



Toetab Euroopa Liit



RAK
Eesti Riiklik Arengukava

ÕPPEASUTUSE SISEHINDAMINE

**Haridus- ja Teadusministeeriumi ja ESFi pilootprojekti „Koolikatsuja
2006+“ raames valminud materjalid õppeasutuste sisehindamise
toetamiseks**

Tartu 2008



Välja antud Haridus- ja Teadusministeeriumi ja
ESFi projekti „Koolikatsuja 2006+” raames

Toimetanud: Maie Kitsing

Keelekorrektuur: Hille Vooremäe, Liis Pennonen

Haridus- ja Teadusministeerium, 2008

ISBN 978-9985-72-181-0 (trükis)

ISBN 978-9985-72-182-7 (PDF)

Sisukord

Sissejuhatus	4
Sisehindamise revolutsioon	5
Sisehindamissüsteem õppeasutuses	10
Õppeasutuste sisehindamiskriteeriumite kirjeldus ja näiteid sisehindamise läbiviimisest	20
Õppeasutuste võrdlusgrupid	71
Õppeasutuse sisehindamise nõustamisprotsessi kirjeldus	74
LISA 1. Õppeasutuse taotlus sisehindamise nõustamiseks	81
LISA 2. Õppeasutuse sisehindamise nõustamise tagasiside eelaruanne.....	82
LISA 3. Õppeasutuse sisehindamise nõustamise tagasiside aruanne.....	86
LISA 4. Õppeasutuse tagasiside nõustamistegevusest.....	89
Kasutatavaid mõisteid.....	92
Soovituslikud küsimustikud lastevanemate, õppeasutuste töötajate ja õpilaste rahulolu väljaselgitamiseks	103
Soovitatav lugemisvara õppeasutuse arendustööks.....	143



Sissejuhatus

Kadri Peterson, Haridus- ja Teadusministeeriumi välishindamisosakonna juhataja

2006. a seadusemuudatusi ette valmistades olime veendunud, et meie õppeasutused on valmis võtma suuremat vastutust oma töö tulemuslikkuse eest. See arusaam ei tekkinud tühjale kohale, vaid kasvas välja eelnenud tegevustest. 1990. aastate keskel ellu kutsutud Omanäolise Kooli projekt andis koolirahvale teadmisi strateegilisest juhtimisest. 1997. a alustati õpitulemuste välishindamisega, mis on õppeasutustele toeks õppimis-õpetamisprotsessi analüüsimisel. Samal ajal töötati välja ja rakendati õppeasutuste kriteeriumipõhine hindamine, mida viis läbi riiklik järelevalve ja mida kasutati õppeasutustes sageli ka sisehindamise läbiviimisel. Tallinnas on aastaid edukalt toiminud Haridusasutuste Kvaliteediauhind, mille kaudu haridusasutused on õppinud oma tegevuse tulemuslikkust hindama. 2005. a tõlgiti soome keelest eesti keelde õppiva organisatsiooni ideoloogiat käsitlev raamat „Õppiv kool ja enesehindamine”. Märkimata ei saa jätta ka asjaolu, et kõik meie õppeasutuste juhid on läbinud pikaajalise juhtimiskoolituse, mis toetab arusaamist sisehindamise läbiviimise vajalikkusest juhtimisprotsessis.

Haridus- ja Teadusministeerium on toetanud sisehindamise rakendamist õppeasutustes läbi ESFi projekti „Koolikatsuja 2006+” tegevuste. Selle kaudu on saanud koolitust 36 õppeasutuse kolmeliikmelised meeskonnad. Käesolev raamat sisaldabki eelkõige projektis osalenud õppeasutuste praktilisi kogemusi ja soovitusi sisehindamise läbiviimisel. Samuti antakse soovitusi sisehindamise dokumenteerimiseks, kirjeldatakse õppeasutuse sisehindamise nõustamisprotsessi ja selgitatakse õppeasutuse tegevusnäitajate kasutamiseks ning mõistmiseks võimalikke võrdlusgrupe. Õppeasutustele peaksid sisehindamise läbiviimisel olema suurepäraseks abimaterjaliks rahuloluküsitlused.

Targad organisatsioonid kasutavad kõiki võimalusi oma tegevuste korrigeerimiseks parema, kõiki osapooli rahuldava tulemuse saavutamiseks. Selleks on õppeasutustel võimalus kasutada ka nõunikku, tema teadmisi ja kogemusi.

Kõigi nende tegevuste juures tahan õppeasutuste juhtidele ja pedagoogidele südamele panna, et Te ei unustaks olulist, miks me seda teeme: parema, turvalise õpikeskkonna, parema õppimise-õpetamise korraldamise ja selles osalejate suurema rahulolu nimel.

Kadri Peterson

Sisehindamise revolutsioon

Viljar Aro, Saaremaa Ühisgümnaasiumi direktor

Paljude koolijuhtide kogemus on näidanud, et enne 90ndaid juhiti koole pigem ülalt alla ja väljast sisse. Inspektorid rääkisid ikka ja jälle, et koolide dokumente uurides oli sageli näha asjatundmatut lauskopeerimist. Üsna levinud oli lihtsalt peata olek, harjumus oodata haridusosakonnast tulevaid juhtnöore ja teha kõike teiste moodi. Enesealgatusi oli, kuid pigem vähe – teistmoodi mõtlemist ja omamoodi tegutsemist tauniti. Mina sain koolijuhiks 1. juunil 1990. Et olin juba 10 aastat EÕMi rühma- ja piirkonnakomandör olnud ning lõppenud olid ka TÜ psühholoogiaõpingud, siis oli isemõtlemine, iseotsustamine, uute ideede otsimine ja kõrgemate eesmärkide püstitamine pigem juba veres.

Mäletan, et esimene ajurünnakute ja rühmatööde päev oma õpetajatega linnast väljas tekitas paljudes hämmastust. Tagasiside põhisõnum oli, et oleme kümneid aastaid koos töötanud ja alles nüüd saadi üksteise mõtetest, arvamustest ja seisukohtadest rohkem aimu. Varem lihtsalt ei tulnud selle peale, et võimalikult kõiki kaasata, üksteist ära kuulata ja tunnustada. Tulemus oli lihtne ja etteennustatav – igas inimeses on peidus innovaatik ja nii koos tegutsedes saame kõik palju rikkamaks. Ja siis läks lahti. Omanäolise Kooli (OK) projektis osaledes ideid muudkui tuli ja tuli. Ajuti läks kiirus nii suureks, et õpetajad hakkasid lausa kartma OK koolimeeskonna koolitustelt naasmist. See oli tõesti silmade avanemise aeg, kiire arengu ja eneseusalduse tõelise kasvu periood. Küllap tundsid paljud koolid sama – algas koolide kihistumine, uus mõtlemine tegi kiiresti oma tööd ja vana jäi abitult järele vaatama. Aga see polnud veel kõik. Välisvilistlaste toel kooli ajalooraamatut koostades sai aastatest 1990 – 1995 kokkuvõtet tehes tegeldud just analüüsi ja hinnangute andmisega, mis omakorda andis uut ainet edasiminekuks. Järgnes 460tunnine koolijuhtide põhikoolitus, mille raames koos Toomas Takkisega valmis „Arensburgi Meridiaan“ e meie koolide ideed kingitusena kõigile teistele. Raamat tuli paljalt kurtmisest, et koolid ei kirjuta oma uuendustest ja oli eriti kasulik meile endile, sest sellest tekkis meie endi koolides hulk uusi algatusi. Silmaringi edasisele laiendamisele aitas kaasa Eesti-Austria õppekavaprojekt ja nädal Viini koolides.

Omaette verstaapostiks tuleb aga kahtlemata pidada 1998. – 1999. a *School Management in a democratic educational society Nordic – Baltic* koolijuhtimise projekti Toomas Kingu juhtimisel. Selle igakuised kolmepäevased kokkusaamised olid hoopis teistsuguse kvaliteedi ja sisuga ning projekti tulemusena on tänaseks juba aastaid töötanud TÜ koolijuhtimise magistriõpe. Paralleelselt oli hoo sisse saanud ka Eesti Kooli Kvaliteedikooli liikumine, mille kaudu hakkasid koolimaailma imbuma tänaseks juba päris tavalised mõisted: strateegiline juhtimine, visioon, missioon, põhiväärtused, kriitilised edufaktorid, toimivuse mõõtmine jne. Kõikjal hakati tegelema arengukavadega, uueks jumalaks sai Demingi ratas ja tema võrdkujuks

maa peal Tiia Tammaru. Usinalt uuriti maatriksplaneerimist, popiks said pisikesed värvilised paberid, kõigi tööde tööks sai rühmatöö.

Kvaliteedikooli lõppkonverentsi kunagist ettekannet sirvides leidsin, et olen kooli tugevateks külgedeks pidanud planeerimist ja tegutsemist ning kõige nõrgemaks küljeks kvaliteetset analüüsi. Küllap sellest tingituna valisin ka oma magistritöö teemaks „Enesehindamine arenguliste muutuste katalüsaatorina Saaremaa Ühisgümnaasiumis”. Tundus, et 2002. aasta algul oli see suhteliselt uuenduslik lähenemine koolile tervikuna, sest järgmiste aastate jooksul kutsuti sel teemal tegema paljusid koolitusi TÜs, TLÜs, Haapsalu Kolledžis, erinevates maakondades ja koolides.

Pean ausalt ütlema, et Koolikatsuja algusajaks oli mul sellest kõigest juba natuke kõrini, aga sellegipoolest huvi osaleda. Nimelt tahtsin kangesti teada, kuidas ikkagi on võimalik sisehindamist ülaltpoolt tekitada ja suunata. Mul oli kuri kahtlus, et HTMi tasandilt allasadav sisehindamisvihm võib kedagi õieti lõpuni märjaks tegemata lihtsalt koolirutiini imbuda ehk ta on küll olemas, aga pigem tüütu tegevus kui mõjus koolijuhtimisatribuut. Ja algus ei töotanud head. Avakonverents Tartus ei nakatanud kohe kuidagi – ülipikk ja pigem igav sissejuhatus teemasse. Ootused olid paljudel oluliselt suuremad, samas – kindlasti oli ka neid, kelle ees avanes suhteliselt uus ja tundmatu maailm. Selline bipolaarsuse pitsar saatis kogu *Koolikatsuja* aega – ühed said seda, mis teistel ammu olemas ja see oli hea. Aga need teised, kes pakkusid, said vähe juurde – oli küll mitmeid huvitavaid ettekandeid ja kohtumisi, aga AHAAd ei tekkinud. Projekt venis ja venis. Küllap oli probleem ka liialt suurtes ootustes või õigemini nende ootuste selges sõnastamises. Kivi ei tahaks visata küll kellegi kapsaaeda, sest edasi on mindud ilmselt täpses vastavuses võimaluste, oskuse ja jõuga ning edenemine on algusega võrreldes selgelt näha. On ju loodud terve hulk soovitatavaid materjale – *Koolikatsuja* koduleht on täis väga häid tekste, ole vaid mees ja uuri.

Oktoobris 2007 küsis *Õpetajate Leht* arvamust sisehindamisest. Sai vastatud: „Kõige suuremaks plussiks on sisehindamissüsteem kui koolikultuuri kvaliteedihüpe ise. Mitmed koolid on selleni jõudnud küll Omanäolise Kooli, Eesti Kooli Kvaliteedikooli ja erinevate kvaliteediauhinnamudelite kaudu, kuid enesehindamise kui arenguliste muutuste baasaluse levik ja sisuline areng on pigem olnud vaevaline. Käesolev liikumine ja Koolikatsuja projekt on paari aasta jooksul tekitanud uue hingamise, tõstatanud taas huviorbiiti omal ajal pigem vaid sõnamänguna tundunud strateegilise juhtimise, visiooni, põhiväärtuste, toimivuse mõõtmise jmt probleemistiku. Tarkus on suurenenud, usk süvenenud ja esimesed praktilised kogemused käes. Omaette plussiks on kindlasti ka valitavad koolinõunikud kui koolide tegelikud nõuandjad. Eriti tuleb tunnustada kogu aeg toonitatavat vabadust ja piisavat ajaressurssi.

Ka miinused on kõigisse plussidesse sisse kodeeritud. Kas ollakse piisavalt kannatlikud, ootamaks ära koolimaailma sisemiste veendumuste laiapõhjalist

uuenemist? Kas nõunikud ikka suudavad olla head nõuandjad, äkki saavad neist välisluurajad ja keelekandjad? Kas uus väljastpoolt nõutav süsteem võetakse seesmiselt omaks nende poolt, kes selleni ise veel jõudnud pole? Kindlasti saab ohuks võimalik uus bürokraatia vorm – miski ju ei välista ka suhtumist paber paberi pärast. Filosoofiliseks vastuoluks jääb, kuidas ikkagi kooli seesmist arengut väljapoole aruandevormis kirjeldada – protsessis mitteosalejaile jääb igal juhul paljugi arusaamatuks. Ma väga loodan, et sisehindamine ei osutu vaid kampaaniaks, mille varjus unustatakse ära põhiprotsess koolis.

Väga head koolid avastasid sisehindamise juba aastaid tagasi, teisi hakatakse kohustama. Kohustamised tulevad alati ajalise nihkega peale avastamisi ning ei ole nii huvitavad ja motiveerivad. Veel suurema huviga ootan ma aga väga heade koolide järgmisi avastusi. Usun ka, et koolimaailma edu seisneb avastajate hulga suurenemises ja kohustatavate hulga vähenemises. Ses mõttes on sisehindamine suur leid, sest on avastuste katalüsaator ja seega väga heade koolide sünnitaja.”

Mis see sisehindamine siis lõppude lõpuks on? Esialgsest mõtteviisist kindlasti palju laiem. Enamasti on räägitud, et sisehindamine on enesehindamine pluss õppealajuhataja sisekontroll. Ei ole nõus, sest huvitegevus, arendustegevus, haldusjuhtimine, finantsjuhtimine jpm ei ole siis ju üldse arvestatavad näitajad. Miskipärast on siiani leitud, et nõndanimetatud õppealajuhataja sisekontrolliplaan ongi kooli sisehindamine. Kindlasti mitte, sest vaid lõpp-protsessi hindamine ei ole piisavalt tulemuslik kooli nn abiprotsesside väärtustamisel. Tuleb tekitada ka piisavalt kvaliteetne huvijuhi sisekontroll, haldusjuhi sisekontroll, finantsjuhi sisekontroll, projekti- või arendusjuhi sisekontroll, ehk ka ainekomisjoni esimehe sisekontroll jne. Kõige olulisemaks pean aga iga koolitöötaja enesehindamist – lootes, et see on tõeline analüüs, et ses on tõelised probleemanalüüsid ja edasiste eesmärkide püstitused.

Tegelikult ootaks ka HTMilt mitte vaid miinimumkoosseisude nimekirju, vaid võimalike kooli alustalade nimetusi ja ametijuhendeid – pigem rohkem ja tulevikku suunavalt, kui vaid minimaalselt ja tagasivaatavalt. Juhtimise fenomen peaks ju olema visionääri positsioon, väga healt koolijuhilt seda oodataksegi. Küsin – millal HTMis teadvustub, et ministeerium ei peaks püüdma olla pelgalt innovaatiliste koolide ja ühiskonna nõudmiste ruupor, vaid eelkõige eesmineja, lipulaev ja tegelik juht, superinnovaatik, kellelt oodatakse ja kelle poole vaadatakse? Peame tõdema ka tänast tegelikkust – paraku ei ole süsteemi, kus parimad õpetajad saaksid ainekomisjonide esimeesteks, parimate ainekomisjonide esimeeste seast tuleksid parimad õppealajuhatajad, neist parimatest tuleksid edukad koolijuhid, kelle tulevik oleks olla aktsepteeritud haridusnõunikud igal tasandil. Tänapäevase koolimure põhiprobleem on, et kuidas olla, kui ühe koolijuhi tööperiood võrdub kümne erineva ministri tööperioodi summaga. Eesmärgid võivad olla täiesti erinevad – ühed hoiavad ja arendavad, teised püüavad ellu viia oma ambitsioone.

