

---

**Aruanne**

---

# Eesti Hariduse Kvaliteediagentuuri partnerlusuuring

---

Delis Lauringson, Tauno Õunapuu, Raul Parts, Merle Raun

---

16.06.2025

---

Uuring: Lauringson, D., Õunapuu, T., Parts, R., Raun, M. (2025). *Eesti Hariduse Kvaliteediagentuuri partnerlusuuring*

Autorid: Delis Lauringson, Tauno Õunapuu, Raul Parts, Merle Raun

Teostaja: LevelLab OÜ

Tellijä: Eesti Hariduse Kvaliteediagentuur

## Sisukord

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Sissejuhatus.....                                                            | 4  |
| 1 Uuringu metoodika .....                                                    | 5  |
| 2 HAKA tegevuste lisandväärtus ja kasu .....                                 | 8  |
| 2.1 Kasu HAKA tegevustest.....                                               | 8  |
| 2.2 Oodatust väiksema mõjuga HAKA tegevused .....                            | 11 |
| 2.3 HAKA kasutamata potentsiaal.....                                         | 17 |
| 3 Koostöö ja kaasamine .....                                                 | 20 |
| 3.1 Organisatsioonide kaasatus HAKA otsustus- ja arendusprotsessidesse ..... | 20 |
| 3.2 Valdkonnad, kus kaasamist tõhustada.....                                 | 23 |
| 4 Usaldusvärsus ja kuvand .....                                              | 27 |
| 4.1 HAKA usaldusvärsus hariduse kvaliteedi hindamisel ja arendamisel .....   | 27 |
| 4.2 HAKA kuvandit iseloomustavad märksõnad .....                             | 32 |
| 5 HAKA roll hariduspoliitikas .....                                          | 35 |
| 5.1 HAKA roll hariduspoliitika kujundamisel.....                             | 35 |
| 5.2 HAKA analüüside ja hindamisotsuste jõudmine otsustajateni .....          | 39 |
| 5.3 HAKA nähtavuse ja mõju suurendamine hariduspoliitika kujundamisel .....  | 40 |
| 6 Strateegia ja visiooni elluviimine .....                                   | 44 |
| 6.1 Kursisolek HAKA arengukava ja visiooniga.....                            | 44 |
| 6.2 Soovitused HAKA visiooni paremaks elluviimiseks .....                    | 45 |
| 7 Väärtused ja tööviisid .....                                               | 49 |
| 7.1 HAKA väärtused .....                                                     | 49 |
| 7.2 HAKA väärtuste järgimine tegevustes ja suhtluses .....                   | 49 |
| 8 Soovitused .....                                                           | 56 |
| Lisa 1. Grupiintervjuude küsimustik.....                                     | 61 |
| Lisa 2. Fookusgrupi intervjuude küsimustik .....                             | 62 |

## Sissejuhatus

Eesti Hariduse Kvaliteediagentuur (edaspidi HAKA) on alates 2009. aastast tegutsev autonoomne organisatsioon, mille ülesandeks on hariduse kvaliteedi hindamine ja kvaliteedikultuuri edendamine erinevatel haridustasemetel. Kuigi HAKA on osa Haridus- ja Noorteameti (edaspidi HARNO) struktuurist, toimib ta sõltumatu üksusena. Agentuuri tegevust juhib kuratoorium, mis koosneb erinevate huvirühmade esindajatest, tagades läbipaistvuse ja strateegilise suunamise.

HAKA eesmärk on toetada haridusasutusi ja nende partnereid kvaliteetse õppe- ja õpetamiskorralduse arendamisel ning õppija arengut toetava keskkonna kujundamisel. Keske fookus on õppija õigusel saada sisuliselt tugev ja usaldusväärne haridus, mille kvaliteeti väärtustatakse nii Eestis kui rahvusvahelisel tasandil. Agentuur tegutseb strateegilise partnerina, kes suunab asutusi kvaliteedikultuuri teadlikus arendamises, tuginedes hariduspoliitilistele eesmärkidele ning kaasates hindamisse sõltumatuid eksperte. HAKA lähenemine põhineb koostööl, kaasamisel ja kogemuspõhisel õppimisel, soodustades teadmiste jagamist ja parimate praktikate levikut kogu haridusvaldkonnas.<sup>1</sup>

HAKA tegutseb neljas peamises haridusvaldkonnas – kõrghariduses, kutsehariduses, täiendus- koolituses ja üldhariduses. Ülesannete hulka kuuluvad õppeasutuste ja õppekavade kvaliteedi hindamine, uute kvaliteedihindamise mudelite väljatöötamine, esmahindamiste ja temaatiliste hindamiste läbiviimine, koolituste korraldamine ning rahvusvaheline koostöö. Lisaks koostatakse valdkondlikke analüüse ja aruandeid.

HAKA visiooniks aastaks 2035 on olla kvaliteedikultuuri tunnustatud eestvedaja kogu hariduse valdkonnas. Agentuuri väärtusteks on kompetentsus, avatus, koosloome, süsteemsus.<sup>2</sup>

Senini ei ole HAKA viinud läbi süsteemset analüüsi oma partnerorganisatsioonide rahulolu kohta. Kuigi agentuur hindab igapäevast suhtlust ja operatiivset tagasisidet, on vaja süvendatud ja terviklikku arusaama sellest, kuidas võtmetähtsusega partnerid HAKA tegevust tajuvad ning milliseid ootusi neil agentuuri edasise arengu suhtes on.

Uuringu eesmärgiks on seega kaardistada ja analüüsida partnerorganisatsioonide vaates HAKA praegust kuvandit (usaldusväärsus), tegevuste mõju (kasu) ning arenguvõimalusi. Uuringu kaudu kogutav tagasiside aitab mõista, kuidas HAKA tegevus vastab partnerite ootustele ja millist kasu nad HAKA tegevustes näevad, milline on organisatsiooni positsioon haridusmaastikul ning kuidas saaks organisatsiooni tegevusi sihipärasemalt suunata ja arendada.

Uuring toimus ajavahemikus 03.04.2025–16.06.2025.

---

<sup>1</sup> Eesti Hariduse Kvaliteediagentuur. (i.a). Meist. Kättesaadav: <https://haka.ee/meist-2/>

<sup>2</sup> Eesti Hariduse Kvaliteediagentuur. (i.a). Eesti Hariduse Kvaliteediagentuuri arengukava 2023-2027. Kättesaadav: [https://haka.ee/wp-content/uploads/HAKA\\_arengukava\\_2023-2027.pdf](https://haka.ee/wp-content/uploads/HAKA_arengukava_2023-2027.pdf)

# 1 Uuringu metoodika

Uuringu eesmärgiks on kaardistada ja analüüsida partnerorganisatsioonide vaates HAKA praegust kuvandit (usaldusväärsus), tegevuste mõju (kasu) ning arenguvõimalusi. Uuringu kaudu kogutav tagasiside aitab mõista, kuidas HAKA tegevus vastab partnerite ootustele ja millist kasu nad HAKA tegevustes näevad, milline on organisatsiooni positsioon haridusmaastikul ning kuidas saaks organisatsiooni tegevusi sihipärasemalt suunata ja arendada.

Uuringu käigus vastatakse järgmistele uurimisküsimustele:

1. Kuidas tajuvad partnerorganisatsioonid HAKA usaldusväärsust hariduse kvaliteedi hindamise ja arendamise kontekstis?
2. Millisena tajutakse HAKA lisandväärtust hariduse kvaliteedi hindamise ja arendamise protsessis?
3. Millisel määral ja kuidas vastab HAKA tegevus partnerorganisatsioonide ootustele? Kuidas võiks koostööd ja kaasamist tõhustada?
4. Milline on HAKA roll hariduspoliitika kujundamises? Kuidas saaks agentuuri mõju ning nähtavust strateegilistes otsustusprotsessides suurendada?
5. Millised on partnerite ootused HAKA visiooni ellu rakendamisel?

Uuringu teostamiseks kasutati kvalitatiivseid uurimismeetodeid. Kokku viidi läbi 14 grüpiintervjuud 24 osalejaga, 2 fookusgrüpi intervjuud ning 2 telefoniintervjuud HAKA partnerorganisatsioonide esindajatega. Lisaks viidi läbi dokumendianalüüs.

## **Dokumendianalüüs**

Uuringu raames viidi läbi ka dokumendianalüüs, mille eesmärk oli teemasse süvitsi minna ning luua tugev sisuline baas kavandatavate intervjuude ettevalmistamiseks. Analüüs hõlmas HAKA kodulehel avaldatud materjalide läbitöötamist, et mõista paremini organisatsiooni tegevussuundi, esilekerkivaid teemasid ja korduvaid mustreid, mis toetavad uuringu keskseid käsitusi.

## **Intervjuud**

Grüpiintervjuud kui ka fookusgrüpi intervjuud viidi läbi kahes etapis, esmalt grüpiintervjuud partnerite esindajatega, millele järgnesid fookusgrüpi intervjuud, mis keskendusid esimeses etapis üles kerkinud teemadele.

### **Grupiintervjuud**

Poolstruktureeritud grupiintervjuude eesmärk oli koguda partnerite arusaamu HAKA tegevusest, usaldusväarsusest ja lisandväärtusest ning mõista nende ootusi koostöö ja kaasamise osas.

**Tabel 1.** Grupiintervjuudes osalenud organisatsioonid

| Nr  | Organisatsioon                                                                         | Toimumisaeg |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1.  | Rektorite Nõukogu                                                                      | 29.04.2025  |
| 2.  | Eesti Kaubandus-Tööstuskoda                                                            | 05.05.2025  |
| 3.  | Eesti Üliõpilaskondade Liit                                                            | 06.05.2025  |
| 4.  | Rakenduskõrgkoolide Rektorite Nõukogu                                                  | 06.05.2025  |
| 5.  | Eesti Õpilasesinduste Liit                                                             | 07.05.2025  |
| 6.  | Eesti Linnade ja Valdade Liit                                                          | 07.05.2025  |
| 7.  | Eesti Kutseõppe Edendamise Ühing                                                       | 08.05.2025  |
| 8.  | Haridus- ja Teadusministeeriumi juhtkond                                               | 09.05.2025  |
| 9.  | Kutsekoda                                                                              | 09.05.2025  |
| 10. | Eesti Koolijuhtide Ühendus                                                             | 13.05.2025  |
| 11. | Haridus- ja Teadusministeeriumi kõrg- ja täiskasvanuhariduse valdkond                  | 15.05.2025  |
| 12. | Eesti Töötukassa                                                                       | 20.05.2025  |
| 13. | Eesti Koolitus- ja Konsultatsioonifirmade Liit                                         | 21.05.2025  |
| 14. | Haridus- ja Teadusministeeriumi üldhariduspoliitika valdkond ja kutsehariduse valdkond | 22.05.2025  |

### **Fookusgrupi intervjuud**

Fookusgrupi intervjuude eesmärk oli arutada uuringu käigus seni esile kerkinud teemasid ja hüpoteese ning keskenduda HAKA tulevikuarengutele ja visiooni elluviimisele. Kokku viidi läbi 2 fookusgrupi intervjuud ning 2 telefoniintervjuud. Aruteludes käsitleti viit peamist teemat:

1. HAKA roll kõikides haridusvaldkondades: uuriti, kuidas agentuur saaks tõhusalt ja pädevalt panustada kutse-, kõrgharidusse, täiskasvanu- ja üldharidusse.
2. Kaasamise tõhustamine tulevikus: arutati võimalusi HAKA kaasamisprotsesside parendamiseks ja sidususe suurendamiseks sidusrühmadega.
3. HAKA kuvand: koguti ettepanekuid agentuuri kuvandi parandamiseks, et see ei oleks tajutav üksnes kontrolliva ja ametliku asutusena. Samuti uuriti, kas rollide jaotus on piisavalt selge ning milline peaks olema HAKA roll kvaliteedi hindaja ja arengut toetava partnerina.
4. HAKA roll hariduspoliitika kujundamises: selgitati, kuidas ja millisel määral peaks HAKA osalema hariduspoliitika kujundamise protsessides.
5. Usaldusväarsuse tagamine tulevikus: arutati, kuidas tagada hindamisprotsesside stabiilsus ja objektiivsus, sõltumata komisjonide koosseisust.

**Tabel 2.** Fookusgrupi intervjuudes esindatud organisatsioonid

| Intervjuud                                    | Organisatsioonid                                                |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Esimene fookusgrupi intervjuu<br>(02.06.2025) | Rektorite Nõukogu                                               |
|                                               | Rakenduskõrgkoolide Rektorite Nõukogu                           |
|                                               | Eesti Õpilasesinduste Liit                                      |
|                                               | Eesti Linnade ja Valdade Liit                                   |
|                                               | Eesti Koolijuhtide Ühendus                                      |
| Teine fookusgrupi intervjuu<br>(03.06.2025)   | Eesti Kutseõppe Edendamise Ühing                                |
|                                               | Eesti Töötukassa                                                |
|                                               | Kutsekoda                                                       |
|                                               | Eesti Koolitus- ja Konsultatsioonifirmade Liit                  |
| Telefoniintervjuu (04.06.2025)                | Haridus- ja Teadusministeeriumi juhtkonna esindaja              |
| Telefoniintervjuu (06.06.2025)                | Haridus- ja Teadusministeerium kutsehariduse valdkonna esindaja |

## 2 HAKA tegevuste lisandväärtus ja kasu

### 2.1 Kasu HAKA tegevustest

Grupiintervjuudes uuriti, millist kasu on saadud HAKA tegevustest ning millised tegevused on pakkunud suurimat lisandväärtust. HAKA suurimaks väärtuseks peetakse seda, et agentuuril on keskne roll hariduse kvaliteedi hindamisel Eestis. Oluliseks peeti ka HAKA rolli Euroopa Liidu tasandi protsessides. Samuti leiti, et aastate jooksul on toimunud järjepidev areng – nii tugi kui ka juhendmaterjalid on muutunud samm-sammult kvaliteetsemaks. Paranenud on näiteks ka hindamise ettevalmistusprotsess.

---

*Näeme HAKA-t kui keskset tegijat kvaliteedi tagamisel ning osalejat ka ELi tasandi protsessides. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

HAKA hindamisprotsessid on aidanud luua usaldusväärse ja selgete ootustega süsteemi, mis toetab nii haridusasutuste eneseanalüüsi kui ka hariduse järjepidevat arendamist Eestis.

---

*Suurim väärtus on tagatud hariduse kvaliteedis – et koolidest väljuv noor oleks saanud ühetaolise ja kõrge tasemega hariduse. See on kooskõlas ettevõtjate huvidega ning loob eeldused kvalifitseeritud tööjõu tekkeks. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Kõrghariduse valdkonnas seisneb HAKA suur panus institutsionaalse akrediteerimise ja hindamissüsteemi arendamises, mis võimaldab kvaliteeti hinnata usaldusväärselt ja süsteemselt. Hindamisprotsessid aitavad haridusasutustel end analüüsida ning saada objektiivset tagasisidet. Samuti hinnati kõrgelt agentuuri personali professionaalsust ja tuge ülikoolide nõustamisel. Üks organisatsioon rõhutas, et HAKA suurim väärtus on tema roll kõrghariduse usaldusväärse partnerina. Riigi tasandil on see roll üles ehitatud tasakaalustatult, arvestades nii asutuste autonoomiat kui ka süsteemset korraldust. Nende hinnangul ei ole HAKA pelgalt „kontrollija“, vaid ka heade praktikate levitaja ja oluliste teemade esile tõstja.

---

*Kõige olulisem on see, et HAKA on justkui kogu Eesti kõrgharidusvaldkonna kõrvalpilk – nõuandja ja märkaja. See ongi nende kõige suurem lisandväärtus. Erinevate hindamiste ja koolituste kaudu kasvatatakse teadlikkust kõrghariduse kvaliteedist üldiselt ning kujundatakse harjumusi, mis ulatuvad ka täienduskoolituse ja üldhariduse valdkonda. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Lisaks kõrgharidusele toodi intervjuudes esile HAKA roll täienduskoolituse valdkonnas. HAKA kaasati täienduskoolituse kvaliteedi hindamisse 2018. aasta lõpus Haridus- ja Teadusministeeriumi (edaspidi HTM) initsiatiivil. Enne seda puudusid valdkonnas selged standardid, mistõttu oli asutustel keeruline kvaliteedis orienteeruda. Suur kasu seisneb selles, et HAKA kaardistas koolitusmaastiku, piloteeris aastatel 2019–2023 kaheksa erinevat hindamismudelit ning panustas rahvusvahelistesse projektidesse.

---

*Kõige rohkem on lisandväärtust toonud just täienduskoolituse kvaliteedisüsteemi loomine ja piloteerimine. HAKA aitas luua süsteemsuse valdkonnas, kus seda varem ei olnud. Samuti on väärtuslikud rahvusvahelised kogemused ja partnerlus ESF projektides (nt VÕTI). (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Üks organisatsioon rõhutas HAKA rolli mikrokraadide väljastamise võimaluse loomisel eraõiguslikele täienduskoolitusasutustele – Eesti on ainus riik, kus selline võimalus on. Sellised hindamised aitavad paremini mõista väljundipõhise õppekava nõudeid, kuid kasu ulatub vaid väikesesse osasse suurest täienduskoolitusturust.

---

*Eesti on ainuke riik, kus eraõiguslik täienduskoolitusasutus saab väljastada mikrokraade. Selle eelduseks on kvaliteedihindamise läbimine – protsess, mille mitmed koolitusettevõtted on juba ühe korra läbinud. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Ühe organisatsiooni hinnangul seisneb HAKA suurim väärtus ressursitõhususes. Kuna HAKA tegeleb terviklikult avatud turu koolituste kvaliteedi tagamisega, saab nende hinnangutele tugineda, ilma et oleks vaja paralleelselt täiendavaid kontrole läbi viia. Lisaks on hindamisprotsess aidanud organisatsioonil paremini mõista, mida kvaliteet tähendab ning pakkunud väärtuslikku õppimiskogemust.

---

*Lisaks andis protsess meile väärtusliku ülevaate koolitusturu kvaliteedist erinevates valdkondades, sh esilekerkivatest probleemkohtadest. See laiem pilt oli samuti oluline kasu. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Üldhariduse valdkonna poole pealt rõhutas üks organisatsioon HAKA võtmerolli uue kvaliteedimääruse väljatöötamisel. HAKA on aktiivselt kaasanud ülikoole, kes viivad läbi koolisisesid analüüse ja pakuvad teaduspõhist sisendit, millele tuginedes kujundatakse uut õigusruumi. Samuti on HAKA tegevus oluliselt toetanud andmepõhist juhtimist – näiteks Haridussilm kui andmeplatvorm ja tegevusnäitajate määrus on saanud sisulist sisendit HAKA kaudu.

Kutsehariduse valdkonnas rõhutas üks organisatsioon, et HAKA-l on olnud suur roll nii akrediteerimisprotsessis kui ka kvaliteedijuhtimise arendamisel. Koostatud raporteid kasutatakse organisatsioonisiselt kui ka õigusloomes. Samuti toetavad HAKA kvaliteedihindamised tööd õppekavade komisjonides, pakkudes professionaalset ja põhjendatud sisendit otsuste tegemiseks.

---

*Kutsehariduses on HAKA olnud asendamatu partner akrediteerimisprotsessis ning kvaliteedijuhtimise arendamisel. Nende koostatud raportid on väärtuslikud allikad nii sisekasutuseks kui ka õigusloomes. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Olulise lisandväärtusena toodi esile kõikides valdkondades vähemalt ühel korral HAKA koolitusi ja nõustamistegevusi, mis aitavad tõsta teadlikkust hariduse kvaliteedist, kujundada ühist arusaama kvaliteedistandarditest ning valmistada osalejaid paremini ette hindamisprotsessideks. Eriti väärtuslikuks peeti tegevusi, mis aitasid keerulisi kvaliteediküsimusi mõtestada ja muuta need eri sihtrühmadele arusaadavaks. Koolitused on toetanud ka hindamisprotsessides osalemise võimekuse kasvu ning aidanud kaasa kvaliteedikultuuri kujunemisele. Samuti märkisid üksikud organisatsioonid, et kommunikatsioonitegevused on aidanud muuta keerulised teemad, sealhulgas institutsionaalne akrediteerimine, paremini mõistetavaks.

