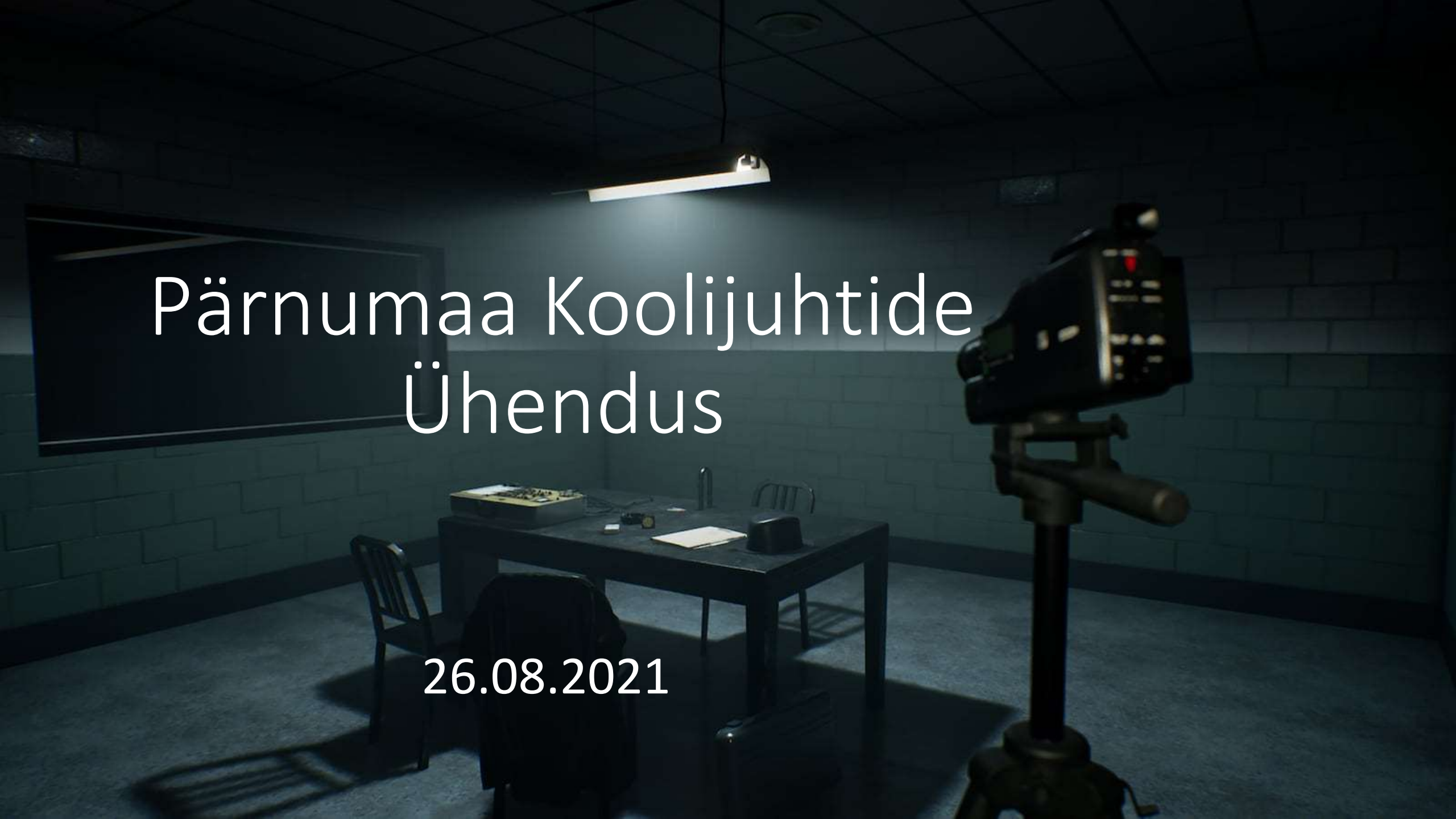


A dimly lit room with a table, chairs, a blackboard, and a video camera on a tripod. The room has a grid ceiling and a brick wall. A single light fixture hangs from the ceiling, casting a glow on the table and the blackboard. The table is dark and has some papers and a small box on it. There are four chairs around the table. A large blackboard is mounted on the wall to the left. A professional video camera on a tripod is positioned on the right side of the frame, facing the table. The overall atmosphere is quiet and focused.

Pärnumaa Koolijuhtide Ühendus

26.08.2021



**Keskendudes
probleemile võivad
õiged küsimused
esitamata jääda.**

Miks me siin oleme?