Eesti hariduselu põhiküsimuseks peaks saama, kuidas selle vastuoluga toime tulla. Kuidas järjepidevust kindlustada, kuidas positiivsetele algatustele mitte vett peale tõmmata, kuidas üldse algatada uuendusi jne. Küllap see ongi sisehindamise lõpp-produkt ehk tee seda, mida suudad ja ülejäänust räägi valju häälega – küllap siis tehakse, küllap siis saadakse aru. Ma väga loodan, et me jõuame aega, kus juhid ongi visionäärid ehk kus ministeerium on haridusmaailma jumal ja haridusosakond tema parem käsi, koolijuht tunnustatud eestvedaja kooli tasandil ja õpetaja iidoliks klassis. Viimased kaks on paljudes klassides ja koolides juba praegu olemas – kuidas edasi? Sest ega sisehindamine iseendas vaadatuna ka mingi väärtus pole.

Mida meie teeme? On olemas kinnitatud sisehindamissüsteem, aga see on pigem eesmärk kui hetke tegelikkus. Ja on ka kinnitatud PR-strateegia ja koolituskava. Probleeme on küllaga – küsimus on, kas tegelda kõigi probleemidega või olulisemate tegelike vajadustega; probleemid on küll kõik meie hääd tuttavad, aga vajadused meie verevennad ja lähedasemad sõbrad. Meie igapäevakultuuris on kinnistunud pidev analüüs – kõikide koosolekute kohustuslik-loomulik osa on juba aastaid analüüs ja järeldused, erinevate tagasisideküsitluste hulga suurenemine ja uute mõtete realiseerimisalgatus. Tundub (ei ole päris kindel, aga...), et enamik meie tegevusi aastal 2006, aga eriti 2007, põhinevad analüüsil, tõsisel enesekriitikal ja uuendusotsustustel. Edasimineku üheks suurimaks takistuseks on saanud võrdlusvõimaluste puudus. Aeg on käes, et oodata meie juhtorganitelt aktsepteeritavat kooliarendusmetoodikat – korralikke andmebaasisüsteeme, võrreldavaid tulemusmõõte paljudes valdkondades ja heasoovlikke näpunäiteid.

Ülalt alla kontrollifunktsiooni asemel peaks oluliseks saama nõuandev ja toetav algatus – eriti alternatiivid ja valikuvabadus, sest võimalus valida tekitab seestpoolt tuleva algatustunde ning paneb entusiastlikult tegutsema ja tegeliku vastutustundega vastutama. Kontrolli, aruannete ja autasustamise kõrval peaks järjest olulisema koha saama sisemise motivatsiooni arendamine. See kõik meeldiks mulle eriti, kuigi on suured kahtlused, kas meie võistluslikus edukultuuris on võimalikud neutraalsed kohtunikud ja pühendunud nõuandjad. Ja kas *Koolikatsuja* positiivsed, soovitustel põhinevad algatused praegu kõike tsentraliseerivas Eestis ka ellu jäävad?

Aprillikuisel Koolikatsuja konverentsil kuulsime, et omavalitsused kipuvad sisehindamisraportit võtma kui aruannet, milles peegelduvate probleemide lahendamise lihtsaimaks viisiks on tegijate karistamine. Tagumine aeg on kogu haridusideoloogiasse kaasata ka omavalitsused, kuigi siin saab suurimaks probleemiks olema haldusreformi olematus. On ju päris selge, et enamikes väikestes omavalitsustes puudub inimressurs, tulemaks toime kõigi nende ette seatud ülesannetega. Koolijuhid on paljuski vaid seepärast volikogudes, et seal ei tehtaks asjatundmatuid otsuseid haridusvaldkonnas, harvad pole võimuvõitlused volikogu esimehest koolijuhi ja tegelikku võimu ihkava, sageli vaid keskharidusega vallavanema vahel. Kuidas küll jõuda koostööni, ühe pere tundeni, üksteise aktsepteerimiseni – selles on põhiküsimus. Ja kuidas jõuda selleni, et võrreldes ja

hinnates ei võidaks vaid võitjad. Nii nagu igale pedagoogile peaks olema tõsiseks väljakutseks probleemne õpilane, peaks aeglasemalt edenevat kooli toetama kõik haridusametnikud. See on täpselt see, millega ootan sisehindamist päädivat. Et kõik võidaksid ja kõik usuksid, et koolid ei võistleks üksteisega ja pearaha pärast, vaid oleksid üks tervik, ühe eesmärgi huvides, üksteist rikastavad, häid ideid mitte varjavad, ning et võidaks meie riigi haridus, meie lapsed ja meie tulevik.

Minu arvates oleme asjatult pidanud riiklikku õppekava aastakümnete probleemiks hariduses. Ometi on kõigil aegadel õpetatud ja õpitud – ka sadu ja tuhandeid aastaid tagasi ja ilma õppekavata, lihtsalt õpetajaid usaldades. Nende peades ongi õppekava, tegelik ja töötav, sageli sõnastamatu, kuid alati tunnetatav ja hinnatav.

Mul on tunne, et läbi sisehindamise toome kooli tagasi pigem tegeliku eneseanalüüsi, enesekriitilise mõtlemise, enesealgatuse, eneseuhkuse ja isikliku vastutuse. Ja see kõik ongi revolutsioon hariduses – nii tekivad paremad õpikud, saab kõigi koolide ühistööna valmis kõigi poolt juba ette tunnustatud õppekava, tekivad töökohti taotleivate õpetajate järjekorrad koolide uste taha, tõuseb lastevanemate ja ühiskonna usaldus, kaob väljalangevus koolist ja kaob koolivägivald.

Sisehindamisprojekti võimaluseks on luua täiesti uut tüüpi kool – õnnelike laste, tarkade õpetajate ja usaldavate lastevanemate kool. KUI ME VAID KÕIK SEDA TAHAME.

Sisehindamissüsteem õppeasutuses

Sigrit Lilleste, Riikliku Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskuse haridusasutuste sisehindamise nõustamise osakonna nõunik

Üha enam õppeasutusi rakendab juhtimisel kvaliteedijuhtimise põhimõtteid, mille üheks nurgakiviks on **süsteemne e terviklik mõtlemine** (*system thinking*). See tähendab, et organisatsiooni käsitletakse kui tervikut, nähakse nii protsesse kui nendevahelisi seoseid ja muutuste struktuuri. 90ndate lõpus tehtud uuringud on tõestanud, et süsteemse mõtlemise ja tervikliku lähenemise oskus korreleerub juhi ja organisatsiooni edukusega. Samas on kaasaja juhtimisspetsialistid arvamusel, et 95% organisatsiooni probleemidest tuleneb süsteemidest, protsessidest ja meetoditest, mitte aga personalist. Kui ei mõisteta süsteemi toimimist, siis nähakse probleemide peamiste põhjustena inimeste eksimusi, mitte süsteemitust.

Süsteemse mõtlemise rakendamine õppeasutuste hindamistegevuses eeldab sellise sisehindamissüsteemi loomist, kus nähakse erinevate töövaldkondade omavahelist seotust ning osatakse hinnata tegevuste ja tulemuste põhjus-tagajärg seoseid. Uued aspektid sisehindamises toovad kaasa uue lähenemisviisi, struktuuri, asjakohaste eesmärkide püstitamise, süsteemse andmete kogumise, tegevus- ja tulemusnäitajate määratlemise. Paraku on õppeasutusele takistuseks oskusteave, konservatiivsed hoiakud, ootused universaalsetele „valmis retseptidele“ ning erinevad inim- ja materiaalsed ressursid. Süsteemseid lahendusi välja pakkudes tuleks arvestada koolitamisele ja ühtsete arusaamade kujundamisele, teatud protseduurireeglite ja kriteeriumide väljamõtlemisele kuuluva ajaga.

Süsteemi muutustega kaasnevad muutused inimeste tegevuses. Süsteemne pingutus, mis tavaliselt muudab alusstruktuurid selgemaks, muudab üsna tihti personali hetkeks rahulolematuks, sest olukorra analüüs võib sageli esile tuua nõrkused, piiratud arusaamad ja mineviku eksimused, uut teadlikkust ei pruugita kergelt omaks võtta. Seega on esmatähtis hoiakute ja mõttemudelite muutmine ning ühtsete seisukohtade kujundamine õppeasutuse meeskonnas. Juhi peamiseks ülesandeks on seni toimivate sisehindamise üksiktegevuste koondamine terviklikuks süsteemiks.

Süsteemi mõiste

Süsteem on tajutud tervik, mille elemendid sobivad kokku, sest nad mõjutavad üksteist pidevalt ja toimivad ühise eesmärgi nimel (Senge). Sõna ise pärineb kreekakeelsest sõnast *sunístánai*, mis tähendab „kokkujäämist põhjendama“. Süsteemi loomisega omistatakse protsessidele ning tegevustele eesmärgid, toimimisreeglid, eristatav kooslus ehk struktuur. Seega on süsteemil alati kontekst ja sotsiaalsed suhted. Sisehindamissüsteemi taustaks õppeasutuses on õppeasutuse tegevuste ja tulemuste hindamine. Kompleksses süsteemis sõltuvad head tulemused võimalikult paljude asjadega arvestamisest.

Süsteemi iseloomustavad tegurid:

- 1) süsteem on allsüsteemidest või protsessidest koosnev tervik (nt allsüsteemid sisekontroll ja enesehindamine, protsess õppe- ja kasvatustegevuse vaatlus jne);
- 2) süsteemi iga allosa toetab kogu süsteemi eesmärgi saavutamist, kuid ükski allosa omaette ei suuda süsteemi üldeesmärki saavutada (nt ainult rahuloluküsitluste läbiviimine ei anna meile terviklikku infot õppeasutusest);
- 3) süsteemi igal protsessil on omaette eesmärk või funktsioon (nt rahuloluküsitlusel ja sisekontrollil on erinevad eesmärgid ja ülesanded);
- 4) süsteemi osad on seotud ja vastastikusel sõltuvuses (nt hindamistulemused võivad mõjutada teisi tegevusi).

Sisehindamissüsteem on teadlikult juhitud hindamisprotsesside (omavahel seostatud ja loogilises järjestuses) jada ning seda toetavate dokumentide ja ressursside eesmärgipärase rakendamise tasakaalustatud tervik. Ta on üks alasüsteem õppeasutuse terviklikus juhtimissüsteemis, mis hõlmab õppeasutuse enesehindamist ja sisekontrolli.

Sisehindamissüsteemi toimimise mõistmiseks on vajalik teadvustada tema ülesanded, rõhutades erinevate ülesannete võimalikke kombinatsioone ja koostoimet. Teatud ülesannete üle- või alatähtsustamine ning erinev tõlgendamine võib mõjutada hindamisprotsessi tulemust ning põhjustada probleeme sisehindamisprotsessis tervikuna.

Sisehindamissüsteemi ülesanded:

- toetada õppeasutuse juhtimissüsteemi;
- tagada õppeasutuse tegevuste ja tulemuste nähtavus;
- määratleda õppeasutuse olulised näitajad ja koguda nende kohta statistikat;
- teadvustada õppeasutuse võimalusi ja olulisi võtmeküsimusi;
- püstitada eesmärgid, mis põhinevad analüüsil ja faktidel;
- saada tagasisidet eesmärkide saavutamisest;
- jälgida väärtustest ja missioonist kinnipidamist, liikumist visiooni suunas;
- põhjendada ressursside jagamist ja kasutamist;
- selgitada välja huvipoolte ootused, vajadused ning rahulolu;
- vältida põhiriske (sisekontroll);
- toetada, tunnustada, motiveerida ja nõustada personali;
- teha järeldusi tegevuste-tulemuste põhjus-tagajärg seoste kohta;
- analüüsida tulemusi ja võrrelda neid nii enda kui teistega;
- jälgida õppeasutuse kui terviku süsteemset arengut pikemas perspektiivis.

Sisehindamissüsteemi määratlemisega kujundatakse õppeasutuse meeskonnas arusaam hindamistegevuste mõtestatusest, edastatakse osalejatele ootused nende rollist süsteemis, antakse teada, milliseid tegevus- ja tulemusnäitajaid õppeasutus

kogub ning kuidas üksikud hindamisprotsessid on seotud ja seostatavad teistega. Kui õppeasutuse sisehindamissüsteem kujuneb ainult juhtkonnapoolse nägemuse järgi, siis ei saa eeldada, et meeskond osaleb hindamisel teadliku subjektina. Meeskonna kaasamine hindamissüsteemide väljatöötamisse võimaldab vähendada hindamishirme, vastuolusid hindamistegevuses, inimesed harjuvad hindamisega ja väärtustavad selle positiivset tagasisidet. Toimiva hindamissüsteemi eelduseks on tema infrastruktuuri, st struktuurikomponentide määratlemine, mis ise hindamistegevuses ei osale, kuid mis on vajalikud protsessi toimimiseks.

Sisehindamise struktuur

Süsteemses mõtlemises on struktuur süsteemi võtmekomponentide vaheliste suhete mudel, kus iga element on osake süsteemist. Sõna „struktuur” pärineb ladinakeelsest tegusõnast *struere*, mis tähendab “ehitama”. Struktuur kujuneb aja jooksul inimeste poolt tehtud teadlikest ja alateadlikest valikutest. Järgnevalt on toodud õppeasutuse sisehindamissüsteemi struktuurikomponendid, mille mõtestamine õppeasutuse kontekstis toetab süsteemset lähenemist hindamistegevusele.

1. Hindamise eesmärgid ehk MIKS HINNATAKSE?

Süsteemide ja hindamistegevuste keskseks küsimuseks on **eesmärgid** ehk **miks hindame** (erinevate hindamisprotsesside eesmärgid ja ülesanded, eesmärgid/sihtnäitajad õppeasutuses kogutavatele tegevus- ja tulemusnäitajatele). Eesmärkideta ei kerki sisehindamise meetodite valikust probleemi ning samas ei ole alust ka võrdluseks enda ja teiste tulemustega. Raske on teha järeldusi, mida tulemused antud õppeasutuse kontekstis näitavad, kas nad vastavad ootustele.

Eesmärgina mõistetakse hindamistegevuse subjektide (üksikisikud, meeskond) poolt seatud sihti või suunda, millega antakse kujutlus oodatavast seisundist/tulemusest. Eesmärgid annavad teavet õppeasutuse jaoks olulistest tegevussuundadest.