---

*Teinud ka kommunikatsioonitegevusi koostöös HAKA-ga, just selles valdkonnas, et teadvustada ja harida. See on natuke see, millest me oleme vist aastaid rääkinud – kuidas muuta näiteks selline marmutsõna nagu „institutsionaalne akrediteerimine” arusaadavaks ja hoomatavaks ka tavapärasele tudengile. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Korduvalt rõhutati grüpiintervjuudes, et HAKA-ga tehtav koostöö ei ole olnud pelgalt formaalne, vaid sisuline ja vastastikku väärtust loov. Näiteks toodi esile võimalus panustada agentuuri kvaliteediraamistike kujundamisse ning jagada praktikapõhist tagasisidet, mis on aidanud kaasa süsteemide parendamisele. Samuti on HAKA panustanud oma professionaalse vaatega partnerite tegevusse ning toetanud valdkondlikke arutelusid.

---

*Kui me oma liikmeskonnale sündmusi korraldame, oleme alati HAKA-t kaasanud. Nad on panustanud oma sõnumite ja professionaalse vaatenurga kaudu, avades teemasid mõnest uuest või olulisest küljest. Nii võib öelda, et koostöö on olnud kahesuunaline liiklus. (Grüpiintervjuus osalenu)*

---

Ühe organisatsiooni näitel toodi HAKA tegevuse väärtusena esile usaldusväärse ja süsteemse sisendi pakkumine OSKA analüüsidele. HAKA hindamised annavad põhjaliku ülevaate õppe kvaliteedist, võimaldades hinnata haridusasutuste tugevusi ja arendusvajadusi nii valdkondade kui õppekavarühmade lõikes. See on eriti oluline valdkondades, kus lõpetajad suunduvad väga erinevatele tööpositsioonidele – näiteks info- ja kommunikatsioonitehnoloogia erialadel, kus HAKA andmestik on olnud otseselt rakendatav. OSKA meeskond on kasutanud hindamistulemusi nii kvantitatiivse andmeallikana kui ka sisulise tõlgenduse alusena. Kui esialgu tugineti hindamisaruannetele üsna otseselt, siis ajas on lähenemine muutunud analüütilisemaks ja integreeritumaks teiste allikatega.

## 2.2 Oodatust väiksema mõjuga HAKA tegevused

Grüpiintervjuudes toodi välja tegevusi, mille lisandväärtus jäi osalejate hinnangul oodatust väiksemaks. Neid ei käsitletud ebaõnnestumistena, vaid kui valdkondi, kus ootused ei realiseerunud täies mahus või kus tajutud mõju jäi tagasihoidlikuks.

### **HAKA hindav vs toetav roll**

Kaks grüpiintervjuudes osalenud organisatsiooni tõid kitsaskohana välja selle, et HAKA fookus on liigselt hindamisel, mitte toetamisel. Rõhutati, et strateegilistes dokumentides rõhutatakse küll partnerlust ja arendavat koostööd, kuid praktikas domineerib sageli hindamisroll. Oli organisatsioone, kes tõdesid, et HAKA tegevuses domineerib kontrolli- ja järelvalvefunktsioon.

---

*Deklareeritud on küll rohkem seda toetuse ja partnerluse poolt, aga tegelikkuses ja praktikas kujuneb välja ikkagi see hindamise poolt. (Grüpiintervjuus osalenu)*

---

Üks organisatsioon tõi probleemkohana esile nõustamise ja hindamise rollide segunemise kõrghariduses – olukord, kus sama asutus pakub nii nõu kui ka viib läbi hindamise, võib tekitada sisulist vastuolu ning mõjutada usalduslikku koostööd. Samas rõhutati näiteks täiskasvanu- ja üldhariduse valdkondades, et hindamisele peaks eelnema arengunõustamine ja süsteemne koolitusprogramm, et tagada asutuste parem valmisolek ning luua arendav raamistik enne formaalset hindamisprotsessi.

Fookusgrupi intervjuudes uuriti, kas HAKA roll hindajana ja toetajana on osalejate hinnangul tasakaalus ning milline peaks olema HAKA roll kvaliteedi hindajana ja arengut toetava organisatsioonina.

Kõrghariduse vaatest toodi esile, et kuigi HAKA missioon on sõnastatud toetava ja arendava rollina, ei pruugi see roll praktikas alati ühtviisi selgelt või järjepidevalt nähtav olla. Leiti, et see on suuresti tingitud ressursipuudusest. Samuti tõdeti, et HAKA-l pole olnud piisavalt suutlikkust parimate praktikate jagamisel ja rahvusvahelise ekspertteadmise toomisel Eestisse. Lisaks leidis üks osalenu, et uue hindamismudeli puhul on küll kokkulepped sõlmitud, kuid alles aeg näitab, kas need toovad kaasa ka sisulise muutuse. Oluline on, millisel viisil koostatakse raporteid ja millist tagasisidet haridusasutustele antakse. Ehkki varasem visioon rõhutas toetavat lähenemist, toimus hindamine siiski senise, tugevalt kontrolliva mudeli järgi.

---

*Aastaid on küsitud tuge näiteks parimate praktikate jagamisel ja rahvusvahelise ekspertteadmise toomisel Eestisse, kuid HAKA-l pole selleks piisavat suutlikkust. Ometi jääb kommunikatsioonist mulje, et nad justkui tegelevad sellega.  
(Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

Mitmed osalejad tõdesid, et varasem kogemus kutse- ja kõrghariduse kvaliteedihindamisega on jätnud pigem kontrolliva mulje, kus võimestav tugi on pigem vähene. Üldhariduse pilootprojektis on seevastu esile kerkinud toetavam ja suunavam lähenemine.

---

*Tõenäoliselt ongi erinevates valdkondades erineval ajal ja erinevatel põhjustel tekkinud erinevad lähenemised. See võib olla lihtsalt ajastu märk, mis on kaasa tulnud. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

Täiskasvanuhariduse valdkonnas märgiti, et kuigi HAKA rõhutab oma eesmärgina mitte kontrollimist, vaid kvaliteedi edendamist, ilmnevad praktikas siiski teatavad vastuolud. See tuleb eriti esile täienduskoolitusasutuste, näiteks mikrokraadide koolituslubade taotlemise kontekstis, kus kvaliteedi edendamine eeldab märksa sisulisemat ja mahukamat lähenemist. Tihtipeale taandub protsess aga formaalsete nõuete täitmisele.

---

*Kui räägime kvaliteedi edendamise protsessist, siis see on palju mahukam kui selline kontroll ja linnukeste tegemine. Meie oleme ka kindlasti kvaliteedi edendamise poolt. Samas tuleb arvestada, et see nõuab rohkem ressursse ja võib osalejatele tunduda koormavam kui pelgalt formaalne kontroll. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

HAKA üldist kuvandit peetakse tugevaks ning rahvusvahelises kontekstis on organisatsioonil väga hea maine. Eesti kvaliteedihindamist peetakse kõrgetasemeliseks ja see paistab silma võrreldes paljude teiste Euroopa riikidega.

---

*Eesti kvaliteedihindamine on väga kõrgete standarditega, võrreldes paljude Euroopa riikidega. Meil ollakse hindamises rangemad ja põhjalikumad, mis teatud mõttes on ka meie selge tugevus. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

Kontrollivat kuvandit võib olla mõjutanud ka keelekasutus hindamisotsustes ja pressiteadetes. See on tekitanud tunde, et kui haridusasutused jagavad enda väljakutseid, ei saa nad mõistmist ega tuge, vaid pigem kriitikat, mis omakorda tugevdab kontrolliva kuvandi muljet.

---

*Kui eneseanalüüsidest ise toome välja arendamist vajavad valdkonnad, siis hindamisotsustes esitatakse need sageli käsu vormis, mitte tunnustava tooniga. Selle asemel, et öelda „me näeme ja toetame teie püüdlusi“, jääb mulje näpuviibutusest. See tekitab tunde, et jagades oma väljakutseid ei saa mõistmist ega tuge, vaid pigem kriitikat, mis omakorda tugevdab kontrolliva kuvandi muljet. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

## HAKA tegevused kõikidel haridustasemetel

Üksikutes intervjuudes tõsteti esile küsimus HAKA suutlikkuse kohta katta kõiki haridustasemeid. Kaks organisatsiooni rõhutasid, et muret valmistab see, kas agentuuril jagub piisavalt ressursse, et tulemuslikult tegutseda neljas valdkonnas – kutse-, kõrgharidus-, täiskasvanu- ja üldhariduses. Kui HAKA algne tugevus seisnes eelkõige kõrg- ja kutsehariduse kvaliteedi hindamises, siis uute suundade lisandumisega on ressursid rohkem hajunud.

---

*Agentuuri funktsioonide laienemine – näiteks täiskasvanuhariduse ja üldhariduse kvaliteedi hindamise suunal – tekitab küsimusi. Kuigi kvaliteedikontroll on ka neil juhtudel vajalik, peab vältima liigset hajutatust ja fookuse kaotamist. [...] HAKA eelarve baseerub olulises osas Euroopa Liidu toetustel ning kui need vähenema peaksid, võib tekkida olukord, kus lisafunktsioonide jätkusuutlik rahastamine muutub küsitavaks. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Ühe organisatsiooni hinnangul võib see usaldusväärst mõjutada, kui agentuur laiendab oma tegevusvaldkondi ilma, et partneritele oleks nähtav selge lisandväärtus. Sellisel juhul võib tekkida mulje, et uusi tegevusi algatatakse pelgalt töö tekitamise eesmärgil, mis omakorda võib mõjutada organisatsiooni mainet ja partnerite usaldust.

---

*Selline enesele töö loomine ei toeta usaldusväärse ja sihipärase koostöö kuvandit. Näiteks on tekkinud olukordi, kus partneritele ei ole selge, miks HAKA mõne uue tegevussuunaga tegeleb või kelle vajadusi sellega tegelikult täidetakse. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Fookusgrupi intervjuudes käsitleti ka küsimust, kas HAKA laienemine on toimunud liiga kiiresti ning kas see on kaasa toonud tegevuste fookuse hajumise. Enamiku hinnangul on kvaliteedi- alane kompetents organisatsioonis juba välja arendatud ning selle rakendamine kõigil haridustasemetel on loogiline samm. Ei peetud probleemiks, et varem katmata valdkonnad kaasati – nappide ressursside tingimustes tuleb paratamatult tegutseda samade inimeste toel. Märkiti, et enne laienemist küsis HAKA ka teiste osapoolte tagasisidet. Lisaks märkiti, et visiooni kujundamisel on tugevalt tuginetud Soome kvaliteedihindamise lähenemisele, mille keskmes on terviklik ja süsteemne kvaliteedikäsitus.

---

*Oluline on, et hariduse kvaliteedi mõõtmine ja hindamine koondub ühte kompetentsi-keskusesse, et vältida ressursi hajumist. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

*Kui arutati teiste valdkondade liitmist, küsiti tõsiselt, kas agentuur suudab kvaliteeti langetamata katta ka üld- ja täiskasvanuharidust. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

Kutsehariduse valdkonnas rõhutati, et HAKA laienemine ei ole aeglustanud protsesse ega põhjustanud olulisi vajakajäämisi. Laienemist nähakse pigem positiivse arenguna. Näiteks võimaldab üldhariduse kui suuremahulise valdkonna kaasamine viia selle kvaliteedihindamise samasse rütmi ja raamistikku, mis on end tõestanud kõrghariduses ja kutsehariduses.

---

*Kas see on tekitanud tunde, et kutseharidusele pööratakse nüüd vähem tähelepanu või meie protsessides on toimunud tagasilööke? Meie kogemus seda ei kinnita. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

Täiskasvanuhariduse valdkonna poole pealt toodi välja, et laienemine oli väga vajalik samm liikumaks täienduskoolituse turu suunas ning luua mingigi kvaliteedi tagamise süsteem. Samas tõi üks organisatsioon esile, et kvaliteedisüsteemi kujundamisel tugineti liigselt varasemale akadeemilisele kogemusele, ilma süvitsi analüüsimate, kuidas olemasolevat kompetentsi kohandada täiskasvanu- ja täiendkoolituse eripäradele. See on osutunud üheks suurimaks väljakutseks selles valdkonnas.

Rõhutati, et väljastpoolt on keeruline hinnata, kui suurt ressursimahtu kvaliteedihindamine tegelikult nõuab. Seetõttu peeti oluliseks esmalt selgelt määratleda, millist laadi kvaliteedihindamist erinevatel haridustasemetel vaja on ning milliste eesmärkide ja mahuga seda läbi viia. Uute haridustasemete lisandumisel tuleb juba varakult läbi mõelda ja planeerida, millist hindamisraamistikku rakendada, milleks seda tehakse ning milliseid ressursse see eeldab.

Samuti uuriti fookusgrupi intervjuudes, et kas HAKA positsioon on mõnes haridustasemes aja jooksul muutunud. Kõrgharidussektoris, eriti ülikoolide seas, ei seata kahtluse alla HAKA rolli kvaliteedimärgina. Akrediteering tagab rahvusvahelise tunnustatuse ning diplomite ja üliõpilaste liikumisvõimalused – just sellest vajadusest protsess alguse sai.

Samuti toodi esile ka õppurite vaade. Tudengite teadlikkus HAKA-st on aja jooksul kasvanud, eelkõige tänu aktiivsete üliõpilasesindajate osalusele akrediteerimises ja õppekavade hindamises ning HAKA võimestavatele algatustele. Üld- ja kutsehariduses ei olnud tudengimudel otseselt ülekantav – algne idee luua eraldi õppurite kvaliteedivõrgustik ei osutunud toimivaks.

Nüüdseks on liigutud realistlikuma suuna poole, nähes õppurite panust osana vaatlustest või intervjuudest, mis on oluline ja positiivne areng.

Fookusgrupi intervjuudes toodi murekohana esile HAKA tegevuse rahastamise jätkusuutlikkus. Suur osa agentuuri eelarvest pärineb Euroopa Liidu vahenditest, mille tulevik on ebakindel. Kui järgmisel eelarveperioodil ei ole enam võimalik suunata toetusi üldhariduse kvaliteedivaldkonda, võib HAKA sattuda olukorda, kus tuleb katta need tegevused kõrghariduse eelarvest. See oleks probleemne, kuna kõrg- ja kutsehariduse puhul täidab HAKA ka rahvusvahelise sõltumatu hindaja rolli – roll, mis puudub teistes haridusvaldkondades. Selleks, et ükski valdkond ei jääks tähelepanuta ega kannataks, on vajalik küsimus lähiaastatel selgelt ja strateegiliselt lahendada.

Täiendkoolituste valdkonnas tõdeti, et enne koolitusasutuste turule sisenemist oleks vaja kehtestada selgem ja struktureeritum eelprotsess. See aitaks tagada, et koolitajad oleksid teadlikud täiskasvanukoolituse põhimõtetest ning tunneksid kvaliteediraamistikku juba enne teenuse pakkumise alustamist. Samuti rõhutati, et kehtivad HAKA hindamiskriteeriumid ei arvesta alati piisavalt äriõiguse, majandusnäitajate ega konkurentsikeskkonna spetsiifikat. Eriti nüüd, kus mikrokvalifikatsioonide süsteem on jõustumas, on oluline, et koolitajad mõistaksid täiskasvanukoolituse põhimõtteid ning tunneksid kvaliteediraamistikku juba enne teenuse pakkumise alustamist. Samuti märgiti, et kuigi praeguseks sobib välja töötatud kvaliteedihindamise meetodika hästi mikrosertifikaatide hindamiseks, oli see algselt liiga mahukas, jäik ja kohmakas. Protsess oli liialt fikseeritud, mistõttu ei olnud võimalik vajadusel muudatusi teha. Vaja oluks rohkem paindlikkust ja valmisolekut meetodikat kohandada.

---

*Üks võimalus oleks kehtestada selgem ja struktureeritum eelprotsess koolitusasutustele enne turule sisenemist. Teisisõnu: enne, kui asutus üldse teenusepakujaks saab, võiksid nad läbida teatud ettevalmistusetapid – mitte nii, et nad alustavad tegutsemist ja alles seejärel hakkavad vajalikke aspekte kompama või järele õpivad. (Grupiintervjuus osalenu)*

*Ei võetud aluseks majanduslikke näitajaid ega ei arvestatud konkurentsiseaduse või tingimustega. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

## 2.3 HAKA kasutamata potentsiaal

Grupiintervjuudes toodi välja tegevusi ja suundi, kus HAKA-l on osalejate hinnangul veel kasutamata potentsiaali või arenguvõimalusi. Need tähelepanekud ei viidanud olemasolevate tegevuste ebaõnnestumisele, vaid pigem võimalustele, kus agentuuri mõju võiks olla senisest laiem, sügavam või strateegilisem. Samal ajal rõhutasid mitmed osalejad, et kogu tegevuse keskmes peab jätkuvalt olema kvaliteetse hariduse tagamine.

---

*Kui süsteemist tuleb välja kvaliteetse haridusega noor, on see meie jaoks kõige olulisem. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Enamikes intervjuudes toodi esile, et HAKA võiks olla ühiskonnas nähtavam. Eriti rõhutati vajadust parandada kutsehariduse kuvandit – mitmete osalejate hinnangul on HAKA panus selle kvaliteedi tõstmisse märkimisväärne, kuid see ei jõua piisavalt avalikkuseni. Oodatakse selgemat ja mõjusamat kommunikatsiooni, mis aitaks ühiskonnas kujundada arusaama, et Eesti haridus on kvaliteetne ja hinnatud.

Leiti, et HAKA roll on praegu hästi juurdunud ja mõjus eelkõige kõrghariduse ja kutsehariduse valdkonnas, kus kvaliteedi tagamise süsteemid on välja kujunenud ja toimivad. Seevastu üldhariduses ja täiskasvanuhariduses nähakse süsteemi veel kujunemisjärgus olevana. Osalejate hinnangul seisneb HAKA kasutamata potentsiaal just nende valdkondade kvaliteedi arendamises – mitte järelevalve rollis, vaid arendava ja toetava partnerina, kes aitab kujundada usaldusväärset ja arengule suunatud kvaliteedikäsitlust ka madalamatel haridustasemetel. Nähti võimalust rakendada kõrghariduses toimivat mudelit laiemalt – näiteks asendada omavalitsuste tasandil toimuvat koolijärelevalvet eneseanalüüsil ja tagasisidel põhineva kvaliteediarendusega.

---

*Klassikalist kvaliteediarendusprotsessi võiksime laiendada madalama taseme haridusasutustesse — mitte kasutada seda järelevalve ehk kontrolliva ja karistava funktsioonina. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Mõned organisatsioonid viitasid ka rahvusvahelise hea praktika süsteemse toomise puudulikkusele – näiteks temaatiliste seminaride ja võrgustike kaudu. Kuigi algatusi on olnud, on nende mõju jäänud tagasihoidlikuks.

Kasutamata potentsiaali näeb üks organisatsioon ka valdkondadeüleses koostöös – eriti olukordades, kus õppurite liikumine ei kulge sirgjooneliselt ühe konkreetse ameti suunas, vaid hõlmab erinevaid töövaldkondi ja siirdeid. See seab uusi ootusi ka kvaliteedi hindamisele, mis peaks arvestama õppurite mitmekesiste haridusteede ja tööalaste üleminekutega.

Üks organisatsioon tõi samuti esile, et kuigi HAKA-l on selge võimekus temaatiliste hindamiste ja analüüside läbiviimiseks, on selle potentsiaali seni kasutatud valdkondades vähesel määral. Samuti rõhutas üks teine kutsehariduse valdkonna organisatsioon, et kvaliteedikoolituste ja -mentorluse kättesaadavus võiks kindlasti laieneda, et pakkuda tuge rohkematele haridusasutustele.

Positiivse arenguna tõi üks organisatsioon esile, et väljatöötamisel olev uus kutsehariduse kvaliteedihindamise mudel aitab esile tuua seni varju jäänud valdkonnad, nagu kutsekoolide ühiskondlik mõju ja praktiline innovatsioon. Kui varasem mudel ei suutnud neid piisavalt esile tõsta, siis nüüd on selles suunas toimunud selged edasimineked.