- Juhtimise põhimõtted ja organisatsioonide töökultuurid on arenevad, neis eristatakse üha rohkem erinevaid tahke, näiteks:
 - konkurentsivõime tase, formaalsuse tase, hierarhia tase (ja kui hoolikalt seda järgitakse või mitte), kogukonnaga suhtlemise tase, meeskonnatöö maht, avatuse tase, teaduspõhisuse tase jne
- Teaduspõhised uuringud ja arengud, näiteks:
 - MRT aju uuringud, geenide vrs keskkonna mõjude ümber hindamine jne
 - enim tsiteeritud Carol Dweck (kinnistunud ja edenemismõtteviis)
- Paljud juhtimispõhimõtted pärinevad 80-90-ndatest, PRÕK ja GRÕK ning ainekavad pärinevad aastast 2011. Alustati 2008.a ca 10 aastat vanade uuringute baasil. Oleme 20-25 aastat ajast maas.

2021/22. õa ≠ 2020/21. õa ≠ 2019/2020. õa

- Viimast õppeaastat iseloomustab:
 - pidev ümberkorraldamine (konstantne muutumine ☺);
 - loomingulised „rätsepalahendused“;
 - „ad hoc“ ('kindlaks otstarbeks, selleks korraks või juhtumiks, nn ühekordne *või turbulentsist tuleneb*') planeerimine.
- Leiud uuteks perioodideks:
 - e-õpe tõi kasutusele uued juhendamispärad;
 - hindamise ja tagasiside andmise ümber mõtestamine;
 - juhil tuleb töös enam märgata heaolu ja haavatavust, *emotsioone*;
 - konfliktid reaalsuse, andmekaitse ja privaatsusega.

Euroopa Komisjon. JRC Technical Report „The school year 2020-21 in Estonia during the pandemic“

2021/22. õa ≠ 2020/21. õa ≠ 2019/2020. õa

- Oluline sisuline muutus:
 - oli: iseseisvate ülesannete ja kirjaliku õppedisaini vormid
 - liigutakse: süstemaatilisele ja mitmekülgsele lähenemisele õpetamisel
 - keskendutakse: üldpädevustele, ainekavasid hinnatakse kriitiliselt üle
 - kasvab õpilaste vastastikune toetus (*peer-supportive*).
- Õpetajad ootavad toetust – tuleb arvestada, et langemine pandeemia eelsesse stiili oleks meelepärasem.
- Digipöörde kogemuste säilitamine ja arendamine.
- Võimaldada õpetajatel avardada digiõppematerjalide kasutamist.
- Koolijuhtide ülesanne teha otsuseid kohalike vajaduste alusel.
- Dilemma: akadeemiline õpikaotus vrs sotsiaal-emotsionaalne areng

Tähtis ei ole, et jalad
põhja ulatuks – pea
peab pinnale ulatuma

...



Arvamuste asemel argumendid

1. Hariduses saavutatakse tulemused:

õpetajate tõhusa koostööga;
edenemist toetava mõtteviisiga;
eneseanalüüsi ja refleksiooniga.

<https://visible-learning.org/hattie-ranking-influences-effect-sizes-learning-achievement>

2. OECD Future of Learning Compass 2030:

(haridusele, koolidele ja õpetamisele esitatavad ootused on põhimõtteliselt muutunud)

esikohal oli akadeemilisus (viiekümneendad?);
esikohal oli sotsiaalsus (üheksakümneendad?);
alanud on emotsionaalsuse ajastu.

3. Õpetaja töö tulemuslikkuse hindamise mõõdikud on muutuses

(OECD+HTM+EU haridusdirektoraat)

õpetajate koostöine (koolis, vabariigis) tõhusus;
õppimiskeskne juhendamine (ja juhtimine);
hindamise mõtte muutus, asendumine õppijat toetava edasiviiva tagasisidega.