Mõõdetavaid eesmarke seades, on hea arvestada **SMART** (asjalik) reeglit:

<u>S</u>PECIFIC	SPETSIIFILINE (teistest eristuv, konkreetne, üldsõnalisust ja ebamäärasust vältiv, sõnastuselt arusaadav)
<u>M</u>EASURABLE	MÕÕDETAV (objektiivselt hinnatav)
<u>A</u>CHIEVABLE	SAAVUTATAV (meeskonna poolt tunnustatud ja aktsepteeritud)
<u>R</u>EALISTIC	REALISTLIK (antud õppeasutuse inim- kui materiaalsete ressurssidega teostatav)
<u>T</u>IME RELATED	AJALINE (ajaliselt määratletud)

Oluline on teadvustada hindamistegevuse eesmärgid kõigile osapooltele juba enne hindama asumist. Ühine arusaam hindamise põhjustest ja eesmärkidest suurendab

koostöö efektiivsust ning vähendab hindamishirme ja negatiivset suhtumist hindamisprotsessi.

2. Hindamise subjektid ehk KES ON HINDAJAD?

Sisehindamises on vaja määratleda isikud, kes annavad hinnanguid (nt õppeasutuse juhtkond, töötaja, kollektiiv tervikuna jne). Hindamine ei tohiks olla ainult teatud inimeste privileeg. On hea, kui personal ei ole ainult hinnatava rollis, vaid neil on õigus kaasa rääkida nii teda ennast, kolleege kui ka õppeasutust puudutavate otsuste/hinnangute langetamisel ning ka hinnanguid vaidlustada. Objektiivsema ja terviklikuma hinnangu õppeasutuse tegevusele saab, kui hindamistegevustesse kaasatakse huvigrupid: lapsed/õpilased, lapsevanemad, hoolekogu, kohalik omavalitsus jt.

Kaasaegne hindamine väärtustab intrapersonaalset hindamist (inimese arupidamine iseendaga), mis eeldab hindajalt oma mõtete, hinnangute analüüsimist. Seega on oma tööd analüüsid ja enesehinnangut andes inimene korraga nii hindaja kui hinnatava rollis.

Hindamises, eriti enesehindamises, on oluline subjektsuse mõiste ja määr. **Subjektina** mõistetakse aktiivselt tegutsevat, teadvust, tunnetust, tahet, vajadusi ja eesmäärke omavat indiviidi või gruppi.

- Hindamises osaleja *käitub kui subjekt*, kui ta on vastutustundlik, iseseisev, kriitiline mõtleja, oskab edastada konstruktiivset tagasisidet, tal on olukorrale vastav käitumine, adekvaatne situatsioonitunnetus ja ta suudab langetada teadlikke otsuseid.
- Hindamises osaleja *käitub kui objekt*, kui ta on jäik, ei taha vastutada, ei mõtle kaasa, näeb kriitikas ainult rünnakut, ei oska olukorda realselt hinnata, käitub ebaadekvaatselt, ootab ainult konkreetseid ülesandeid ega julge langetada otsuseid.

Mida subjektsem ja aktiivsem on partner, seda suurem on sotsiaalne dialoog hindamisprotsessis ja inimene on võimeline õppima toimuvast hindamiskogemusest.

3. Hindamise objektid ehk MIDA HINNATAKSE?

Hindamise objektina võib määratleda õppeasutuse süsteeme, protsesse, valdkondi, protseduure, ressursse, struktuure, tegevusi, suhteid, tegevusnäitajaid või tulemusi jm. Võimalikult täpselt on vaja kokku leppida, mida objekti juures hinnatakse, tavaliselt konkretiseeritakse see kriteeriumide, sihtnäitaja või standardiga. Kaasaegses hindamises on rõhuasetus protsesside, mitte isiku hindamisel. Hindamiseks valitud objektid peaksid olema õppeasutuse põhitegevuse arendamise seisukohast olulised (nt neil on seos väärtustega, eesmärkidega või on mõni probleemne valdkond). Hindamise objektid näitavad, mida õppeasutus peab

piisavalt oluliseks, et pöörata sellele tähelepanu ja jälgida arengut. Kui hinnatakse õigeid asju, siis nende nähtavaks tegemine mõjutab juba protsessi iseenesest.

Hindamine kui protseduur hõlmab alati kahte tahku:

- 1) tõendite ehk info kogumist vaadeldava objekti kohta;
- 2) kogutud informatsioonile väärtuse (tähtsuse) omistamist.

Kui infokogumist peetakse suhteliselt objektiivseks, siis väärtuste omistamine ehk hinnangu andmine on pigem subjektiivne. Õppeasutuse tegevustele, tulemustele, statistilistele näitajatele, andmete võrdlusele, informatsioonile tähtsuse omistamisel tuleb lähtuda õppeasutuse enda väärtustest, missioonist, visioonist ja eesmärkidest.

Sisehindamissüsteemis on vaja jälgida, et hindamise objektid katavad kõiki valdkondi, et õppeasutuses kogutav statistika, tegevus- ja tulemusnäitajad annavad aluse terviklikuks hindamiseks. Alljärgnevalt esitatakse olulisemad tasandid, mille kohta õppeasutus võiks infot koguda/analüüsida. Loetelu on võimalus, mis ei pretendeeri täiuslikkusele, seega peaks iga õppeasutus enda tegevuskeskkonda arvestama.

- I **Õppeasutuse tasand** (nt arengukava, õppekava, õppeaasta tegevuskavade ja plaanide, tegevusnäitajate kogumine, materiaalsete ja mittemateriaalsete ressursside hindamine, erinevate töövaldkondade analüüs, enda valitud süsteemide ja aruandlussüsteemi toimimise analüüs jne)
- II **Personali tasand** (nt rahulolu-uuringud, personaliga seotud statistika, arenguvestlused, personali enesehinnangud, personali enesearendamise tulemused, personali töö tulemuslikkus, atesteerimine, õppe- ja kasvatustegevuste vaatlus jne)
- III **Huvigruppide tasand** (nt lastevanemate rahulolu-uuringud, hoolekogu tegevuse tulemused, arenguvestlused, vilistlased, tööandjad, eelneva ja järgneva tasandi õppeasutused jne)
- IV **Laste ja õpilaste tasand** (õpilastega seotud statistika, õppe- ja kasvatustegevuse tulemused, lapse/õpilase arengu hindamise tulemused, rahulolu-uuringud, pakutavad tugiteenused, huvitegevus, erivajadustega arvestamine jne)

Hinnatavate protsesside juures on oluline läbi mõelda, kas tegevus kuulub sisekontrolli või enesehindamise valdkonda.

4. Hindamise alus ehk kriteeriumid ehk MILLE ALUSEL ANTAKSE HINNANGUID?

Kriteeriumina mõistetakse positsiooni, mis viib hindaja järelduste tegemisele, need on protsesside või tulemuste eeldatava taseme kirjeldused, mida õppeasutus kasutab erinevate valdkondade toimivuse hindamiseks. Hindamiskriteeriumid näitavad, missugusel tasemel on tegevused ja tulemused õppeasutuses aktsepteeritavad. Kriteeriumid on olulises seoses õppeasutuse eesmärkide prioriteetide, väärtuste, missiooni ja visiooniga. Nende määratlemine muudab hindamise dimensionaalseks (mõõdetavaks), mis võimaldab teha faktidel tuginevaid üldistusi ja võrdlusi. Kriteeriumid on tihti õppeasutuse tasandil teadvustamata ja see tekitab määramatust, ebaselgust hindamisel. Kui hindamiskriteeriumid puuduvad, on ebaselgelt koostatud või pole mõõdetavad, ei ole võimalikud õppeasutuse tegevuse tulemuslikkust kajastavad objektiivsed hindamistulemused.

5. Hindamise meetodid ehk MILLISTE VAHENDITEGA TOIMUB HINDAMINE?

Hindamine on alati seotud informatsiooni kogumisega hinnatava objekti kohta, milleks kasutatakse erinevaid meetodeid ehk tehnilisi abivahendeid. Meetod on plaanipärane, st kindlale kavale tuginev lähenemis-, tegutsemis- või uurimisviis, mis on suunatud kindlate taotluste realiseerimisele. Meetodil on oma eesmärk ja funktsioon, selle väärtus ilmneb suhestatuse kaudu teiste meetoditega. Meetodite rakendamine võimaldab väidete, tõendite ja faktide esitamist. Hindamise sisu edastamine meeskonnani eeldab hindamismeetodite mõtestatust. Asjakohaste hindamismeetodite rakendamine võimaldab saada objektiivsemat pilti õppeasutuse protsesside toimimisest, suurendab hindamistulemuste objektiivsust ning võimaldab vähendada vastuolusid hindamistegevuses. Meetodi valik sõltub õppeasutuse arengutasemest ning sellest, millised eesmärged tahetakse saavutada.

Hindamismeetodid võivad põhineda minevikul või tulevikul.

Minevikul põhinevad hindamismeetodid,

millega hinnatakse protsesside senist tegevust ja töötulemusi, põhirõhk kvantitatiivsetel meetoditel ja vastavuse hindamisel (vastavus kokkuleppele, seadusandlusele, ülesannete täitmisele, sisekontroll, küsimustikud, hindamiskaala jms).

Tulevikul põhinevad hindamismeetodid,

mille rakendamisel keskendutakse edaspidisele arendamisele ehk kuidas edaspidi paremini tegutseda (valdavalt kvalitatiivsed meetodid: meeskonnatöö, rühmatööd, seminar jms).

Väga oluline on, et sisehindamise käigus saadavad andmed kogutakse võimalikult asjakohaste, läbimõeldud ja mitmekülgsete meetoditega, kasutatakse õigeid analüüsimeetodeid. Tulemuste võrdluseks aastate lõikes on vajalik andmete kogumise, töötlemise ja analüüsiprotsesside ühetaoline läbiviimine. Meetoditest võib kasutada üksikuid, kuid parimaid tulemusi saavutatakse nii kvalitatiivsete kui kvantitatiivsete meetodite kompleksel rakendamisel, mis võimaldab faktidel põhinevat, usaldusväärset ja laiapõhjalist tagasisidet õppeasutuse tegevuse kohta.

6. Hinnangute vorm ehk MILLISEL KUJUL HINNANG ESITATAKSE?

Vormina mõistetakse hindamises seda, millisel kujul hinnang esitatakse (nt suuliselt, kirjalikult, aktina, õiendina, aruandena, numbriliselt). Vastuolude vähendamiseks on hea juba kavandamise etapis määratleda hinnangu vorm, mis aitab dokumenteerida ja jäädvustada hindamist faktina. Ühtsete arusaamade kujunemiseks on primaarne hindamise vormi keelelise ja tähendusliku süsteemi mõistmine.

7. Hindamise adressaat ehk KELLELE HINNANGUD TAGASISIDESTATAKSE?

Hindamises on alati kaks osapoolt – hindaja ja hinnatav – ning valdavalt toimub hinnangute andmine sotsiaalse suhtlemise käigus. Kaasaegse hindamise üks suundumusi on vastastikune dialoog. Hinnangu adressaadina mõistetakse üksikisikut või organisatsiooni, kellele hindamise tulemuste kohta tagasiside edastatakse. Meeskonna tasandil lepatakse kokku, missugustele isikutele/huvigruppidele hindamise tulemustest tagasiside antakse. Tagasiside on alati seoses vormiga ehk missuguses vormis ja kellele tagasiside antakse (nt kuidas ja millal õpetajad saavad tagasisidet töö tulemustest, missuguses vormis antakse lastevanematele infot kooli tegevuse kohta jne). Positiivse hindamiskeskonna loomisega ja tagasiside andmisega luuakse võimalused vastastikuseks toetamiseks, usalduseks ja sotsiaalseks õppimiseks hindamise käigus.

8. Hindamise korraldus ehk MILLINE ON HINDAMISPROTSESSIDE AJA- JA TEGEVUSKAVA?

Korralduse all mõistetakse fikseeritud ja kokkulepitud reegleid (korralduslike protseduure), seda, kuidas struktuuri komponendid omavahel toimima hakkavad. Korralduslike reeglite ülesanne on juhtida ja korrastada protsessis osalejate tegevust, luua turvalised raamid tegevusele, teisalt seada sellele ka kindlad piirid. Hindamissüsteemi korralduse määratlemisega kujundatakse hindamisprotsessis osalejate hulgas arusaam hindamistegevuse mõtestatusest ning osaleja mõistmine oma rollist süsteemis. Heakskiidetud ja toimivatel reeglitel on keskne roll turvatunde loojana. Juhtimisteoreetikud väidavad, et organisatsioonide hindamisteadlikkus on seotud korralduse teadlikkusega.

Kokkuvõtteks sisehindamise struktuuri kohta võib öelda, et iga struktuurikomponent on osa sisehindamissüsteemist, terviklik toime avaldub nende omavahelise sõltuvuse kaudu. Sisehindamisel, millel on eesmärk, ent puuduvad

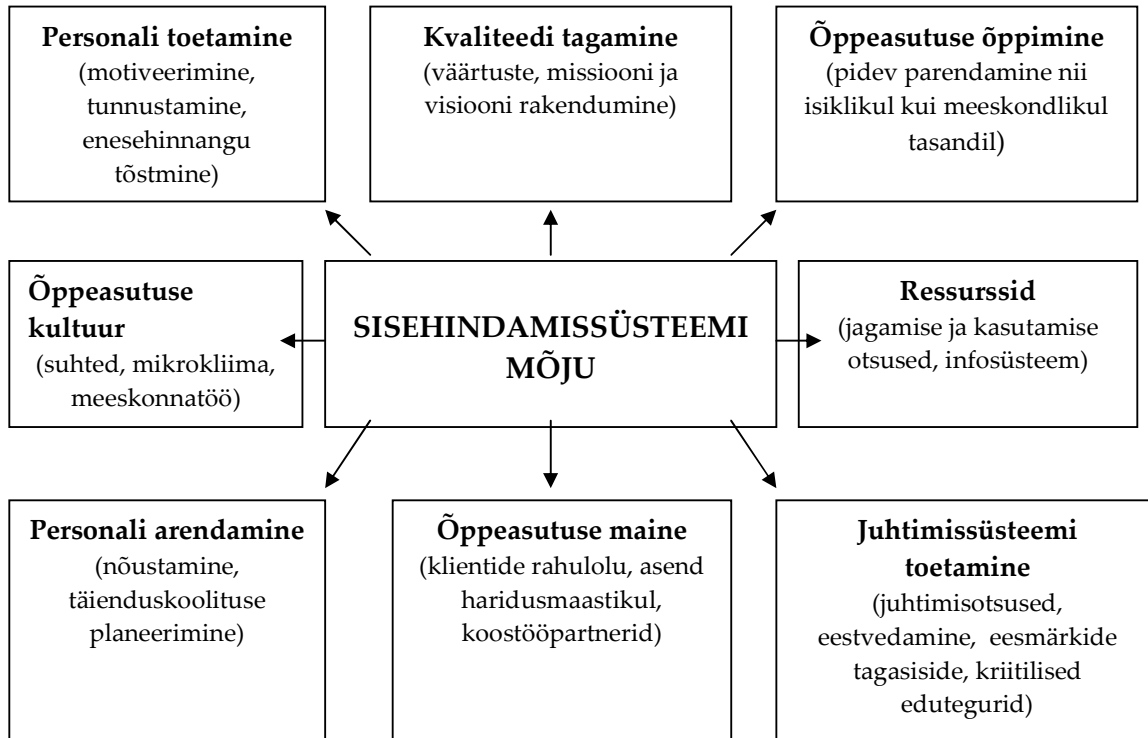
üheselt mõistetavad kriteeriumid ja meetodid, võivad olla head kavatsused, kuid ta ei toeta süsteemset hindamistegevust. Õppeasutuse sisehindamissüsteem (või -kord) kirjeldab, kuidas erinevad komponendid on antud õppeasutuses omavahel seotud.

