märksõnad on õppimine, pidev parendamine, eri huvipoolte kaasamine, suunatus tulevikku, terviklikkus ja süsteemsus. Selline lähenemine eeldab muutusi sisehindamise korralduses, hindamismeetodites ning osapoolte pädevuses.

Uuenenud sisehindamise võtmeküsimuseks saab juhi oskus juhtida ja rakendada kvaliteetset sisehindamissüsteemi nii, et see toetaks lapse/õpilase õppimist, meeskonna ja asutuse kui terviku arengut.

Julget pealehakkamist ja edu!

Marika Pettai
Riikliku Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskuse
haridusasutuste sisehindamise nõustamise osakonna juhataja

Millised on nüüdisaegse hindamise põhialused?

Hindamine on inimtegevuse keskne reguleerimismehhanism, mille tähtsus tõuseb esile eeskätt muutuvates oludes. Hindamist mõjutavad otseselt meid ümbritsev keskkond, kultuur, aeg ja väärtused, seda nii ühiskonna, organisatsiooni kui ka üksikisiku tasandil.

Argihindamine toimub meie igapäevaste tegevuste käigus:

- anname **teadvustamata** hinnanguid nii teiste kui ka enda tegevusele ja käitumisele (nt „Täna on imeilus päev!“);
- info on mitteametlik, st ei tugine kindlatele alustele;
- tulemusi üldjuhul ei vormistata.

Teadlik hindamine on juhitud protsess, mida iseloomustab:

- **teadlik juhtimine ja planeerimine**, mille kaudu saadakse tagasisidet protsesside toimimisest;
- info on formaalne, st kindlate reeglite või kriteeriumide olemasolu;
- tulemuste dokumenteerimine.

Juhitud hindamisprotsessi iseloomustavad näitajad:

- hindamisprotsessid on määratletud ja kirjeldatud (sisehindamise kontekstis sisehindamissüsteemi kavandamine ja dokumenteerimine);
- eri hindamistegevustele on määratud vastutajad;
- olemas on tugiinfrastruktuur, mis on vajalik hindamisprotsesside toimimiseks (ruumid, koolitus, tehnilised vahendid, mõõtevahendid jne);
- kriteeriumid, mille alusel hindamine muutub mõõdetavaks, on välja töötatud;
- määratletud on hindamisprotsessi kontrollpunktid ehk nõuetele vastavuse hindamine. Vaadatakse üle, kas toimuv vastab kavandatule ja täidab kvaliteedinõudeid (nt sisekontroll);
- protsessi kordamisega on võimalik saavutada stabiilset, korratavat tulemit.

Nüüdisaegset hindamist iseloomustavad näitajad:

- hindamise **eesmärk** on nihkunud kontrollifunktsioonilt enesehindamise, arendamise ja motiveerimise suunas;
- **hindamise suunatus** minevikku (tagantjärele tarkus) on asendumas olevikku ja tulevikku pöördumisega – mõeldakse, kuidas paremini edasi liikuda;
- **hindaja ja hinnatava roll** on olla austavad ja aktsepteerivad partnerid hindamisprotsessis;
- hindaja rollimuutused toovad kaasa **hinnatavate vastutuse** kasvu ja vastutuse jagamise tulemuste eest;
- **hindamiskriteeriumides** on lisaks kvantitatiivsetele näitajatele suur roll kvalitatiivsetel meetoditel (nt arenguvestlused, rühmatööd);
- **hindamisõhkkond** nihkub salastatuselt meeskonna aktiivse kaasamise suunas, mis eeldab avatud suhtlemist.

Millised on muudatused õigusnormides?

Haridus- ja teadusministri 4. augusti 2006. aasta määrusega nr 23 kehtestati **kooli ja koolieelse lasteasutuse nõustamise tingimused ja kord sisehindamise küsimustes**. Määrus on kehtestatud „Põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse“ § 42² lõike 3 ja § 42³ lõike 2, „Kutseõppeasutuse seaduse“ § 27² lõike 3 ja § 27³ lõike 2 ning „Koolieelse lasteasutuse seaduse“ § 24² lõike 3 ja § 24³ lõike 2 alusel.

Seadusemuudatused muudavad sisehindamise läbiviimise haridusasutustele kohustuslikuks. Hindamiskriteeriumid, millest haridusasutused sisehindamisel peavad lähtuma, on kehtestatud nõustamise määruse lisades. Samuti tuleb sisehindamise läbiviimisel lähtuda haridusasutuse tegevusnäitajatest, mis on kättesaadaval Eesti Hariduse Infosüsteemi (edaspidi EHIS) ja Haridus- ja Teadusministeeriumi veebilehe kaudu.

Seaduse kohaselt on edaspidi haridusasutuse arengukavad kättesaadavad avaliku teabe seaduse alusel haridusasutuse tegevuse kajastamiseks peetaval veebilehel ning arengukava tegevuskava koostamisel tuleb arvestada haridusasutuse sisehindamise aruandes väljatoodud tegevuse tugevuste ja parendusvaldkondadega.

Miks käivitati projekt Koolikatsuja 2006+?



Haridus- ja Teadusministeeriumi järelevalveosakond algatas 2006. aastal Euroopa Sotsiaalfondi kaasfinantseerimisel projekti Koolikatsuja 2006+.

Projektiga toetatakse haridusasutuste välishindamissüsteemis riiklikul tasandil kavandatud muudatusi. Projekti otsene eesmärk on töötada süsteemselt välja ning rakendada välis- ja sisehindamise komplekslahendused üldhariduskoolides ja kutseõppeasutustes, luua tugistruktuurid haridusasutuste sisehindamissüsteemi väljaarendamiseks ja rakendamiseks. Projekti juhib Haridus- ja Teadusministeeriumi järelevalveosakonna asejuhataja Hille Vooremäe.

Projekti veebileht asub aadressil www.koolikatsuja.hm.ee.