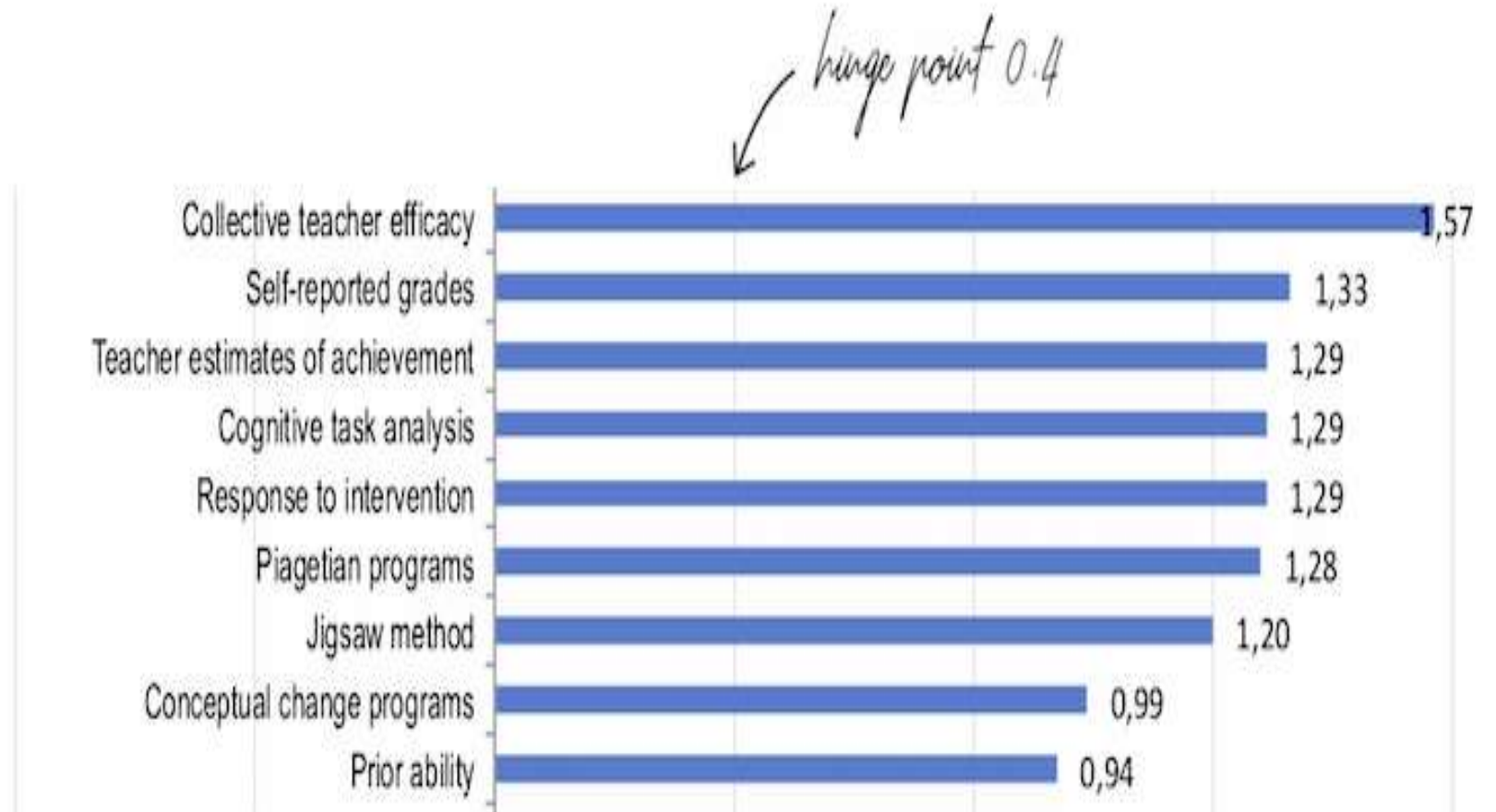
mis viib
edasi ...

PKJÜ
25.08.2020

Hattie's 2018 updated list of factors related to student achievement: 252 influences and effect sizes (Cohen's d)

Source: J. Hattie (December 2017) visiblelearningplus.com

Diagram: S. Waack (2018) visible-learning.org



Hattie 2010-15 ja 2017-18

Self reported grades Tõstetakse õpilaste ootust enese suhtes	1,44	Collective teacher efficacy Õpetajate koostöine tõhusus	1,57
Piagetian programs Piaget' programmid	1,28	Self reported grades Tõstetakse õpilaste ootust enese suhtes	1,33
Response to interventions Varane sekkumine õpilase probleemide ilmnemisel	1,07	Teacher estimates of achievement Õpetaja tagasiside saavutustele	1,29
Teacher credibility Õpetaja usaldusväärsus	0,9	Cognitive task analysis <i>Kognitiivset õppimist seostatakse mõtlemisega seotud uute teadmiste omandamisega [aju-uuringud]. (EA)</i>	1,29
Providing formative evaluation Kujundava hindamise lõimimine õppetöösse	0,9	Response to intervention Varane sekkumine õpilase probleemide ilmnemisel	1,29
Micro teaching Õpetaja tegevuse filmimine	0,88	Piagetian programs Piaget' programmid	1,28

<https://visible-learning.org/hattie-ranking-influences-effect-sizes-learning-achievement>

Keskmine efekt on 0,4 ehk 1,2 aastat täiendavat edenemist 3 aasta kohta.

