

---

**NIMI**

**ASUTUS**

**KUUPÄEV**

# **360°-TAGASISIDE JA KOMPETENTSIMUDELI MEETOD**

**Praktiline seminar haridusjuhtidele**

Elukestva õppe strateegia 2020 programm

„Pädevad ja motiveeritud õpetajad ning haridusasutuste juhid“,  
alategevus „Õpetajate ja koolijuhtide professionaalse arengu toetamine“.



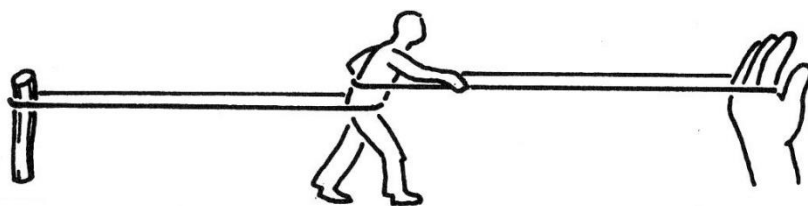
# PÕHIMÕTTED

1. Tagasiside on **vahend muutuse saavutamiseks.**

MILLES SINA TAHAD MUUTUST? KELLELE ANDA VÕI SAADA TAGASISIDET?

---

2. Tagasiside on **protsess**, mille käigus **inimene** võtab vastu **infot** oma käitumise kohta ja **muudab** seda.

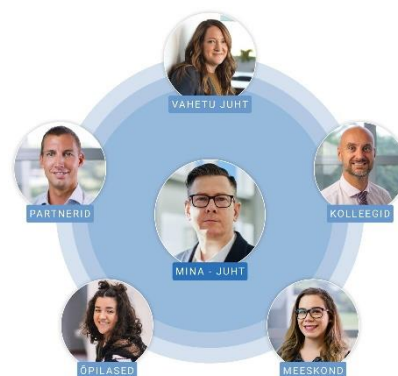


Side

Inimene

Protsess ---> muutus

3. **360° TAGASISIDE** on **Meetod / Mudel**  
**Mõõdetav areng**  
**Mõtteviis**



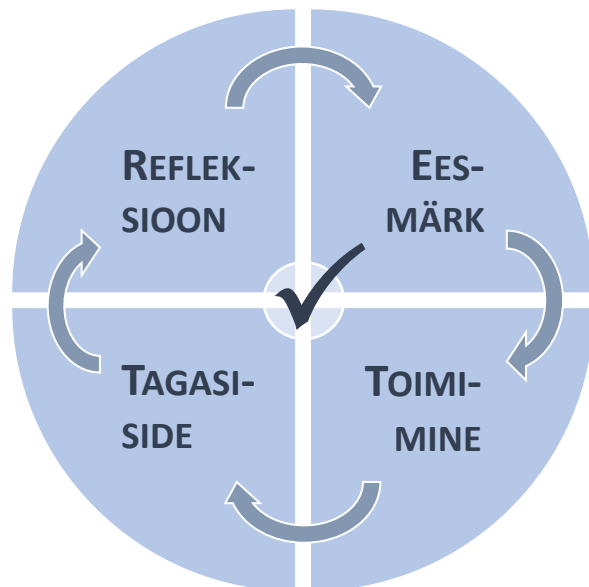
4. Me **vajame** tagasisidet nagu **ÕHKU**  
- aga **kardame** seda nagu **TULD**.  
Selle vastuolu lahendamine on **juhtimise ülesanne**.

**TERE TULEMAST JA JÕUDU TÖÖLE!**

# TAGASISIDE VIIB EDASI!

## Õpetajahariduse strateegiast

- Õpetaja on praktik, kes õpib töö käigus;
- Arengu võtmed on eesmärgistamine, sihipärane toimimine, tagasiside ja refleksioon;
- Tagasisiderikas kultuur toetab õpetajate toimimist ja arengut;
- Juht on asutuse esiõppija ja -õpetaja.



Hea juht/õpetaja - aga ka hea lasteaed/kool - **januneb tagasiside järele.**

KUIVÕRD SA ISE/SU KOLLEEGID ON "JANUSED" TAGASISIDE JÄRELE?