Projektis osalevad haridusasutused üle Eesti:

Gümnaasiumid: EBS Gümnaasium, Haabersti Vene Gümnaasium, Hugo Treffneri Gümnaasium, Kunda Ühisgümnaasium, Lihula Gümnaasium, Narva Pähklimäe Gümnaasium, Rapla Vesiroosi Gümnaasium, Saaremaa Ühisgümnaasium, Saku Gümnaasium, Tallinna Inglise Kolledž, Tallinna Ühisgümnaasium, Tartu Täiskasvanute Gümnaasium, Tartu Waldorfgümnaasium.

Kutseõppeasutused: Eesti Hotelli- ja Turismimajanduse Erakool, Haapsalu Kutsehariduskeskus, Ida-Virumaa Kutsehariduskeskus, Informaatika ja Arvutustehnika Kool, Paide Kutsekeskkool, Põltsamaa Kodu- ja Põllutöökool, Räpina Aianduskool, Tallinna Polütehnikum.

Põhikoolid: Kalmetu Põhikool, Kiigemetsa Kool, Krabi Põhikool, Laeva Põhikool, Laupa Põhikool, Lohusuu Põhikool, Muhu Põhikool, Pärnu Kuninga Tänav Põhikool, Tartu Hiie Kool, Valga Põhikool.

Lasteaed-alkkoolid, lasteaed-põhikoolid: Kõpu Lasteaed-Põhikool, Mammaste Lasteaed-Algkool, Mõniste Lasteaed-Põhikool, Valgu Lasteaed-Põhikool, Vasta Põhikool.

Projekt koosneb neljast allprojektist:

- koolituse allprojekt, mille raames koolitatakse sisehindamise valdkonnas 36 pilootkooli, 108 meeskonnaliiget ning 60 nõunikku, projektijuht Marika Pettai;
- uuringute allprojekt, mille raames viiakse läbi kaks sisehindamise alast uuringut, projektijuht Toomas Kink;
- meetodika allprojekt, mille raames töötatakse välja kaks sisehindamise alast käsiraamatut, projektijuht Tarmo Post;
- infosüsteemide allprojekt, mille raames toimub sisehindamise abivahendite väljatöötamine, projektijuht Aado Altmets.

Millised on muudatuste teoreetilised lähtekohad?

Eesti haridusasutused tunnevad järjest rohkem huvi uudsete juhtimismeetodite, sealhulgas kvaliteedijuhtimise põhimõtete rakendamise vastu. Haridusasutustele rakendatavate sisehindamise kriteeriumide teoreetiliseks taustaks on Euroopa Kvaliteedijuhtimise Sihtasutuse (European Foundation for Quality Management, edaspidi „EFQM“) täiuslikkuse mudeli kaheksa põhiprintsiipi, **mis võimaldavad organisatsiooni hindamist ja arendustegevust käsitleda tervikuna.**

Tulemustele orienteeritus

Täiuslikkus tähendab selliste tulemuste saavutamist, millega on rahul organisatsiooni kõik huvipooled.

Kliendikesksus

Täiuslikkus tähendab pikaajalise väärtuse loomist klientidele.

Eestvedamine ja eesmärgi ühtsus

Täiuslikkus tähendab organisatsiooni liidrite nägemuslikku ja inspireerivat eestvedamist, millega kaasneb organisatsiooni eesmärgiühtsus kõikide jaoks.

Protsessidele ja faktidele tuginev juhtimine

Täiuslikkus tähendab organisatsiooni juhtimist vastastikku seonduvate süsteemide, protsesside ja faktide kaudu.

Töötajate arendamine ja kaasamine

Täiuslikkus tähendab töötajate panuse maksimeerimist nende arengu ja kaasamise kaudu.

Pidev õppimine, innovatsioon ja parendamine

Täiuslikkus tähendab väljakutse esitamist status quo'le ja muutuste elluviimist, kasutades õppimist innovatsiooni ning parendusvõimaluste loomiseks.

Partnerluse arendamine

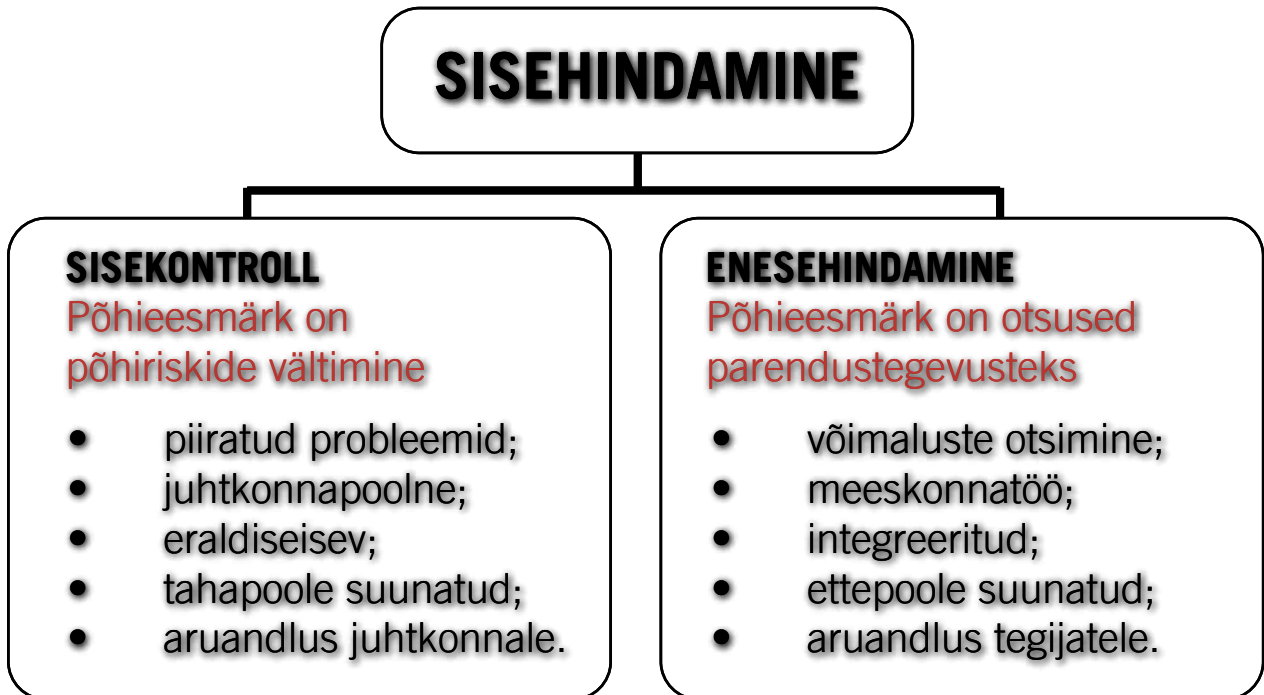
Täiuslikkus tähendab lisaväärtusega partnerlussuhete arendamist ja hoidmist.