Sisehindamissüsteemi rakendamise probleemsed aspektid:

- hindamine on pinnapealne ja lähtub aruandekohustusest;
- sisehindamine on suunatud protsesside kontrollimisele, mitte arendamisele;
- personalil on hindamisest tulenev defensiivne (kaitsev, tõrjuv) käitumine, mis mõjutab suhteid;
- hinnatakse ebaolulist, mida on mugav hinnata;
- ei tehta vahet tegevustel ja tulemustel, raske seoseid näha;
- eesmärgid on üldsõnalised, ei ole mõõdetavad;
- hindamisel keskendutakse inimestele, mitte protsessidele;
- hindamistulemusi ei kasutata edaspidises parendustegevuses;
- tagasiside hindamise tulemustest on nõrk;
- tulemused pole võrreldavad;
- läbiviidavate rahuloluküsitluste põhimõtted, hindamisskaalad ja metodoloogia on erinevad;
- sisehindamises esineb katmata valdkondi;
- hindamine ei ole läbipaistev;
- meeskond ei mõista korraldussüsteemi;
- hindamine on koormav;
- valdavalt kirjeldav tegevus, mitte analüüs;
- hindamisel üksiktegevused, mis ei moodusta süsteemi;
- määratlemata on protsesside kriteeriumid või tulemuste eeldatav tase;
- määratlemata on sisehindamisstruktuuri elemendid, mis tekitab määramatust ja ebakindlust hindamisel;
- ei analüüsita põhjus-tagajärg seoseid – kuidas õppeasutuse valitud tegutsemisviis tagab oodatud tulemused;
- andmete kogumise, töötlemise ja analüüsi kohta on madal oskusteave;
- piirav ajaline ja inimressurs õppeasutustes.

Sisehindamissüsteemi integratsioon teiste valdkondadega

Sisehindamissüsteem on üks alasüsteem õppeasutuse juhtimissüsteemist ja tema tulemused avaldavad mõju paljudele teistele õppeasutuse töövaldkondadele /protsessidele/tulemustele. Mõistmaks sisehindamissüsteemi integratsiooni, on alljärgnevalt välja toodud valdkonnad, mida sisehindamise tulemused mõjutavad.



Joonis 1. Sisehindamissüsteemi mõju.

Kokkuvõte

Sisehindamissüsteem ei ole kindlasti muutumatu ja staatiline, vaid dünaamiline ja ajas teisenev, mis arvestab iga konkreetse õppeasutuse tegevuskeskkonda, ressursse ja personali kompetentsi. Kui sõnumid sisehindamisest ei moodusta personalile ühtset tervikut, kujundavad inimesed ise mõtetest arusaamise, mis jääb kaugemale õppeasutuse enda püüdlustest. Sisehindamissüsteemi tugevus ja nõrgad küljed ilmnevad vaid aja jooksul ja katsete käigus. Seda, kuidas süsteem toimib, tuleb omakorda hinnata. Selleks, et aru saada, kuidas süsteem toimib, on vaja vaadata süsteemi väljastpoolt ja esitada järgnevad küsimused.

- Kas selliselt korraldatud sisehindamissüsteem toetab õppeasutuse arengut?
- Kas hindamistegevustele/tulemustele on püstitatud asjakohased eesmärgid?
- Kas kogutavad tegevus- ja tulemusnäitajad tagavad õppeasutuse tervikliku hindamise?
- Kas on määratletud vastutus- ja tegutsemisvaldkonnad?
- Kas sisehindamisse on kaasatud olulised huvigrupid?
- Kas sisehindamissüsteemi korraldus on personalile mõistetav?
- Kas personal mõistab enda rolli sisehindamises?
- Kas antakse tagasisidet sisehindamise tulemustest?
- Kas sisehindamisel kasutatavad meetodid on antud õppeasutuse kontekstis asjakohased?

- Kas hindamiskriteeriumide osas on saavutatud meeskondlikud kokkulepped?
- Kas sisehindamise kaudu on jälgitavad õppeasutuse tegevuste ja tulemuste põhjus – tagajärg seosed?

Sisehindamise rakendamisel on hea meeles pidada, et hindamine ei ole kunagi põhitegevus, vaid õppeasutuse põhitegevust (õppe- ja kasvatusprotsessi) toetav tugitegevus. Reaalse hindamisega seonduvad probleemid ja võimalused on süsteemse iseloomuga ja omavahel läbi põimunud. Seetõttu eeldavad hindamisküsimused süsteemseid lahendusi ning sotsiaalset dialoogi erinevate gruppide vahel.

Kirjandus

1. Ahonen, J., K. Hämäläinen, T. Nieminen, M. Salonen, A. Taipale (2004). Õppeasutuse juhtimine. Tartu, Haridus- ja Teadusministeerium.
2. Alas, R. (2005). Strateegiline juhtimine. Tallinn, Kirjastus Külim.
3. Alas, R. (2002). Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn, Kirjastus Külim.
4. Enesehindamise käsiraamat (2004). Tallinn, Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus.
5. Fullan, M. (2006). Uudne arusaam haridusmuutustest. Tartu, AS Atlex.
6. Jõgi, L, M. Lõhmus, T. Märja (2003). Andragoogika. Raamat õppimisest ja õpetamisest. Tallinn, Kirjastus Ilo.
7. Ketz de Vreies, M. (2002). Juhtimise müstika. Tallinn, Kirjastus Pegasus.
8. Nikkanen, P., H. K. Lyytinen (2005). Õppiv kool ja enesehindamine. Tartu, EL Paradiso. Haridus- ja Teadusministeerium.
9. Scholtes, P. R. (2001). Juhi käsiraamat. Tallinn, TEA Kirjastus.
10. Senge, P. M. (2003). Viie distsipliini käsiraamat. Tallinn, Kirjastus Fontes.
11. Üksvärav, R. (2004). Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn, TTÜ Kirjastus.
12. Sisehindamine õppeasutustes. Soovitusi sisehindamise läbiviimiseks õppeasutustes. Haridus- ja Teadusministeerium. (<http://www.hm.ee>).

Õppeasutuste sisehindamiskriteeriumite kirjeldus ja näiteid sisehindamise läbiviimisest

Tarmo Post, Valga Põhikooli direktor

Erkki Piisang, Riikliku Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskuse haridusasutuste sisehindamise nõustamise osakonna nõunik

Toomas Jürgenstein, Tartu Hugo Treffneri Gümnaasiumi õpetaja

Urve Krause, Pärnu Kuninga Tänava Põhikooli direktor

Jaan Kurm, Rapla Vesiroosi Gümnaasiumi arendusjuht

Tiina Käsi, Nordea Panga personalijuht

Ott Ojaveer, Tartu Hugo Treffneri Gümnaasiumi direktor

Ülle Seevri, Tartu Hugo Treffneri Gümnaasiumi õpetaja

EevaTalts, Pärnu Kuninga Tänava Põhikooli hoolekogu esimees

Marike Uusjärv, Rapla Vesiroosi Gümnaasiumi õppealajuhataja, karjäärikoordinaator

Sissejuhatus

„Koolikatsuja 2006+“ projekti üheks eesmärgiks oli lahti mõtestada sisehindamise võtmealade ja valdkondade sisu, mis annaks õppeasutustele ettekujutuse, mida käsitleda sisehindamisel. Projektis osalenud üheksa töörühma koostasid kodutööna igaüks ülevaate ühest valdkonnast. Töörühmade koosseisud olid järgmised:

Valdkond	Töörühmas osalejad
1. Eestvedamine ja juhtimine	Saaremaa Ühisgümnaasium, Valga Põhikool, Paide Kutsekeskkool, EBS Gümnaasium
2. Personalijuhtimine	Narva Pähklikimäe Gümnaasium, Muhu Põhikool, Haapsalu Kutsehariduskeskus
3. Koostöö huvigruppidega	Lihula Gümnaasium, Laupa Põhikool, Ida-Virumaa Kutsehariduskeskus
4. Ressursside juhtimine	Tallinna Polütehnikum, Laeva Põhikool, Kunda Ühisgümnaasium
5. Õppe- ja kasvatusprotsess	Pärnu Kuninga Tänava Põhikool, Vasta Põhikool, Rapla Vesiroosi Gümnaasium, Eesti Hotelli- ja Turismimajanduse Erakool, Lohusuu Põhikool
6. Lastega/õpilastega seotud tulemused	Hugo Treffneri Gümnaasium, Mammaste Lasteaed-Algkool, Kiigemetsa Kool, Haabersti Vene Gümnaasium, Põltsamaa Kodu- ja Põllutöökool
7. Personaliga seotud tulemused	Tartu Täiskasvanute Gümnaasium, Kõpu Lasteaed- Põhikool, Kalmetu Põhikool, Tallinna Ühisgümnaasium
8. Huvigruppidega seotud tulemused	Räpina Aianduskool, Mõniste Lasteaed-Põhikool, Krabi Põhikool, Tartu Waldorfgümnaasium
9. Õppeasutuse näitajad	Tallinna Inglise Kolledž, Valgu Lasteaed-Põhikool, Tartu Hiie Kool, Saku Gümnaasium, Informaatika ja Arvutustehnika Kool

Töörühmade töötulemused ja 2007. aasta sügisel toimunud „Koolikatsuja 2006+“ konverentsi „Iga kool on omanäoline“ rühmatööde tulemused kujundati abimaterjaliks sisehindamise läbiviimisel.

Protsesside ja tulemuste hindamise tulemused soovitame vormistada tabelina.

Soovitame protsesside sisehindamise tabelis kajastada:

- **Võtmeala** – võtmealasid on soovituslikult 9 (vt Soovitusi sisehindamise läbiviimiseks, <http://www.hm.ee/index.php?popup=download&id=4125>).
- **Valdkonnad** – soovituslikud valdkonnad on loetletud samas dokumendis, loomulikult ei ole valdkondade loend lõplik. Kõigil on võimalik neid ise ümber sõnastada, täpsustada ja lisada.
- **Märksõnad** – aitavad tabeli täitjal teemat paremini mõista. Märksõnu saab iga hindaja ise lisada, kui see peaks hõlbustama töö tegemist.
- **Võtmetegevused** (kuidas tehakse?) – nimetatud on tegevused, mida võiks teha ja millele tuleks tähelepanu pöörata, jällegi ei ole loetelu kinnine.
- **Lähenemisviis** (kontseptsioon, dokumendid) – kirjeldus soovitud õppeasutusest ja sellise õppeasutuse väljakujundamiseks vajalikest tegevustest. Lisada tuleks dokumendid, kus soovitud õppeasutust kirjeldatakse. Mõtleva peaks ka sellele, kas võõras saab neid dokumente lugedes meie õppeasutusest aru nii, nagu ise oleme mõelnud.
- **Rakendamine** (tegevused) – loetletakse konkreetseid tegevused, mida on tehtud ja soovitakse teha, et õppeasutus oleks niisugune, nagu eelnevalt on kirjeldatud. Kirjeldatud on reaalset läbiviidavad tegevused koos infoga korraldusest, vastutajatest ja läbiviimise ajast (sagedusest).
- **Hindamine ja ülevaatus** (möödik) – kõigi tegevuste kohta kogutakse tagasisidet ja seda analüüsitakse süsteemselt. Asutuses on olemas kord tegevuste hindamiseks ja on kokku lepitud tegevusnäitajad, mida saab mõõta (numbrites väljendada) ning siis analüüsida ja järeldusi teha.
- **Tulemused** (tugevused ja parendusvaldkonnad) – hindamistulemusena selgitatud tugevused ja parendusvaldkonnad. Rõhutame, et kindlasti tuleks ka tugevustele tähelepanu pöörata. Regulaarne jälgimine on vajalik tugevuste säilitamiseks. Tugevusi teadvustamata võime vajalikke tegevusi mitte teha, mille tagajärjel võivad tulemused halveneda. Hindamise käigus võime leida ka tegevusi, mida ei ole vaja üldse teha või mille kasutegur on liiga väike. Sel juhul tulebki leida endas julgust seda tunnistada ja edaspidi neist tegevustest loobuda.
- **Ülesanded arengukavasse** – tulemuste lahtrisse kogunenud parendusvaldkonnad ja tegevused, mida peab samal moel jätkama, peaks sõnastama uuteks eesmärkideks arengukava tegevuskavasse ja asutuse konkreetsele aasta tööplaani. Eesmärkide sõnastamisel tuleb kindlasti jälgida SMART reeglit (*Specific* – konkreetne, *Measurable* – mõõdetav, *Agreed* – kokkuleppeline, *Realistic* – reaalne, saavutatav, *Timed* – ajastatud). Tulemuseni ei vii eesmärgid, milleni jõudmist ei saa mõõta.

Meie poolt antud näidetes on sõltuvalt töörühmade tööst tabeli viimase lahtri osas väikesed erisused, esimesed neli kirjeldavad viimases lahtris töörühma kogemuslikke ettepanekuid ja soovitusi. Tulemuste osas sõnastatakse ning põhjendatakse võtmealade vajalikkust (sarnaselt võtmeala üldeesmärgiga). Kirjeldatakse ka olulisemaid võtmenäitajaid.

Töörühmad on vormistanud võtmenäitajad ja tulemused järgmiselt: on sõnastatud eesmärk, nimetatud ja lahti kirjutatud olulisemad võtmenäitajad ning on lühikokkuvõtte võtmetulemustest (andmeallikad).

I. Kriteeriumite kirjeldused

Antud võtmealas soovitatakse tegelda kahe valdkonnaga: eestvedamine ja strateegiline juhtimine.

Esmalt tuleks mõelda, mida selles valdkonnas just hinnata, kes peaksid eelkõige hindama, millised võiksid olla hindamiskriteeriumid ja kasutatavad meetodid ning millal hinnata ja kuidas tulemused vormistada.

Hindamistegevuses peaks kindlasti arvestama nn Demingi ratta ideoloogiat:

- kas ja kuidas planeeritakse;
- kuidas teostatakse;
- kas ja kui sügavalt tehtut hiljem analüüsitakse;
- kas ja kui efektiivselt tehakse korrektiive.

Hindamistegevuse lõpptulemusena peaksid selguma iga valdkonna tugevused ja parendusvõimalused.