---

*Uus kvaliteedihindamise mudel, mis on valmimas, toob esile ka seni varju jäänud aspektid – nagu kutsekoolide ühiskondlik mõju ja praktiline innovatsioon. Need on olemas, aga vana mudel ei suutnud neid piisavalt esile tõsta. Seega võib öelda, et seni tähelepanuta jäänud valdkondades on toimumas positiivsed muutused.*  
*(Grupiintervjuus osalenu)*

---

| Järeldus                                                                                                                                                   | Lühikirjeldus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Järeldused HAKA tegevuste lisandväärtuse ja kasu kohta                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>HAKA-t peetakse keskseks hariduse kvaliteedi hindajaks Eestis</b>                                                                                       | Grupiintervjuudest ilmses, et HAKA suurim lisandväärtus seisneb rollis Eesti hariduse kvaliteedi keskse hindajana. Loodud on süsteemne, usaldusväärne ja selgete ootustega kvaliteedi-hindamise raamistik, mis toetab haridusasutuste sisukat enese-analüüsi, suunab hariduse järjepidevat ja läbimõeldud arendamist kõigil haridustasemetel. Hindamis- ja akrediteerimisprotsessid on muutunud oluliseks tööriistaks kvaliteedi tagamisel, pakkudes asutustele kindlat suunda ja arenguraamistikku.                                                                                                                      |
| <b>HAKA tegevustest saadakse kasu kõigil haridustasemetel</b>                                                                                              | Grupiintervjuudest ja fookusgrupi intervjuudest ilmses, et HAKA tegevused toetavad hariduse kvaliteeti kõigil tasanditel – üld-, kutse-, kõrg- ja täiskasvanuhariduses. Agentuuri hindamised, koolitused ja nõustamised aitavad kujundada kvaliteedikultuuri, arendada sisulisi protsesse ning pakkuda usaldusväärset, iga haridustaseme spetsiifilistele vajadustele vastavat raamistikku.                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>HAKA strateegilistes eesmärkides rõhutatud toetav ja arendav roll ei ole praktikas piisavalt nähtav</b>                                                 | Grupiintervjuudes kui ka fookusgrupi intervjuudest selgus, et kuigi HAKA strateegilistes eesmärkides rõhutatakse partnerlust ja arendavat lähenemist, nähakse praktikas agentuuri tegevuses valdavalt hindajat ja kontrollijat. Eriti kõrghariduses tuntakse puudust arengunõustamisest ning süsteemsest toetusest enne formaalseid hindamisi, mis pärsib usaldusliku koostöö kujunemist.                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>HAKA laienemisprotsessi hinnatakse üldjoontes positiivsena, kuid ei ole kindlust tegevuste jätkusuutlikkuse ja piisavate ressursside tagamise kohta</b> | Grupiintervjuudes toodi välja, et HAKA tegevuse laienemine kõigile haridustasemetele on toonud kaasa ressursi hajumise, mistõttu seatakse kahtluse alla agentuuri suutlikkus tagada samal tasemel kvaliteeti kõigis neljas valdkonnas.<br><br>Seevastu fookusgrupi intervjuudest selgus, et HAKA tegevuse laienemine kõigile haridustasemetele on tervikuna positiivne, ent tõstatab küsimusi organisatsiooni suutlikkuse ja jätkusuutliku rahastamise kohta. Ressursside hajumine võib ohustada kvaliteeti, eriti kui Euroopa Liidu rahastus väheneb ja agentuur peab olemasolevaid tegevusi katma senistest allikatest. |
| <b>HAKA ei ole veel täiel määral ära kasutanud kõiki võimalusi oma nähtavuse suurendamiseks ja ühiskondliku mõju laiendamiseks</b>                         | HAKA tegevustel on sisuline mõju hariduse kvaliteedi arendamisel, kuid see ei peegeldu piisavalt avalikus ruumis. Suurem nähtavus, eriti kutsehariduse panuse esiletõstmisel, ja strateegilisem kommunikatsioon aitaksid tugevdada ühiskondlikku arusaama sellest, et Eesti haridus on kvaliteetne, usaldusväärne ja rahvusvaheliselt konkurentsivõimeline.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Üld- ja täiskasvanu-hariduses on süsteem veel kujunemisjärgus</b>                                                                                       | HAKA tugev ja toimiv roll on selgelt esil kõrghariduses ja kutsehariduses, kus kvaliteedihindamise raamistikud on välja kujunenud ja juurdunud. Seevastu üld- ja täiskasvanuhariduse valdkondades nähakse kvaliteedisüsteeme alles kujunemas, mistõttu ootavad osapooled HAKA-lt suuremat arendavat ja toetavat panust nende süsteemide ülesehitamisel ja juurutamisel.                                                                                                                                                                                                                                                   |

### 3 Koostöö ja kaasamine

#### 3.1 Organisatsioonide kaasatus HAKA otsustus- ja arendusprotsessidesse

Grupiintervjuus osalenud hindasid organisatsioonide kaasatust HAKA otsustus- ja arendusprotsessidesse valdavalt positiivselt, tuues esile hästi toimiva koostöö ja aktiivse kaasarääkimise võimalused. Mitmed organisatsioonid rõhutasid, et HAKA on suhtluses ja koostöös olnud selgelt proaktiivne. Näiteks tõi üks organisatsioon esile, et HAKA on ise algatanud kohtumisi, sh teinud ettepanekuid kohtumiseks organisatsiooni juhtkonna vahetuse korral, et tutvuda uute partneritega.

---

*HAKA on olnud suhtluses proaktiivne – ise on soovitud kohtuda ning juhatuse vahetuse ajal tehti ettepanek eraldi kohtumiseks. Varasemalt on samuti ilmnunud soov kohtuda uute inimestega ja paremini tutvuda. See pool on olnud positiivne. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Samuti tõi üks organisatsioon esile, et üldhariduse valdkonnas on HAKA kaasamine olnud väga hästi korraldatud. Nende hinnangul on koostöö olnud tihe ja sisuline – nad on olnud aktiivselt kaasatud uue kvaliteedikontseptsiooni väljatöötamisse.

Eriliselt hinnati HAKA koostööd ülikoolidega ning nende rolli teaduspõhise lähenemise kujundamisel, mis annab kontseptsioonile sisulise tugevuse ja usaldusväärsuse. Üks intervjuueeritud organisatsioon märkis positiivsena, et uue institutsionaalse akrediteerimise juhendi väljatöötamisse olid ülikoolid hästi kaasatud ning suurem osa esitatud tagasisidest võeti arvesse.

Koolijuhtide hinnangul on HAKA olnud kaasamisel eeskujulik, pakkudes järjepidevat, selget ja sisukat koostööd. Eriti toodi esile üldhariduskoolide kvaliteedimudeli arendusprotsess, kus koolijuhid olid kaasatud alates esimestest etappidest ning nõukoja kaudu hoiti neid pidevalt informeerituna. Näitena heast praktikast mainiti HAKA reageerimist koolijuhtide ettepanekule korraldada üle-eestiline eeltutvustustuur, mille eesmärk oli anda koolidele arusaadav ja praktiline ülevaade hindamisprotsessi sisust ja kulgemisest.

---

*Minu meelest on HAKA praegu suurepärane musternäide sellest, kuidas partnereid kaasata. Nad küsivad järjepidevalt tagasisidet, annavad ülevaateid, kuulavad osapooli ja kirjeldavad avatult, kuhu liigutakse. Kaasatus on praeguses protsessis väga heal tasemel. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Ühe organisatsiooni esindaja sõnul on üldhariduse nõukoja koosolekud olnud sisulised ja kaasavad – aruteludes ei ole tajutud formaalsust ega eelvalmistatud otsuste kinnitamist, vaid partnerite sisendit on reaalselt arvesse võetud. Kuigi kohtumiste regulaarsus on viimasel ajal vähenenud, seostati seda pigem tehniliste piirangutega, nagu HAKA ruumipuudus, mitte kaasamise vähenemisega.

Osa kuratooriumi liikmetest tõid välja, et osalemine HAKA kuratooriumis tähendab sisulist kaasatust agentuuri otsustus- ja arendusprotsessidesse, kuna tegemist on kõrgeima otsustusorganiga, mis kinnitab arengukavad, eelarved ja hindamispõhikogude koosseisud. Oluliseks peeti seda, et lisaks riigiametnikele on kuratooriumis alati esindatud ka õpilased ja üliõpilased. Kuratoorium pakub võimalust osaleda HAKA strateegiliste suundade ja arendustegevuste kujundamises, anda sisendit kvaliteedimudelite loomisse ning pidada valdkondadevahelist dialoogi – näiteks kutse- ja rakenduskõrghariduse teemadel. Kuna esindatud on kõik haridustasemed, võimaldab see käsitleda HAKA tegevusi mitmekülgsemalt ja sisulisemalt.

---

*Väga hästi toimib. Kuratooriumi kogemuse põhjal võin öelda, et me oleme täiesti kaasatud. [...] Kõik strateegilised teemad, mis puudutavad HAKA institutsiooni arengut või sisuliste protsesside juhtimist, arutatakse ühiselt – me oleme laua taga ja saame oma arvamust avaldada ka HAKA enda arengusuundade osas.*  
(Grupiintervjuus osalenu)

---

Samas juhtis üks intervjuueeritav tähelepanu sellele, et kuratooriumil puudub otsene otsustusõigus sisuliste suundade kujundamisel, mistõttu ei saa kaasatust pidada täiel määral sisuliseks. Kuratooriumi rolli iseloomustati pigem kui informatiivset ja nõuandvat – see on oluline arutelude ja tagasiside andmise platvorm, kuid ei oma otsustavat mõju strateegiliste valikute tegemisel.

Ühe organisatsiooni esindaja tõdes, et kuigi HAKA on teinud sihtrühmade, sealhulgas õppijate kaasamiseks märkimisväärsed pingutusi, ei ole need alati toonud soovitud tulemusi.

---

*Hiljutine kogemus on ühe HAKA programmi läbinud üldhariduskooliga. Küsisin sealsetelt õpilastelt, kas HAKA esindajad, kes selle kooliga tegelesid, kõnetasid ka õpilasi. Need konkreetseid õpilasesinduse liikmed ei osanud seda välja tuua. Ei saa väita faktina, et see tähendab, et HAKA üldse ei kaasanud, aga see näitas vähemalt seda, et õpilasesindus ei olnud HAKA-st kuulnud, hoolimata sellest, et koolis oli arendusprogramm toimunud. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Fookusgrupi intervjuudes tõdeti, et kaasamine on olnud üldjoontes hästi korraldatud. HAKA-t kirjeldati koostöövalmi organisatsioonina, kes otsib aktiivselt lahendusi ja arvestab partnerite vaadetega. Positiivse näitena toodi esile koostöökoda, kus aruteludesse oli kaasatud lai ring osapooli, võimaldades kuulda erinevaid vaatenurki ja käsitleda esile kerkinud murekohti.

Samuti tõi üks osaleja välja, et HAKA koostöö koolide, ministeeriumi ja tööandjatega on tihe ja sisuline. Kõik osapooled – sh koolipidajad, tööandjad ja töövõtjate esindajad – on kaasatud nii hindamishariduskogusse kui ka arendustegevustesse. Näiteks hetkel käimasolevas kutsehariduse kvaliteedimudeli uuendamises on kõik partnerid aktiivselt esindatud, sealhulgas ministeerium ja koolide esindajad.

Üks osalenu tõi välja, et üldhariduse valdkonnas tekkis protsessi käigus siiski segadus – teatud perioodil jäi arusaamatuks, mis toimub ja kuhu tegevused liiguvad. Osaleja hinnangul jäi teatud perioodil vajaka selgest ja järjepidevast teabest protsessi kulgemise kohta – mida tehakse, miks ja kuidas. Ta märkis, et selgem kommunikatsioon oleks aidanud paremini mõista toimuvat ja hoida ülevaadet protsessi käigust.

---

*Samas pean tunnistama, et mingil hetkel tekkis justkui „must auk“. Kuigi pean end üsna hästi informeeritud ja huvitunud isikuks, jäi mulle siiski mulje, et teatud perioodil kadus selgus, mis toimub ja kuhu protsess liigub. [...] Kokkuvõttes on üldhariduse süsteemi ülesehitus siiski mulle pigem positiivse mulje jätnud. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

Samas mõisteti, et HAKA-l on arvukalt protsesse, mis eeldavad erinevate osapoolte kaasamist, mistõttu võib kaasamise kvaliteet olla kohati ebaühtlane. Märgitakse ka, et näiteks kuratooriumi liikmed peaksid sellistes olukordades ise enam initsiatiivi üles näitama.

---

*Kuratooriumi liikmena tunnen, et mul on lihtsam sellistes olukordades initsiatiivi võtta ja vajadusel rõhutada kaasamise vajadust – ja olen näinud, et HAKA sellele ka reageerib. Kuratooriumi ja HAKA koostöö on siin vastastikune: kui HAKA vajab tuge või esile kerkivad probleemid, peab ka kuratoorium omalt poolt olema proaktiivne. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

### 3.2 Valdkonnad, kus kaasamist tõhustada

Grupiintervjuudes osalenutelt uuriti, millistes valdkondades või teemades võiks HAKA kaasamist tõhustada ning mida saaks paremini teha.

Üks organisatsioon rõhutas vajadust regulaarselt toimuvate ja sisuliselt arendavate kohtumiste järele, mis toetaksid haridusasutuste kvaliteedi ja arengutegevuste edendamist. Leiti, et hetkel on kontakt HAKA-ga peamiselt institutsionaalse akrediteerimise perioodidega – keskendutakse hindamise ettevalmistamisele ja sellele järgnevatele tegevustele. Vahepealne aeg jääb sageli sisulisest koostööst ja toetusest ilma. Samuti leiti, et sellisel juhul võiks kaasata rohkemaid koole.

---

*Just see vahepealne aeg võiks olla toetav: jõustav, nõustav ja koolitav. [...] Neid teemasid võiks arutada mitte ainult kuratooriumi tasandil, vaid ka kõiki koole kaasavate kokkusaamiste kaudu. Mulle tundub, et selliseid võimalusi on olnud liiga vähe – justkui elame ühe hindamise juurest teiseni. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Positiivse näitena toodi uus juhend, mille kohaselt kutsutakse igal aastal hindamise läbinud kõrgkoolid kokku kogemuste jagamiseks – eeskujuks Soome praktika. Samas jäi ebaselgeks, kas ja kuidas see süsteemselt rakendub. Rõhutati, et haridusasutused ootavad regulaarset ja stabiilset koostööd kvaliteedi arendamisel, mida seni on pidanud ise algatama. Hästi toimiva eeskujuna nimetati digiõppe kvaliteedi foorumit, mis pakub nii tunnustust kui nähtavust. Kogemus näitab, et ilma selge eestvedamiseta ei kujune püsivat koostööd ning projektide lõppedes võib kaduda ka saavutatu.

---

*Näiteks digiõppe kvaliteedi foorum: see on igakevadine sündmus, kus tunnustatakse parimaid e-kursuseid ning mis on jälgitav nii veebis kui kohapeal. See on hea näide, et kvaliteedi edendamine ei tähenda ainult juhiseid ja hindamismudeleid. [...] Süsteemi ei teki, kui keegi seda eest ei vea. [...] Just seda on haridusasutused korduvalt rõhutanud – vajadust stabiilsete, kaasavate tegevuste järele ja mitte ainult kõrghariduses, vaid ka kutsehariduses. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Üks organisatsioon rõhutas ka vajadust kaasata rohkem üldhariduskooli. Kuigi HAKA tegevusi peeti sisukateks ja hästi toimivateks, aitaks nende mõju suurendada koolide teadlikkuse kasvatamine ning laiem haridusasutuste osalus. Teine organisatsioon rõhutas omakorda tööandjate kaasamise vajakajäämisi – kuigi kaasatus on formaalselt olemas, jääb see sageli sisuliselt nõrgaks. Eriti vajalikuks peeti selgema ja konstruktiivsema tagasiside andmist, selgitamaks, miks teatud ettepanekutega arvestatakse ja miks mõnega mitte.

Sarnase tähelepaneku lisas ka teine organisatsioon, kelle hinnangul on kaasamisprotsessid küll üldiselt hästi korraldatud, kuid puudub selgus selles, kuivõrd partnerite ettepanekud tegelikult otsustusprotsessides kajastuvad. See vähendab kaasamise mõjusust ja võib nõrgendada usaldust protsessi vastu.

---

*Tööandjad tajuvad oma kaasatust tihti pigem näilisena – neile tundub, et nende sisend küll kuulatakse ära, kuid see ei kajastu otsustes. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Kaasamise osas juhiti tähelepanu sellele, et rakenduskõrgkooli tuleks senisest enam kaasata kutsehariduse kvaliteedi arendamise protsessidesse. Kuna mitmes rakenduskõrgkoolis pakutakse lisaks kõrgharidusele ka kutseõpet, on neil selles valdkonnas kogunenud väärtuslikud kogemused ja sisuline pädevus, mida ei ole seni piisaval määral koostöös rakendatud. See aspekt ei piirdu pelgalt agentuuri praktika või otsustega, vaid viitab laiemale õigussüsteemi küsimusele. Seetõttu rõhutati ootust, et koostöö ja infovahetus erinevate haridustasemetega asutustega oleks paremini läbimõeldud, koordineeritud ja järjepidev.

Samas toodi esile, et praegustes tingimustes ei saa oodata olemasolevalt meeskonnalt märkimisväärselt suuremat panust – igal võimekusel on omad piirid. Kui soovitakse haridussüsteemi tervikuna parendada, eriti seoses hariduse kvaliteedi tagamise ja asutuste võimestamisega, on oluline laiendada kaasatavate asutuste ringi.

---

*Kui neil oleks meeskond suurem, siis ma ei ütleks, et sama koosseisuga peaks tegema oluliselt rohkem. Igal võimekusel on piirid. [...] Ma arvan, et tuge võiks olla rohkem. Need, kes agentuuris toimetavad, on minu kogemuse põhjal kindlasti oma valdkonna entusiastid ja tegutsevad parima nimel. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Mõnes intervjuus märgiti, et kaasamise tihendamiseks puudub otsene vajadus. Nende hinnangul on koostöö HAKAga olnud piisav ning lisanduvaid kaasamistegevusi ei peetaks vajalikuks. Samas toodi esile, et kaasamine ei tohiks muutuda liialt koormavaks ega formaalsuseks – oluline on tasakaal informeerituse ja osaluse vahel. Kaasamise tõhusus seisneb eelkõige asjakohases ajastuses, selges eesmärgipüstituses ning partnerite tegelike sisendivõimaluste arvestamises.

---

*Praegu ei tunne ma, et HAKA kaasamine oleks kuidagi ülemäära koormav või ebaproportsionaalne. Vastupidi – see on olnud hästi tasakaalus ega ole kordagi ületanud valuläve, kus see muutuks koormavaks. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Fookusgrupi arutus toonitas üks organisatsioon vajadust partnerite sisulisema kaasamise järele. Märkiti, et kohati on jäänud mulje, justkui oleks suunad juba eelnevalt paika pandud ning partneritele jääks vaid roll esitatud dokumentide kommenteerijatena. Osalejate hinnangul tuleks tulevikus liikuda ühisloomelisema koostöö suunas, eeskätt kvaliteedihindamise tulevikusuundade kujundamisel.

---

*Näiteks praeguses Euroopa tasandi muudatuste kontekstis ootaks HAKA-lt rohkem eestvedamist: mitte ainult dokumentide detailide viimistlemist, vaid ka sisulisi arutelusid visiooni ja kontseptuaalsete muutuste üle. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

Mõned osalejad rõhutasid, et partnerorganisatsioonide kaasamine peaks toimuma kahel tasandil. Esiteks tuleks osapooli kaasata varakult, visiooni kujunemise faasis, mitte alles siis, kui suunad on juba otsustatud. Oluliseks peeti ausat ja läbipaistvat kommunikatsiooni, et vältida kaasamise formaalsuse muljet. Teiseks toodi esile vajadust süsteemsema teavitamise järele ka pärast töövalmimist – info oluliste otsuste ja analüüside kohta ei jõua alati partneriteni.