Sotsiaalne vastutus

Täiuslikkus tähendab organisatsiooni tegevust reguleeriva seadusraamistiku ületamist ja püüet mõista ühiskonna huvipoolte ootusi ning nendele vastata.

Mis on sisehindamine?

Sisehindamine on **järjepidev ja süstemaatiline** õppe- ja kasvatustegevuse ning juhtimise **analüüs** ja tulemuslikkuse **hindamine** laste/õpilaste ja haridusasutuse arenguks vajalike **juhtimisotsuste** vastuvõtmiseks.



Mis on sisehindamise ülesanded?

- Vahendada informatsiooni;
- tagada tegevuste ja tulemuste nähtavus;
- teadvustada organisatsiooni võimalusi ja olulisi võtmeküsimusi;
- püstitada eesmärgid, mis põhinevad analüüsil ja faktidel;
- anda tagasisidet eesmärkide saavutamisest;
- põhjendada ressursside jagamist ja kasutamist;
- selgitada huvipoolte ootused ja vajadused ning neile vastata;
- vältida põhiriske (sisekontroll);
- toetada, tunnustada, motiveerida ja nõustada personali;
- analüüsida põhjus-tagajärg seoseid eri töövaldkondades;
- jälgida organisatsiooni süsteemset arengut.

Milline on sisehindamise oodatav mõju?

- Haridusasutust motiveeritakse organisatsiooni arengule süstemaatilise sisehindamise kaudu;
- haridusasutustele pakutakse välist toetust sisehindamise rakendamiseks ja tulemuste analüüsiks;
- huvipooled kaasatakse haridusasutuse sisehindamisprotsessi;
- haridusasutust ja selle pidajat toetatakse nõustamise abil professionaalselt;
- teave haridusasutuse tegevuse kohta tehakse kättesaadavaks EHISE kaudu, saab teha võrdlevanalüüse;
- suurendatakse haridusasutuse vastutust õppekasvatustegevuse ja organisatsiooni tulemuslikkuse osas.

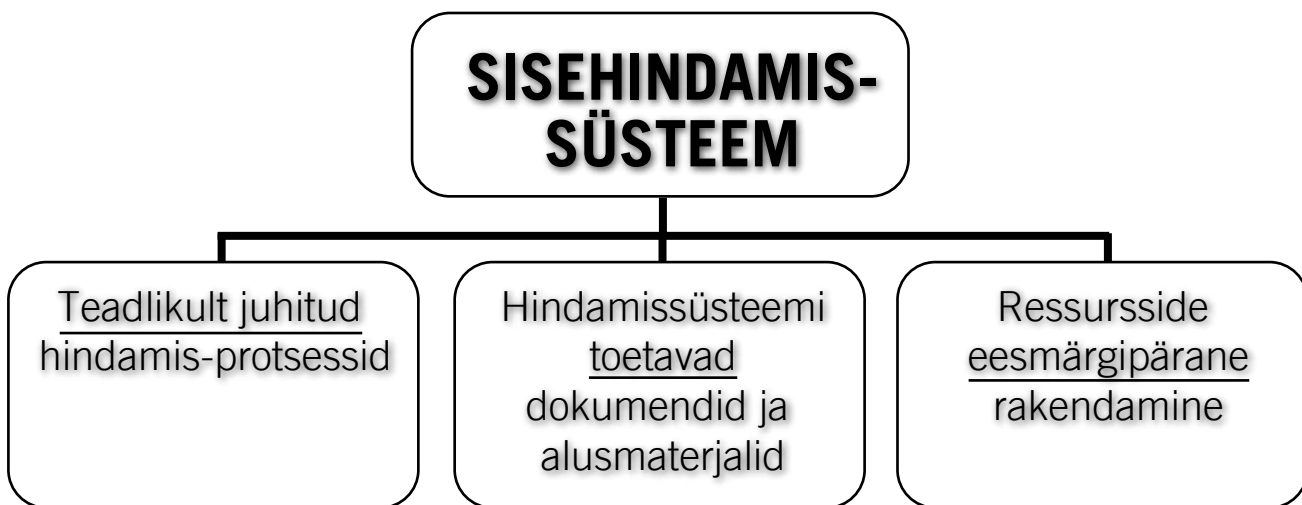
Millised on soovitud sisehindamissüsteemi loomiseks?

Haridusasutuse jaoks on tähtis, kuidas organisatsiooni sisehindamisvaldkonna tegevustest moodustub süsteem. Kompleksses süsteemis sõltuvad head tulemused võimalikult paljude asjaoludega arvestamisest.

Süsteem on tajutud **tervik**,

- 1) mille elemendid **sobivad kokku**;
- 2) **mõjutavad üksteist** pidevalt;
- 3) toimivad **ühise eesmärgi nimel** (P. M. Senge).