1. Eestvedamine ja juhtimine

1.1. Eestvedamine

Võtmeala: Eestvedamine ja juhtimine	
Üldeesmärk: Kogu organisatsioon osaleb planeerimises, tegevustes, analüüsis ja parenduses	
Valdkond	Eestvedamine
Eesmärk	Eetilistele väärtustele toetuv osalusjuhtimine
Võtmetegevused	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kõikide osalemist soodustava poliitika ja toetava eestvedamise rakendamine ▪ Töötajate innustamine ja julgustamine ▪ Üldtunnustatud eetiliste normide järgimine otsustusmehhanismides
Läheneemisviis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Välja on töötatud küsitlus(t)e vorm ▪ Välja on töötatud tunnustussüsteem kogu kooli personalile ▪ Kinnitatud on õpetajate eetikakoodeks
Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viiakse läbi tagasisideküsitlusi ▪ Tunnustatakse regulaarselt vastavalt väljatöötatud süsteemile

Hindamine ja ülevaatus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hindamine toimub kas jooksva õppeaasta lõpul juunis või uue õppeaasta eel augustis ▪ Hindajateks on nii juhtkond, töötajaskond, õpilasesindus kui ka hoolekogu ▪ Meetod on nii kirjalik küsitlus kui ka selle koostamiseks korraldatav juhtkonna arutelu kaasatusvõimaluste hulga kaardistamiseks ▪ Põhikriteeriumiteks on kaasatusvõimaluste hulk ja rahulolu
Töörühma kogemuslikud ettepanekud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eestvedamine pole mõõdetav suurus ▪ Saab hinnata rahulolu tagasisideküsitluse kaudu ▪ Kõik saab alguse organisatsiooni juhist ▪ Vormistada tabelina, kuid põhilised parendusvõimalused peaks järel dustena kindlasti sõnastama

1.2. Strateegiline juhtimine

Võtmeala: Eestvedamine ja juhtimine	
Üldeesmärk: Kogu organisatsioon osaleb planeerimises, tegevustes, analüüsis ja parenduses	
Valdkond	Strateegiline juhtimine
Eesmärk	Kogu organisatsiooniga visiooni elluviimise suunas liikumine
Märksõnad	Eesmärk, missioon, visioon, põhiväärtused, strateegia, õppiv organisatsioon, arengukava, tegevuskava
Võtmetegevused	<p>See on eelkõige kooli arengukava iga-aastane analüüs:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ visiooni määratlemine ja selle ühine tunnustamine; ▪ missiooni sõnastamine; ▪ põhieesmärgi määratlemine; ▪ konsensuse leidmine põhiväärtustes; ▪ arengukava sidumine omavalitsuse/maakonna arengukavaga; ▪ kriitiliste edufaktorite ja toimivuse põhinäitajate fikseerimine; ▪ strateegiliste põhieesmärkide saavutamise teede kirjeldamine; ▪ selge ülesannete jaotamine kooli juhtimissüsteemis; ▪ tähtaegade ja vastutajatega tegevuskava iga-aastane uuendamine; ▪ arengukava sidumine sisehindamise tulemuste ja aastaeesmärkidega.
Lähenemisviis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arengukavas on sõnastatud visioon, missioon ja organisatsiooni põhiväärtused ▪ Fikseeritud on juhtimissüsteem, info liikumine, on olemas asjaajamiskord ▪ Kinnitatud on arengukava, üldtööplaani ▪ Välja on töötatud koolituspoliitika
Rakendamine	On olemas kooli arengukava uuendamise kord ja sellest

	juhitudakse
Hindamine ja ülevaatus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hindamine toimub kas jooksva õppeaasta lõpul juunis või uue õppeaasta eel augustis ▪ Hindajateks on nii juhtkond, töötajaskond, õpilasesindus kui ka hoolekogu ▪ Meetod on nii kirjalik küsitlus kui ka selle koostamiseks korraldatav juhtkonna arutelu ning tegevuskava täitmise analüüs ▪ Põhikriteeriumiteks on arengukava tegevuskava täitmise protsent ja rahulolu arengukava kõigi komponentidega
Töörühma kogemuslikud ettepanekud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kindlasti tuleb kaasata kõiki osapooli nii arengukava koostamisse kui ka tulemuste hindamisse ▪ Mõistlik oleks püüda kaasata ka omavalitsust ▪ Juhtimisstruktuur peaks katma kogu tegevuse õppeasutuses, tööjaotus peaks olema selge, kaasatus peaks olema maksimaalne ▪ Vormistada arengukava muudatustena ja erinevate osapoolte järel dustena

2. Personalijuhtimine

Haridusasutuse edukus sõltub tema töötajate võimetest, pühendumisest, motiveeritusest ja loovusest. Oluline on meeles pidada, et mõiste “personal” tähistab kõiki haridusasutusega töösuhtes olevaid inimesi, vajadusel võib eristada alagruppe, näiteks pedagoogid, administratsioon, tehnilised töötajad. Selle kriteeriumi raames on kõige olulisem kirjeldada, *kuidas* toimub õppeasutuses personalipoliitika loomine ja elluviimine, seega õigete inimeste värbamine, arendamine, hoidmine, kaasamine, motiveerimine ja tunnustamine ning hindamine.

Tähtis on näidata, kuidas haridusasutus juhib ja arendab inimesi nii individuaalsel, meeskondlikul kui organisatsiooni tasandil.

Personalijuhtimist vaadeldakse neljas valdkonnas:

1. Personalivajaduse hindamine ja värbamine
2. Personali kaasamine, motiveerimine ja toetamine
3. Personali arendamine
4. Personali hindamine

Kõigi nende aspektide kirjeldamise juures tuleb lähtuda oma haridusasutuse missioonist, eesmärkidest ning hinnatavate aastate prioriteetidest ning alljärgnev on vaid soovituslik valik eesmärkidest, lähenemisviisidest, võtmetegevustest ja rakendustest, mida haridusasutused oma missiooni täitmiseks kasutada võivad.

2.1. Personalivajaduse hindamine ja värbamine

Võtmeala: Personalijuhtimine	
Üldeesmärk: Haridusasutuses on kompetentne ja motiveeritud personal, et tagada iga lapse/õpilase areng ja haridusasutuse missiooni ning eesmärkide elluviimine	
Valdkond	Personalivajaduse hindamine ja personali värbamine
Eesmärk	Haridusasutuses on õppija arengu tagamiseks õppekava kaetud nõutava kvalifikatsiooni ja asutuse väärtustele vastavate õigete hoiakutega personaliga
Võtmetegevused	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalipoliitika kujundamine õppeasutuse eesmärkidest lähtudes ▪ Personali uuenemisprotsessi teadlik juhtimine: süsteemne personalivajaduse väljaselgitamine ja värbamine vastavalt organisatsiooni eesmärkidele ▪ Personali värbamisprotsessi juhtimine organisatsioonisiselt ja -väliselt ▪ Ametikohakindluse säilitamine, et personali liikuvus ei häiriks õppe- ja kasvatustööd ▪ Koostöö toimimine kõrgkoolidega, et tagada personali juurdekasv ning olla praktikabaasiks tudengitele ▪ Kohaliku töajaturuga arvestamine värbamisplaanide tegemisel ja värbamismeetodite valikul ▪ Koostöö õppeasutuse kui tööandja maine hoidmiseks ja parandamiseks, et meelitada ligi ja hoida parimaid töötajaid ▪ Tugi ametijuhendite ja töösisekorraeskirjade kaudu nõutava kvalifikatsiooniga ja hoiakutega personalile ▪ Töötajate kaasamine personalivajaduse väljaselgitamisse ja uute töötajate valikuprotsessi ▪ Uute töötajate sisseelamise toetamine, et kindlustada nende jäämine organisatsiooni
Lähenemisviis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Välja on töötatud haridusasutuse strateegiast lähtuv personalipoliitika ja tööjõu värbamise strateegia ▪ Välja on töötatud töötajate valiku ja värbamise kord ning sisseelamisprogramm ▪ Välja on töötatud arengukava tegevuskava ja puhkuste andmise kord ▪ Kaasajastatud on töölepingud, töösisekorraeskiri ja personaalsed ametijuhendid ▪ Kinnitatud on puhkuste ajakava ▪ Sisse on seatud personalivajaduse selgitamist toetav ja hõlbustav tööajatabel, asendustundide päevik ▪ Koostatud on arenguveestluste analüüs ja kokkuvõte
Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personali uuenemisprotsessi juhitakse teadlikult

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimib süsteem personalivajaduse väljaselgitamiseks ▪ Tööjõu värbamine ja valik toimub vastavalt kehtestatud ja kõigile teada olevale värbamise korrale ▪ Toimub personali värbamine nii organisatsioonisiselt kui -väliselt ▪ Värbamisel kasutatakse erinevaid meetodeid, et lisaks töötaja oskustele selgitada välja tema hoiakud ja sobivus organisatsiooni väärtustega ▪ Järelkasvu tagamiseks teeb asutus koostööd kõrgkoolidega ning on praktikabaasiks õppeasutustele ▪ Uute töötajate valikule ja värbamisele on kaasatud lisaks asutuse juhile ka teised töötajad (ainekomisjonide esimehed ja liikmed, õppealajuhataja, vastava projektmeeskonna liikmed jne) ▪ Haridusasutuses tehakse pidevat tööd asutuse kui tööandja maine hoidmiseks, et värvata ja hoida parimaid ▪ Kõigil töötajatel on olemas töölepingud koos uuendatavate lisadega ▪ Kõigil töötajatel on olemas personaalsed ametijuhendid, milles lisaks oskustele ja teadmistele on kirjeldatud ka oodatavad hoiakud ja väärtused ▪ Haridusasutuses on olemas ja kõigile teada töösisekorraeeskiri ▪ Haridusasutuses on olemas puhkuste andmise kord ja kinnitatud puhkusegraafik ▪ Täidetakse pidevalt asenduspäevikut, koostatakse kokkuvõtted ja analüüsitakse tulemusi ▪ Arenguveestluste kokkuvõttes tehakse ettepanekud organisatsioonisiseste inimressursside kasutamise kohta
Hindamine ja ülevaatus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oluline on, et selle võtmevaldkonna eesmärkide täitmist ning rakendamise edukust hinnatakse regulaarselt kas sisehindamise süsteemi osana või eraldiseisvana ning kavandatakse hindamise tulemustest lähtuvalt parendustegevusi ▪ Vastavad mõõdikud ja edukuse näitajad on ära toodud kriteeriumi 7 "Personaliga seotud tulemused" valdkondades <i>personali saavutused</i> ja <i>personaliga seotud statistika</i>

2.2. Personali kaasamine, motiveerimine ja toetamine

Võtmeala: Personalijuhtimine	
Üldeesmärk: Haridusasutuses on kompetentne ja motiveeritud personal, et tagada iga lapse/õpilase areng ja haridusasutuse missiooni ning eesmärkide elluviimine	
Valdkond	Personali kaasamine, motiveerimine ja toetamine
Eesmärk	Õppeasutuses on õppija arengu tagamiseks olemas pühendunud, motiveeritud ja ühtse meeskonnana töötav personal, kes tunneb end vajaliku ja hinnatuna

Võtmetegevused	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Töötajate motiveerimine ja tunnustamine ▪ Personali kaasamine organisatsiooni arendustegevusse: kuidas julgustatakse ja toetatakse kõiki töötajaid nii üksi kui meeskondadena parendustegevustes osalema ja algatusi tegema ▪ Personali rahulolu uurimine ja tulemuste kasutamine personalipoliitika parendamisel ▪ Meeskonnatöösuste arendamine ▪ Meeskonnatööd toetava keskkonna loomine ▪ Meeldiva töökeskkonna loomine ▪ Vajadusest lähtuva kommunikatsioonipoliitika väljatöötamine ▪ Tõhusa “ülevalt alla, alt üles” kommunikatsiooni loomine kõigi töötajate vahel ▪ Töö- ja tervisekaitse korraldamine
Läheneviis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kirjalikult on fikseeritud ja kõigile on teada tunnustamis- ja motivatsioonisüsteem, seda toetavad vastavad statuudid, palgajuhend ▪ Koos meeskonnaga on sõnastatud organisatsiooni põhiväärtused ▪ Fikseeritud on juhtimisskeem ▪ Toimivad töögrupid ning projektimeskonnad, on olemas nende koosolekute protokollid ▪ Üldtööplaan lähtub kooli arengukavast ▪ Ametijuhendid kirjeldavad vastutusvaldkondi, väärtusi ja hoiakuid ▪ Välja on töötatud asjaajamise kord, uue töötaja sisseelamisprogramm, töökeskkonna ja tervisekaitse eeskirjad, arenguvestluse vormid ▪ On analüüsitud rahulolu-uuringute tulemusi ja koostatud kokkuvõtted ▪ On selged parendusettepanekute tegemise kokkulepped (protseduurid)
Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haridusasutuses on koostööd ja arengut toetav organisatsioonikultuur ja ühiselt sõnastatud põhiväärtused, mille järgi töötajad käituvad ▪ Kasutatakse innovaatilisi töömeetodeid (maatriksjuhtimine, projektitöö) ja erinevaid töövorme (laiendatud juhtkond, arendustegevuse töörühmad) kogu personali otsustusprotsessi kaasamiseks ja osalusjuhtimise soodustamiseks ▪ Kõiki töötajaid julgustatakse ja toetatakse nii üksi kui meeskondadena parendustegevustes osalema ▪ Organisatsioonikultuur motiveerib töötajaid jagama parimaid kogemusi ja teadmisi ▪ On rakendunud teadlikult juhitud tunnustus- ja

	<p>motivatsioonisüsteem, tunnustamise vahendid on mitmekülgsed</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Levinud on mitteametlik ja -materiaalne tunnustamine: isiklik tänusõna, meeskonna koosviibimised, koosolekud ja ühisüritused, põnevad innovaatilised süsteemid (kiitmise postkast) ▪ Motivatsioonisüsteemi aluseks on sooritus ja väärtuskäitumine, nii isiklik kui meeskondlik ▪ Personal on kaasatud tunnustussüsteemi loomisse, personalilt saadud regulaarset tagasisidet kasutatakse tunnustussüsteemi arendamiseks ja pidevaks täiustamiseks ▪ Kommunikatsioonitegevused on planeeritud ja vahendid (e- kirjad, intranet, infoleht, stend, avatud uste poliitika, regulaarsed koosolekud mitmel tasandil, arvamuskastid) on valitud vastavalt ühiselt loodud ja töötajate poolt aktsepteeritud info leviku süsteemile ▪ Toimib nii ülevalt alla kui alt üles ja horisontaalne kommunikatsioon ▪ Personali rahulolu nii asutuse juhtimise kui erinevate valdkondadega uuritakse järjepidevalt, töötajatelt tulnud ettepanekuid ja uuringute analüüsi tulemusi arvestatakse asutuse parendustegevuses
Hindamine ja ülevaatus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oluline on, et selle võtmevaldkonna eesmärkide täitmist ning rakendamise edukust hinnatakse regulaarselt ning hindamise tulemustest lähtuvalt kavandatakse parendustegevusi ▪ Vastavad mõõdikud ja edukuse näitajad on ära toodud kriteeriumi 7 "Personaliga seotud tulemused" valdkonnas <i>personali rahulolu</i>

2.3. Personali arendamine

Võtmeala: Personalijuhtimine	
Üldeesmärk: Haridusasutuses on kompetentne ja motiveeritud personal, et tagada iga lapse/õpilase areng ja haridusasutuse missiooni ning eesmärkide elluviimine	
Valdkond	Personali arendamine
Eesmärk	Haridusasutuses on õppija arengu tagamiseks kompetentne, hooliv ja asutuse põhiväärtustele vastavalt käituv personal
Võtmetegevused	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koolitusplaani väljatöötamine, selle täitmise jälgimine ja koolituse tulemuslikkuse hindamine ▪ Töötajate teadmiste, oskuste ja hoiakute arendamine, lähtuvalt asutuse, meeskonna ning üksikisiku vajadustest ja eesmärkidest ▪ Kõikidele töötajatele isikliku arengu planeerimise süsteemi loomine