---

*Laiemalt vaadates tundub, et riigil on suur kartus eksida, mistõttu jääb varajane kaasamine nappima. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

*Eriti tähtis on huvirühmade kaasatus strateegiliselt ja varajases faasis – suuna ja põhimõtete kujundamisel. Hilisemates etappides võib osalus hajuda, mis on mõistetav. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

| Järeldus                                                                                                   | Lühikirjeldus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Järeldused koostöö ja kaasamise kohta</b>                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Kaasamine on valdavalt hästi korraldatud ja partnerite poolt hinnatud</b>                               | Grupiintervjuudes kui ka fookusgrupi intervjuudes osalenud partnerorganisatsioonid hindasid võimalusi HAKA otsustus- ja arendusprotsessides osaleda üldiselt positiivselt, tuues esile koostöö avatust, sisukust ja tõelist kaasaráääkimise võimalust. Paljud rõhutasid HAKA proaktiivset hoiakut – algatatakse kohtumisi ja hoitakse järjepidevalt sidet. See viitab HAKA soovile kujundada kvaliteedihindamist partnerlusele tugineva ja koostöise lähenemisena.                                                                                                                                                           |
| <b>Kaasamise mõju ja kvaliteet ei ole alati ühtlane ning sõltub protsessist ja rollijaotusest</b>          | Kuigi HAKA kaasamiskultuuri on üldjoontes hinnatud tugevaks, on grupi- ja fookusgrupi intervjuudes esile toodud ka kitsaskohti. Kaasamine on mõnel juhul piirdunud nõuandva rolliga ega ole võimaldanud sisulist otsustamises osalemist. Liialt laiapõhjaline kaasamine on vähendanud tõhusust ning tekitanud vastutuse hajumist. Esinenud on ka kommunikatsioonilünki, mis on raskendanud arusaamist protsessi kulgemisest. Mõistetud on, et kaasamise kvaliteeti mõjutavad HAKA ulatuslik tegevusvaldkond ja piiratud ressursid. Tähtsaks on peetud ka partnerite, sealhulgas kuratooriumi liikmete, enda initsiatiivikut. |
| <b>Vajadust nähakse senisest järjepidavam ja sisukamana kaasamise ning läbipaistvama tagasiside järele</b> | Kitsaskohana nähakse seda, et koostöö on sageli koondunud hindamisprotsesside ümber ning vahepealsel ajal jääb partnerlus vähem nähtavaks ja vähem sisuliseks. Ebapiisavaks peetakse ka koolide ja tööandjate, samuti rakenduskõrgkoolide kaasamist kutsehariduse kvaliteedi arendamisse. Kahtlusi on tekitanud kaasamise mõju ulatus – kuigi partnerite arvamusi kogutakse, ei ole alati selge, kuidas need sisendid otsustusprotsessidesse jõuavad, mis võib vähendada usaldust kaasamise suhtes.                                                                                                                          |
| <b>Oluliseks peetakse varajast strateegilist kaasamist</b>                                                 | Mõnes grupi- ja fookusgrupi intervjuus peeti puuduseks, et partnerite kaasamine strateegilise visiooni ja suundade kujundamisse toimub liiga hilises etapis. Leiti, et varajase kaasatuse puudumine piirab sisulist panustamist ning võib vähendada arusaama protsesside laiemast eesmärgist. Sellistes olukordades tajutakse kaasamist formaalse protseduurina, mitte mõjusa partnerlusena. Kaasamise mõjususe seostati otseselt ajastusega – mida varem kaasamine algab, seda olulisemaks ja sisukamaks see partnerite hinnangul kujuneb.                                                                                  |

## 4 Usaldusväärsus ja kuvand

### 4.1 HAKA usaldusväärsus hariduse kvaliteedi hindamisel ja arendamisel

Grupiintervjuudes osalenud hindavad HAKAt üldiselt usaldusväärse ja sisulise partnerina hariduse kvaliteedi hindamisel. Mõned osalejad pidasid kutse- ja kõrghariduse valdkonda eriti usaldusväärseks, kuna seal on kvaliteedihindamise protsessid aja jooksul välja kujunenud. Samuti on välja kujunenud ka ühine töökultuur ning hindamist nähakse loomuliku osana asutuse juhtimisest ja arengust. HAKA-t nähakse ka rahvusvaheliselt usaldusväärse kvaliteediagentuurina.

---

*HAKA usaldusväärst võib pidada üldjoontes tugevaks, eriti kutse- ja kõrghariduses, kus nende tegevus on olnud järjepidev ja sisuline. (Grupiintervjuus osalenu)*

*Kutsehariduses on olukord teistsugune. Tänu pikaajalisele kogemusele ja süsteemsele tööle on kvaliteedihindamise protsessid jõudnud märgatavalt küpsemale tasemele. Seal ei käsitleta seda enam kontrollmehhanismina, vaid loomuliku osana juhtimisest, enesehindamisest ja pidevast arengust. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Samas tõdeti, et üldhariduse ning täiskasvanuhariduse valdkonnas on kvaliteedihindamine veel kujunemisjärgus ning usaldus ja mõistmine ei ole veel kõikjal võrdselt juurdunud. Üldhariduse valdkonnas peetakse HAKA rolli veel suhteliselt uuemaks, mistõttu ei ole arusaam kvaliteedihindamise sisust ja eesmärgist veel laialdaselt levinud. Tõdeti, et sageli tajutakse hindamist endiselt kui järelevalvet, mitte kui strateegilist arengu tööriista. Seda seostatakse tihti ka koolijuhi kompetentsimudeliga, mis annab hindamisele erineva fookuse kui teistes haridusastmetes.

---

*Kvaliteedihindamine jõudis üldharidusse oluliselt hiljem kui kutse- ja kõrgharidusse. See üleminek kooli vaatest riiklikku kvaliteedi juhtimise raamistikku ei ole veel üldhariduses nii selgelt kanda kinnitanud. Sageli mõistetakse välishindamist pigem kui kontrolli ja tagasiside andmise vahendit, mitte kui juhtimisstrateegia tööriista, mille eesmärk on enesehindamine ja pidev parendamine. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Üleminek riiklikule kvaliteedijuhtimise raamistikule ei ole koolide tasandil veel täielikult toimunud ning arusaam, et kvaliteedijuhtimine on osa igapäevasest juhtimisest, vajab veel tugevdamist. Mõned osalejad rõhutasid, et tähtis on vältida olukorda, kus kvaliteedihindamine muutub iseseisvaks süsteemiks, mis ei ole seotud kooli juhtimise ja arenguga.

Täiskasvanuhariduse ja täienduskoolituse valdkonnas on olukord veelgi ebaselgem – seal ei ole kvaliteedihindamise põhimõtted veel laialdaselt teadvustatud ega rakendunud. Tõdeti, et kuigi kutsehariduses toimub täiskasvanukoolitus süsteemselt ja selle kvaliteeti hinnatakse sama protsessi raames, ei ole see arusaam eraldiseisvates täiskasvanute koolitusasutustes veel levinud. Teadlikkuse tõstmist peeti selles valdkonnas väga vajalikuks. Samuti toodi välja, et hindamisprotsess võib väiksemate koolitusasutuste jaoks olla keeruline või ajamahukas, eriti kui neil pole kõike piisavalt läbimõeldud.

---

*Täiskasvanuhariduses ei ole kvaliteedihindamise põhimõtted veel samal määral teadvustatud või rakendunud. See on kindlasti koht, kus tuleks teadlikkust tõsta ja praktikaid ühtlustada kogu haridusmaastikus. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Kutsehariduse valdkonnas tõi üks osaleja esile, et HAKA on olnud väga hea partner, eelkõige akrediteerimise ja õppekavade hindamise küsimustes. HAKA aruandeid kasutatakse laialdaselt nii ametlikes pöördumistes kui ka õigusloomeprotsessis. HAKA-t peetakse selles valdkonnas usaldusväärseks ja mõjukaks institutsiooniks.

Mitmed intervjuueeritavad tõid välja, et kogu HAKA hindamisprotsess – alates dokumentide ettevalmistamisest ja sisendite kogumisest kuni nõukogude tööni – on olnud põhjalik, läbipaistev ja teaduspõhine. HAKA kommunikatsiooni on üldiselt hinnatud avatuks ja informatiivseks, mis on tugevalt suurendanud usaldust organisatsiooni vastu.

Mõne osaleja hinnangul on nii eksperdid kui kogu hindamisprotsess olnud läbipaistev ja usaldusväärne. Näitena toodi komisjoni töökorraldus, kus huvide konflikti – näiteks isikliku seose hinnatava asutusega – ilmnemisel taandati vastav liige otsustusprotsessist. Seda käsitleti korrektselt ja läbipaistvalt korraldatud praktikana, mis tugevdas usaldust kogu hindamisprotsessi vastu.

Samas leidis sel teemal ka kriitikat. Mõned kutsehariduse valdkonna organisatsioonid tõid välja, et samad hindajad korduvad ning komisjonide koosseis võib mõjutada hinnangu objektiivsust. Väikese riigi kontekstis on subjektiivsuse oht paratamatu. Lahendusena pakuti, et komisjonidesse tuleks kaasata rohkem väliseksperte ning juhtide valikul tuleks vältida koolide ülekaalu. Kui esimees on samuti koolist, võib hinnang kalduda haridusasutuse vaatesse ja tööandjate hääl jääb tagaplaanile.

Üks täiendkoolituse valdkonna intervjuueeritav märkis ka, et hindamiseksperdid ei oma alati piisavat kompetentsi – eriti seoses erasektori spetsiifikaga. Leiti ka, et hindamisprotsess võib olla kohati liiga keeruline.

---

*HAKA peab suutma tagada, et hinnangud oleksid sõltumatud, läbipaistvad ja usaldusväärsed ka olukorras, kus isiklikud või institutsionaalsed seosed võivad muidu mõjutada objektiivsust. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Fookusgrupi intervjuudes küsiti osalejatelt hinnangut selles osas, kas ja milliseid muudatusi peetakse vajalikuks, et hindamisprotsess oleks usaldusväärne ning ei sõltuks konkreetsetest hindajatest. Oluliseks peeti konkreetset rollijaotust, et millised ülesanded näiteks on komisjonide välis- ja kohalikel liikmetel.

Esile toodi, et väliseksperdid ei pruugi mõista piisavalt Eesti konteksti. Seetõttu tehakse ettepanekuid ja antakse tagasisidet, mida Eesti seadusandlus ei võimalda rakendada. Sellisel juhul peaks HAKA selgelt eristama ja vajadusel välja filtreerima need ettepanekud ning hindamiskriteeriumid ja raamistik peavad olema selgelt määratletud. Üks organisatsioon rõhutas, et on esinenud kahtlusi hindamiskomisjoni erapooletuse ja sõltumatuse osas.

---

*Hindamiskriteeriumid ja raamistik peavad olema selgelt määratletud ning nende põhjal ei tohiks tekkida kahtlusi. Paraku on juhtunud, et tagasiside põhineb teemadel, mis pole seadusandlikult rakendatavad või on muul viisil ebakõlalised. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

Üks organisatsioon juhtis tähelepanu murele, et hindamisprotsessi usaldusväärsust kahjustab see, et rahulolematuse korral seatakse sageli kahtluse alla ka hindajate sõltumatus. Väikeses riigis on täielikku sõltumatust keeruline saavutada – teatav 'sõltuvuskoefitsient' on paratamatu. Intervjueeritav rõhutas, et samas ei tohi see viia olukorrani, kus kujuneb kinnine või isikupõhine süsteem. Hindamissüsteemis peab säilima teatud määral konkurents ja mitmekesine ekspertsus eri tasanditel, sest just see loob eeldused usaldusväärsuseks ja kvaliteediks

Samuti esitas üks rühmaarutelu osalenu ettepaneku liikuda väiksemate, kuid stabiilsema koosseisuga hindamiskomisjonide suunas, et tagada süvenenud ja järjepidev hinnangute andmine. Laiapõhjaliste komisjonide puhul tekib küsimus liikmete ettevalmistuse sügavuses ning pidev koosseisude vahetumine võib põhjustada ebaühtlast ja isikupõhist tagasisidet.

Üks rühmaarutelu osalenu tegi ettepaneku, et hindamiskomisjoni esimees ei peaks olema kooli esindaja, vaid tööandja esindaja. Vastav vajadus ilmnis selgelt kutsehariduse hindamisnõukogu töös ning hindamisaruanne analüüsimisel.

---

*Mind on alati veidi häirinud, et hindamiste käigus hindasid koolid üksteist – üks kool hindas teist ja teine kolmandat. Kui tööandja vaade jääb sellises süsteemis nõrgaks, võib ka sisuline hindamine muutuda pealiskaudseks. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

Tähelepanu juhiti ka hindamisinõukogu liikmete ja hindajate leidmise keerukusele ning kahtlustele seoses nende motivatsiooni ja sobivusega, mis võib otseselt mõjutada kogu hindamissüsteemi usaldusväärsust ja kvaliteeti. Hiljutine näide on kutsehariduse hindamisinõukogu koosseisu kinnitamine, mis osutus väga keerukaks ja aeganõudvaks. Sarnane olukord tekkis ka täiskasvanuhariduse vallas, kus jäi õhku küsimus, kas kinnitatud koosseis oli tõepoolest parim võimalik – kandidaatide valik oli väga piiratud. Probleemi süvendavad ka teatud regulatiivsed kitsaskohad. Näiteks täiskasvanuhariduses kuuluvad paljud pädevad spetsialistid korraga mitmesse erialaühingusse, kuid kui kehtivates põhimõtetes on seatud tingimus, et dubleerumine ei ole lubatud, tuleb mõni sobiv kandidaat välistada üksnes seetõttu, et ta kuulub „valesse“ organisatsiooni – kuigi tema pädevus vastaks täielikult nõuetele.

---

*Hiljuti oli vaja kinnitada kutsehariduse hindamisinõukogu koosseis ja see kujunes väga vaevaliseks. Sama kehtis täiskasvanuhariduse puhul: kahtlus jäi, kas kinnitatud koosseis oli parim võimalik, sest kandidaatide valik oli väga piiratud. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

Rõhutati, et uue hindamismudeli esimesed rakendajad satuvad sageli ebavõrdsesse olukorda, täites nn „katsejänese“ rolli, kuna protsessid ja juhised on alles kujunemisejärgus. See seab kahtluse alla hindamistulemuste võrreldavuse eri õppeasutuste vahel. Ühe võimaliku lahendusena nägi üks fookusgrupi intervjuu osalenu mudelit, kus osa eksperte osaleb korduvates hindamistes – selline lähenemine võimaldaks tagada suurema järjepidevuse, kogemuste akumulatsiooni ning usaldusväärsema võrdlusbaasi. Samuti peeti oluliseks teha selge vahe formaalse hindamise ja arendava, võimestava toe vahel, rõhutades vajadust viimast senisest süsteemsemalt arendada väljaspool hindamisraamistikku.

Kriitikat esitati grüpiintervjuudes ka seoses HAKA seotusega HARNO-ga. Üks osaleja märkis, et HAKA-t nähakse kohati pigem HTM-i käepikendusena, mis võib mõjutada agentuuri tajutavat sõltumatust. Seetõttu uuriti fookusgrupi intervjuudes seda, kuidas mõjutab HAKA kuvandit tema tegutsemine HARNO allüksusena. Üks osaleja leidis, et seda seost on suudetud hästi tagaplaanile jätta, mistõttu see pole silmatorkav ega tekita probleeme.

Samuti rõhutas üks intervjuueeritav, et väikeste agentuuride kestlikkus on paremini tagatud, kui nad kuuluvad suuremasse organisatsiooni. HAKA ja HARNO puhul on seni suudetud säilitada objektiivsus ja sõltumatus ka suurema struktuuri sees.

---

*Suurem struktuur võimaldab pakkuda keskseid tugiteenuseid – näiteks personalihaldust, IT-d või finantsjuhtimist –, mida ei ole vaja igas väikeasutuses eraldi dubleerida või rahastada. [...] Minu hinnangul on HAKA kuulumine HARNO koosseisu toetanud nende töö jätkusuutlikkust, eriti olukorras, kus ressursid on piiratud. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

Üks intervjuueeritav märkis, et kuigi HAKA tegutseb HARNO koosseisus, peab ta samal ajal säilitama sõltumatuse kvaliteedi hindamises. See topeltroll loob struktuurse pinget: ollakse osa suuremast organisatsioonist, kuid hindamisfunktsioon eeldab erapooletust ja institutsionaalset iseseisvust. Samuti tõi ta esile, et HARNO loomise käigus – kui mitmed varasemad agentuurid, nagu HITSA, Sihtasutus Innove ja teised, ühendati – kaasnes teatud fookuse ja spetsiifilise pädevuse hajumine. Samuti toodi välja olukord, kus HAKA sooviti lisada HARNO struktuuri ja jätta kuratooriumile vaid nõuandev roll. Leiti, et see oleks selgelt kahjustanud HAKA sõltumatust. Seetõttu rõhutati, et HAKA sõltumatuse seaduses sätestamine on vajalik – sellega tuleks edasi liikuda.

Mitmed organisatsioonid väljendasid toetust ettepanekule sätestada HAKA sõltumatus seadusandlikul tasandil. Samuti peeti vajalikuks tagada, et agentuuri roll ja funktsioonid oleksid selgelt määratletud ning eristatud HARNO tegevustest. Arvati, et see looks paremad eeldused usaldusväärseks tegutsemiseks ja väldiks tulevikus rollikonflikte.

---

*Viimaste aastate jooksul kulunud aeg sõltumatuse tõestamiseks oleks olnud väiksem, kui agentuur poleks allunud HARNO-le. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

*Probleem pole tingimata HARNO ise, vaid rollide ja vastutuse ebaselgus. Kui sõltumatus pole juriidiliselt tagatud, võib üksikisikute mõju hakata ohustama kogu agentuuri usaldusväarsust. Rahvusvahelise hindamise valguses on see tõsine probleem. Mõnes mõttes on hea meel, et ise enam selle eest võitlema ei pea. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

## 4.2 HAKA kuvandit iseloomustavad märksõnad

Grupiintervjuudes ilmnes, et HAKA kuvand haridusvaldkonnas on partnerorganisatsioonide hinnangul mitmetahuline ja positiivne. Kõige sagedamini seostatakse HAKAt usaldusväärsuse, professionaalsuse, pädevuse ja ekspertsusega. Partnerid tajuvad HAKAt kui institutsiooni, mille tegevus põhineb sügaval sisulisel teadmisel ning mille töö tulemuslikkus on olnud eriti selgelt nähtav kutse- ja kõrghariduse valdkonnas. Näitena tõi üks organisatsioon välja, et HAKA suudab hoida kõrghariduse kvaliteedilatti piisavalt kõrgel ja tagada rahvusvaheliselt konkurentsivõimelise süsteemi. Samuti toodi esile, et kõrgkoolid kasutavad HAKA kvaliteedimärgist teadlikult ja uhkusega – see on kujunenud nähtavaks tunnustuseks, mis kannab kaalu nii organisatsioonisiselt kui avalikkuses.

---

*Tegevustes professionaalne, põhjalik ja läbipaistev. Tahaksin rõhutada, et HAKA ei ole lihtsalt hindaja, vaid ka teekonna rajaja ja korrastaja. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Oluliseks peetakse ka HAKA neutraalsust ja läbipaistvust. Eriti tõsteti esile võimekust käsitleda olukordi erapooletult ka siis, kui esitatud materjalid või hinnatava taust ei vasta kõrgetele ootustele. Näiteks toodi ühes intervjuud näide, kus HAKA töörühm hindas potentsiaalset uut kõrgkooli professionaalselt, täpselt ja põhjalikult – hoolimata sellest, et hindamismaterjalid olid puudulikud. Sellised kogemused kinnitavad HAKA kui usaldusväärse ja tasakaaluka partneri kuvandit. Samal ajal rõhutati ka inimlikkust – tagasiside andmise protsessis osatakse luua mõistmist ja suhtlus on toetav, mitte hirmutav.