SISEHINDAMISSÜSTEEM on **teadlikult juhitud hindamisprotsesside** jada (omavahel seostatud ja loogilises järjestuses) ning **seda toetavate dokumentide** ja **ressursside eesmärgipärase rakendamise** tasakaalustatud tervik. Ta on üks alaosüsteem asutuse terviklikus juhtimissüsteemis.



Haridusasutuse sisehindamise kord (või -süsteem) peaks kajastama vastuseid järgmistele küsimustele:

- Miks hinnatakse? (õppeasutuse sisehindamise eesmärgid, põhjendus)
- Mida hinnatakse? (milliseid valdkondi ja tegevusi teadlikult hinnatakse)
- Kes on hindajad? (eri hindamistegevuste eest vastutajad)
- Mille alusel hinnangud kujunevad? (hindamisprotsesside kriteeriumid)
- Milliseid vahendeid hindamisprotsessis kasutatakse? (sisehindamises kasutatavad meetodid)
- Millisel kujul hinnangud esitatakse? (hinnangute vorm: suuline, kirjalik, numbriline jne)
- Kellele hinnang esitatakse/tagasiside saadetakse? (hinnangu adressaat)
- Millised on hindamisprotsessi korralduslikud toimingud? (sisehindamise ajakava)

Hindamissüsteemi määratlemisega kujundatakse hindamisprotsessis osalejate hulgas arusaam hindamistegevuse mõtestatusest ning osaleja mõistmine oma rollist süsteemis. Iga hindamises osaleja peab aru saama oma rollist süsteemis, samuti mõistma, kuidas üksikud tegevused on seotud ja seostatavad teistega.

Hindamise eesmärk pole mitte niivõrd see, kuidas tulemusi ja suhtumisi mõõta, vaid see, kuidas **suhtumisi kujundada**: kuidas aidata lapsel/õpetajal kokkulepitud väärtusi oluliseks pidada, kuidas toetada nende eneseleidmist /Tiiu Kuurme/.

Milline on juhi roll sisehindamissüsteemi rakendamisel?

Juhtidel on organisatsioonis eriline vastutus ja nende tegevusel on oluline mõju haridusasutuse tulemustele. Tänapäevane juht on muutusi juhtiv liider, „muutuste uksehoidja”, kes sageli määrab ära väljastpoolt tuleva või sisemiselt algatatud uuenduse saatuse.

- Kvaliteedile orienteeritud lähenemisviis eeldab haridusasutuse **juhi enda mõttemaailma korrastatust**, refleksiivset mõtlemist, protsessidele ja tulemustele suunatud juhtimist. Eelkõige on vajalik, et esmane arusaam muutuste olemusest, põhjustest ja põhimõistetest oleks selge juhil endal.
- Kvaliteedijuhtimises on kesksele kohale tõusmas eestvedamine, mis on otsustava tähtsusega muutuvates olukordades. Hea juht suudab eestvedajana teisi innustada, luua inspireeriva õhkkonna, sisendada oma isikuga personalile energiat ja usku tulevikku, teenida muutuste juhtijana ära meeskonna lugupidamise.
- Haridusasutuse arendustegevuse kavandamine ja kvaliteeti kindlustavate juhtimisotsuste vastuvõtmine nõuab **asjakohase andmebaasi olemasolu**. Siin on juht küsimuse ees, kas meie kogutavad andmed on objektiivsed ja katavad eri töövaldkondade tulemused ning eri huvipoolte arvamused?
- Meeskonnatööl põhinev demokraatlik juhtimisstiil (eri huvipoolte kaasamine juhtimisse) on võimalik vaid **motiveeritud meeskonna** loomisega. Juhi roll on eelkõige individuaalse motivatsiooni ja meeskondliku valmiduse toetamine, et igal liikmel tekiks tahtmine võtta vastutus oma tegevuse tulemuste eest. Selleks on vajalik tunda oma personali isiklike ja tööalaseid võimeid ja oskusi ning usaldada nende professionaalsust.
- Oluline tingimus sisehindamise rakendamisel on protsessis **osalejate omavaheline koostöö** ning ühine arusaam süsteemi toimimisest, eesmärkidest, põhimõtetest, ülesannetest ja oma rollist selles protsessis.
- Ühtsete arusaamade kujunemiseks on olulised ühisarutelud ja meeskonna koolitus, mille käigus omandatakse uusi pädevusi ja õpitakse parimast tavast.
- Asjakohaselt korraldatud **info liikumisega** on seotud kõik juhtimisvaldkonnad: planeerimine, otsustamine, organiseerimine, eestvedamine ja kontrollimine. Õigeaegse ja vajaliku **info kättesaadavus** toetab eesmärkide omaksvõtmist personali poolt. Informatsiooni kogumine ja edastamine on vajalik sellisel kujul ja aja jooksul, mis võimaldab inimestel oma tööülesandeid edukalt täita.

Esitatud väljakutsed eeldavad oskust teha õigeid valikuid. Põhjendatud valikud aga nõuavad omakorda paindlikku suhtumist, juhtide suuremat initsiatiivi ja vastutust, isiklike teadmiste, oskuste ning pädevuse vastavusse viimist nüüdisaja nõuetega. Mõjutamine parimal moel saab toimuda siis, kui juht ise oma tööst rahulolu tunneb. Samas ei saa unustada, et mõttemallide ja hoiakute muutmine on aeganõudev protsess, mille tulemused võivad avalduda alles pikemas perspektiivis.

Kes teostab haridusasutuste sisehindamise nõustamist?

Haridus- ja teadusministri 4. augusti 2006. aasta määrusega nr 23 on nõustamise rakendusfunktsioon antud Riikliku Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskuse (edaspidi „REKK“) haridusasutuste sisehindamise nõustamise osakonnale (edaspidi „osakond“).

Mis on osakonna põhitegevus?

- Haridusasutuste sisehindamise aruannete analüüsimine ja edasise sisehindamistegevuse nõustamine.
- Sisehindamissüsteemide analüüs ja arendustegevusega seotud ülesannete täitmine.