Arengud

1. Eesti haridusvaldkonna arengukava 2035 (valik arenguid)

- õppija individuaalsusega arvestamine
- personaliseeritud õpitee
- õpetaja roll - coach
- klassijuhataja roll - mentor

2. Õpetaja õppekava ellu viijana ja tema kutsealane areng

- uuringute (TALIS 2018, PISA, TLÜ, CUREE) alusel õpetajate arenguprogrammid
- HTMi strateegiliste partnerite ja riigieelarveliste tegevustoetuste süsteemi kontseptsioon 2022+
- koolituste teenuspakkujate akrediteerimissüsteemi loomine
- õpetaja kutsestandard ja kutsekompetentsid

3. Märksõnad:

- eneseanalüüs ja refleksioon arenguprogrammides
- iseseisvus ja loovus
- enesetõhusus ja koostöine tõhusus
- edasiviiva tagasiside andmine (ja saamine)

Juhtimise väljakutsed 1

- Turbulentses maailmas ei saa planeerida lineaarselt ega dünaamiliselt.
- Juhtida tuleb erinevatest inforuumidest tulenevalt nii inimesi (õpilane, vanem, õpetaja, koolijuht) kui protsesse (KOV, riik, EU baasilt tulenevaid).
- Suunduda rolli (õpetaja) juhtimiselt inimese (isiksuse) juhtimisele:
 - õpetaja rolli (ja sellest tulenevalt ainekeskse õpetamise) asemel õpetaja isiksuse juhtimisele (et jõuda õppijakesksele õpetamisele);
 - hea metoodikaga halb eeskuju ei saavuta usaldust ega tulemust, halva metoodikaga hea eeskuju saavutab usalduse ja tulemuse.
- Toetada õpetajate isikliku kuvandi teadlikku arendamist (ainepõhisuselt eeskujuks)
- Tänane õpetaja vajab julgust. Julguse realiseerimine tähendab väljumist rutiinist. Rutiinist väljumine tähendab õppimist. Tulemuslik õppimine vajab refleksiooni.

Juhitakse läbi esiklaasi ...



Mõttemustrite toel oma tõe otsimine

- Raha on vähe
- Õpetajaid ei ole
- Õpetajate ületunnitöö
- Töö on tellija materjalist
- Õpilast tuleb õpetada
- Asendamatust
- Vähe koolitust
- *Madal palk*
- *Hukas lapsed*
- *Nõrgad kodud*

Haridusjuhtide väljakutsed



Inimressurss (*HR, Human Resources*) on piiratud.



Kuidas juhtida inimeste emotsioone kui ressursse?



Koolijuhte ei nähta ning nad ei tunne end tippjuhtidena.



Koolijuhid ei saa asjatundlikku tagasisidet.



Nõudlikkus ja kõrge ootused haridusasutuste juhtimisele ning juhtidele.



Pandeemia aegne ja järgne juhtimine nõuab varasemast erinevaid lähenemisi.



Koolijuhid konkurentidena, koostöised refleksioonid ja sünergia tagasihoidlikud.



Kuidas jõuda rolli (õpetaja) juhtimiselt inimese (isiksuse) juhtimiseni?



Kuidas rakendada hariduses mentorlust, coachingut, supervisioone/kovisioone?



Kuidas korraldada pikki personali arendusprojekte, mis oleks tulemuslikud?

Tagasiside erinevate fookuste põhjal

- tagasiside ülesande/tulemuste kohta

(feedback about the task);

- tagasiside õppe(töö)protsessi kohta

(feedback about the processing of the task);

- tagasiside eneseregulatsiooni kohta

(feedback about self-regulation);

- tagasiside, mis on suunatud isiksusele

(feedback about the self as a person)

<https://sisu.ut.ee/6ppimisttoetavhindamine/%C3%B5ppematerjalid>

Juhtimise väljakutsed 2

- Juhina tuleb olla liider ja audentne (ava ennast, näita oma pühendumust ja seotust)
- Vastastikuse usalduse ehitamine on teadlik protsess läbi oma nõrkuste esitamise (tugevustest on kõik niikuinii teadlikud 😊).
- Õigesti loodud usaldust on raske lõhkuda.
- Üle tuleb saada konfliktide kolmnurgast:
 - individuaalsus (soovitakse erineda),
 - emotsionaalsus (soovitakse tähelepanu)
 - privaatsus (soovitakse anonüümne olla)
- Hea juht oskab olla mentor, õpetaja, coach, liider ja lihtsalt inimene. Mängib nendes rollides võrdselt hästi ning teeb õige valiku õigel ajal.

Oluline ei ole kui
kaunilt Sa paigal
seisad.

Oluline on, kui kiiresti
Sa teistega võrreldes
edasi liigud!