Kuvandit iseloomustab lisaks ka avatus ja kaasamise meelsus. HAKA on mitme intervjuus osalenu hinnangul üks väheseid riiklikke asutusi, kes on õppijaid ja partnereid süsteemselt ja sisuliselt kaasanud. Seda peetakse väärtuslikuks ning osapooled tunnetavad end protsessidesse päriselt kaasatuna. Samas rõhutati, et kaasamise ja nähtavuse tase võib olla erinev sõltuvalt kokkupuutest – näiteks tõi üks intervjuus osalenu välja, et tema kogemus HAKAga on väga positiivne ja läbipaistev, kuid väljaspool aktiivset osalemist ei pruugi kõik omada sama teadlikku pilti.

---

*HAKA on kindlasti avatud, kaasamõtlev ja ühiselt tegutsev. Mõnes mõttes võib teda pidada ka teataval määral eestvedajaks. Kvaliteediküsimuste kontekstis on HAKA kahtlemata see riigiasutus, kes kannab selles valdkonnas selgelt eestvedaja rolli. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Samas oli ka neid organisatsioone, kes tõid välja, et HAKA kuvand haridusmaastikul on mõnikord vähemärgatav – eriti väljaspool vahetuid koostöövorme. Näiteks ühe organisatsiooni hinnangul ei pruugi HAKA tegevused ja väärtus laiemale avalikkusele piisavalt selgelt välja paista, isegi kui haridusasutustes tajutakse agentuuri kui kompetentset ja professionaalset partnerit.

---

*Ma head märksõna ei tea, ei saa öelda, et ta on nagu nähtamatu, aga selline vahepealne, et ta on vähenähtav. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Täienduskoolituse valdkonnas tõdeti, et HAKA tugevuseks on varasem kogemus tasemehariduse hindamisel, mis annab neile usaldusvärsuse ka täienduskoolituses tegutsemiseks. Samas kerkis esile rolliküsimus riigi tasandil, et kelle vastutada on järelevalve. Samuti vajab selgust, kuidas lahendatakse olukorrad, kus turul ilmnevad anomaaliad, nagu petuskeemid, rahulolematud kliendid või ebaausad koolituspraktikad.

---

*Nad ei jää ootama, vaid veavad valdkonda eest – olgu selleks metoodikate loomine, kvaliteedi tagamise süsteemide arendamine või üldine sihtide seadmine. Nad seisavad hea selle eest, et kvaliteet täiskasvanuhariduses oleks nähtav, hinnatud ja kaardistatud. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Mõned intervjuueeritavad tõid esile, et HAKA kuvand võib kohati mõjuda liialt kontrolliva ja jõulisena. Samuti tõid vähesed organisatsioonid välja, et HAKA kuvandis kohati peegeldub HTMi roll ja mõju. Üks organisatsioon tõi välja ka HAKA riigikeskse lähenemise ning puuduva ärivaate.

| Järeldus                                                                                                                            | Lühikirjeldus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Järeldused HAKA usaldusvääruse ja kuvandi kohta</b>                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>HAKA on kutse- ja kõrghariduse valdkonnas usaldusväärne ja hinnatud partner</b>                                                  | Grupiintervjuudes rõhutati, et HAKA-t nähakse nendes valdkondades professionaalse, süsteemse ja rahvusvaheliselt usaldusväärse kvaliteediagentuurina, mille kvaliteedihindamist väärtustavad kõrgkoolid nii organisatsioonisiselt kui avalikkuses. Hindamisprotsess on muutunud loomulikuks osaks asutuste juhtimisest.                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Üldhariduses ja täiskasvanuhariduses on kvaliteedihindamine kohati veel kujunemisjärgus ja teadlikkus HAKA tegevustest madal</b> | Grupiintervjuudes tõdesid osa partnerorganisatsioonidest, et arusaam kvaliteedihindamise sisust ja eesmärgist ei ole veel ühtlustunud ning süsteemne kvaliteedijuhtimine ei ole igapäevase juhtimisega täielikult põimunud.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Hindamisprotsessis esineb sisemisi vastuolusid ja rollikonflikte</b>                                                             | Grupiintervjuude ja fookusgrupi intervjuude osalejad märkisid, et korduvad hindajad ja väike eksperdiring võivad tekitada kahtlusi objektiivsuses. Ette heideti ka ekspertide ebapiisavat pädevust erasektori teemadel ning raskusi hindamishinokogu ja komisjonide moodustamisel.                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>HAKA struktuuriline paiknemine HARNO allüksusena võib mõjutada sõltumatuse tajumist</b>                                          | Nii grupi- kui fookusintervjuudes toodi esile, et HAKA paiknemine HARNO struktuuris võib tekitada küsimusi organisatsiooni sõltumatuse tajumises, eriti juhul, kui puudub selgelt määratletud ja seaduslikult kinnitatud raamistik selle sõltumatuse tagamiseks.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>HAKA kuvand on professionaalne, ent kohati vähemärgatav</b>                                                                      | Grupiintervjuudest selgus, et HAKAt tajutakse usaldusväärse, professionaalse ja pädeva partnerina, kellel on selge roll kvaliteedi eestkõnelejana hariduses. Eriti tugevalt mõjub see kuvand neile, kes on aktiivselt hindamistes osalenud. Samas tunnistatakse, et HAKA jääb mõnele sihtrühmale või avalikkusele vaevunähtavaks. Kuvandit kujundavad märksõnad on ühtaegu tugevad – nagu „neutraalne“, „süsteemne“, „eestvedaja“ – aga vahel jäävad need varju laiemas haridusmaastikus või väljaspool vahetuid koostöösuhteid. |

## 5 HAKA roll hariduspoliitikas

### 5.1 HAKA roll hariduspoliitika kujundamisel

Grupiintervjuudes uuriti osalejate hinnanguid HAKA rollile hariduspoliitika kujundamisel. Arvamused olid mõneti erinevad: osa intervjuueeritavaid pidas agentuuri mõju oluliseks, teised hindasid seda pigem tagasihoidlikuks. Kõlas ka seisukoht, et HAKA tegevus on olnud eelkõige sisuline, mitte poliitiliselt suunatud.

Need, kes pidasid HAKA mõju hariduspoliitikale oluliseks, rõhutasid agentuuri rolli mitte üksnes hindajana, vaid ka haridussüsteemi kujundaja ja rakendajana. Nende hinnangul on HAKA-l nii pädevus kui ka suutlikkus hariduse strateegiliseks suunamiseks, mistõttu nähakse agentuuri mõjuka osalisena poliitikakujundamise protsessis.

Agentuuri üheks tugevuseks peetakse tema võimet katta peaaegu kogu hariduspoliitiline spekter, mis võimaldab süsteemselt mõista hariduse arengusuundi ning tuvastada esilekerkivaid vajadusi ja probleeme. Samuti tõsteti esile HAKA rahvusvahelist kogemust – agentuuril on teadmisi ja arusaamu sellest, kuidas haridussüsteemid toimivad teistes riikides, ning oskus neid teadmisi Eestisse tuua ja kohalike partneritega jagada. Kõik see muudab HAKA oluliseks ja väärtuslikuks partneriks hariduspoliitika kujundamisel.

---

*Üldiselt usun, et HAKA-l on poliitikakujundamises päris oluline roll. Nad ei ole pelgalt hindajad või süsteemi rakendajad. Nad tegutsevad nii kujundava kui ka rakendava poole peal. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Samuti toodi näiteks esile, et HAKA on esindatud mitmetes nõukogudes ning mõjutab hariduspoliitika kujundamist rohkem, kui esmapilgul võib tunduda. Samas nenditi, et agentuuri mõju täpset ulatust on keeruline hinnata. Ühe organisatsiooni esindaja sõnul on HAKA hindamiste kaudu oluliselt panustanud õppekavade kvaliteedi tõstmisse ning koolid suhtuvad hindamisprotsessi tõsiselt. Agentuuri nähakse mitte üksnes kontrolliorganina, vaid ka usaldusväärse toetaja ja nõustajana.

---

*Mis neid eriliseks teeb, on võib-olla see, et nad katavad hariduspoliitilist valdkonda peaaegu tervikuna. Nad näevad, kuidas haridus ajas muutub, millised on trendid. Samuti on neil rahvusvaheline kogemus. [...] Ma arvan, et see teeb nad poliitikakujundamises väga väärtuslikuks partneriks. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Samuti leiti, et mõju varieerub valdkonniti. Mitme intervjuueeritava hinnangul on HAKA-l olnud kõige tugevam roll kutsehariduse ja kõrghariduse tasandil. Leiti, et nendes valdkondades on agentuur panustanud hindamismudelite kujundamisse, osalenud määrusloome protsessides ning pakkunud poliitikakujundajatele sisendit kvaliteedihindamiste põhjal.

---

*Üldhariduses on HAKA mõju poliitika kujundamisele tagasihoidlikum. [...] Samas on mõju märksa suurem kõrghariduses ja kutsehariduses. Kuna institutsionaalne akrediteerimine on rahvusvaheline tegevus, on HAKA roll kvaliteedi säilitamises ja rahvusvaheliste standardite hoidmisel nendes valdkondades märkimisväärt.*  
(Grupiintervjuus osalenu)

*HAKA on kutse- ja kõrghariduse valdkonnas mänginud märkimisväärt rolli hariduspoliitika kujundamisel.* (Grupiintervjuus osalenu)

---

Üks intervjuueeritav rõhutas, et HAKA-l on oluline roll hariduspoliitika kujundamises, eriti kõrghariduse valdkonnas. Hindamissüsteem on aastate jooksul viidud vastavusse objektivsete vajadustega ning toimib hästi. Kvaliteedihindamised toetavad poliitikakujundust, võimaldades muu hulgas hinnata professuuride taset või juhtida tähelepanu kitsaskohtadele.

HAKA-l on oluline olla kaasatud poliitikakujunduse protsessi, näiteks nõuandva organi või töörühmade liikmena. Ühe näitena toodi välja olukord, kus täiskasvanute koolituse seaduse määruse väljatöötamisel oli HAKA pidevalt protsessi juures ning täitis sisuliselt partneri rolli, omades ka otsustusprotsessis kaalu. Samas rõhutati, et HAKA kaasamine poliitikakujundusse on strateegiline ja poliitilise tahte küsimus. Näiteks kõrghariduses võib HAKA kaasamine tuleneda ka Euroopa tasandi suunistest, samas kui teistes valdkondades on see pigem riigisisene valik.

---

*HAKA kaasamine ongi väga strateegiline otsus ja kõrghariduse osas on see Euroopa taseme otsus ja teistes valdkondades riik on nad laua taha kutsunud ja nii on. Aga kas see on kõige konstruktiivsem ja HAKA-l ei saa olla poliitilisi seisukohti või põhimõtteid, see hakkab seisukohti mõjutama. Ja siis läheb üldse keeruliseks kogu see hindamine ja roll hägustub.* (Grupiintervjuus osalenu)

---

Näitena toodi, et HAKA oli partner täiskasvanute koolituse määruse koostamisel ning omas selles protsessis olulist ja mõjutavat rolli. Lisaks on HAKA olnud sisuline koostööpartner kutsehariduse valdkonnas, kus nende koostatud raportid on omanud kaalu ka õigusloome protsessides.

Olulise panuse on agentuur andnud ka uue üldhariduse kvaliteedikontseptsiooni väljatöötamisse, mis loodi Euroopa struktuurifondide toel. See kinnitab, et agentuuril on potentsiaali olla poliitikakujunduses koostööpartner.

---

*Nad töötasid välja üldhariduse kvaliteedi uut mudelit – see tuli suuresti nende seest, nende inimeste algatusel. Täienduskoolituste uus mudel loodi koostöös Töötukassaga. Seega nad suunavad selgelt tervikliku kvaliteedi hindamise mudelit ning sellel on kindlasti hariduspoliitiline mõju. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Samuti rõhutati, et tõhus poliitikakujundamine peaks ideaalis põhinema kvaliteetsel, tõenduspõhisel ja usaldusväärsel andmestikul. Niisugune lähenemine eeldaks süsteemset koostööd ja valmisolekut küsida sisendit just sellistelt asutustelt nagu HAKA, mis saab toimida vaid juhul, kui poliitiline juhtkond on teadlikult valmis sisendit küsima ning tagasisidet ka sisuliselt arvesse võtma.

---

*Küsimus on muidugi see, kui palju poliitikakujundajad neid tegelikult kuulda võtavad. See on justkui teine pool, kas nende arvamust päriselt kuulatakse? (Grupiintervjuus osalenu)*

---

*Praegu mulle tundub, et sellist kuulamist või küsima minekut ei toimu. HAKA ei saa ise uksele koputada ja öelda, et võtke meie soovitusi kuulda – algatus peab tulema ministeeriumist või vabariigi valitsuselt. HAKA roll saab olla professionaalne ja valmis panustama, aga kui otsustajad ei küsi, siis jääb see potentsiaal kasutamata. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Üks intervjuueeritav märkis, et nende organisatsiooni sees tajutakse HAKA rolli poliitikakujundajana kohati suuremana, kui see realistlikult olla võiks – sageli oodatakse HAKA suuremat ja otsesemat mõju otsustusprotsessidele.

Mõned intervjuueeritavad leidsid, et HAKA mõju hariduspoliitika kujundamisse on pigem piiratud või jääb ebaselgeks. Üks organisatsioon tõi näiteks, et kuigi HAKA üldhariduse nõukoja juhtrühma arutelud on sisukad ja pakuvad väärtuslikku sisendit, ei ole nende mõju strateegilisel tasandil ega poliitiliste otsuste kujundamisel selgelt tajutav.

Samas rõhutas üks organisatsioon, et kuigi HAKA panustab poliitikakujundamisse, näib see toimuvat peamiselt inimestevaheliste kontaktide ja suhtlusvõrgustike kaudu, mitte ametliku kommunikatsiooni, strateegiliste analüüside või avalikult nähtava osaluse kaudu uuringutes ja aruteludes. Samuti jääb segaseks, kuivõrd HAKA seisukohti arvestatakse näiteks riiklikes strateegiates või sektoripõhistes muudatustes.

Fookusgrupi intervjuudes uuriti, kas HAKA peaks keskenduma kitsalt hindamisele ja formaalsetele protsessidele, ilma laiemalt haridusaruteludesse sekkumata või olema rohkem esil sisulise haridusarutelu partnerina. Tõdeti, et HAKA peab säilitama sõltumatuse ja kõrvalpilku pakkuva rolli. Samuti, et HAKA roll ei tohiks olla seaduseelnõude kirjutamine, vaid kvaliteedikultuuri kujundamine.

---

*Kvaliteediagentuur peaks hariduspoliitika kujundamisse sekkumisel säilitama sõltumatuse, et vältida rollide segunemist. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

*Eesmärk võiks olla see, et esmalt tekib selge arusaam ja praktika, ning siis jõuab seadusandlus sellele järele – mitte vastupidi. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

Ühtlasi ka leidis toetust seisukoht, et HAKA roll võiks olla tugevam ja jõulisem, eriti arvestades, kui palju olulist infot nende kaudu koondub. Kuna HAKA tegutseb sõltumatu osapoolena ning omab ligipääsu mitmekesisele sisendile eri huvigruppidele, nähakse potentsiaali täita selgemat ja nähtavamalt rolli ka hariduspoliitika kujundamises. Rõhutati ka seda, et HAKA vaated on sageli palju reaalsemad ja asjakohasemad, kuna neil on otsene kokkupuude haridusasutustega.

---

*Praegu jääb kohati mulje, et HAKA on tagasihoidlik – justkui pelgab oma seisukohti esitada, mõistes, et need võivad tuua kaasa muutusi. Nende positsioon võikski olla enesekindlam ja otsustavam. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

*Nad käivad kohapeal ja näevad olukorda vahetult. Seetõttu on nende vaated sageli palju reaalsemad ja asjakohasemad kui need, mis kujunevad ministeeriumis laua taga. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

Üks osaleja märkis, et HAKA järgib kohati liigselt ministeeriumi suuniseid. Agentuuri iseseisvad seisukohad ei tule alati selgelt esile, isegi kui sisulist alust selleks võiks olla. Samas lisati, et see mulje ei pruugi peegeldada kogu pilti ning tulevikus võib see muutuda.

Lisaks toodi välja, et HAKA-l on potentsiaal tuua haridussüsteemi inspireerivaid rahvusvahelisi kogemusi ja trende – mitte otseseks poliitikakujunduseks, vaid kvaliteedisüsteemi arendamiseks ja võimestamiseks. Samuti märgiti, et agentuuri hääle võiks olla selgem ja mõjusam just positiivsete hinnangute puhul, kui mõne kooli või ülikooli tegevus tunnistatakse heatasemeliseks – see aitaks tugevdada usaldust kogu süsteemi vastu.

Ühe organisatsiooni hinnangul ei ole HAKA fookuses ulatuslik andmeanalüüs, mistõttu ei pruugi nende panus poliitikadebattidesse põhineda kvantitatiivsel sisendil. Küll aga nähakse neil olulist rolli kvaliteedikultuuri hoidjana ning olukorra tasakaalustatud kirjeldajana – seda rolli võiks senisest selgemalt ja kuuldamamalt täita.

## 5.2 HAKA analüüside ja hindamisotsuste jõudmine otsustajateni

Grupiintervjuudes uuriti, kas HAKA analüüsid ja hindamisotsused jõuavad otsustajateni. Osa intervjuueeritavatest väljendas kahtlust selle suhtes, kuivõrd poliitikakujundajad HAKA seisukohtade ja ettepanekutega tegelikult arvestavad. Kuigi HAKA tegeleb igapäevaselt hindamise ja analüüsimisega, mis võiks pakkuda sisukat ja väärtuslikku panust poliitikakujundamisse, ei pruugi nende sisendit otsustusprotsessides alati piisavalt rakendada. Agentuuri poolt algatatud ideede edasiviimine – näiteks nende jõudmine ministriteni – osutub sageli keerukaks, kuna poliitiliste initsiatiivide elluviimine sõltub suurel määral poliitilisest tahtest või takistavad seda muud tegurid (näiteks ressursside puudus ja huvide konfliktid). Seetõttu on HAKA mõju poliitikate lõppkujundamisel piiratud. Üks osaleja märkis ka, et juba ainuüksi see, kui teave jõuab haridusministrini, on iseenesest positiivne.

---

*Pigem võib öelda, et kogu info ei jõua laiemalt kohale. Kui täna jõuab teave näiteks haridusministrini, siis on see juba positiivne tulemus, kuid kindlasti ei jõua kogu info sinna. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Korralduslikust vaatenurgast tõstatas kutsehariduse valdkonna poolelt küsimus, kas hindamisprotsesside tulemusel tehtud järeldused ja otsused jõuavad piisavalt selgelt koolipidajateni või poliitikakujundajateni. Arvati, et need sõnumid ei pruugi alati olla piisavalt esile tõstetud ega poliitikatasandil piisavalt mõjusalt kommunikeeritud. Üks osaleja tõi isikliku kogemusena esile, et kuigi ta on lugenud mitmeid hindamisaruandeid, jääb mulje, et teatud kriitilised tähelepanekud – eriti kutsehariduse valdkonnas – ei jõua alati laiemale süsteemitasandile piisava selguse ja mõjuga.

---

*Mina isiklikult, olles lugenud paljusid hindamisaruandeid, näen, et teatud valdkondades, kus kutsehariduses on olnud kriitilisemaid kohti, ei pruugi need olulised sõnumid laiemale süsteemitasandile alati piisavalt tugevasti jõuda. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Üks organisatsioon tõi esile, et HAKA raportid on kutsehariduse valdkonnas reaalselt kasutusel – näiteks õppe läbiviimise õiguste menetlemisel, õigusloomes ja ametlikes pöördumistes. See viitab, et HAKA analüüsid jõuavad teatud määral otsustajateni ning omavad praktilist kaalu. Samas nenditi, et tööandjate esitatud soovitusel, mis tulevad HAKA või hindamiskomisjonide kaudu, ei pruugi lõppotsustes kajastuda. Tööandjad tunnetavad sageli, et nende sisend ei ole mõjutanud tegelikke otsuseid.