Kes on osakonna töötajad?

Osakonda juhib

| | | |
|---------------|---------|--------------------------|
| Marika Pettai | 7350750 | marika.pettai@ekk.edu.ee |
|---------------|---------|--------------------------|

Osakonna nõunikud

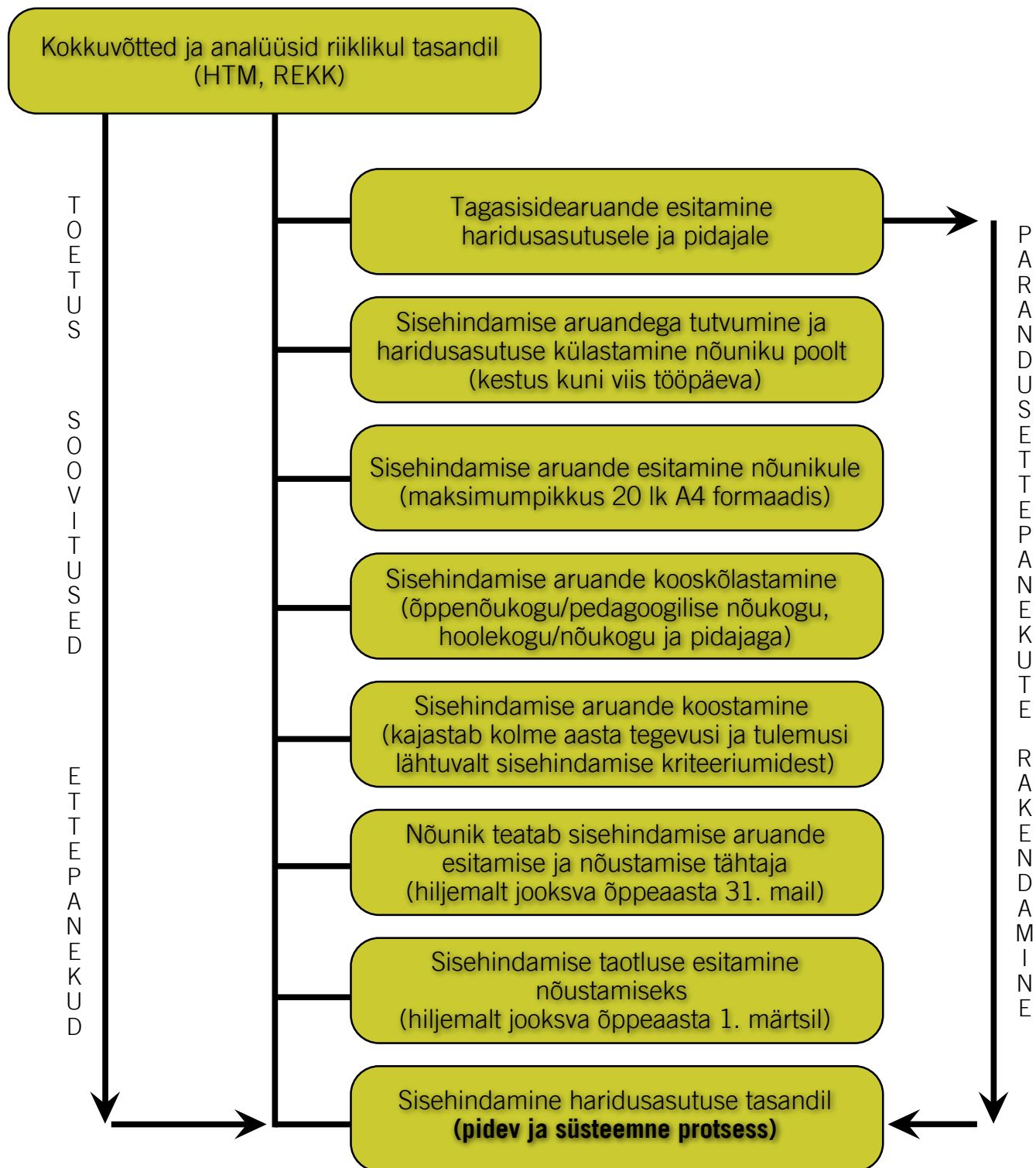
| | | |
|-----------------|---------|----------------------------|
| Sigrit Lilleste | 7350751 | sigrit.lilleste@ekk.edu.ee |
| Tiina Plukk | 7350752 | tiina.plukk@ekk.edu.ee |
| Reeli Simanson | 7350753 | reeli.simanson@ekk.edu.ee |
| Mare Lilleorg | 7350754 | mare.lilleorg@ekk.edu.ee |
| Alo Särg | 7350755 | alo.sarg@ekk.edu.ee |
| Erkki Piisang | 7350756 | erkki.piisang@ekk.edu.ee |

Lisaks viimatimainitutele osutavad nõustamisteenust mittekoosseisulised nõunikud, kes on valdkonnas töötavad haridusasutuse või haridusvaldkonna juhtivspetsialistid ning teevad nõunikutööd oma põhitöö kõrvalt. Nõunike nimekiri on nähtav REKKi veebilehel.

Kuidas osakond haridusasutusi toetab?

- Koordineerib nõunike koolitust ja tööd;
- hoolitseb selle eest, et nõustamise ja sisehindamise alane informatsioon oleks REKKi veebilehel alati kättesaadav ja ajakohane;
- teeb sisehindamise küsimustes teavitustööd huvigruppides ning koostööd nendega;
- koostab sisehindamisalaseid abimaterjale; koordineerib nende koostamist.

Kuidas toimub sisehindamise nõustamisprotsess?



Millal ja kuidas saab taotleda sisehindamise nõustamist?

Sisehindamise nõustamist saab taotleda siis, kui haridusasutus on valmis REKKile esitama asutuse kolme aasta sisehindamise aruande.