A⁵

<https://www.uttv.ee/naita?id=31028>

Avatus

Avastamine

Ausus

Argumendid, andmed

Audentsus, ehtsus

Avatus

- Millised on õpetajate, kooli juhtkonna ja kooli kui organisatsiooni sidemed?
- Millistes võrgustikes õpetajad, kooli juhtkond ja kool kui organisatsioon tegutseb ning „näeb“ ja kus on „nähtav“?
- Avatud, enesekindla ja motiveeritud töötaja töö on oluliselt tulemuslikum kui endassesulgunud, ebakindlal ning alamotiveeritud töötajal.

Mida avatus juhile annab?

- On tekkinud mõistmine oma rollist tippjuhina, teadlik tegevus enda kuvandi kujundamisel.
- Võimaldab koolijuhil:
 - näha teisi koole „seestpoolt“ ja võrrelda ennast;
 - võrrelda oma ja teiste koolide juhtimist;
 - arendada end: saada ja anda tagasisidet.
- Kasu saavad need juhid, kes tahavad kasu saada, kõik sõltub hoiakust.
- Vähendab üksi nokitsemist ja vastandumist koolide ja kolleegidega.
- Nõuab enesedistsipliini (ei saa asju edasi lükata).
- Kasvatab järjekindlust ja täpsust.

KiNG

kontaktid

2015-2020



Avastamine

- Refleksioon $\neq$ eneseanalüüs, HTM koolide tegevusnäitajad $\neq$ reaalsed mõjutegurid, arvamus $\neq$ argumenteeritud teadmine.
- Õpetaja valib oma uskumuste ja hoiakute põhjal kas võimestava või alistava õppetöö korraldamise ja:
 - õpetaja jäävusteooriaid põlistavad vihjed õpilastele vähendavad tulemust 20%;
 - negatiivse mõtlemise vähendamine on tulemuslikum kui püüd positiivset suurendada.
- Enesetäiendus on tõhusam kui koolitus:
 - väga väike mõju on lühikesel koolitusel;
 - mõjusad on pikaajalised fokusseeritud arenguprogrammid;
 - mis sisaldavad praktilisi-, reflekteerivaid ja jätkutegevusi.

Avastamine

- Lee Shulman, Stanford, 2004, tal on õigus ☺ „*How and what teachers learn: a shifting perspective*” („Kuidas ja mida õpetajad õpivad: üleminekuperspektiiv”)
- Hea õpetaja **eelduste realiseerumise kollegiaalsed tingimused:**
 - õpetaja ümber oleksid teised õpetajad, kellel on sarnane õpetamisvisioon;
 - ümbritsevad kolleegid, kes tunnevad samamoodi motivatsiooni neid samu õpilasi õpetada;
 - motivatsioon oma kolleegi toetada;
 - vajadus jagada oma teadmisi ja oskusi, et saaks tekkida jagatud teadmiste ja oskuste baas;
 - vaja reflekteerida rühmas üksteise kogemusi. Teisisõnu on vaja õpikogukonda.
- **Mida saavad Pärnumaa koolijuhid sellest lähtuvalt ette võtta?**