Samuti kasutatakse HAKA sisendit OSKA analüüside tegemisel. Hindamistulemused pakuvad usaldusväärset ja praktiliselt rakendatavat infot õppe kvaliteedi kohta, mida Kutsekoda on korduvalt kasutanud nii valdkondlikes kui ka temaatilistes analüüsid. Eriti tööandjate hinnanguid koolide tugevuste ja puuduste kohta.

---

*OSKA meeskond on korduvalt HAKA analüüse kasutanud nii andmestikus kui sisulises tõlgenduses. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Heaks näiteks HAKA sisulisest rollist poliitikakujundamises toodi täiskasvanute koolituse määruse koostamine, kus agentuur osales järjepidevalt tööprotsessides ning omas märkimisväärset mõju sisuliste otsuste kujundamisel. See näitab, et HAKA panust arvestatakse juhul, kui nad on tihedalt kaasatud ja tegutsevad aktiivse partnerina. Samas tõusis esile, et HAKA algatatud ideede poliitilisele tasandile jõudmine võib olla keeruline.

### 5.3 HAKA nähtavuse ja mõju suurendamine hariduspoliitika kujundamisel

Grupiintervjuudes arutati, kuidas suurendada HAKA nähtavust ja mõju hariduspoliitika kujundamisel. Arvamused olid mitmekesised, ent korduvateks teemadeks olid kommunikatsioon, kaasamine, strateegiline positsioneerimine ja HAKA sõltumatu roll poliitiliste sõnumite edastamisel.

Mitmed intervjuueeritavad rõhutasid, et HAKA-l on tugev sisuline kompetents ning rahvusvaheline kogemus, kuid poliitikakujundamises jääb nende roll tihti varju.

Toodi esile, et HAKA on seni hoidnud end avalikust sõnumivahetusest kõrvale, viidates vajadusele säilitada sõltumatus hindamisprotsessis. Üks organisatsioon leidis, et HAKA nähtavust ja mõju suurendaks suurem sõltumatus HTM-ist. Üks teine organisatsioon tõi esile, et HAKA-l on kahtlemata olemas pädevus ja suutlikkus oma sisendit poliitikakujundusse viia. Samas rõhutati vajadust pöörata enam tähelepanu sellele, keda ja kuidas protsessidesse kaasatakse. Oluliseks peeti strateegiliste sidusrühmade kaasamist, läbipaistva kommunikatsiooni tagamist ning HAKA rolli tugevdamist poliitikakujundamise strateegilisel tasandil. Üks teine organisatsioon rõhutas, et HAKA võiks korraldada korrapäraseid infopäevi sidusrühmadele.

---

*Näiteks kui olulised sidusrühmad, nagu erialaorganisatsioonid või tööandjate esindajad, ei ole teadlikud toimuvatest protsessidest või ei tunne, et nende arvamust arvestatakse, väheneb HAKA mõjuvõime. Läbipaistvam kommunikatsioon ja süsteemsem koostöö partneritega aitaksid suurendada organisatsiooni nähtavust ning tugevdada tema rolli strateegilisel tasandil. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Samas leiti, et sõltumatus ei välista sisuliste sõnumite edastamist ühiskonnale – pigem tugevdab see hinnangute legitiimsust ja suurendab mõju poliitikakujundamisele. Soovitati, et HAKA võiks enam pakkuda avalikkusele mõjuhinnanguid, arengusoovitusi ja prognoose, mitte piirduda üksnes neutraalse kirjeldava tagasisidega.

---

*HAKA hoiab oma sõltumatuse positsiooni hindamisprotsessis väga selgelt, mis on loomulik ja vajalik. Samas võiks nende roll olla nähtavam seal, kus mängu tuleb sõnumite edasi kandmine ühiskonda – näiteks juhtivate kommentaaridena, mis kutsehariduses on hästi ja mida saab veel parendada. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Korduvalt kõlas, et agentuuri mõjuvõimu kasvataks selgem ja regulaarsem kommunikatsioon – eelkõige poliitikakujundajate, koolipidajate ja laiemalt ühiskonna suunal. Mitmed organisatsioonid rõhutasid vajadust raportite valmimisel tulemusi tõhusamalt kommenteerida, näiteks koostada lühikesi ja arusaadavaid kokkuvõtteid, mis aitaksid sihtrühmadel sisusse kiiremini süveneda. Lisaks soovitati suurendada agentuuri kommunikatsioonivõimekust, viidates HAKA väikesele meeskonnale ja piiratud ressurssidele.

---

*Raportite kommunikatsiooni osas – eriti juhtudel, kus on tõepoolest mingi valdkonna kohta koostatud raport ja selle tulemused on esitatud – oleks arenguruumi. Näiteks meenub kvaliteedihinnangud vene keele kursustele. HAKA kommunikatsiooni-võimekust võiks selles osas suurendada. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Ühe organisatsiooni hinnangul võiks HAKA mõju poliitikakujundamises suureneda eelkõige läbi tugevama analüütilise võimekuse arendamise. Teise organisatsiooni esindaja sõnul peaks HAKA olema teatud olukordades senisest jõulisem – näiteks juhtudel, kus õppe jätkamine haridusasutuses ei ole põhjendatud. Lisaks rõhutati, et HAKA sisend poliitikakujundajatele peaks olema piisavalt konkreetne ja hästi põhjendatud, et toetada ka keeruliste otsuste tegemist.

Mitmed osalejad rõhutasid, et HAKA peaks olema autonoomne ja iseseisev asutus, kellel on siiski sisuline roll hariduspoliitika kujundamisel. Oli neid, kes leidsid, et HAKA-l ei tohiks olla poliitilisi seisukohti ega põhimõtteid, kuna see võib mõjutada agentuuri sõltumatust ning muuta keerukaks nende rolli hindamisel ja poliitikakujunduses. Samuti, näiteks ühe organisatsiooni esindaja rõhutas, et HAKA ei tohiks kindlasti võtta üle HTM-i või ülikoolide ülesandeid ega laieneda viisil, mis tooks kaasa funktsioonide dubleerimise, nagu näiteks täienduskoolitused või nõustamine

---

*HAKA-l ei saa olla poliitilisi seisukohti või põhimõtteid – see hakkab seisukohti mõjutama ja siis läheb hindamine keeruliseks. (Grupiintervjuus osalenu)*

*Aga kas peab? Tegemist on ju kvaliteedi hindamise agentuuriga, mis peaks olema iseseisev kõigist teistest organitest. Kas selle mõjuvõim peab olema veelgi suurem? (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Tulevikku vaadates näevad osad HAKA rolli pigem koostööpartnerina poliitikakujundajate meeskonnas, keskendudes eelkõige neile valdkondadele, kus agentuuril on seaduslikult määratletud ja selgelt piiritletud roll, nagu näiteks akrediteerimine.

Samuti tõi üks organisatsioon esile täiendkoolituse valdkonnas, et vajalik oleks veelgi suurendada koolitusvalijate – sealhulgas üksikisikute ja tööandjate – teadlikkust koolituste kvaliteedi osas. Rõhutati, et teadlikkuse tõstmine ei ole oluline ainult avaliku raha kasutamisel, vaid ka eraisikute vaates – ka oma raha eest oodatakse kvaliteetset teenust. Seetõttu tuleb koolituste kvaliteedist ja valikukriteeriumitest rohkem ja arusaadavamalt rääkida.

| Järeldus                                                                                                        | Lühikirjeldus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Järeldused HAKA rollist hariduspoliitika kujundamisele</b>                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>HAKA on pakkunud väärtuslikku sisendit, mida on hariduspoliitika kujundamisel kasutatud</b>                  | Mitmed hariduspoliitika kujundamisel olulised organisatsioonid (nt Kutsekoda ja HTM) kasutavad HAKA tulemusi aktiivselt poliitika kujundamisel. HAKA hindamisaruanded pakuvad usaldusväärset, valdkonnapõhist ja faktipõhist sisendit, mis aitab mõista näiteks õppekavade kvaliteeti ja vastavust tööturu vajadustele.                                                                                        |
| <b>HAKA roll hariduspoliitika kujundamises vajab paremat tasakaalu sõltumatuse ja sisulise nähtavuse vahel.</b> | Fookusgrupi intervjuudes rõhutati, et kuigi HAKA-t väärtustatakse kvaliteedikultuuri hoidjana ja sisulise eksperdina, tuleb tema poliitikakujunduslikku rolli täpsemalt määratleda. Agentuur peaks säilitama erapooletuse ning hoiduma seadusloome juhtimisest, kuid samas ei tohiks peljata sisuliste seisukohtade esitamist olukordades, kus kogemuspõhine teadmine seda toetab.                             |
| <b>HAKA-l on potentsiaali täita nähtavamalt ja mõjusamat rolli hariduspoliitilistes aruteludes.</b>             | Fookusgrupi intervjuudes tõdeti, et HAKA omab vahetut kontakti haridusasutustega ja mitmekesist sisendit huvigruppidele, nähakse temas võimalust tuua aruteludesse realistlikke ja kontekstitundlikke vaateid.                                                                                                                                                                                                 |
| <b>HAKA analüüseid ja sisendit ei jõua alati poliitikakujundajateni</b>                                         | Kuigi HAKA koostab olulisi analüüse ja hindamisotsuseid, ei jõua need alati otsustajateni piisava jõuga. Takistavateks teguriteks on muu hulgas poliitilise tahte puudumine, ressursside nappus ja asjaolu, et agentuur ei saa ise algatada kaasamist otsustusprotsessidesse. Samuti sõltub see ka poliitilistest otsustest – näiteks sellest, kas neid kaasatakse ametlikesse töörühmadesse või nõukogudesse. |

## 6 Strateegia ja visiooni elluviimine

### 6.1 Kursisolek HAKA arengukava ja visiooniga

HAKA visiooniks aastaks 2035 on olla kvaliteedikultuuri tunnustatud eestvedaja kogu hariduse valdkonnas.<sup>3</sup> Grupiintervjuudes uuriti osalejate teadlikkust HAKA arengukavast ja visioonist aastani 2035 ning hinnanguid nende sisule. Teadlikkuse tase oli kohati ebaühtlane, kuna mõned osalejad olid protsessi aktiivselt kaasatud, samas kui teised tunnistasid, et ei ole arengukava sisuga ja visiooniga põhjalikult kursis. Toodi esile, et näiteks visioon ei ole eriti erasektorini jõudnud.

Arvamused olid valdavalt toetavad, kuid mitmed osalejad tõid esile ka kriitilisi tähelepanekuid ja riske, mis võivad arengukava rakendamist takistada.

Mitmed organisatsioonid kinnitasid, et on olnud arengukava koostamisse kaasatud ning hindasid dokumentide sisulist ülesehitust tugevaks. Rõhutati, et arengukava koostamise protsess oli põhjalik, mitmetasandiline ja laiapõhjalise kaasamisega. Tajuti, et dokument peegeldab HAKA väärtuspõhist visiooni ja ambitsiooni liikuda pelgalt hindaja rollist süsteemseks arenduspartneriks.

---

*Nad liiguvad edasi selge narratiiviga, et nende ülesanne ei ole pelgalt hindamine, vaid arengule kaasa aitamine. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

HAKA senist suunda toetati kui sisuliselt hästi põhjendatud ja strateegiliselt mõtestatud. Esile tõsteti koolimeeskondade võimestamist ja kvaliteedikultuuri arendamist kõigis haridusliikides. Nähti, et arengukava eesmärgid toetavad haridussüsteemi terviklikku tugevdamist ja peegeldavad pikaajalist visiooni. Tajuti, et dokumendis väljendub HAKA enda visioon ja väärtuspõhine lähenemine. Samal ajal rõhutati, et visioonide edukus sõltub väga konkreetsest teostusvõimest.

Visiooni osas tõi üks organisatsioon välja skeptilisust laiendamise vajalikkuse suhtes, viidates juba olemasolevale suurele koormusele, eriti rahvusvahelisel tasandil.

---

*HAKA rolli kasvatamine ei ole praegu prioriteetne ega vajalik. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

---

<sup>3</sup> Eesti Hariduse Kvaliteediagentuur. (i.a). Eesti Hariduse Kvaliteediagentuuri arengukava 2023-2027. Kättesaadav: [https://haka.ee/wp-content/uploads/HAKA\\_arengukava\\_2023-2027.pdf](https://haka.ee/wp-content/uploads/HAKA_arengukava_2023-2027.pdf)

## 6.2 Soovitused HAKA visiooni paremaks elluviimiseks

Grupiintervjuudes uuriti, kuidas saaks HAKA oma visiooni kvaliteedikultuuri eestvedajana paremini ellu viia ning millist rolli võiksid partnerorganisatsioonid selles mängida. Aruteludes kerkis esile mitmeid olulisi rõhuasetusi, mille keskmes olid jätkusuutlikkus, selge fookus, koostöövormide arendamine ning kommunikatsiooni ja nähtavuse tugevdamine.

Mitmed intervjuueeritavad tõid esile riske, mis on seotud rahaliste ressursside ebakindlusega. Märgiti, et enamik tegevusi sõltub Euroopa Liidu struktuurivahenditest, mille lõppemine seab kahtluse alla kavandatud tegevuste jätkusuutlikkuse. Seetõttu peeti oluliseks kujundada sellised koostöö- ja juhtimismudelid, mis ei eelda püsivat projektipõhist rahastust, vaid tagavad süsteemi isetoimivuse ja tugeva institutsionaalse toe ka pikemas vaates. Soovitusena tõi üks fookusgrupi intervjuu osaleja välja, et HAKA võiks kaaluda tasuliste teenuste pakkumist.

---

*Väga suur osa HAKA tegevustest on tänavu rahastatud mitte riigieelarvest, vaid Euroopa Liidu struktuurivahenditest, mille lõppemine on teada. Kui välja jätta ainult kõrghariduse institutsionaalne akrediteerimine ja kutsehariduse õppekavade hindamine – ainsad kaks tegevust, mida rahastab ka riik ise –, siis kõik ülejäänud programmid toimivad struktuurivahendite toel. (Grupiintervjuus osalenu)*

*HAKA võiks arendada välja valmiduse pakkuda ka tasulisi teenuseid, mis toetaksid spetsiifilisemate vajadustega asutusi ja koolipidajaid. (Fookusgrupi intervjuus osalenu)*

---

Oli intervjuueeritavaid, kes rõhutasid vajadust keskenduda HAKA põhifunktsioonidele ja vältida tegevuste hajutamist. Toodi välja, et väikeriigile sobib kõige paremini professionaalne, kuid kompaktne kvaliteedisüsteem. Samuti peeti oluliseks säilitada sõltumatus ning vältida rolli laienemist tegevusvaldkondadesse, mis võiksid jääda ülikoolide või erasektori pädevusse. HAKA rolli osas koolitus- ja nõustamisteenuse pakkujana esitati erinevaid seisukohti. Enamasti leiti, et HAKA võiks koolitus- ja nõustamisteenuseid senisest rohkem pakkuda, kuid ühes intervjuus väljendati toetust seisukohale, et nimetatud teenused tuleks jätta ülikoolide ja erasektori pädevusse. HAKA ei peaks võtma täitjarolli sellistes tegevustes, vaid keskenduma kvaliteedi hindamisele ja arenduste suunamisele.

Üks organisatsioon rõhutas HAKA pühendumust oma visioonile ja tõi esile, et arengukava printsiibid ei ole HAKA jaoks üksnes deklaratiivsed, vaid neid järgitakse ka tegelikes tegevustes. Sama kinnitas ka ühe teise organisatsiooni esindaja, kelle sõnul on näiteks kutsehariduses toimunud märkimisväärne nihe kvaliteedikultuuri suunal.

Üks organisatsioon soovitas välja töötada süsteemse koostöömudeli, mis sisaldaks regulaarseid kohtumisi, varajast kaasamist ning koolituste pakkumist koolipidajatele. Teine organisatsioon rõhutas, et üldhariduse kvaliteedimudel tuleks muuta haridussüsteemi loomulikuks osaks ning kaasata arendusse ka õppijad.

---

*Üldhariduse valdkonnas võiks nüüd, pärast kvaliteedimudeli käivitamist, olla mõistlik hakata mõtlema selle peale, kuidas see mudel võiks kujuneda valdkondlikuks standardiks ehk muutuda loomulikuks osaks haridussüsteemist. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Kommunikatsioon ja nähtavus on samuti visiooni elluviimisel oluline osa. Toodi välja, et oluline on, et iga õppija, õpetaja ja koolijuht mõistaks, et nende arengu ja kvaliteedi eest seisab keegi süsteemselt. Selle saavutamiseks on vaja läbimõeldud turundus- ja kommunikatsioonistrateegiat, milles oluline roll on ka partneritel – nt õpilasliitudel, koolipidajatel ja õpetajate ühendustel. Samuti tuleks rohkem keskenduda kvaliteedi tähenduse avamisele õppija vaatenurgast, et iga tehtud arendus tooks hariduskogemusse tegelikku väärtust.

---

*Õppija peaks tajuma, kuidas kvaliteedi arendamine toetab tema isiklikku arengut, õpikogemust ja tulevikuväljavaateid. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Samuti rõhutati rahvusvaheliste praktikate ja mitmekesise ekspertiisi kaasamise tähtsust. Üks intervjuueeritav soovitas olla HAKA-l nõudlik partner ka välisekspertide valikul, et tagada sisuline kvaliteet ning tuua eriilmelisi ja väärtust loovaid vaatenurki.

---

*Välisekspertide kaasamisel tuleb olla nõudlik – mugav lahendus „naaberriikide kolleegide“<sup>4</sup> näol ei pruugi pakkuda piisavat sisulist väärtust. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Üks organisatsioon rõhutas, et HAKA edasises arengus võiks oluliselt rohkem tähelepanu pöörata digilahenduste arendamisele, mis toetaksid hindamis- ja arendusprotsesside tõhusust ning kasutajasõbralikkust. Eesmärk ei peaks olema protsesside lihtsustamine pealiskaudselt, vaid pigem bürokraatia vähendamine ning selge ja loogilise kasutajakogemuse kujundamine.

---

<sup>4</sup> Väliseksperte kasutab HAKA vaid kõrghariduse valdkonnas.

Samuti rõhutas üks organisatsioon, et üldhariduse valdkonnas võiks HAKA koostöös koolijuhtide ühendusega kujundada tulevikus ühise aastaplaaniga koostööprogrammi, mis keskenduks heade praktikate jagamisele, koolijuhtide professionaalsele arengule ning suurema hulga koolide kaasamisele. Nähti vajadust viia senine sisuline töö nähtavamale tasandile – näiteks seminaride ja arutelude kaudu, et laiem koolijuhtide kogukond oleks rohkem kaasatud ja teadlik toimuvast.

| Järeldus                                                                                                                            | Lühikirjeldus                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Järeldused HAKA strateegia ja visiooni elluviimise kohta</b>                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>HAKA visiooni peetakse strateegiliselt tugevaks, ent selle tunnetus ja mõistmine partnerite hulgas on kohatine ja ebaühtlane</b> | HAKA arengukava ja visiooni eesmärgid peegeldavad hästi organisatsiooni väärtuspõhist suunda ja soovi liikuda hindajast arenduspartneriks. Samas on visiooni tuntus partnerite seas ebaühtlane, eriti erasektoris, ning vajab teadlikumat tutvustamist ja kommunikeerimist. |
| <b>Visiooni elluviimine eeldab jätkusuutlikku rahastusmudelit</b>                                                                   | HAKA tegevuste ulatuslik sõltuvus struktuurivahenditest toob esile riski visiooni katkemise osas. Jätkusuutliku strateegilise suuna hoidmiseks on vaja arendada rahastust mitmekesistavaid lahendusi, sh kaaluda valikuliste tasuliste teenuste pakkumist.                  |
| <b>HAKA strateegiline fookuse ja rollijaotuse hoidmine on oluline</b>                                                               | Partnerid toetasid HAKA suunda, kuid rõhutasid vajadust hoida selget piiri HAKA kui hindamisorganisatsiooni ja teiste osapoolte (nt ülikoolid, erasektor) rollide vahel. HAKA rolli ei tohi liigselt hajutada, vaid keskenduda süsteemse kvaliteediarenduse toetamisele.    |
| <b>HAKA visiooni elluviimist toetavad tugev partnerlus ja sihipärane, mõjus kommunikatsioon</b>                                     | Visiooni elluviimine eeldab läbimõeldud koostöömudeleid, õppijakeskset lähenemist ja strateegilist kommunikatsiooni. Eriti oluliseks peeti õppijate, koolipidajate ja õpetajate ühenduste kaasamist ning kvaliteediteemade arusaadavat selgitamist ka lõpptarbijale.        |

## 7 Väärtused ja tööviisid

### 7.1 HAKA väärtused

HAKA 2023–2027 arengukava<sup>5</sup> tugineb neljale kesksele väärtusele, mis ühiselt kujundavad agentuuri identiteeti ja suunavad selle tegevusi. Need väärtused – kompetentsus, avatus, koosloome ja süsteemsus – moodustavad tervikliku aluse kvaliteedikultuurile, mis toetab HAKA missiooni: võimestada õppeasutusi ja teisi partnereid õppimise ja õpetamise kvaliteedi arendamisel. Väärtuste esiletõstmine arengukavas kinnitab, et need suunavad organisatsiooni sisemist toimimist ning määratlevad selle rolli laiemas haridusmaastikus.