Selleks esitab haridusasutuse juht vahemikus õppeaasta algusest kuni jooksva õppeaasta 1. märtsini REKKi kirjaliku taotluse. Taotluse esitamise viimane kuupäev ongi 1. märts. Soovituslik taotluse vorm on kättesaadav REKKi veebilehel. Koos taotlemisega on haridusasutusel õigus valida endale sobiv nõunik. Haridusasutuse juht valib kuni kolm nõunikku, kellega edasisi läbirääkimisi peab ja käsunduslepingu sõlmib REKK, asutust nõustab üks nõunik.

Kuidas valida nõunikku?

Valida saab nii REKKis põhikohaga kui ka REKKiga käsunduslepingu alusel töötavate nõunike seast. Nõustamisteenust saab osutada ainult spetsiaalse koolituse läbinud nõunik, kes peab tulevikus omama ka nõuniku kutset. Alustatud on nõunike kutsestandardi väljatöötamist. Nõunike kohta saab teavet REKKi veebilehelt.

Pärast REKKi taotluse esitamist lepitakse haridusasutuse juhiga kokku sisehindamise aruande esitamise tähtaeg ning REKK teavitab sellest kirjalikult haridusasutuse juhti hiljemalt jooksva õppeaasta 31. maiks.

Sisehindamise nõustamist tuleb taotleda regulaarselt vähemalt üks kord kolme õppeaasta jooksul. Nõunikul on õigus tähtaega pikendada, kuid mitte pikemaks perioodiks kui kuus aastat (st kaks sisehindamisperioodi).

Kui kaua kestab nõustamisprotsess?

Nõustamisprotsess algab nõunikule sisehindamise aruande esitamisega ning võib kesta kokku kuni kaks kuud. Sellesse aega kuulub haridusasutuse sisehindamise aruandega tutvumine, haridusasutuse külastamine kuni viie tööpäeva jooksul ning tagasisidearuande koostamine ja haridusasutusele edastamine.

Millest lähtuda sisehindamise aruannet koostades?

REKKi nõunikule esitatava aruande koostamisel lähtub haridusasutus määruse lisades 1–3 esitatud hindamiskriteeriumidest ning haridusasutuse tegevusnäitajatest, mis on kättesaadaval EHISes ja ministeeriumi veebilehel.

Tulenevalt hindamiskriteeriumidest, tegevusnäitajatest ja haridusasutuse tegevuse eesmärkidest ning neist lähtuvatest tulemustest koostab haridusasutus analüütilise aruande, kus tuuakse välja:

- haridusasutuse sisehindamissüsteemi lühikirjeldus;
- hinnangud mõju kohta haridusasutuse tööle;
- haridusasutuse tugevuste ja parendustegevuste kirjeldused.

Haridusasutusele sisehindamise läbiviimiseks ühtegi hindamismudelit ette ei anta, nende valik on vaba.

Analüütilise aruande maksimumpikkuseks on 20 lehekülge A4 formaadis, sisehindamise aruande vorm on haridusasutusele vaba. Soovituslikud sisehindamise aruande vormid on kättesaadaval REKKi ja Koolikatsuja 2006+ veebilehel.

Aruanne kooskõlastatakse haridusasutuse hoolekoguga (nõukoguga) ja haridusasutuse pidajaga. Nõunikule esitatavat aruannet tutvustatakse eelnevalt haridusasutuse õppenõukogus (pedagoogilises nõukogus) ning selle kinnitab haridusasutuse direktor (juhataja).

Kuidas saab haridusasutus tagasisidet sisehindamise nõustamisest?

Nõustamise tulemused vormistatakse kirjaliku tagasisidearuandena (edaspidi „tagasisidearuanne“). Selle põhjal on haridusasutusel võimalik oma tegevust edaspidi täiustada.

Tagasisidearuandes tuuakse välja põhjalikult argumenteeritud järeldused haridusasutuse sisehindamise adekvaatsuse ning tulemuslikkuse kohta organisatsiooni arengu terviklikust seisukohast lähtuvalt.

Aruandes näidatakse ära, kas haridusasutuse kavandatavad meetmed õppe- ja kasvatustegevuse ning juhtimise tulemuslikkuse parandamiseks on piisavad õpilaste/laste ning haridusasutuse arenguks ja vajalike juhtimisotsuste vastuvõtmiseks ning tehakse ettepanekud tegevuse parendamiseks. Parendusvaldkonnad ning võimalikud parendustegevused lepitakse haridusasutuse juhiga (meeskonnaga) kokku nõustamistegevuse käigus ning fikseeritakse kirjalikult tagasisidearuandes.

Tagasisidearuandele kirjutavad alla kõik nõustamistegevuses osalenud ametnikud.

REKK edastab haridusasutusele ja tema pidajale tagasisidearuande hiljemalt kaks kuud pärast õppeasutuse sisehindamise aruande REKKi esitamist (kui ei ole teisiti kokku lepitud ega kirjalikult fikseeritud).

Haridusasutuse direktor (juhataja) tutvustab tagasisidearuannet haridusasutuse õppenõukogus (pedagoogilises nõukogus), hoolekogus (nõukogus) ja õppeasutuse pidajale.

Kuidas annab haridusasutus tagasisidet nõuniku tegevuse kohta?

Haridusasutuse juht annab nõuniku nõustamistegevuse kohta tagasisidet REKKile kaks korda:

- esimest korda vahetult pärast tagasisidearuande saamist annab hinnangu nõustamisprotsessile: koostöö külastusel, ajakavast, kokkulepetest kinnipidamine jne;
- teist korda orienteeruvalt aasta pärast, hinnates nõustamisel väljatoodud parendusettepanekute kasutegurit haridusasutuse arengule.

Vastavad tagasisidevormid on kättesaadaval REKKi veebilehel.

Milline on nõuniku roll haridusasutuse toetamisel?