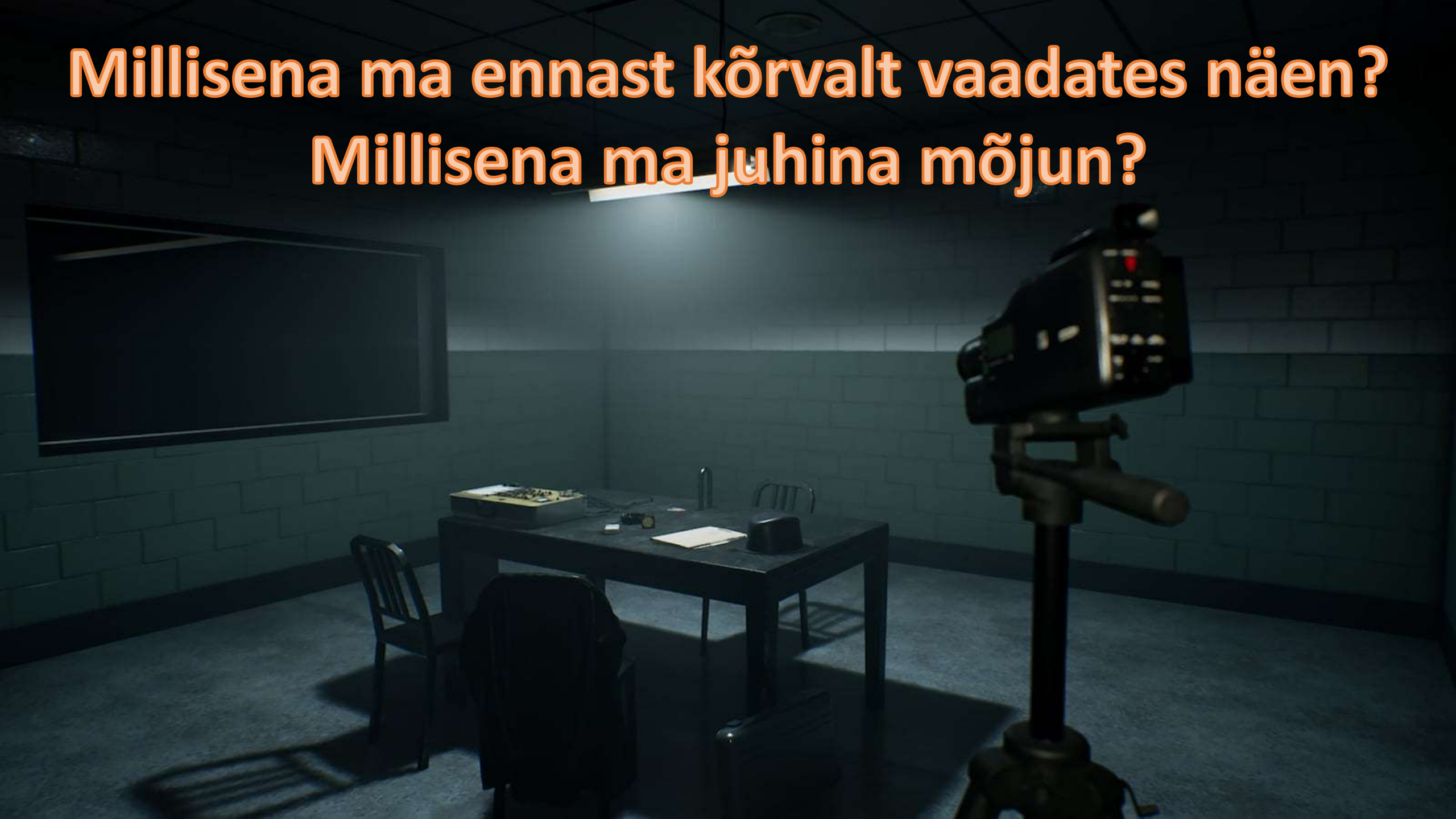
Ausus

- Algul võib olla valus probleemidele otsa vaadata...
- Kui miski on halvasti, tahetakse seda muutma hakata, eelnevalt küsimata:
 - miks see nii on?
- Kui miski on hästi, ei küsita tavaliselt midagi, kuid just siis tuleks küsida:
 - miks on hästi?
 - kas saaks paremini?
- **Kui koolijuhil oleks kõiki ressursse kaks korda rohkem, kas siis oleks kool kaks korda paremini juhitud?**
- **Kui õpetajal oleks kõiki ressursse kaks korda rohkem, kas siis oleks õpilaste õpitulemused kaks korda paremad?**

Võimalused

- Koolijuhtide mentorite omavaheline dialoogimentorlus.
- Osalemine vabatahtlikes mentorlusprojektides.
- Võimalda õpetajatele õpetajate mentorlusalaseid koolitusprojektid.
- Rakendada haridusasutuste mentoreid koolidevahelistes koostööprojektides
- Kavandada koolide personaliarengu (*HR*) programmid.
- Juhtidel osaleda mentorluse koolitusprojektides.
- Pakkuda juhtkondadele ja õpetajatele menteeks olemise võimalusi.
- Luua maakonna- ja kogukonnasisesed mentorluse võrgustikud.
- Toetada mentorluse kui juhtimiskompetentsi tunnustamist. Juht kui mentor.
- Liituda Eesti Mentorite Kojaga 😊

Millisena ma ennast kõrvalt vaadates näen?
Millisena ma juhina mõjun?



I küsimus:

milline on minu juhi käekiri?