HAKA arengukava kohaselt on nelja põhiväärtuse määratlused järgmised:

**Kompetentsus** tähistab HAKA pühendumust professionaalsusele ja pidevale enesearengule. Töö põhineb ajakohasel erialateadmusel, tõenduspõhisusel, objektiivsusel ja võrdsel kohtlemisel. Töötajad on ennastjuhtivad õppijad, kes arendavad teadlikult oma oskusi.

**Avatus** väljendub valmisolekus kohaneda muutustega, otsida uusi lahendusi ja väärtustada mitmekesiseid teadmisi. HAKA jagab oma oskusteavet sihipäraselt eri sihtrühmadele, edendades läbipaistvust ja koostööd.

**Koosloome** rõhutab partnerluse ja ühise teadmise loomise olulisust. HAKA väärtustab vastastikust õppimist ning loob koos partneritega jagatud arusaama kvaliteedikultuurist ja iga osapoole rollist selle arendamisel.

Süsteemsus tähendab hariduse käsitlemist tervikliku süsteemina. HAKA tegevused loovad seoseid haridustasemete ja -liikide vahel ning tuginevad pideva parendamise tsüklile. Eesmärgid ja tegevused on omavahel seotud ning töö mõju on kesksel kohal tulemuslikkuse hindamisel.

### 7.2 HAKA väärtuste järgimine tegevustes ja suhtluses

Grupiintervjuudes uuriti, kas ja kuidas HAKA väärtused – kompetentsus, avatus, süsteemsus ja koosloome – partnerite kogemuses väljenduvad. Tähelepanu all oli ka see, kuivõrd järjepidevalt neid väärtusi rakendatakse ning millised väärtused on koostöös ja suhtluses kõige selgemalt tajutavad. Intervjuudest selgus, et HAKA põhiväärtused on tegevustes ja suhtluses selgelt tajutavad ning sisuliselt toimivad. Kõik neli väärtust ilmneseid intervjuudes korduvalt, kuid mitmetes valdkondades viidati ka vajadusele nende edasiseks arendamiseks.

---

<sup>5</sup> Eesti Hariduse Kvaliteediagentuur. (i.a). Eesti Hariduse Kvaliteediagentuuri arengukava 2023-2027. Kättesaadav: [HAKA\\_arengukava\\_2023-2027.pdf](#)

Järjepidevuse osas toodi esile, et HAKA väärtused on partnerite hinnangul üldiselt stabiilsed ning mõnes valdkonnas on nende rakendamine ajas isegi paranenud. Samal ajal rõhutati, et organisatsiooni sisemine järjepidevus peab tugevnema, et vältida riski sõltuda üksikutest võtmeisikutest.

---

*Need on justkui taustal alati olemas, teada ja tajutavad. Aga mulle tundub, et nende puhul on need väärtused isegi viimasel ajal veelgi enam esile tõusnud. (Grupiintervjuus osalenu)*

*HAKA tegevus on väärtuste mõttes järjepidev. HAKA peab kasvatama oma sisemist järjepidevust, et sõltuvus üksikutest inimestest ei muutuks riskiks. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Järgnev kokkuvõte põhineb grupiintervjuude käigus kogutud sisendil ning annab ülevaate, kuidas iga HAKA põhiväärtus partnerite kogemuses väljendus ning millised tugevused ja arenguvajadused nende väärtuste osas esile kerkisid.

### **Kompetentsus**

HAKA-t peetakse laialdaselt kompetentseks ja professionaalseks organisatsiooniks. Kompetentsus nimetati ka üheks kõige enam esile kerkinud väärtuseks ja suurimaks tugevuseks.

---

*Hariduse kvaliteedi hindamine on spetsiifiline valdkond ning HAKA-l on selles unikaalne kompetents. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Peaaegu kõik intervjuueeritud partnerid tõid välja HAKA tugevat rolli hindamiste ja kvaliteedianalüüside tegijana. Kompetentsust nimetati korduvalt HAKA suurimaks tugevuseks. Oli neid, kes rõhutasid, et koostöös ei ole tajutud puudujääke professionaalsusest või pädevusest. Üks intervjuueeritav rõhutas, et personali kompetentsuse tase on ajas tõusnud. Samuti toodi välja, et HAKA kompetentsus on selgelt tajutav ja nähtav nii koolituste läbiviimisel kui ka juhtrühma töös osalemisel.

---

*Kui HAKA väärtusi eraldi nimetada, siis minu jaoks on nende suurim tugevus kindlasti kompetentsus – selles pole mul kordagi tekkinud kahtlust. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Mitmed intervjuueeritavad töid esile, et HAKA kompetentsus tugineb organisatsiooni sees töötavatele spetsialistidele, kellel on sageli valdkondlik ja pikaajaline kogemus kvaliteedihindamises. Samuti kaasatakse hindamislõukogude ja kuratooriumi töösse valdkondade esindajaid, kellel on sisuline ja praktiline teadmuspõhi. Täiendavalt rõhutati välis-ekspertide rolli, kellel on kogemus täienduskoolituse, kõrghariduse, üldhariduse ja täiskasvanuhariduse valdkonnas. Mitme intervjuueeritava hinnangul toetab HAKA sisendi kvaliteeti ka rahvusvahelise kogemuse Eestisse toomine.

---

*Neil on eksperdid nii oma organisatsiooni sees kui ka väliseksperdid, kes tegutsevad täiendkoolituses, kõrghariduses, üldhariduses ja täiskasvanute koolituses – kõik oma ala professionaalid. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Üks organisatsioon rõhutas, et hindamiste kaudu on suudetud pakkuda vajalikku ja usaldusväärset sisendit, mida on kasutatud näiteks OSKA analüüsides. Teine organisatsioon tõi esile HAKA teadmiste ja vilumuse tugevuse, eelkõige akrediteerimiste ning õppekavade hindamiste protsessis. Samuti märgiti, et HAKA aruandeid kasutatakse õigusloomes, mis viitab organisatsiooni professionaalsusele ja sisendi kõrgele kvaliteedile.

Üks intervjuueeritav tõi näitena, et üldhariduse kvaliteedihindamise mudeli väljatöötamisel oli kogu protsessile seatud mitmeaastane, põhjalikult läbi mõeldud plaan. HAKA paistis silma selge visiooni ning vajalike teadmiste ja oskustega, et kvaliteedihindamise mudelit süsteemselt ja tõhusalt välja töötada.

---

*Kuigi lühikeste kohtumiste põhjal võib olla keeruline inimeste pädevust hinnata, jäi mulje, et inimesed, kes HAKA-s töötasid (ja töötavad ka praegu), omasid selget visiooni ja vajalikke oskusi, et seda mudelit välja töötada. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Kitsaskohtadena toodi välja, et hindamiseksperptide valik ja tõlkepõhimõtted vajavad tugevdamist ning ekspertide kontekstiteadlikkus vajab sihipärast arendamist. Tõlkepõhimõtete all peetakse siin silmas seda, kuidas hindamisega seotud mõisted, ootused ja väärtused arusaadavalt edasi antakse – nii, et kõik osapooled saaksid neist ühtemoodi aru. Samuti rõhutati vajadust tagada hindamiskomisjonide koosseisude parem tasakaal.

## Avatus

Intervjueeritavate hinnangul peetakse HAKA-t üldjoontes avatud organisatsiooniks, kellelt on kogetud valmisolekut kuulata, kaasa mõelda ja muutustega kohaneda. Avatust nimetati samuti üheks koostööd toetavaks väärtuseks.

Suhtluspoolt hinnati samuti avatuks ja koostöövalmiks. Toodi esile, et HAKA tutvustab regulaarselt oma aastaplaane ning hoiab partnereid toimuvaga kursis, isegi kui kõiki kavandatud tegevusi ei õnnestu täiel määral ellu viia. Üks organisatsioon märkis, et avatus tuleb eriti hästi esile uute hindamismudelite, arengukavade ja muude dokumentide koostamisel – neid ei töötata välja kinniste uste taga, vaid kaasatakse teadlikult erinevaid sihtrühmi ning panustatakse sisulisse koostöösse. Lisaks tõi üks organisatsioon välja kogemuse, et viimasel ajal on kõige tugevamalt esile kerkinud HAKA avatus.

---

*Kui oleme teinud ettepanekuid või rääkinud uuendustest ja uutest võimalustest, siis on valmidus kuulata ja kaasa mõelda olnud selgelt olemas. (Grupiintervjuus osalenu)*

*Olemuselt on nad kindlasti avatud. Näiteks suhtlus HAKA juhtkonna ja ametnikega - seal on alati tunda avatust, vastutulelikkust ja väarikust, samal ajal tagades, et kõik vajalik saab tehtud. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Üks organisatsioon rõhutas, et HAKA avatus ilmneb ka nende tehnoloogilises lähenemises. Näitena toodi katsetused tehisintellekti kasutamisega, mille kaudu on otsitud nõu ja tuge, kuigi lõpuks ollakse sageli ise pädevamad. Samuti toodi esile HAKA valmisolekut kiiresti reageerida haridussüsteemi muudatustele, näiteks mikrokraadide, täiendkoolituse ja elukestva õppe vallas. Nende suutlikkus uusi teemasid omaks võtta peegeldab positiivset ja avatud hoiakut.

Teine organisatsioon tõi esile HAKA avatuse teadmiste ja kogemuste jagamisel. HAKA ei hoia teadmisi üksnes enda sees, vaid jagab neid ka koolide ja partneritega. Nad ei kirjuta asju „sahtlisse“, vaid otsivad võimalusi, kuidas teadmised viia praktikasse. Tähtis on ka rahvusvaheline mõõde – HAKA osaleb aktiivselt Euroopa ja globaalse tasandi hariduse kvaliteedivõrgustikes, mis näitab nende avatust ja laiemat koostöösuunda.

---

*Nad tõepoolest otsivad võimalusi, otsivad teadmisi ja seisavad selle eest, et tuua uut kogemust laiemalt inimesteni, mitte ainult oma arendusmeeskonna või institutsiooni siseselt, vaid ka koolideni. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Samas töid vähesed organisatsioonid välja avatuse osas teatavaid kitsaskohti. Näiteks märgiti, et HAKA avatus on mõneti tingimuslik – see võib sõltuda ajast, kontekstist ja suhtluspartnerist, mistõttu on avatuse tase erinevates olukordades varieeruv. Mõnel juhul on seda kogetud rohkem, mõnel vähem. Samuti toodi esile, et HAKA nähtavus ühiskonnas on tagasihoidlik – organisatsioon ei esitle end aktiivselt väljapoole ning laiem ühiskondlik kohalolu võiks olla tugevam.

---

*Mis puudutab avatust, siis see on veidi tingimuslik: sõltub ajast, kontekstist ja sellest, kellega suheldakse. Vahel on seda rohkem, vahel vähem. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

### **Süsteemsus**

Intervjueeritavate hinnangul on süsteemsus kui HAKA väärtus selgelt tajutav. Mitmed partnerid töid esile, et organisatsiooni töökorraldus on kujunenud järjepidevaks ning põhineb selgetel reeglitel ja struktureeritud lähenemisel. HAKA hindamissüsteemi peeti toimivaks ja sisulisele vajadusele vastavaks. Üks intervjueeritav märkis, et HAKA tööprotsessid on etteaimatavad ja loogilised ning et süsteemsus aitab tagada töö kvaliteeti. Näiteks toodi välja, et koduleheküljel olevad dokumendid ning korraldatavad kohtumised on korrektselt korraldatud.

Kaks organisatsiooni pidas süsteemsuse poolelt HAKA suureks tugevuseks eri haridustasemetes käsitlemist ühises ja terviklikus raamistikus, rõhutades, et HAKA vaatab haridusvaldkonda kui tervikut ja panustab peaaegu kõikidesse haridussuundadesse.

---

*HAKA suurimaks tugevuseks pean süsteemsust – neil on selged reeglid, järjepidev tegutsemine ja struktureeritud lähenemine. (Grupiintervjuus osalenu)*

*HAKA ei saakski olla nii kõrgelt hinnatud, kui nende töö ja lähenemised ei oleks süsteemsed. Neil on selgelt paika pandud põhimõtted, tavad ja süsteemid: kuidas asjad toimivad, kuidas seatakse eesmärgid ja kuidas nendeni jõutakse. See teebki ühest organisatsioonist väga hea organisatsiooni. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Üks organisatsioon leidis, et HAKA süsteemne lähenemine avaldub selgelt täiendkoolituse kvaliteedihindamises, kus on aastate jooksul kaardistatud kogu valdkond ja piloteeritud kaheksa erinevat hindamismudelit. Teise organisatsiooni hinnangul panustab HAKA kvaliteedijuhtimise süsteemide arendamisse ka laiemalt, sh kutsehariduse valdkonnas.

Samas juhtis üks organisatsioon tähelepanu, et liigne formaalsus võib teatud olukordades osutada koormavaks, kuid rõhutas, et just süsteemsus on see, mis aitab tagada töö kvaliteedi.

Teine organisatsioon tõi esile kitsaskohti komisjonide töö ühtluses, viidates vajadusele suurema sisemise kooskõla järele.

### **Koosloome**

Grupiintervjuudest selgus, et koosloome HAKA tegevuses nähtaval kohal ning mitmed partnerid tõi esile, et koostööd tehakse sisuliselt ja läbimõeldult. Tehakse palju koostööd nii partnerorganisatsioonide kui ka sidusasutustega. Oli organisatsioone, kes pidasid koosloomet kõige tugevaimaks väärtuseks.

---

*Kaasatakse erinevaid osapooli, luuakse töörühmi ja koostöökojas arutatakse läbi kõik sisend ettepanekud. Koostöö ei ole pelgalt formaalne, vaid sisuliselt läbimõeldud ja partnerluspõhine. (Grupiintervjuus osalenu)*

*See koosloome ongi kogu süsteemi tugevaim „majake“ – kõige tugevam osa. Ega suhtlusele ei ole ka midagi ette heita – kommunikatsioon ja koostöö toimivad hästi ning kõik on selles osas väga okei. (Grupiintervjuus osalenu)*

---

Ühe organisatsiooni poolt välja toodud heaks näiteks koosloome rakendamiseks oli institutsionaalse akrediteerimise uue mudeli väljatöötamine, mis toimus täiel määral koosloome põhimõtteid järgides. Kuigi intervjueeritava kinnitusel oli HAKA töötajaskonnal protsessis juhtiv ja määrav roll, on tähelepanuväärne ka laiapõhjaline huvigruppide kaasamine. Erinevate tagasisideseminaride ja arutelulaudade kaudu suudeti kaasata märkimisväärne hulk osalejaid, mis lõi eeldused tõeliselt kaasava ja mitmekülgse läbikaalutud lahenduse kujunemiseks.

Mitmed organisatsioonid tõi koosloome rakendamise puhul esile ka kitsaskohti. Näiteks tõi üks intervjueeritav, et kuigi formaalne kaasamine on küll olemas, jääb selle sisuline mõju sageli piiratuks – sõnade ja tegude vahe ei pruugi alati kattuda. Teise osaleja hinnangul on koostööd tulnud ise aktiivselt eest vedada, kuna algatus ja suunamine ei ole alati tulnud keskse osapoole poolt. Lisaks märkis ühe organisatsiooni esindaja, et koosloome toimib küll hästi kuratooriumi tasandil, kuid seda võiks laiendada ka laiematele tegevustele, näiteks kvaliteedikultuuri edendavatele üritustele. Samuti leidis üks organisatsioon, et täiskasvanuhariduse hindamise valdkonnas on koosloome seni olnud vähem nähtav ning süsteem selles osas pigem ebaselge – samas väljendati lootust, et olukord on paranemas.

| Järeldus                                                                                          | Lühikirjeldus                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Järeldused HAKA väärtuste ja tööviiside kohta</b>                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>HAKA väärtused on partnerite kogemuses üldjoontes selgelt tajutavad ja sisuliselt toimivad</b> | Grupiintervjuudes osalenud partnerorganisatsioonide hinnangul on HAKA väärtused – kompetentsus, avatus, süsteemsus ja koosloome – tegevustes ja suhtluses märgatavad ning loovad stabiilse väärtusruumi. Kõiki nelja väärtust peeti olulisteks ja korduvalt esilekerkinud aspektideks koostöös HAKA-ga. |
| <b>HAKA on organisatsioonina usaldusväärne ja kompetentne</b>                                     | HAKA professionaalsus, valdkonnaspetsiifilised teadmised ning võime pakkuda usaldusväärset ja praktiliselt rakendatavat sisendit on loonud tugeva aluse HAKA kui kvaliteedi hindamise ekspertsuse kuvandile.                                                                                            |
| <b>Koosloome on hästi toimiv, kuid vajab laiemat ja järjepidevamat rakendamist</b>                | Grupiintervjuude põhjal tajuvad HAKA-t sisulise koostöö tegijana ning peavad koosloomet üheks agentuuri suurimaks tugevuseks. Samas võib selle mõju jääda piiratuks, kui kaasamine on formaalne või sõltub liigselt partnerite initsiatiivist.                                                          |

## 8 Soovitused

Lähtuvalt uuringu tulemustest oleme sõnastanud ettepanekud, mis toetavad HAKA visiooni elluviimist ning aitavad kujundada agentuuri tegevusi terviklikumalt, mõjusamalt ja jätkusuutlikumalt.

### 1. HAKA toetava ja arendava rolli sihipärane tugevdamine valdkonnaspetsiifilisi vajadusi arvestades

Soovitame HAKA-l sihipäraselt tugevdada oma toetavat rolli, et tasakaalustada praegu domineerivat hindamisfunktsiooni. Partnerorganisatsioonide hinnangul on vajadus sisulise toetuse ja partnerluse järele selgelt tajutav, kuid praktikas jääb see sageli hindamisrolli varju.

Eriti oluline on, et arengunõustamine, parimate praktikate jagamine ning sisuline tugi haridusasutuste arendustöös oleksid teadlikult üles ehitatud ja kättesaadavad kõigil haridustasemetel. Selle toetava rolli tõhustamiseks soovitame järgmisi samme:

- Määratleda selgelt HAKA toetava rolli põhiülesanded, mis toetavad asutusi arendustegevustes ja loovad eeldused sisukaks koostööks.
- Luua süsteemne arengunõustamise ja ettevalmistuskoolituste tsükkel, mis eelneb hindamisele, et toetada asutusi sisulisel tasandil.
- Tugevdada teadmussiiret ja rahvusvahelise kogemuse vahendamist, et toetada haridusasutuste strateegilist arengut ning arendada valdkondlikku pädevust.
- Kujundada hindamissõnumid läbimõeldult ja motiveerivas võtmes, et toetada usalduslikku dialoogi ning vältida kontrolli- ja kriitikakeskset kuvandit.

### 2. HAKA tegevuste ressursivajaduste suutlikkuse strateegiline hindamine

Soovitame HAKA-l terviklikult hinnata oma ressursivajadusi ja organisatsioonilist suutlikkust, et tagada järjepidev ja kvaliteetne tegutsemine neljal haridustasemel: kõrghariduses, kutsehariduses, üldhariduses ja täiskasvanuhariduses. Oluline on vältida olukordi, kus ühe valdkonna tegevused sõltuvad varjatult teise valdkonna ressursidest või ressursijaotus ei ole tasakaalus.