Nõustamise erinevus kontrollimisest seisneb tulevikku suunatuses – selle käigus arutatakse, kuidas edaspidi toimida, mitte ei kinnitata olnud. Nõustamist käsitletakse tegevusena, mis rajaneb nõuniku ja haridusasutuse koostööl. Peamine eesmärk on võimaluste ja probleemide konkreetne, realistlik ja moonutustevaba arutelu. Nõustamise põhisisu on nõustatava toetamine ja ettevalmistamine teadlike valikute tegemiseks. Seetõttu sõltub nõustamise kvaliteet osapoolte usaldavast suhtlusest, mis julgustab probleeme paremini mõistma ning tarvilikke otsuseid vastu võtma.

Milline on nõuniku suhe haridusasutusega?

- Suhe nendega on selge – nad ei ole kontrollijad;
- on kriitiline sõber, kes analüüsib haridusasutuse tegevust objektiivselt ning toetavast vaatenurgast;
- esitab haridusasutusele väljakutse ja uued perspektiivid toetava ja sõbraliku pöördumise kaudu;
- toetab haridusasutust, täites eri rolle – nõustaja, kõrvalseisja, motiveerija, lohutaja, vahendaja, treener, väljakutse esitaja, kontaktilooja, kuulaja, kõneleja, otsustaja, organiseerija jne;
- on heade kogemuste levitaja;
- mõistab haridusasutuse tegevuse põhjus-tagajärg seoseid;
- nõustamistegevuse käigus tõstab esile haridusasutuse tugevused ja toob välja parendusvaldkonnad koos konkreetsete parendustegevustega;
- esitab toetavaid ja asjakohaseid küsimusi;
- sekkub viisil, mille tulemuseks on haridusasutuse edasimineku;
- aitab juhtkonnal barjääre ja võimalusi analüüsida;
- koostöös juhiga arutleb sisemiste ja väliste huvigruppide pühendumuse saavutamise, nende asjakohase kaasamise ning prioriteetide seadmise üle.

Millised on nõuniku ülesanded sisehindamise nõustamisel?

- Nõunik analüüsib haridusasutuse sisehindamise aruannet ja koostab külastuse jaoks eelanalüüsi. Selles tuuakse välja haridusasutuse tugevused ning küsimused, millele nõunik soovib külaskäigu jooksul vastused leida.
- Nõunik külastab haridusasutust ning külastus võib kesta kuni viis tööpäeva. Külastuse aja teatab nõunik haridusasutusele hiljemalt kuu jooksul sisehindamise aruande nõunikule esitamisest. Külastuse käigus otsitakse koos vastuseid sisehindamise aruandest tõstatunud küsimustele.
- Nõunik nõustab haridusasutuse juhti ja asutuse pidajat sisehindamise valdkonnas.
- Nõunik annab haridusasutuse juhile ja asutuse pidajale sisehindamisest tagasisidet.

Millised on nõuniku õigused?

- Nõunik võib vestelda haridusasutuse hoolekogu või nõukogu liikmetega, samuti töötajate, lastevanemate ja lastega. Ta võib vestelda kohaliku omavalitsuse ning haridusasutuse pidaja esindajatega.
- Nõunik võib läbi viia küsitlusi.
- Ta võib osaleda õppenõukogu või pedagoogilise nõukogu koosolekutel, samuti haridusasutuse hoolekogu (nõukogu) ning lastevanemate koosolekutel.
- Nõunik võib tutvuda haridusasutuse dokumentatsiooniga, statistilise ja finantsaruandlusega; tutvuda külalastatava haridusasutuse õpi- ja kasvukeskkonnaga.
- Nõunik võib haridusasutuse juhile ning asutuse pidajale teha ettepanekuid tegevuse parendamiseks.
- Nõunik võib pikendada järgmist sisehindamise aruande taotluse esitamise tähtaega.

Mis iseloomustab head nõunikku?

- Enda ja teiste väärtustamine;
- pühendumus;
- positiivne ellusuhtumine;
- ausus;
- objektiivsus;
- avatus;
- empaatiavõime;
- taktitundelisus;
- märkamatus;
- usaldusväärsus;
- aktiivne kuulamisoskus;
- hea suhtlemisoskus;
- delikaatsus;
- asjatundlikkus;
- kaasamõtlemine;
- konteksti tajumine;
- reflekteeriv mõtlemine;
- enesepeegeldus.

Millised on sisehindamise kümme kuldreeglit?

1. Hinda seda, mis on huvigruppide jaoks oluline – tagad nende rahulolu ja kaasosaluse hindamisprotsessis.
2. Hinda protsessi, mitte inimest – leiad vead süsteemis ning võimalused seda parendada.
3. Püstita konkreetsed ja mõõdetavad eesmärgid – tead, kuhu liikuda ning nii toimub mõtestatud tegevus.
4. Püüa leida objektiivseid ja vajalikke valdkondi ning tegevusi, mida hinnata – saad objektiivse ja enda haridusasutusest lähtuva andmebaasi.
5. Analüüsi saadud andmeid, tee järeldused ja mõtle kuidas ning kus neid kasutada.
6. Jälgi, kas ka sisehindamises toimib järjepidevalt PDCA-tsükkel – planeeri (Plan) ➔ tegutse (Do) ➔ hinda (Check) ➔ korrigeeri (Act).
7. Ära muuda hindamist koormavaks, hindamine on tugitegevus põhiprotsessi toetamiseks – suurendad osalejate motivatsiooni hindamisprotsessis.
8. Anna osalejatele tagasisidet – tagad hindamisprotsessi läbipaistvuse ja osalejate rahulolu.
9. Taga hinnangute võrreldavus aastate lõikes – näed oma haridusasutuse arengut.
10. Ära käsitle ühtegi tegevust eraldi – vaid tasakaalustatud koostoimes avaldavad nad mõju haridusasutuse arengule.

Kust leida abi ja toetust sisehindamissüsteemi loomisel ja arendamisel?