Kahjuks on tagasiside meil saanud **negatiivse tähenduse**, seostudes eelkõige (*teiste*) **kritiseerimisega**. Tegelikult hõlmab tagasiside nii *positiivset* (kinnitavat) kui ka *negatiivset* (korrektiivset) poolt – ja **muudab nii tagasiside andjat kui ka saajat.**

MIS ON JUHTKONNA 360°-TAGASISIDE JA ARENGUVESTLUSTE EESMÄRGID?

MILLISED ON ÕPETAJATE KÜSIMÄRGID?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# HARIDUSJUHI JA ÕPETAJA KOMPETENTSID

## Kompetentsikeskne mõtteviis

Kompetentsid on teadmiste+oskuste+hoiakute tervik; arendamine võtab 1-3 aastat.

## Võtmekompetentsid

Kompetentsid aitavad eesmärges ellu viia ja nüüdisaegset juhtimiskäsitust rakendada.

## Arenguvajaduste läbirääkimine

Tagasiside annab eneseanalüüsiks hea aluse. Arenguveestlus aitab leida tugevused ja arenguvajadused ning motiveerib tegema jõukohaseid arengusamme.

## Kompetentsid

Juht	Õpetaja (kool)	Õpetaja (la)
Enesejuhtimine ja -areng	Iga õpilase arengu toetaja	Iga lapse arengu toetaja
	Ennastjuhtiv õppija	Ennastjuhtiv õppija
Suhtlemine ja koostöö Meeskonna juhtimine ja eestvedamine	Koostöö juhtija ja meeskonnaliige	Koostöö juht ja meeskonnaliige
Strateegia loomine ja organisatsiooni arengu kujundamine Süsteemne mõtlemine	Õpikeskkonna kujundaja ja haridusuuenduste rakendaja	Lapse päeva kujundaja
	Väärtuste kandja ja kujundaja	Väärtuste kandja

## MÖTLEME JÄRELE!

MIKS ON ..... KOMPETENTS TÄHTIS JUST TÄNA JUST MEIL?

MIS ON KÕIGE KEERULISEM SELLE KOMPETENSI ARENDAMISES?

MIS ON JUHI ÜLESANNE SELLE KOMPETENSI ARENDAMISES?



# TAGASISIDE ABC

Et tagasiside oleks EDASIVIIV, peaks see ...

A. ... austama inimest ja tema valikuid;	} PÕHIVAJADUSED:
B. ... arvestama seotusvajadust;	
C. ... kasvatama eneseusku.	
	AUTONOOMSUS
	KUULUVUSTUNNE
	KOMPETENTSUS

## Kuidas hariduses tagasisidet tavaliselt kasutatakse?

- Distsipliini saavutamiseks ja hoidmiseks;
- Ühepoolset, ülevalt alla, "ümber nurga";
- Negatiivne tagasiside on ülekaalus;

## Õppijat ja õppimist toetav tagasiside

- + on **positiivne (3:1)**;
- + aitab **ennast hästi tundma õppida**;
- + antakse **otse+kohe**;
- + **kasvatab õpimotivatsiooni ja -tulemuslikkust**.
- + .....

## Meie tagasisidekultuur:

MIS SOODUSTAB/TAKISTAB TAGASISIDET+ARENGUVESTLUSI MEIE ASUTUSTES?

MILLISED PRAKTIKAD MEIL HÄSTI TOIMIVAD? MIDA TAHAME ARENDADA?

MIDA SAAN MINA JUHINA TEHA, ET TAGASISIDE+ARENGUVESTLUSED TOIMIKS?

# TAGASISIDEOSKUSED

## A. Tagasiside vastuvõtmise oskused

Esimene reaktsioon tagasisidele on enesekaitse. **Kaitsed** on:

- Kiired+tugevad+kontrollimatud reaktsioonid;
- Ohutunnet vähendavad "ellujäämisstrateegiad".
  - Reaalsust moonutavad tajumehhanismid.

Kaitsed pakuvad kohest rahuldust/rahustust, kuid *lahendus on ajutine*.

MIDA SAAN TEHA, ET ISE TAGASISIDET PAREMINI VASTU VÕTTA?