Probleemiks on sageli probleemi sõnastamine, mitte selle lahendamine

Juhtimise väljakutsed 3

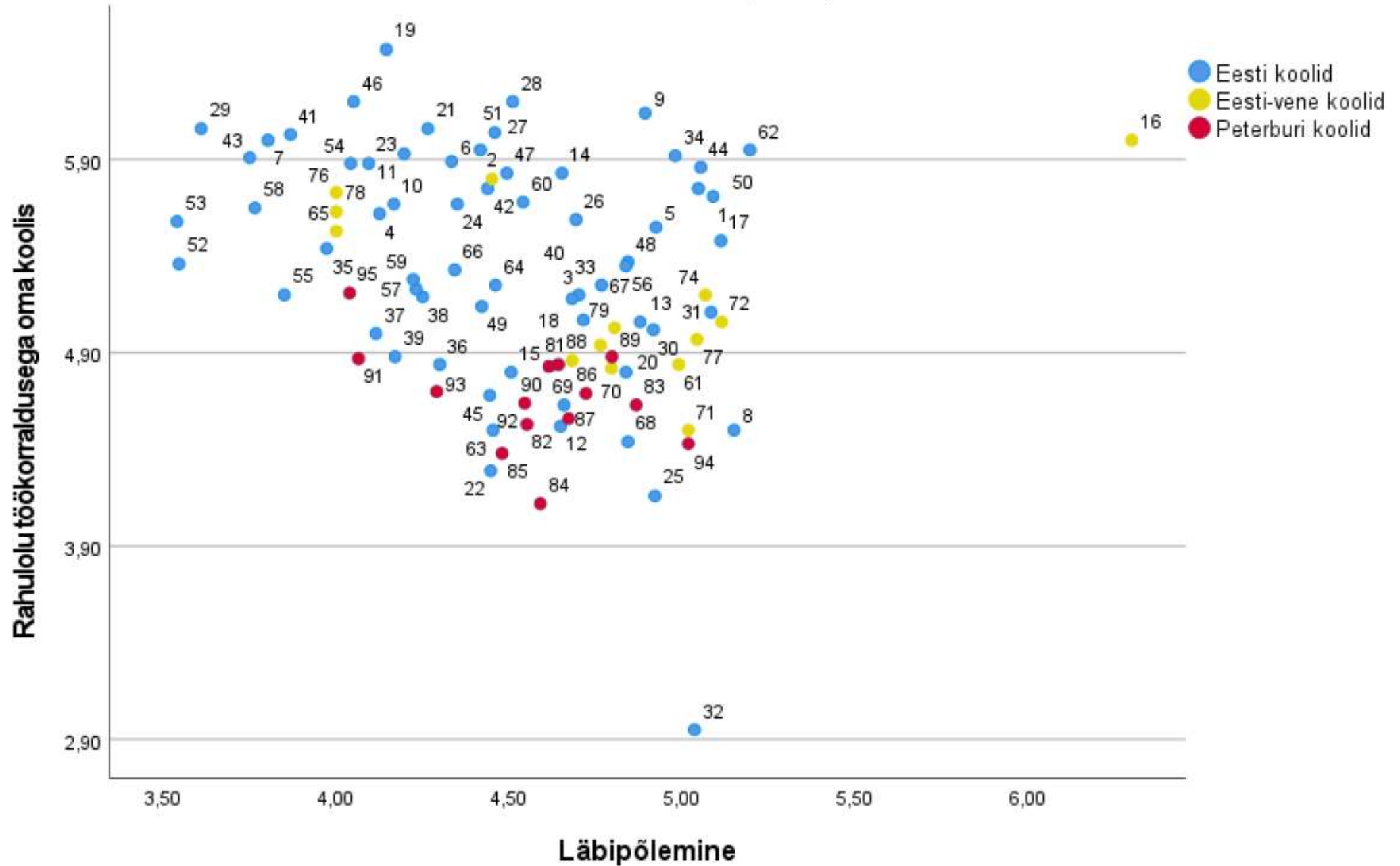
- Ressursid, nende olulisus ja prioriteet tuleb ümber hinnata! Juhi käes on lisaks kinnis- ja vallasvarale, rahale ja oskusteabele:
 - aeg
 - tahe
 - emotsioonid