- Ahonen, J., Hämäläinen, K., Nieminen, T., Salonen, M., Taipale, A. 2004. *Õppeasutuse juhtimine*. Tartu: Haridus- ja Teadusministeerium.
- Alas, R. 2002. *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Tallinn: Külim.
- Alas, R. 2005. *Strateegiline juhtimine*. Kolmas trükk. Tallinn: Külim.
- Alas, R. 2005. *Personalijuhtimine*. Neljas parandatud ja täiendatud trükk. Tallinn: Külim.
- Alas, R., Liigand, J., Virovere, A. 2005. *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn: Külim.
- Alas, R., Salu, M. P. 2005. *Muudatuste meistrikläss*. Tallinn: Äripäeva kirjastus.
- Blanchard, K., O'Connor, M. 2004. *Väärtushoiakutel põhinev juhtimine*. Tartu: Elmatar.
- Covey, S. R. 2004. *Printsiipidekeskne juhtimine*. Tallinn: Ilo.
- Drucker, P. F. 2003. *Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks*. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
- Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus. 2004. *Enesehindamise käsiraamat*. Tallinn: Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus.
- Fullan, M. 2006. *Uudne arusaam haridusmuutustest*. Tartu: Atlex.
- Goleman, D. 2001. *Töö emotsionaalse intelligentsusega*. Tallinn: Väike Vanker.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McGee, A. 2003. *Loomulik juhtimine*. Tallinn: Väike Vanker.
- Gordon, T. 2003. *Tõhus juht*. Tallinn: Väike Vanker.
- Gordon, T., Burch, N. 2006. *Õpetajate kool*. Tartu: Väike Vanker.
- Gratton, L. 2004. *Elav strateegia: inimesed ettevõtte südames*. Tallinn: Pegasus.
- Jõgi, L., Lõhmus, M., Märja, T. 2003. Andragoogika. *Raamat õppimisest ja õpetamisest*. Tallinn: Kirjastus Ilo.
- Kaplan, R. S., Norton D. P. 2003. *Tasakaalus tulemuskaart: Strateegialt tegudele*. Tallinn: Pegasus.
- Ketz de Vries, M. 2002. *Juhtimise müstika*. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
- Kim, C., Mauborgne, R. 2005. *Sinise ookeani strateegia. Kuidas luua uusi turge ja muuta konkurents tähtsusetuks*. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
- Landsberg, M. 2003. *Motiveerimise kunst. Inspireeri ennast ja teisi*. Tallinn: Varrak.

- Lepsinger, R., Lucia, A. D. 2004. *360° tagasiside kasutamise kunst ja teadus*. Tallinn: Tänapäev.
- Maddux, R. B. 1998. *Meeskonna loomine sinu ettevõttes*. Tartu: Elmatar.
- Mayo, A. 2004. *Ettevõtte inimväärus: kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*. Tallinn: Pegasus.
- Nikkanen, P., Lyytinen, H. 2005. *Õppiv kool ja enesehindamine*. Tartu: El Paradiso.
- Oakland, J. S. 2006. *Terviklik kvaliteedijuhtimine*. Tallinn: Külim.
- Owen, H. 2005. *Avatud ruumi meetod*. Eesti Ekspressi Kirjastus.
- Räsänen, A., Vainio, L. 1998. *Enesehindamine*. Tallinn: Haridusministeerium.
- Salumaa, M., Saarniit, A., Talvik, M. 2007. *Strateegiline juhtimine ja sisehindamine lasteaias*. Merlecons ja Ko OÜ.
- Salumaa, M., Saarniit, A., Talvik, M. 2007. *Strateegiline juhtimine ja sisehindamine koolis*. Merlecons ja Ko OÜ.
- Saarinen, E., Lonka, K. 2004. *Muutumised: vaimse kasvamise poole*. Tartu: Fontes.
- Scholtes, P. 2001. *Juhi käsiraamat: kuidas motiveerida meeskonda ja jõuda parima tulemuseni*. Tallinn: TEA kirjastus.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. 2003. *Viie distsipliini käsiraamat*. Tartu: Fontes.
- Siimon, A., Türk, K. 2003. *Juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K. 2005. *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vadi, M. 2001. *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Üksvärav, R. 2004. *Organisatsioon ja juhtimine*. Tallinn: TTÜ Kirjastus.
- Juhi heade ideede raamat* (toim Heli Lehtsaar). 2004. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.

Veebiallikad:

Põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse, erakooliseaduse, kutseõppeasutuse seaduse ning koolieelse lasteasutuse seaduse muutmise seadus, eelnõu 828 SE algtekst koos seletuskirjaga 06.02.2006

<http://web.riigikogu.ee/ems/plsql/motions.show?assembly=10&id=828&t=E>

Üldharidussüsteemi arengukava aastateks 2007–2013 (projekt), Haridus- ja Teadusministeerium 2006 <http://www.hm.ee/index.php?popup=download&id=5274>

Projekti Koolikatsuja 2006+ veebileht

http://koolikatsuja.hm.ee/koolikatsuja/items/avaleht/index_home

Õppeasutuste sisehindamine. Soovitusi sisehindamise läbiviimiseks õppeasutuses

<http://www.hm.ee/index.php?popup=download&id=4125>

Eesti Kvaliteediühingu veebileht <http://www.eaq.ee/>

SA Innove veebileht <http://www.innove.ee/ee/>

Tallinna Haridusameti veebileht <http://www.haridus.ee>

Tallinna haridusasutuste tulemushindamise kriteeriumid

<http://www.haridus.ee/et/haridusamet/kvaliteet/Tulemusjuhtimine>

Tallinna Haridusasutuste Kvaliteediauhind

<http://www.haridus.ee/et/haridusamet/kvaliteet/kvaliteediauhinnad>

Eesti Kutseõppeasutuste Kvaliteediauhind <http://www.innove.ee/ee/?p=448>

The W. Edwards Deming Institute <http://www.deming.org/index.html>

Koostajad: Marika Pettai
Sigrít Lilleste

Kujundus: Ain Kuuseok

Trükk: AS Stampline