---

### Head vastused tagasisidele:

- Esimene vastus: *"Aitäh, et ütlesid!"*
- Pea meeles, et iga tagasiside on subjektiivne: *„Hmm... huvitav!"*
- Anna endale aega järelemõtlemiseks: *„Hästi, ma mõtlen selle peale"*
- Küsi ise tagasisidet, nõ. kriitilise sõbra arvamust: *„Mida sina näed?"*

## B. Tagasiside andmise oskused

Hea tagasiside eelduseks on **eneseanalüüs** tagasiside andja poolt. Enne tagasiside andmist küsi:

*"KUS VIGA NÄED LAITA -  
SEAL VAATA PEEGLISSE!"*  
/David Vseviov/

Kas see on **õige/tõene?**

... **lahke** (arvestab inimesega)?

... **vajalik** (just praegu)?

KUIDAS TEIST AIDATA TAGASISIDET VASTU VÕTTA?

---

# EDASIVIIVAD ARENGUVESTLUSED

## „KEST“ strateegia



- Väljapeetud, ettevalmistatud
- Kalkuleeritud, keeruline
- Kindla peale minev, faktid ja tõde
- Varjatud motiivid
- Ärev, kaitse v. rünnak

## Nõupidu!

- » Vaba, spontaanne
- » Kerge, kiire, lihtne
- » Julge, „minu tõde“
- » Avatud kavatsused
- » Rahulik aktiivsus

## Punane e. ellujäämistsoon

- Vastanduv („sina...!“)
- Kaitsev, oma huvi taga ajav
- Võistlev („mul on õigus!“)
- Nagu lahinguväljal
- Ühepoolne, jäik

## Roheline e. turvatsoon

- Empaatiline
- Avab ennast ja mõistab teist
- Koostöine, „win-win“
- Otsib lahendusi, mitte süüdlast
- Avatud mõjutustele, paindlik

## KUIDAS TOIMUB/TOIMIB ARENGUVESTLUS ...

...PUNASES

VS

...ROHELISES TSOONIS?

### Tagasiside >-----> Edasiside?

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Minevikust lähtuv           | » Tulevikku kutsuv           |
| <input checked="" type="checkbox"/> Negatiivne                  | » Positiivne                 |
| <input checked="" type="checkbox"/> Nõuandev, ühepoolne         | » Uuriv, uudishimulik dialog |
| <input checked="" type="checkbox"/> Kohustamine/kohustumine     | » Valik ja võimalus          |
| <input checked="" type="checkbox"/> Muutmine, probleemilahendus | » Kursi / küsimuse leidmine  |

"...ME RAKENDAME VAID 30% TAGASISIDEST.

ÜLEJÄÄNUT EIRAME, SURUME ALLA, MOONUTAME...

EDASISIDE [TÄHENDAB] MITTE ANDA HINNANGUT TEGUTSEMISELE MINEVIKUS,  
VAID KÜSIDA, KUIDAS ME TAHAME TULEVIKUS [TEISTMOODI] TOIMIDA."