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Töötajate küsitluste ja muude töötajate tagasisidevormide kasutamine koolitusplaanide parendamisel ▪ Elukestva õppimise kultuuri tagamine ▪ Teadmiste ja kogemuste jagamine organisatsioonisiselt
Läheneviis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koolituspoliitika ▪ Koolitusplaan ▪ Koolituse tagasiside analüüs ▪ Sisekontrolli plaan ▪ Metoodikakogumikud ▪ Arenguestluste ja töötajate enesehindamise kokkuvõtted ▪ Rahulolu-uuringu(te) tulemused
Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haridusasutuses on olemas koolituspoliitika ning koolitustegevus lähtub sellest ▪ On koolitusplaan, mis koostatakse lähtuvalt nii asutuse vajadustest ja prioriteetidest kui meeskonna ja töötajate isikliku arengu vajadustest ▪ Lisaks teadmiste ja oskuste arendamisele toimub süsteemne töö asutuse kultuurile ja eesmärkidele vastava käitumuslike omaduste, hoiakute ja väärtuste kujundamiseks ning meeskonnatöö tõhustamiseks ▪ Koolitusplaani väljatöötamisele ja koolitustegevuse parendamisele on sisendiks arenguestluste, töötajate enesehindamise, asutuse sisehindamise ja rahulolu-uuringu tulemused ▪ Koolitusplaani täitmist jälgitakse kõikide töötajate gruppide lõikes ja analüüsitakse ▪ Kasutatakse erinevaid koolitusvorme, nt sisekoolitus, avalikul koolitusel osalemine; toetatakse ümberõpet ja tasemekoolitust ▪ Saadakse ülevaade koolituste efektiivsusest ja mõjust töö tulemuslikkusele tagasiside, arenguestluste ja sisehindamise (nt tundide vaatluste) kaudu ▪ Töötajaid arendatakse läbi töökogemuse, projektimeeskondades osalemise, suurema vastutuse võtmise ning teistele õpitu ja kogemuse jagamise ▪ Antakse välja oma töötajate valmistatud õppematerjale ning kooli metoodikakogumikke ▪ Toetatakse töötajate koolitajaks ja mentoriks olemist ▪ Toimib uute töötajate sisseelamisprogramm

Hindamine ja ülevaatus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oluline on, et selle võtmevaldkonna eesmärkide täitmist ning rakendamise edukust hinnatakse regulaarselt ning hindamise tulemustest lähtuvalt kavandatakse parendustegevusi ▪ Vastavad mõõdikud ja edukuse näitajad on ära toodud kriteeriumi 7 "Personaliga seotud tulemused" valdkonnas <i>täienduskoolituse tulemuslikkus</i>
------------------------	---

2.4. Personali hindamine

Võtmeala: Personalijuhtimine	
Üldeesmärk: Haridusasutuses on kompetentne ja motiveeritud personal, et tagada iga lapse/õpilase areng ja haridusasutuse missiooni ning eesmärkide elluviimine	
Valdkond	Personali hindamine
Eesmärk	Haridusasutuses on personalipoliitika ja -tegevuste planeerimiseks ja parendamiseks ülevaade personali kompetentsusest, arenguvajadusest ning motiveeritusest
Võtmetegevused	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kõikide töötajate hindamise ja tagasisidestamise süsteemi toimimine ▪ Personali hindamissüsteemi seotus koolitus- ja arendussüsteemiga ▪ Personali hindamise integreeritus õppeasutuse sisehindamisse ▪ Personalitöö hindamine õpilaste, lastevanemate ja teiste sidusgruppide poolt
Lähenemisviis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sisehindamise kord ▪ Arengu- ja hindamisvestluste läbiviimise kord ▪ Töö analüüs, enesehindamine ▪ Palgakorralduse alused ▪ Tunnustussüsteem ▪ Atesteerimise kord
Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hindamissüsteemid on rajatud organisatsiooni, meeskondlike ja isiklike eesmärkide täitmise analüüsile ▪ Töötajad ja juhtkond saavad oma tööle mitmekülgset tagasisidet ▪ Haridusasutuses toimuvad arengu- ja hindamisvestlused korrapäraselt kõigi kooli töötajatega ▪ Arenguestluste läbiviijaid koolitatakse, põhjalikult valmistuvad ette nii hindaja kui hinnatav ▪ Viiakse läbi töötajate kirjalikud töö- ja eneseanalüüsid ▪ Arenguestlustest tehakse kokkuvõtted, neid analüüsitakse ja tehakse parendusettepanekud ▪ Arenguestluste, enese- ja sisehindamise tulemusena selgub koolitusvajadus ning valmivad arenguplaanid ▪ Hindamise tulemusena selguvad valdkonna tublimad tegijad, neid tunnustatakse

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tunnustusotsused lähtuvad kõigi huvigruppide poolt antud tagasisidest ja hindamise tulemustest ▪ Toimub pedagoogide atesteerimine
Hindamine ja ülevaatus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antud võtmevaldkonna rakendamisel peaks selguma personalitöö edukus tervikuna ning selle vastavus asutuse põhiväärtuste ja prioriteetidega ▪ Vastavad mõõdikud ja edukuse näitajad on ära toodud põhiliselt kriteeriumi 7 "Personaliga seotud tulemused" valdkonnas <i>personali saavutused</i>

3. Koostöö huvigruppidega

Huvigruppi (huvipool, sidusrühm) defineeritakse kui isikuid või organisatsioone, kes on selle institutsiooni tegevusest huvitatud või mõjutatud. Õppeasutuse huvigrupid sõltuvad õppeasutuse liigist. Huvigruppide määratlemisel peab arvestama seda, millised neist on otseses seoses (sisemised) ja millised on kaudselt seotud õppeasutusega. Huvigruppide määratlemisel on vajalik analüüsida, milline neist on erilise rolli või eripäraga, et luua alus nende ootuste ja vajaduste määratlemisele. Koostöö planeerimine on koostöö loomise järgmiseks etapiks (tegevuskava koostamine). Tegevuskavas on otstarbekas määratleda need koostöövormid, mida rakendatakse. Tegevuskava koostamise juures tasuks läbi mõelda, kuidas on otstarbekas vastav huvigrupp siduda õppeasutusega (nt piirkonna tööandjaid kui kutseõppeasutuse partnereid on otstarbekas siduda koostöölepetega, kus lepatakse kokku koostöö rakendumise põhimõtted). Koostööd huvigruppidega võime vaadelda kahest aspektist:

- a) Koostöö õppeasutuse arendamiseks.
- b) Koostöö õppeasutuse õppe- ja kasvatustöö eesmärkide saavutamiseks.

Esimeseks töövaldkonnaks on ühine arendustöö, lähtudes õppeasutuse arengukavast ja teistest haridusasutuse tegevust suunavatest tegevuskavadest. Teises valdkonnas leiame huvigruppidele tuge õppeasutuse põhitegevuse toetamiseks. Selle kriteeriumi raames vaatleme koostööd õppeasutustega läbi kolme valdkonna:

- Koostöö kavandamine
- Huvigruppide kaasamine
- Huvigruppidega koostöö hindamine

Tagasiside kogumine (rahulolu-uuringud, küsitlused jne) ja koostööle hinnangute andmine peab vajadusel viima koostööplaanide korrigeerimisele ja uute väljakutsete sõnastamisele.

Käesoleva võtmeala valdkonnad on süsteemis kavanda – kaasa (tee) – hinda, mis on nagu osa Demingi PDCA tsüklist. Esimeses valdkonnas planeerime koostööd, teises valdkonnas viime ellu planeeritud tegevusi ja kolmas valdkond suunab meid tulemuste hindamisele, mille juurest pöördume tagasi esimesse valdkonda, et planeerida uusi tegevusi või korrigeerida olemasolevaid protsesse.

3.1. Koostöö kavandamine

Võtmeala: Koostöö huvigruppidega	
Üldeesmärk: Huvigrupid on kaasatud õppija ja õppeasutuse arengu toetamisse	
Valdkond	Koostöö kavandamine
Eesmärk	Huvigrupid on määratletud ja on koostatud tegevuskava koostöök
Võtmetegevused	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koostöö korraldamine huvigruppidega, lähtudes õppeasutuse arengu- ja tegevuskavast ▪ Huvigruppide määratlemine ja kaasamine ▪ Oluliste partnerite väljaselgitamine ja huvigruppide ootuste väljaselgitamine ▪ Koostöövajaduste ja koostöövormide määratlemine ▪ Kaasamise põhimõtete väljatöötamine otsustamisse ▪ Meediaga suhtlemise põhimõtete väljatöötamine ja vastavate plaanide koostamine ▪ Koostööpartnerite leidmine õppeasutuse põhiprotsesse toetavate projektide koostamiseks ning õppeprotsessi korraldamiseks
Lähenemisviis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumenteeritud on kava huvigruppidega koostöö korraldamiseks (partnerlusstrateegia) ▪ Planeeritud on avalike suhete korraldamine ▪ Planeeritud on õppetöö korraldamine väljaspool kooli või koostööprojektide kaudu
Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Määratletud on huvigrupid ja see on fikseeritud tegevuskavades või arengukavas ▪ Koostatud on meediaga suhtlemise põhimõtted ▪ Analüüsitakse süstemaatiliselt koostöö tulemusi ja korrigeeritakse vajadusel plaane ja eraldatakse ressursse
Hindamine ja ülevaatus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Huvigruppidega koostöö kavandamise hindamine on kahepoolne protsess ▪ Õppeasutuse poolt on hindajateks juhtkond, hoolekogu, pedagoogid ▪ Õppeasutusele annavad hinnangu õpilasorganisatsioonid, lastevanemad ja neid esindavad organisatsioonid, koostööpartnereid (teised õppeasutused, toetajad, koostööpartnereid jne), meedia, üldsus ▪ Meetodiks on erineva tagasiside analüüs ja toimivad koostöösuhted ▪ Vastavad järeldused dokumenteeritakse erinevates protokollides (õppenõukogus, juhtkonna koosolekutel, aastaaruannetes või majandusaasta aruannetes)

3.2. Huvigruppide kaasamine

Võtmeala: Koostöö huvigruppidega	
Üldeesmärk: Huvigrupid on kaasatud õppija ja õppeasutuse arengu toetamisse	
Valdkond	Huvigruppide kaasamine
Eesmärk	Huvigruppide panus õppija arengusse on arvestatav ja õppeasutusel on toimivad partnerlussuhted
Võtmetegevused	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Huvigruppide kaasamine õppeasutuse igapäevatoösse ja arendustegevusse ▪ Erinevate koostöövormide rakendamine ja koostöö planeerimine ▪ Koostöö avalikustamine ja avalikustamise planeerimine ▪ Õppeasutusega seotud huvigruppide ja partnerite informeerimine õppeasutuse tegevustest
Läheneviis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Huvigrupid on kaasatud õppeasutuse arendustegevusse ja põhiprotsesside toetamisse ▪ Koostöö on planeeritud ▪ Üldsusele jagatakse informatsiooni ▪ On tagatud õpilasorganisatsioonide toimimine ▪ Toetatakse hoolekogu tegutsemist ▪ Toetatakse õppija huvitegevust
Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Huvigruppe kaasatakse arendustegevustesse ja põhiprotsesside toetuseks läbi koostöö ja projektide ▪ Huvigruppe informeeritakse õppeasutuses toimuvast (õppeasutuse internetileht, ajakirjandus, e-kool, kooli ajaleht jne) ▪ Koostöö toimimisest kogutakse informatsiooni ▪ Analüüsitakse meediakajastusi
Hindamine ja ülevaatus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koostöö toimimise hindamine toimub perioodiliselt vastavalt õppeasutuse spetsiifikale (kord kuus, kord kvartalis jne) ▪ Hinnata võib näiteks koostöö erinevate vormide toimimist erinevate huvigruppidega (planeeritud eesmärkide saavutatus jne) ▪ Hindajateks on õppeasutuse juhtkond, hoolekogu/nõukogu, hinnangu koostööle huvigruppidega võib anda ka õppeasutuse õppenõukogu ▪ Meetodina kasutatakse huvigruppidele saadud tagasiside analüüsi ja õppeasutuse töö seire tulemuste alusel koostatud materjalide hindamist ▪ Vormistatakse juhtkonna koosoleku protokollides, hoolekogu/nõukogu koosoleku protokollides ja õppenõukogu protokollides

3.3. Huvigruppidega koostöö hindamine

Võtmeala: Koostöö huvigruppidega	
Üldeesmärk: Huvigrupid on kaasatud õppija ja õppeasutuse arengu toetamisele	
Valdkond	Huvigruppidega koostöö hindamine
Eesmärk	Koostöö huvigruppidega toetab õppeasutustes õppija arengut
Võtmetegevused	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tagasiside kogumine ja koostöö hindamine õppeasutuses ▪ Rahulolu-uuringute läbiviimine ja saadud informatsiooni kasutamine ▪ Erinevatelt huvigruppidele laekuva informatsiooni kasutamine (pretensioonid, ettepanekud, kaebused jne) ▪ Tagasiside saamine partneritelt ▪ Kogutud informatsiooni põhjal koostööplaanide korrigeerimine
Lähenemisviis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rahuloluküsitlused ▪ Avalduste lahendamise kord ▪ Erinevad tagasiside küsitlused
Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Õppeasutuses korraldatakse rahuloluküsitlusi õppijate, lastevanemate, õppeasutuse personali hulgas ▪ Kindlasti annavad head tagasisidet ka küsitlused lõpetajate (vilistlaste) ja koostööpartnerite hulgas ▪ Uuringud peavad selles vallas olema süsteemsed ja regulaarsed ▪ Õppeasutuses on vajalik määratleda kord, kuidas menetletakse teavet, mida lisaks tagasisidele saadakse ▪ Avalduste, kaebuste jmt menetlemine ja selles väljatoodud põhjuste analüüs annab hea informatsiooni huvigruppide nõudmistest ▪ Õppeasutus korraldab küsitlusi, millega kogutakse informatsiooni erinevate valdkondade kohta, mille kohta vajatakse tagasisidet
Hindamine ja ülevaatus	<p>Hinnatakse:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) koostööd (kas saavutasime endale seatud eesmärgid; kas suutsime koguda piisava hulga informatsiooni, et tagada küsitluse valiidsust jne); 2) uuringute kvaliteeti (kas andsid meile tagasiside, mida me planeerisime uurida). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hindajateks on õppeasutuse juhtkond, õppeasutuse hoolekogu/nõukogu, hinnangu koostööle huvigruppidega võib anda ka õppeasutuse õppenõukogu ▪ Põhikriteeriumiteks on kaasatusvõimaluste hulk ja rahulolu ▪ Vormistatakse juhtkonna koosoleku protokollides, hoolekogu/nõukogu koosoleku protokollides ja õppenõukogu protokollides

4. Ressursside juhtimine

Õppeasutuse juhtkonna üheks oluliseks ülesandeks on tagada toimimiseks vajalikud ressursid. Õppeasutuse arengukavas ettenähtud eesmärkide realiseerimiseks on vaja lisaks rahalisele ressursile arvestada veel teisi ressursse nagu õppeasutuse ruumilist keskkonda (hooned, territoorium), õppeasutuse tehnoloogilist keskkonda (seadmed, õppevahendid), töötajad (pedagoogid, teenistujad, kasvatajad, halduspersonal jne), partnerid (tarnijad), informatsiooni ja kindlasti aega. Ressursside juhtimise võtmealas on neli valdkonda:

1. Eelarveliste ressursside juhtimine
2. Materiaal-tehnilise baasi arendamine
3. Inforessursside juhtimine
4. Säästlik majandamine ja keskkonnahoid

Iga valdkonna käsitlemise juures on soovitatav lähtuda PDCA tsükli põhimõttest, et tagada süsteemsus ning pideva arengu põhimõte. Ressursside osas tasub meeles pidada teatavaid järgmisi üldisi printsiipe:

- Ressursside vajalikkuse printsiip: igasugune tegutsemine, sh mistahes asja loomine, teatavas seisundis või tegevuses hoidmine, vajab ressursse.
- Ressursside piiratuse printsiip: mistahes tegevuseks (mistahes eesmärkide saavutamiseks) vajalike ressursside hulk on alati piiratud.
- Võitluse vältimatuse printsiip: mistahes ressursside hankimise ja omamise nimel toimub vältimatult võitlus. (Lorents, 2001)

Ressursside optimaalse kasutamise tulemused on kajastatavad pea kõikides tulemusvaldkondades. Näitena võib tuua seose valdkonna materiaaltehnilise baasi arendamise ja toimenäitaja *õpilase tervise* vahel. Õppeasutuse materiaaltehnilise baasi arendamise eesmärgiks on tagada selline õpikeskkond, et õppija tervis oleks parimal viisil kaitstud. Õppeasutus hangib koolipingid õppija vanusest ja kasvust lähtudes. Õppeasutusel on süsteem, mille alusel klassides jälgitakse ja vajadusel muudetakse toolide ning laudade kõrgusi.