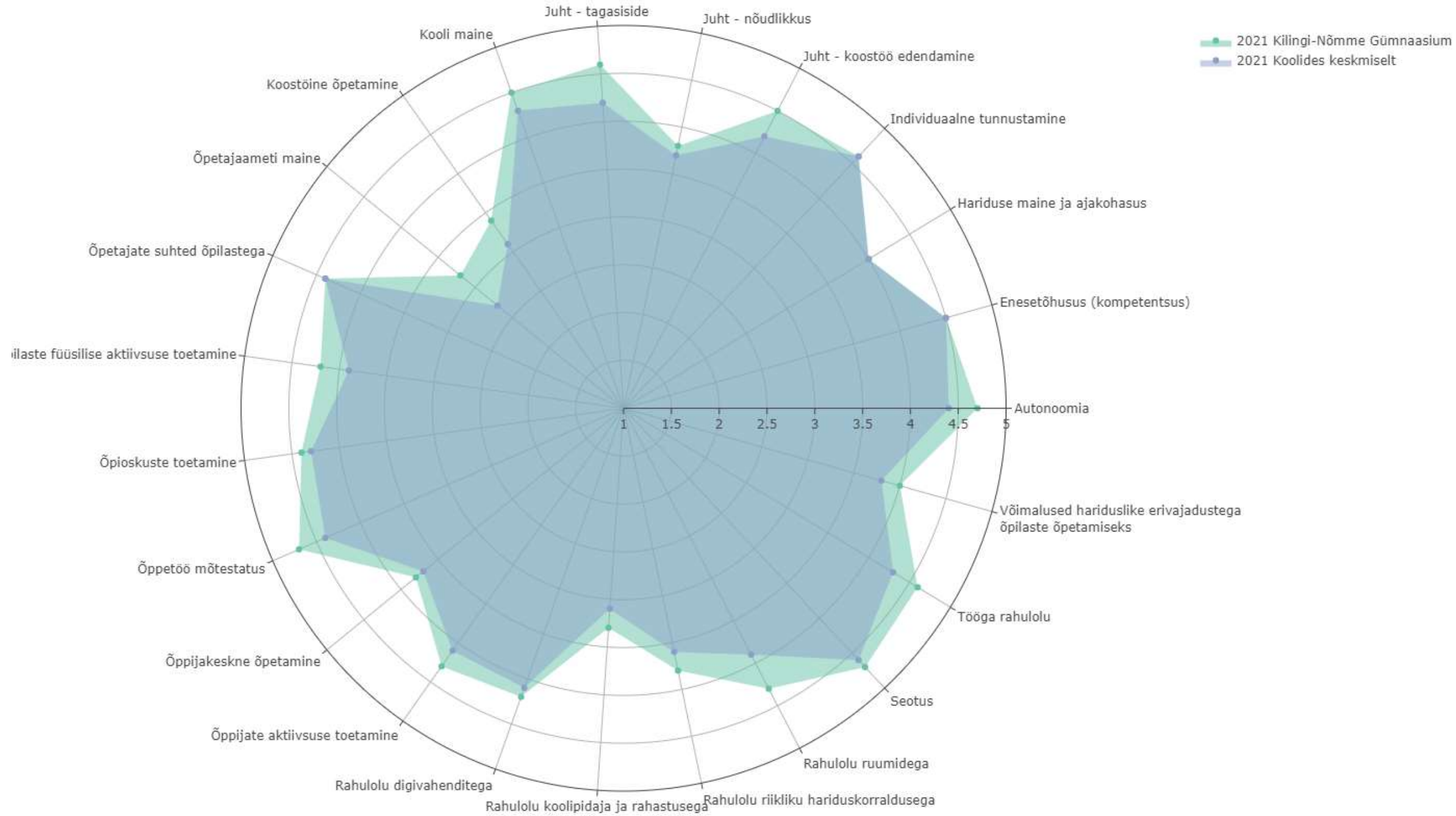
<https://hrdailyadvisor.blr.com/2019/09/24/what-is-emotional-culture-in-the-workplace/>
- Emotsioonide kui organisatsiooni ressursi juhtimine vajab vastastikulist usaldust.
- Emotsioonide ressursina juhtimine võimaldab:
 - otsuste tegemist detsentraliseerida;
 - alluvate mõjuvõimu suurendada;
 - suurendada vastastikust usaldust;
 - suurendada alluvate võimet käituda nutikalt ja loovalt ilma järelevalveta;
 - suurendada alluvate toimetulekut ka uudsetes olukordades.

Koos töö ...

- Luua kolleegidega koostöös võimalused:
 - oma tegevuse ja saavutuste refleksiooniks;
 - ideede jagamiseks, dialoogiks.
- Toetada:
 - avatuse loomisel ja teabe jagamisel;
 - enda kui tippjuhi kuvandi kujundamist;
 - hirmude maha võtmisel sest inimese jaoks on hirm midagi kaotada reeglina suurem kui tahe võita!
- Aidata kolleege probleemi lahendamise oskuselt (coaching) edasi probleemi püstitamise oskuse etappi (mentorlus).
- Tunnustada inimesi! (*õpime Lions liikumiselt*)

Rahulolu ja läbipõlemine





Info

- Kõige väärtuslikumad ressursid on teave, tahe ja emotsioonid!
- vaata Tartu Ülikooli Teaduskooli kalendrit – kuipalju uusi võimalusi!

Maakonna gümnaasiumivõrgu tulevikustsenaariumid

A – Linna kooli! Gümnaasiumitaseme õpe arendatakse kogu maakonna vajaduste jaoks välja Pärnu linnas asuvate riigi-, munitsipaal- ja eraõppeasutuste baasil

B – Ühine maagümnaasium! Üks kool, mitu maja, jagatud ressurss. Koolipidajaks riik või vallad (POLi kaudu)

C – Nutikalt spetsialiseerunud vallagümnaasiumid! Iga vallagümnaasium spetsialiseerub nutikalt ja meelitab kohale õpilasi üle Eesti ja Euroopa

D – Kastist välja maagümnaasium! Moodsatel ja tulevikutehnoloogiatel põhinev hoonevaba digigümnaasium, kontaktõpe ja sotsialiseerumine kohaliku taristu baasil, õpetajad jagatud maakondlikult ja globaalselt.