/Hirsch "Tagasisidest edasisideni", lk. 12/

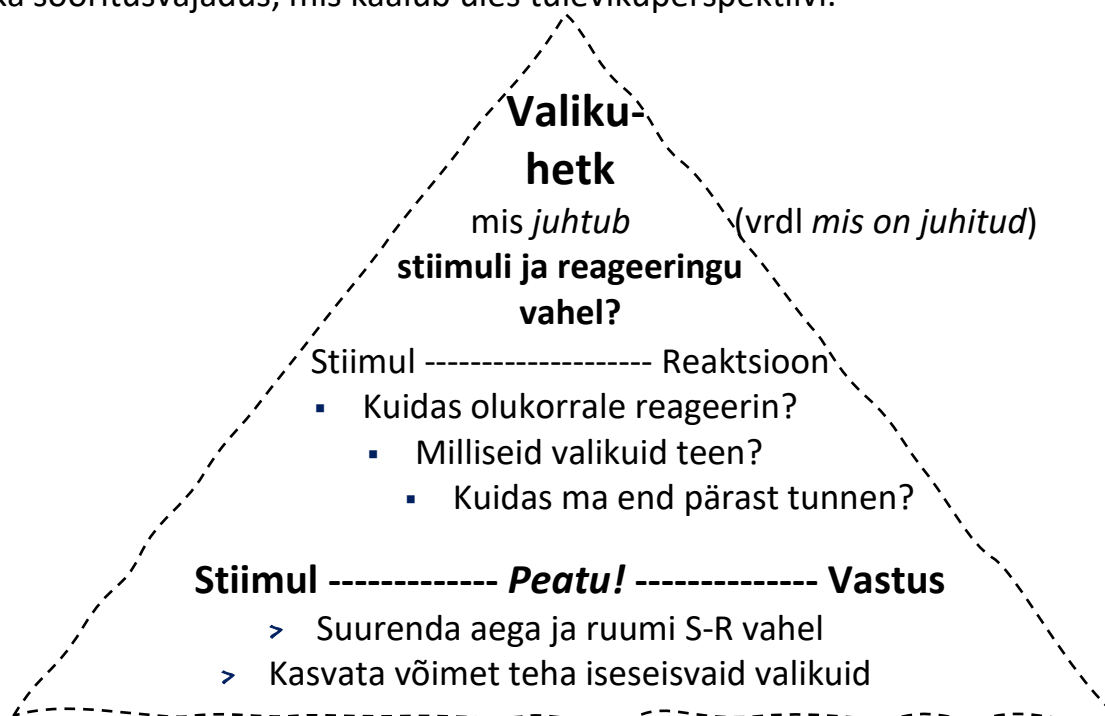


# ARENГУVESTLUSE EESMÄRGID

## Valikute märkamine ja juhtimine

Iga päev, minut, hetk on kui **kaardistamata territoorium**. Pole kerge leida suunda ja aega teha seda, mida ma tahan. Tuleb ette palju ootamatusi, mis annavad põhjuse/vabanduse mitte teha, mida olen plaaninud.

Valikuhetkel mõjutavad mind mitmesugused asjaolud, nt pakilisuse tunne, tahtmised, - aga ka sooritusvajadus, mis kaalub üles tulevikuperspektiivi.



## Teadvustatud valikud

- Tegevusmaastikul näitab suunda **sisekompas** („põhjakaar“):
  - ... näitab suurima mõjujõuga võimaluse („tähtsam-ehksam-lihtsam“).
- Õige valik **annab jõudu** – *mõttetü töö väsitab rohkem kui raske*.
- Õppides “sisemise kompassi” järgi elama, loobun vähemolulisest.

## Mis on hea arenguvestluse eesmärgid?

- Märgata valikuid ja teha selgeid otsuseid (“Jah! – Ei! -- Võib-olla...“)
  - Pakiline vs oluline -- Praktiline vs põhimõtteline -- Kiirparandus vs tähtsus.
- Näha perspektiivi ja prioriteete, hoida tähelepanu tähtsal.
- Motiveerida eesmärgistama („parim võimalik tulemus/tulevik“).
- Kasvatada enesekindlust + aktiivsust ning tugevdada juhtimissuhet.

# ARENGUVESTLUS 360<sup>0</sup>-TAGASISIDE ALUSEL

-1. Tagasisidekultuur ja juhtimissuhte kvaliteet.

0. Eeltöö, raporti tulemustega tutvumine.

1. Häälestus positiivsele ja kokkulepe, mis on kõige tähtsam.

2. Läbirääkimine

3. Kokkulepe

[--- Elu 😊] --- Areng --- Mõju + tagasiside

---

## 1. Eesmärgistamine:

- Sinu > meie > minu eesmärgid;
- „Mis on hästi?“
- Sinu vrd teiste vaates.

## 2. Dialoog ja läbirääkimine:

- Tema arvates kõige olulisemad arengukohad? (ja +1);
- Uudishimuküsimused (mitte küsimused, mille vastust teate!);
- Ilma ettekäänateta, kaitseta kuulamine (mitte “Jah, aga...”!).

## 3. Kokkuleppimine ja kokkuvõtmine:

- Fookus: 1 kompetents aastas (Tugevused ja arengukohad).
- +1 ---> -1.
- „Millist juhtimist / koostööd / organisatsiooni sa vajad?“



# KÜSIMUSED JA IDEED!?



## 360<sup>0</sup>-TAGASISIDE TULEMUSED

### Tagasisideraport:

- Tugevused ja arenguvajadused.

### Arenguestlus:

- Individuaalne arengukava (eneseanalüüs + juhi + teiste vaade).

### Juhtimise arenguvajadused:

- Õpetajate arengukavadest väljakasvavad arenguvajadused.

### Õppiv organisatsioon:

- Tugevam side ja eneseusk, rahulik aktiivsus ja arengukultuur.

JÄRGMISED SAMMUD?