Võtmeala üldeesmärk: Hoida toimivana õppeasutuse põhiprotsess – õppe- ja kasvatusprotsess, arendada seda, kasutades tõhusalt ja säästlikult eelarvelisi ning teisi ressursse.

4.1 Eelarveliste ressursside juhtimine

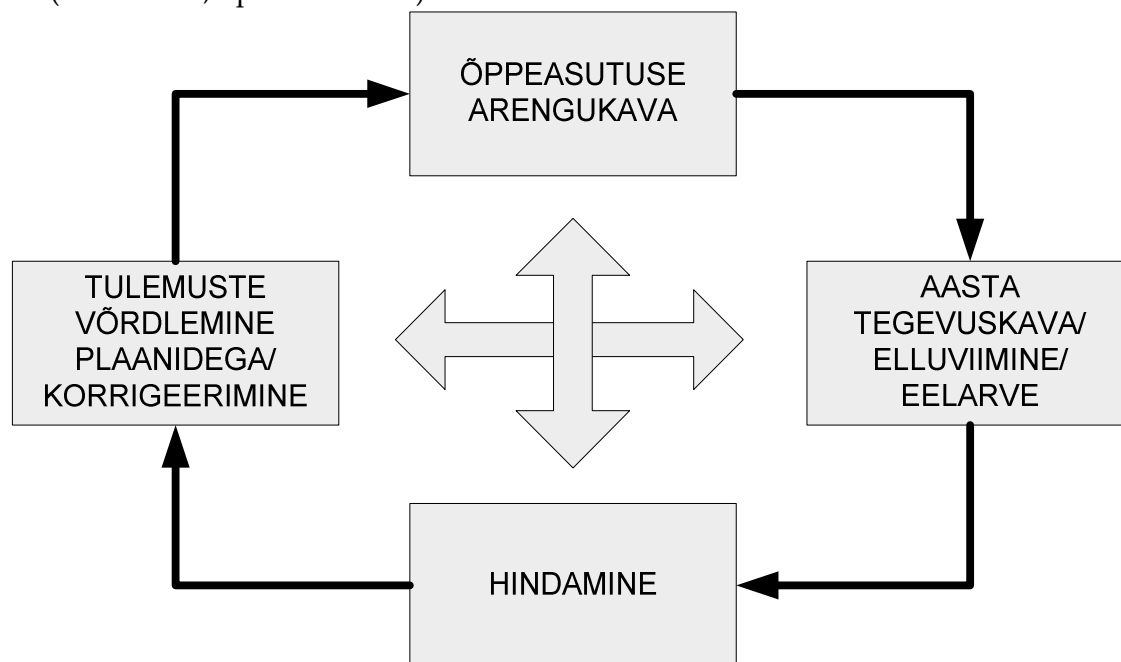
Õppeasutuse juhtkond peab õppe- ja kasvatusprotsessi toimimiseks ja ajakohastamiseks tagama eelarveliste ressursside olemasolu.

Munitsipaalharidusametust rahastatakse vastavalt kohaliku omavalitsuse eelarvest ja põhimäärusega sätestatud tasuliste teenuste osutamisest (omatulu), laekumistest sihtasutustelt, osalemistest projektides ja muudest vahenditest.

Riigi kutseõppeasutusi finantseeritakse vastavalt kooli põhimäärusele riigieelarvest, põhimäärusega sätestatud tasuliste teenuste osutamisest (omatulu), laekumistest sihtasutustelt, osalemisest projektides ja muudest vahenditest.

Skemaatiline valdkonna juhtimismudel võiks olla järgmine:

- 1) rahaliste vahendite eelarve koostamise etapp: kooli arengukavast lähtumine eelarve koostamisel > rühmade komplekteerimine (koolieelsed lasteasutused); klasside komplekteerimine õppeaasta alguses (põhikoolid ja gümnaasiumid); vastuvõtuplaani täitmine riigieelarvelistele kohtadele (kutseõppeasutused) > pidaja (HTM, vald, linn, eraomanik) eraldis üldsummana koolieelarvesse > arengukava prioriteete arvestades koostatakse eelarve jaotus, võttes arvesse struktuuriüksuste taotlusi ja püsikulusid (palgad, küte, vesi, elekter, sidekulu) ning omatulu > kooskõlastatakse eelarve jaotus kooli nõukoguga või hoolekoguga > järgneb kinnitamine direktori poolt;
- 2) rahaliste vahendite kasutamise etapp, et kavandatu saaks optimaalselt realiseeritud ning kooli põhitegevus ei kannataks – õpilased saaks õpetatud, õpetajad ja abipersonal saaks õigeaegselt palka, õpperuumid oleksid soojad ja valged;
- 3) analüüsi ja kontrolli etapp, mis kulgeb paralleelselt kasutamise etapiga (hindamine, optimeerimine).



Joonis 1. PDCA tsüklil ressursside juhtimisel

4.1. Eelarveliste ressursside juhtimine

Võtmeala: Ressursside juhtimine	
Üldeesmärk: Huvigrupid on kaasatud õppija ja õppeasutuse arengu toetamisse	
Valdkond	Eelarveliste ressursside juhtimine
Eesmärk:	Eelarveliste ressursside juhtimine lähtub õppeasutuse arengukavast ja loob tingimused eesmärkide saavutamiseks ja parendusvaldkondade realiseerimiseks
Võtmetegevused	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arengukavast ja õppija huvidest lähtumine õppeasutuse prioriteetide seadmisel ja sõnastamisel ▪ Arengukavast lähtumine aastaelarve koostamisel ▪ Riskianalüüside koostamine ▪ Arendusprojektide koostamine rahaliste ressursside hankimiseks lähtuvalt arengukavast ▪ Eelarveliste ressursside kasutamise planeerimine ▪ Rahaliste ressursside kulumise jälgimine ja hindamine ▪ Finantsriskide hajutamine ▪ Õppeasutuse majanduslikkust iseloomustavate mõõdikute väljatöötamine ▪ Finantsarvestuse, kuluarvestuse ja juhtimisarvestuse korraldus ▪ Omatulu planeerimine ▪ Omatulu struktuur (põhitegevusega seotud teenused, renditulu, sponsorlus jne) ▪ Omavahendite kasutus ▪ Õppeasutuse eelarve analüüsimine (säästlikuma kasutamisega saavutada täiendavaid võimalusi õpikeskkonna parendamiseks) ▪ Personali töötasuks eraldatud ressursi kasutamise planeerimine ja jälgimine ▪ Planeeritud täienduskoolituse realiseerimiseks vajalike ressursside kavandamine ▪ Sisekontrolli korraldus ja efektiivsus ▪ Seadusandlike muutuste jälgimine ▪ Finantsolukorrast teabe jagamine pidajale, õppijatele ja teistele huvigruppidele ▪ Olemasoleva informatsiooni kasutamine protsesside tõhususe suurendamiseks ja plaanide korrigeerimiseks ▪ Sihtasutuse loomine õppeasutuse toetamiseks
Läheneemisviis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Õppeasutuse eelarve ▪ Õppeasutuse allüksuste eelarve ▪ Õppeasutuses eelarveliste vahendite jaotamise ja taotlemise

	<p>kord</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Majandusaasta eelarve ▪ Majandusaasta aruanne ▪ Õppeasutuse hankeplaan ▪ Projektide kavad ja projektide eelarved ▪ Õppeasutuse arengukava ▪ Õppeasutuse vastuvõtuplaan ▪ Raamatupidamise sisekorraeeskirjad ▪ Õppeasutuse sisekontrolliplaan ▪ Kassakulu ▪ Õppeasutuse täienduskoolituse eelarve ▪ Inventari nimestik ▪ Õppeasutuse vara kasutamise ja käsutamise kord ▪ Individuaalse materiaalse vastutuse põhimõtted ja kord ▪ Õppeasutuse palgakorraldus (võib olla ka teisel tasemel reguleeritud) ▪ Õppeasutuse eripärast tulenevalt võib olla mitmeid dokumente, nt sularahaga arvestamine ja aruandlus jne
Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Õppeasutuses on välja töötatud eelarve kasutamise ja planeerimise põhimõtted ▪ Investeeringute vajadust põhivarasse hinnatakse kolmeaastase tsükliga ja vastavad plaanid viiakse sisse õppeasutuse arengukavasse ▪ Vastavalt sellele, milline on aasta eraldis pidaja vahenditest (vastuvõtuplaanid, investeeringute kavad jne) ja eelmise majandusaasta tulemustest, koostatakse õppeasutuses aastaeelarve, milles arvestades aasta tegevuskava eesmäärke ▪ Eelarve jagatakse allüksuste vahel või kasutatakse ühist eelarvet ilma allüksusteta ▪ Eelarve arutatakse läbi õppeasutuse juhtkonnas, tutvustakse töökollektiivile ja kinnitatakse hoolekogu poolt ▪ Eelarve alusel koostatakse kavad nii hangeteks kui ka täienduskoolituse korraldamiseks ▪ Eelarve kasutamise protsessis jälgitakse kokkulepitud sisekontrolli ja hangete läbiviimise põhimõtteid, et tagada ressursside plaanipärane ja seaduslik kasutamine ▪ Pideva tähelepanu all on õppeasutuses rahaliste ressursside kulumine ja hankimine, kokkulepitud plaanidest kinnipidamine (kinnitatud eelarved ning hankeplaanid) ja võetakse arvesse võimalikke riske ▪ Kuluarvestust peetakse allüksustes või mõnel muul kokkulepitud põhimõttel ▪ Õppeasutuses peetakse raamatupidamist vastavalt

	<p>kokkulepitud korrale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Raamatupidamise teenust ja auditeerimisteenust võib osta ka allhankijatel, kuid selline lähenemine õigustab end ainult juhul, kui teenuse pakkuja on litsentseeritud (audiitorid) või annab see parema tulemuse ▪ Eelarveaasta lõppemisega koostatakse majandusaasta aruanne, mis on aluseks järgmise aasta plaanide ja eelarve koostamiseks ▪ Majandusaasta aruanne on dokument, mis näitab õppasutuse finantsmajanduslikku seisut ja tema plaanide realiseerumist ▪ Dokumenti tutvustatakse nii töötajatele kui ka hoolekogule/nõukogule ning esitatakse pidajale (omanikule)
Hindamine ja ülevaatus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eelarveliste ressursside juhtimise hindajad on õppeasutuse juhtkond, pidaja ja hinnangu raamatupidamise korraldamisele annavad audiitorid ▪ Meetodiks on kuluarvestusdokumentide (kassakulud, hankemenetlused jne) analüüs ▪ Hinnata on võimalik veel kulutõhusust (milline osa rahast jõuab õppijani) ▪ Sisekontrolli ülesandeks on hinnata kokkulepitud protseduuridest kinnipidamist ja koostatakse riskianalüüs ▪ Hindamise põhikriteeriumiteks on plaanide realiseerumise osakaal ▪ Tulemused vormistatakse juhtkonna koosolekute protokollides ja majandusaasta aruandes
Töörühma kogemuslikud ettepanekud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eelarveliste ressursside juhtimist on võimalik väga hästi hinnata ja läbi selle on võimalik saavutada paremat koostööd eesmärkide realiseerimiseks ja tulemuste saavutamiseks

4.2 Materiaal-tehnilise baasi arendamine

Võtmeala: Ressursside juhtimine	
Üldeesmärk: Huvigrupid on kaasatud õppija ja õppeasutuse arengu toetamisse	
Valdkond	Materiaal-tehnilise baasi arendamine
Eesmärk	Luaa õpilase arenguks ja õpetaja tööks soodsaim keskkond
Märksõnad	Tööohutus, huvigruppide rahulolu, tehnoloogiline tase ja võimalused, õppetehnoloogia, arengukava, kooli konkreetsed vajadused, riigihange, töökeskkonna analüüs
Võtmetegevused	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arengukavast lähtuvalt plaanide koostamine õppeasutuse materiaaltehniliseks arenguks ja prioriteetide määratlemiseks

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Õppeasutuse töökeskkonna seisukorra analüüsimine ja parendamiseks vajalike investeeringute kavandamine ▪ Seadusandlike muutuste jälgimine ▪ Õpikeskkonna kaasajastamise planeerimine ▪ Inventari ning tehnoloogiate ohutuse jälgimine ▪ Õppekavast tuleneva investeeringuvajaduse hindamine ▪ Õpikeskkonda ja õppetehnoloogiat arendavate investeeringute kavandamine ▪ Töötajaskonna koolituste planeerimine, tagamaks tehnoloogia efektiivsemat kasutust ▪ Õpikeskkonna parendamine koostöös
Lähenemisviis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Õppeasutuse arengukava ▪ Töökeskkonna audit ▪ Õppeasutuse ehituslikud projektid ▪ Õpikeskkonna arenguplaan ▪ Õppesuuna (õppevaldkonna) arengukava ▪ Riigihangete hankeplaanid ▪ Riigihangete läbiviimise kord ▪ Juhendid (elektrinäit jne) ▪ Tööohutuse juhendmaterjalid ▪ Töökeskkonna passid
Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koostatakse analüüsi ja plaane ning eelarveid ▪ Korraldatakse vajalikke hankekonkursse (riigihanked) ▪ Sõlmitakse lepingud ehitiste renoveerimiseks ▪ Eelarvet aluseks võttes hangitakse vajalikud tehnoloogilised seadmed ja õppevahendid ▪ Analüüsitakse perioodiliselt eelarve täitmist ▪ Valitakse personali ▪ Koolitatakse uute seadmete ja tehnoloogiate rakendamiseks ▪ Analüüsitakse kasutamise efektiivsust ja teostatakse rahuloluküsitlusi huvigruppidele ▪ Ostetakse, ehitatakse, realiseeritakse ja vastutatakse
Hindamine ja ülevaatus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiaal-tehnilise baasi arengut ja sellele vastavat õppeprotsessi hindab õppeasutuse juhtkond, selle struktuuriüksuste juhid ▪ Hinnangut annavad ka õppeasutuse pidaja, huvigrupid ja teised strateegilised partnerid ▪ Hinnatakse erinevate auditite (töökeskkonna jne) ja analüüside põhjal ▪ Valdonna põhiliseks kriteeriumiks on vastavus nõuetele ▪ Ülevaatus lähtub nii eelarveprotsessist kui ka seadusandlikest aktidest: õpikeskkonna vastavus tööohutusnormidele (näiteks valgus, õhuvahetus, müra jm)