Eesmärgiks on tagada, et HAKA saaks täita oma ülesandeid sisuliselt ja jätkusuutlikult kõigis haridusvaldkondades, arvestades nii rahaliste kui ka ajaliste ja personaliga seotud piirangutega.

Selleks soovitame järgmisi samme:

- Viia läbi valdkonnapõhine ressursikasutuse ja jätkusuutlikkuse analüüs (eriti uutes valdkondades, st üld- ja täiskasvanuhariduses), mis hõlmab töömahtude, ajakulu, personalivajaduse ja finantsvoogude hindamist igas haridussektoris eraldi.
- Määratleda iga uue või täiendava tegevuse eeltingimusena vajalikud ressursid, sealhulgas selge rahastusplaan, vastav pädevus ning ajaliselt teostatav töökorraldus.
- Tagada, et ükski haridustase ei jää tahaplaanile ega sõltuvusse teiste valdkondade eelarvelistest otsustest, eriti olukorras, kus Euroopa Liidu toetuste kättesaadavus võib olla ajas muutuv.

### 3. HAKA rolli ja vastutuse eesmärgistamine haridustasemeti

Soovitame HAKA-l koostöös poliitikakujundajatega selgelt ja strateegiliselt määratleda oma roll ning eesmärgid igal haridustasemel – kõrghariduses, kutsehariduses, üldhariduses ja täiskasvanuhariduses – arvestades iga valdkonna spetsiifikat, ootusi ja arenguvajadusi. HAKA rolli selge määratlemine on eriti oluline üld- ja täiskasvanuhariduse valdkonnas, kus agentuuri tegevus on võrdlemisi uus.

Rollide ja vastutusvaldkondade teadlik eristamine aitab ennetada tegevuste killustumist, ebarealistlike ootuste kujunemist ning usalduse nõrgenemist partnerite seas. Üheselt mõistetak ja koostöös sihtrühmadega kujundatud rollikäsitus loob aluse sisukaks ja mõjusaks tegutsemiseks, kus sõltumatus on tasakaalus koostöövalmiduse ja süsteemse vastutusega.

Selge eesmärgistamine tagab, et HAKA on igas haridussektoris usaldusväärne ja nähtav partner, kelle tegevused lähtuvad nii valdkondlikest vajadustest kui ka kvaliteedihindamise põhimõtetest. See loob tugeva aluse strateegilise suuna hoidmiseks, tõhustab kommunikatsiooni ning toetab partnerluspõhist ja arusaadavat koostööd kogu haridussüsteemis.

### 4. Tasuliste teenuste pakkumine

Soovitame HAKA-l kaaluda võimalust pakkuda teatud teenuseid tasulisel alusel, et laiendada oma toetavat funktsiooni ning suurendada organisatsiooni finantsilist jätkusuutlikkust. Eriti võiks see puudutada selliseid tegevusi, mis jäävad väljapoole seadusest tulenevaid kohustusi, kuid mille järele partnerorganisatsioonidel on selge ja kasvav vajadus. Tegemist oleks täiendavate ja vabatahtlike teenustega, mis ei asendaks HAKA põhitegevusi.

Näiteks võiks tasulise teenusena pakkuda:

- täiendavat arengunõustamist ja metoodilist tuge haridusasutustele, kes soovivad süvendatud tagasisidet, individuaalset tuge või arenguprogramme väljaspool regulaarset hindamisprotsessi.
- koolitusi ja töötoaformaadis arutelusid spetsiifilistel teemadel, sh näiteks eneseanalüüsi läbiviimine.

Tasuliste teenuste sisseviimisel tuleks arvestada läbipaistvuse, selge hinnastamise ning vabatahtlikkuse põhimõttega. See aitaks luua paindlikumaid koostöövõimalusi ning tugevdaks HAKA arendavat ja partnerluspõhist rolli ilma sõltuvust suurendamata olemasolevatest eelarvelistest piirangutest.

## 5. Partnerite varajane kaasamine ja süsteemne infovahetusformaat

Soovitame HAKA-l kujundada selge ja järjepidevalt toimiv partnerite kaasamise ning infovahetuse formaat, mis toetaks läbipaistvat, varajases etapis algavat dialoogi ja looks partneritele arusaadava raamistiku HAKA tegevuste sisu, eesmärkide ja mõjude mõistmiseks.

Oluline on kujundada partnerlusmudel, mis põhineb vastastikusel selgusel ja tähenduslikkusel. Organisatsioonid, kes panustavad HAKA töösse – näiteks kuratooriumi või nõuandvate kogude kaudu – peavad tajuma, et nende sisendil on tegelik mõju. Selle eelduseks on nii valdkondlikult tasakaalustatud esindatus kui ka sisulise tagasiside jõudmine strateegiliste otsuste kujundamisse.

Selleks soovitame järgmisi samme:

- Tugevdada varajase kaasamise praktikat, kaasates partnereid strateegiliste suundade, visioonide ja kontseptuaalsete muudatuste aruteludesse juba protsesside algfaasis.
- Luua regulaarne infovahetuse ja dialoogi formaat, näiteks iga-aastane kvaliteedikonverents, sihtrühmapõhised arutelud, koostöökojad või veebiseminaride sari, mis looks stabiilse koostööraamistiku ka hindamistsüklite vaheajal.
- Tagada järjepidev ja kahepoolne kommunikatsioon ka protsesside lõppfaasis, sh otsuste ja tulemuste süsteemne tagasisidestamine partneritele.
- Toetada kaasamise tõhusust selge kommunikatsiooniga selle kohta, miks ja kuidas partnerite sisendit on arvesse võetud, vältimaks kaasamise formaalsuse muljet.

Selline terviklik ja ajastatud kaasamispraktika tugevdab partnerite usaldust, toetab koostööl põhinevat arendustegevust ning tagab, et HAKA otsused ja suunad peegeldavad eri sihtrühmade sisulisi vaateid.

## 6. Tagada HAKA sõltumatus seadusandlikul tasandil

Soovitame poliitikakujundajatel sätestada HAKA institutsionaalne sõltumatusseadusandlikul tasandil, et tugevdada agentuuri usaldusväärsust ning ametlikult eristada tema roll HARNO-st. Õiguslikult määratletud sõltumatus aitaks vähendada vajadust pidevalt tõestada HAKA erapooletust ja otsustusvabadust, mis on kvaliteedihindamise usaldusväärsuse keskne eeldus.

Selge juriidiline alus võimaldaks ennetada rollikonflikte, tõsta partnerite usaldust ning toetaks läbipaistvat ja arusaadavat vastutusjaotust. Samuti tugevdaks see HAKA positsiooni rahvusvahelistes koostöövõrgustikes, kus institutsionaalne sõltumatus on oluline kvaliteedinäitaja ja eeltingimus võrdväärseks partnerluseks.

## 7. Hindamiskomisjonide koostamise läbipaistvuse ja tasakaalustatuse arendamine

Soovitame HAKA-l kujundada läbipaistev ja selgelt määratletud süsteem hindamiskomisjonide liikmete määramiseks, mis tagaks komisjonide sõltumatuse, mitmekesise esindatuse ning usaldusväärsuse kogu hindamisprotsessis.

Komisjonide komplekteerimise põhimõtted võiksid hõlmata:

- selgelt sõnastatud valikukriteeriume ja koosseisude kujunemise põhimõtteid, sh osapoolte tasakaalu (nt haridusasutused, tööandjad, eksperdid, välisliikmed).
- mehhanismi komisjonide koosseisude vaheldumiseks, et vältida isikupõhisust ja tagada mitmekesisus.
- tagada hindamiskomisjonides erinevate sihtrühmade sisuline esindatus, et hinnangud põhineksid mitme vaatenurga koostoimel; välisekspertide kaasamisel tagada sisuline mitmekülsus, kaasates eksperte erinevatest riikidest ja valdkondadest, et rikastada arutelusid rahvusvahelise kogemusega.
- läbimõeldud juhiste ja rollikirjelduste pakkumist komisjoniliikmetele, et tagada hindamisprotsessi ühtlane tase ja järjepidevus.

Läbipaistev ja süsteemne komisjonide komplekteerimine aitab tugevdada usaldust hindamistulemuste vastu ning toetab hindamissüsteemi sõltumatust, stabiilsust ja kvaliteeti.

## 8. HAKA roll hariduspoliitika kujundamises: nähtavuse ja sisulise panuse tugevdamine

Soovitame HAKA-l kujundada teadlik ja tasakaalustatud lähenemine oma rollile hariduspoliitika kujundamises, säilitades sõltumatust, kuid samal ajal suurendades oma sisulist nähtavust, mõjuhinnangute kuuldavust ning strateegilist koostööd poliitikakujundajatega.

See aitaks vältida olukorda, kus HAKA roll jääb varju ja agentuuri seisukohad ei jõua avalikkuseni piisavalt. HAKA rolli poliitikakujunduses ei tohiks käsitleda kui poliitiliste seisukohtade kujundamist, vaid kui professionaalset, tõenduspõhist ja tasakaalustatud sisendi pakkumist – eesmärgiga toetada teadlikku, kvaliteedile orienteeritud ja sidusatel andmetel põhinevat poliitikakujundust.

Selleks soovitame järgmisi samme:

- sõnastada selgelt oma roll ja osaluse põhimõtted hariduspoliitika protsessides, määratledes, millistes teemades ja millisel kujul sisendit antakse.
- tõhustada strateegilist kommunikatsiooni poliitikakujundajate ja avalikkusega, sh koostada arusaadavaid kokkuvõtteid ja esile tõsta olulisi järeldusi.
- tuua esile edulugusid ja häid praktikaid, et tugevdada usaldust haridussüsteemi ning anda positiivset ja motiveerivat tagasisidet.

## **9. Teadlikkust toetav ja sihtrühmapõhine kommunikatsioon ning HAKA nähtavuse suurendamine**

Soovitame HAKA-l kujundada strateegiline ja sihtrühmapõhine kommunikatsioonilahendus, mis toetaks agentuuri visiooni elluviimist ning aitaks suurendada kvaliteediteemade nähtavust ja arusaadavust ühiskonnas. HAKA roll ei peaks piirduma üksnes hindamisega – sama oluline on väärtuste kujundamine, kvaliteedikultuuri edendamine ning ühise arusaama loomine sellest, mida tähendab hea ja kvaliteetne haridus.

Kommunikatsioon peaks olema teadlikult kohandatud erinevatele sihtrühmadele – sealhulgas õppijatele, koolipidajatele ja tööandjatele – ning aitama selgitada, kuidas kvaliteedihindamine ja arendustegevused seostuvad nende konkreetsete vajaduste ja ootustega.

Selleks soovitame järgmisi samme:

- rõhutada õppija ja lõppkasutaja vaadet, selgitades, kuidas kvaliteedi arendamine toetab isiklikku arengut ja paremaid valikuid.
- kaasata koostöösse partnerorganisatsioone (nt õpilasliidud, õpetajate ühendused, töötukassa), et sõnumid leviks usaldusväärselt ja laiapõhjaliselt.
- pakkuda sihtrühmadele selget, arusaadavat infot kvaliteedist, sh näiteks täiendkoolitusvalikute tegemiseks täiskasvanuhariduses.

Läbimõeldud ja osapooltega kooskõlastatud kommunikatsioon loob eeldused selgema kvaliteedikultuuri kujunemiseks, usalduse kasvuks ning HAKA nähtavuse tugevdamiseks ühiskonnas laiemalt.

## **10. Rahvusvaheliste teadmiste toomine Eestisse**

Soovitame HAKA-l kujundada strateegiline ja sihipärane lähenemine rahvusvaheliste teadmiste ja parimate praktikate Eestisse toomiseks. Selleks tuleks senisest süsteemsemalt ja kõigis tegevusvaldkondades kaasata rohkem rahvusvahelisi eksperte, meetodikaid, kvaliteediraamistikke ja tõenduspõhiseid arengumudeleid, mis on end mujal juba tõestanud. Eesmärk ei peaks piirduma üksnes hindamiste toetamisega, vaid peaks laienema ka toetusprotsessile, inspireerivate lahenduste ja strateegiliste suundade vahendamisele, mis aitavad rikastada Eesti hariduspoliitikat ning toetada haridusasutuste kvaliteeditööd.

Selline teadlik ja sihipärane teadmussiire tugevdab HAKA rolli usaldusväärse ja kompetentse arengupartnerina ning aitab tuua Eesti haridussüsteemi tugevama rahvusvahelise võrdlus- ja arenguperspektiivi.

## Lisa 1. Grupiintervjuude küsimustik

### Sissejuhatus

1. Palun tutvustage ennast ja oma rolli organisatsioonis. Milline on olnud Teie organisatsiooni senine kokkupuude HAKAGA?

### Lisandväärtus ja kasu

2. Millist kasu olete teie või teie organisatsioon saanud HAKA tegevustest (nt hindamised, koolitused, analüüsid)?
3. Millised HAKA tegevused on teie arvates kõige enam lisandväärtust loonud? Miks?
4. Kus on tunda veel kasutamata potentsiaali või arenguvõimalusi? Kas on olnud tegevusi, kus lisandväärtus jäi oodatust väiksemaks? Miks?

### Koostöö ja kaasamine

5. Kuidas hindate oma organisatsiooni kaasatust HAKA otsustus- ja arendusprotsessidesse?
6. Millistes valdkondades või teemades võiks HAKA kaasamist tõhustada? Millisel viisil? Mida saaks paremini teha?

### Usaldusvärsus ja kuvand

7. Kuidas te tajute HAKA usaldusvärsust hariduse kvaliteedi hindamisel ja arendamisel? Tooge palun näiteid
8. Millised märksõnad iseloomustavad teie meelest HAKA kuvandit haridusvaldkonnas?

### Roll hariduspoliitikas

9. Millist rolli mängib HAKA teie hinnangul hariduspoliitika kujundamisel?
10. Kas HAKA analüüsid ja hindamisotsused jõuavad teie arvates otsustajateni? Kui ei, siis miks? Kas oskate tuua näiteid, kus HAKA analüüs on mõjutanud poliitikasoovitusi või otsuseid?
11. Millised sammud aitaksid HAKAt nähtavamaks ja mõjukamaks muuta poliitikakujundamise tasandil?

### Strateegia ja visiooni elluviimine

12. Kas olete kursis HAKA arengukava või visiooniga aastani 2035? Kui jah, siis milliseid tundeid või mõtteid see tekitab?
13. Milliseid praktilisi samme soovitaksite, et HAKA saaks oma visiooni kvaliteedikultuuri eestvedajana paremini ellu viia? Kuidas teie organisatsioon saaks sellele kaasa aidata?

### Väärtused ja tööviisid

14. Kas ja kuidas järgib HAKA oma tegevuses ja suhtluses organisatsiooni väärtuseid teie arvates (palun tooge näiteid):
  - a. Kompetentsus
  - b. Avatus
  - c. Süsteemsus
  - d. Koosloome
15. Kas HAKA tegevus ja suhtlus on nende väärtuste osas järjepidev ja nähtav?
16. Millised väärtused avalduvad koostöös kõige enam? Millised võiksid rohkem esile tulla?

### Lõpetuseks

17. Kas on mõni teema, mida me ei käsitlenud, aga peaksite oluliseks HAKA tegevuse või arengu seisukohalt?

## Lisa 2. Fookusgrupi intervjuude küsimustik

### HAKA võrdne roll kõikidel haridustasemetel

1. Kuidas teie hinnangul on HAKA senine laienemine (nt üldharidus, täiskasvanuharidus) mõjutanud HAKA töö fookust ja usaldusväarsust?
  - Kas teie hinnangul on HAKA positsioon mõnes haridustasemes aja jooksul muutunud? Kui jah, siis milles see täpsemalt väljendub ja millise ajaskaala jooksul see muutus toimunud on?
  - Millistel haridustasemetel on HAKA roll ja tegevus praegu kõige nähtavam ja mõjusam?
2. Üldhariduse ja täiskasvanuhariduse valdkonnad on HAKA jaoks suhteliselt uued valdkonnad. Millist valmisolekut ootate ja mida eriti oluliseks peate, et HAKA saaks edukalt tegutseda hindajana üld- ja täiskasvanuhariduse valdkondades?
3. Millised on vajalikud ressursid (inimesed, aeg, rahastus), mis toetaksid agentuuri visiooni täitmist kõigil haridustasemetel? Millest võib tulevikus puudu jääda?
4. Kas on veel midagi, mida peaks HAKA tegema teisiti või paremini, et nende roll hariduse kvaliteedi arendajana oleks tõhus ja pädev kõigis valdkondades? Näiteks koostöö, selgus rollis, prioriteetide seadmine jne.

### HAKA kuvand ja roll

5. Kuidas HAKA rollid hindajana, nõustajana ja arendajana on erinevatel haridustasemetel mõistetavad? Kas need on piisavalt selged ja üheselt mõistetavad?
6. Kuivõrd peaks HAKA puhul selgemalt eristama hindamise ja arengutoe rolle, et säiliks nii usaldus kui tõhusus? Kas näiteks hindamine ja nõustamine peaks toimuma erinevate meeskondade kaudu?
  - Kuidas võiks HAKA rohkem nähtav olla mitte ainult hindajana, vaid ka hariduse arendajana? (millised sõnumid, koostöövormid, tegevused vm)
7. Mida peaks HAKA muutma või arendama, et tema kuvand oleks toetav, arusaadav ja visiooniga kooskõlas? Millised tegevused või lähenemised aitaksid tugevdada arengut toetavat poolt?
  - Kuidas saaks HAKA usaldusväarsust eri haridusvaldkondades paremini nähtavaks teha, et see oleks kõigile arusaadav?
8. Kuidas mõjutab HAKA (kui sõltumatu kvaliteediagentuuri) kuvandit kuulumine Harno kui riigiasutuse koosseisu?

### Kaasamine

9. Millistes valdkondades või teemades olete seni tundnud, et teie organisatsiooni kaasamine HAKA protsessidesse on olnud sisuline ja mõjus?
10. Millistes olukordades on kaasamine jäänud nõrgaks või hiljaks? Millal peaks teie arvates erinevaid partnereid ja huvirühmi kaasama, et arutelud oleksid sisukad ja muudatused hästi ette valmistatud?
11. Kokkuvõttes, milliseid muudatusi soovitaksite HAKA-l kaasamise korralduses teha, et teie organisatsioonil oleks selgem roll ja suurem panus?

### **HAKA roll hariduspoliitika kujundamisel**

12. Kas HAKA peaks keskenduma kitsalt hindamisele ja formaalsetele protsessidele, ilma laiemalt haridusaruteludesse sekkumata? Või olema rohkem esil sisulise haridusarutelu partnerina? Mis oleks selle valikute eelised ja riskid?
13. Millistes olukordades või valdkondades oleks kasulik, kui HAKA sõnastaks oma seisukohti julgemalt ja osaleks aktiivsemalt poliitikadiskussioonides?
  - Kuidas võiks HAKA osaleda strateegilistes aruteludes nii, et säiliks tema sõltumatus ja usaldusvärsus?

### **HAKA usaldusvärsuse säilitamine tulevikus**

14. Kas ja milliseid muudatusi peate vajalikuks, et hindamisprotsess oleks usaldusväärne ning ei sõltuks konkreetsetest hindajatest?
15. Milline võiks olla rahvusvaheliste ekspertide roll HAKA hindamistes ja kuidas neid võiks enne hindamist toetada? Taustaks: Nt üldhariduses oleksid inglise keelsed hindamised väga küsitavad. ehk seda taustateadmist tuleks meeles hoida, et rahvusvaheliste ekspertide kaasamisele peab eelnema sihtrühma tugev valmisolek seda teha.
16. Keda võiks hindamiskomisjonidesse rohkem kaasata, et suurendada komisjonide usaldusväärsust, tõenduspõhisust, professionaalset ekspertiisi ning arvestada paremini erinevate osapoolte vaatenurki?

### **Lõpetuseks**

17. Kas on mõni teema, mida me ei käsitlenud, aga peaksite oluliseks HAKA tegevuse või arengu seisukohalt?