4.3 Inforessursside juhtimine

Võtmeala: Ressursside juhtimine	
Üldeesmärk: Huvigrupid on kaasatud õppija ja õppeasutuse arengu toetamisele	
Valdkond	Inforessursside juhtimine
Eesmärk	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Õppeasutuse inforessursid on vahendiks õppija koolitamise korraldamisel ning arengu jälgimisel ▪ Infosüsteem toetab töötajatele, õppijatele, lastevanematele ja teistele huvigruppidele teabe kiiret ning täpset edastamist
Märksõnad	Õppetöölaline infosüsteem, andmekogud, tarkvara, dokumendihaldus, arhiiv, asjaajamine, õppeasutuse kodulehekülg
Võtmetegevused	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IT strateegiate ja plaanide koostamisprotsessi juhtimine ▪ Informatsioonikogumise juhtimine ▪ Asjaajamise korraldamine ▪ Dokumendihaldussüsteemi pidamine ▪ Infosüsteemikaitse ja konfidentsiaalsuse tagamise planeerimine ▪ Avaliku teabe seaduse ja Isikuandmete kaitse seaduse täitmiseks tingimuste loomine ja täitmise jälgimine ▪ Õppeasutuses infoleviku süsteemi toimimine ▪ Õppeprotsessi korraldust toetava infosüsteemi (nt vajalikud materjalid, projektsiooniseadmed jne) toimimine ▪ IT vahendite kättesaadavus õppeasutuses ja olemasolevate ressursside kasutamine ▪ Õppetöö arvestus ja õppeinfosüsteemi efektiivsuse jälgimine ▪ Huvigruppide teavitamine, kasutades IT vahendeid
Lähenemisviis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Õppeasutuse IT arengukava ▪ Ajaajamiskord ▪ Dokumendihaldussüsteem koos dokumentide arhiveerimise korraga ▪ Lastevanemate teavitamise süsteem ▪ Aruandluse infosüsteem ▪ Õppeasutuse sisekontrolli toetav infosüsteem ▪ Õppeinfosüsteem ▪ EHIS ▪ Kodulehekülg ▪ E-õppe keskkond ▪ Õpetajate koolitus infovahendite kasutamiseks õppetöös ▪ Õppeasutuse raamatukogu ▪ Digitaalsete õppematerjalide kogu
Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Andmed õpilaste ja õpetajate kohta kantakse EHISesse ▪ Õppeasutuses peetakse õpilaste õppetööst osavõtu ja tulemuste

	<ul style="list-style-type: none"> arvestust ▪ Õppetöölane info on kättesaadav kodulehel ja infostendidel ning lapsevanemaid teavitatakse e-kooli keskkonna kaudu ▪ Kasutatakse raamatupidamisalast tarkvara (nt EEVA); raamatukogus ja õppetöös kasutatakse eritarkvara
Hindamine ja ülevaatus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IT valdkonna kasutamise hindamist on otstarbekas läbi viia kõikidel õppeasutuse tasemetel ▪ IT vahendid peavad andma nii ressursside kokkuhoiu kui ka tõstma õppeasutuse põhiprotsessi efektiivsust ▪ Rahaliste ressursside osas hinnatakse IT valdkonda siis, kui planeeritakse eelarvet ▪ Kasutamise ja süsteemi toimimise jälgimine on pidev protsess, mida viiakse läbi kas kvartaalselt või kuise intervalliga ▪ Õpilase arengu efektiivsuse huvides suheldakse probleemsituatsioonide puhul lastevanematega operatiivselt

4.4. Säätlik majandamine ja keskkonnahoid

Võtmeala: Ressursside juhtimine	
Üldeesmärk: Huvigrupid on kaasatud õppija ja õppeasutuse arengu toetamisse	
Valdkond	Säätlik majandamine ja keskkonnahoid
Eesmärk	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eesmärgiks on saada õppeasutuses minimaalsete vahenditega maksimaalne tulem ▪ Kaasaegne õpisõbralik ja ohutu keskkond nii õpilasele kui õpetajale
Märksõnad	Säätlikkus, keskkonnahoid, jäätmekäitlus, varade säilimine, õpikeskkonna ühiskasutus
Võtmetegevused	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Säätlik majandamine ja vastavate toimingute jälgimine ▪ Õpilaste ja töötajate keskkonnaalase teadlikkuse arendamine ▪ Jäätmekäitluse korraldamine ▪ Keskkonnaohutuse jälgimine õppeasutuses (terviseriskide hindamine)
Lähenemisviis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Töökeskkonna passid ▪ Õppeasutuses on välja töötatud vahendite kasutamise kulunormid ▪ Ressursside kasutamisel arvestatakse analüüsi tulemuste ja võrdlusandmetega ▪ Õppeasutuses koolitatakse töötajaid ja õpilasi ressursse säästlikult ning keskkonnahoidlikult kasutama ▪ Koolil on olemas lepingud jäätmete käitlemiseks

Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kulumaterjale kasutatakse vastavalt normidele ▪ Süsteemselt jälgitakse vahendite kasutamist eelarveartiklite kaupa ja vajadusel teostatakse korrekture ▪ Õppeasutuses viiakse läbi keskkonnaauditeid
Hindamine ja ülevaatus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valdkonna ülevaatus toimub vähemalt kord aastas juhtkonna tasemel ▪ Tulemustest ja tegevuskavadest teavitatakse töötajaid ja õppijaid
Töörühma kogemuslikud ettepanekud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IT vahendite kasutamine ei loo eeldust paberikulu koheseks vähendamiseks ▪ Meeles võiks pidada fakti, et 70 kilogrammi paberit = 1 puu

5. Õppe- ja kasvatusprotsess

Sisehindamise kohustuslikkus hariduspoliitilises mõttes tähendab õppeasutuse arendustegevuses kolme prioriteeti:

1) **Õppeasutuse enesearendamine kui prioriteet.** Rääkides õppeasutuse arendustööst, peame silmas õppiva organisatsiooni arendamist e pidevale parendusele orienteeritud organisatsiooni arendust. Sellise organisatsiooni arenduse mudeliks on nn Demingi ratas: kavanda (planeeri) – tee (teosta) – vaatle (hinda) – vajadusel muuda (korrigeeeri).

2) **Õppija areng kui prioriteet.** Sisehindamise eesmärk on tagada laste, õpilaste arengut toetavad **tingimused** ja õppeasutuse järjepidev areng.

See on väga mõistlik eesmärgipüstitus mitmel põhjusel:

- me pole rahul koolide reastamisega riigieksamite tulemuste järgi – otsigem siis võimalusi näha koolide tulemusi ka teistsuguse nurga alt;
- koolikohustuse täitmiseks rakendatakse üha enamatele õpilastele järjest rohkem meetmeid, aga koolist väljalangevus ei vähene. Kui tänased meetmed ei aita, mis võiks siis aidata? Millega seostub nende koolide edu, kus väljalangevus on väga väike?

Võti peitub oskuses kõrvaldada õppimise teelt **psühholoogilisi** tõkkeid (hirmud, konfliktid koolis, lärm jt vaimse tegevuse hügieenireeglite rikkumised, oskamatus õppida, peremured koolis kaasas, abituse tunne, isiksuse arenguga seotud probleemid). Kõigile seni rakendatud meetmetele (või nende asemele?) lisandub olulisim: kindlustada igale õpilasele **ÕPPIMISE** võimalus.

3) **Strateegiline juhtimine ja tegevuse eesmärgistamine kui prioriteet.** Sisehindamine võtmealal "õppe- ja kasvatusprotsess" peaks algama tegevuse eesmärgistamisest, nagu seda tehti eelnevate võtmealade puhul. Ei ole võimalik hinnata, kuidas liigume oma eesmärkide suunas, kui eesmärk on teadvustamata. Seejuures tuleks lähtuda õppeasutuse missioonist ja visioonist, milles kajastub kontsentreeritult õppeasutuse kontseptsioon. Õppeasutuste missioon, visioon, prioriteedid ja eesmärgid peaksid oleme sõnastatud nii, et õppe- ja kasvatustöö korraldus tõepoolest toetaks õppija arengut. Tegevuskava ja tööplaanid

konkretiseerivad, kuidas jõutakse püstitatud eesmärkideni ja kuidas luuakse tingimused õpilaste arenguks.

Õppe- ja kasvatusprotsessi hindamisel on soovitatav võtta aluseks jällegi Demingi ratta mudel. Kooli igapäevase töö ja tulevikku suunatud arengutöö tegemiseks on vaja tegevust planeerida. Töö planeerimine sisaldab eesmärkide seadmist, korralduslike dokumentide väljatöötamist ja vastuvõtmist, tegevusi, tagasisidet, tulemuste analüüsi, tegevustele hinnangute andmist, hea ja parandamist vajava väljatoomist ning oma edasise töö planeerimist vastavalt töötulemustele. On loomulik, et koolis seatakse igal õppeaastal uusi eesmärke eelnevate tegevusaastate analüüsi põhjal. Järelikult ei saa kooli arengukavas sisalduv tegevuskava ja õppeaasta konkreetsed tööplaanid olla eraldiseisvad dokumendid, need on tihedalt seotud kooli sisehindamise tulemustega.

Demingi ratta töö „nägemiseks“ oma asutuses on abiks tabel, mille päises on ratta erinevad etapid. Tabeli võiks koostada kõikidest võtmealadest ja tulemustest, mitte ainult õppe-kasvatusprotsessist loogilise ja tervikliku ülevaate saamiseks. Tabelit täites tuleb selgesti välja tegevuse eesmärgistatus, sihipärasus, järjepidevus, mõtestatus, tulemuslikkus. Hoolikas tuleb olla protsesside ja tulemuste jälgimisel, neid ei tohiks segi ajada. Kõik protsessid mõjutavad nii tulemusi kui ka teisi protsesse, nii nagu tulemused mõjutavad teisi tulemusi ja kõiki protsesse.

Õpilase arenguks vajalike tingimuste hindamiseks soovitame kasutada tabeli vormi. Järgnevalt kaks tabelit, millest üks on soovituslik alustabel ja teine antud soovitust kasutades konkreetse kooli näide.

Võtmeala	Õppe- ja kasvatusprotsess
Valdkond	Õpilase areng
Eesmärk	
Märksõnad	Õpilase areng, erivajadused, tugisüsteemid
Võtmetegevused	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Õpilaste individuaalsete iseärasustega arvestamine ▪ Õpilase individuaalse arengu hindamine ja jälgimine ▪ Tagasiside andmine lapsevanemale õpilase kohta ▪ Õpilaste ja lastevanemate nõustamine ▪ Tugisüsteemide loomine õppijate toetamiseks

Lähenemisviis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koolis on olemas tugisüsteemid õpilaste toetamiseks (õpiabi süsteem, tugiteenuste pakkujad) ▪ Välja on töötatud erivajaduste väljaselgitamise kord (ÕN otsus, direktori käskkiri, töötajate ettepanekud jne) ▪ Arenguveestluste läbiviimise kord ▪ Ainest huvitatud ja võimekate õpilastega töötamise kord ▪ Huvitegevuse koordineerimise kord
Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tugisüsteemide rakendamiseks on kehtestatud: <ol style="list-style-type: none"> 1) õpetajate vastuvõtuajad; 2) pikapäevarühmade ajad; 3) tugiteenuste pakkujate vastuvõtuajad; 4) ringide toimumise ajad. ▪ Koostatud on tööplaanid ▪ Kogutud andmeid ja tegevusi analüüsitakse regulaarselt ▪ Tagasisideks ja kaasamiseks viiakse läbi arenguveestlusi; on olemas õpilaste jälgimis- ja osavõtulehed; arengumapid, toimib koostöö lastevanematega ▪ Koolitatakse õpilaste tugiisikuid ▪ Tunnustatakse regulaarselt vastavalt väljatöötatud süsteemile
Hindamine ja ülevaatus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sisekontrolli raames hinnatakse pisteliselt, kas kokkulepitud kordadest peetakse kinni ▪ Iga veerandi lõpus analüüsitakse tugisüsteemide tõhusust ▪ Toimuvad igakuised vestlused klassijuhatajatega ▪ Kogutakse tagasisidet lastelt ja vanematelt, õpetajatelt ja tugiteenuste pakkujatelt ▪ Meetodid: rahulolu-uuringud, vaatlused, spetsialisti infovahetus vanematega ▪ Arengumapid
Tulemused (tugevused ja parendusvaldkonnad)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iga kool peaks koostama kolmeaastase sisehindamise plaani, kus on näha, mida ja millal hinnatakse ning kes vastutab ▪ Sisehindamise süsteem peaks tagama, et märgatakse kõiki õpilasi, mitte ainult erivajadustega ja eriti tublisid, vaid ka nõ tavalisi õpilasi

Järgnev tabel on näide ühe kooli tööst.

Valdkond	Õpilase areng
Eesmärk	Kooli eesmärgiks on luua õppijatele võimalus omandada oskus otsustada ja valikuid teha haridustee kavandamisel ning edasise elu kujundamisel
Märksõnad	Õpilase areng, erivajadused, tugisüsteemid
Võtmetegevused	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Õpilaste individuaalsete iseärasustega arvestamine ▪ Õpilase individuaalse arengu hindamine ja jälgimine ▪ Tagasisidestamine lapsevanemale ▪ Õpilaste ja lastevanemate nõustamine ▪ Tugisüsteemide loomine õppijate toetamiseks
Läheneemisviis	<p>Märkamine:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ individuaalsed tähelepanekud, klassijuhatajad, abiõpetaja igasse tundi põhikooli lõpuni; ▪ põhiainete olümpiaadid, konkursid, ainepäevad, aine- ja loovuslaagrid; ▪ hinnetelehed, arenguvestlused, tunnist osavõtu leht, käitumisleht, e-kool; ▪ ainealaselt aineõpetajad, suhetealaselt kolmepoolne (aineõpetaja, õpilane ja psühholoog); ▪ õpetaja tähelepanekud, logopeed – diagnoos, juhtkond, sotsiaaltöötaja, psühholoog jne.
Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abiõpetaja ▪ Ainelaager ▪ Loovuslaager ▪ Olümpiaadid, mälumängud ▪ Tööplaanid ▪ Vastuvõtuajad ▪ Rakendamise korrad ▪ Individuaalõpe ▪ Tasemeõpe ▪ Konsultatsioonid ▪ Vestlused
Hindamine ja ülevaatus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tagasiside ▪ Rahulolu-uuringud ▪ Vaatlused ▪ Spetsialisti infovahetus vanematega ▪ Tugiõpetajate arvepidamine ▪ Arengumapp ▪ Tulemuste analüüs vastavalt väljatöötatud korrale

Tulemused	Parendusvaldkonnad: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Töö abiõpetajaga ▪ Koostöö vallaga ▪ Vastuvõetud parimatele koos vanematega Tugevused: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parimatele preemiaekskursioonid ▪ Tunnustamine ▪ Tänukirjad lastevanematele
Ülesanded arengukavasse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Õpilase arengu toetamine ▪ Diferentseeritud õppe võimaluste laiendamine ▪ Õpiabi süsteemi täiustamine ▪ Individuaalõppesüsteemi loomine andekatele ▪ Koolisisese nõustamise ja õpiabi süsteemi väljatöötamine

Loomulikult ei asenda tabel analüüsi, tabelis nimetatud märksõnad ei pruugi olla kõigile ühtviisi arusaadavad, aga sisehindamine ongi sellepärast hea, et tabeli koostajad teevad seda endale ja saavad neist märksõnadest ühel moel aru, sest ideaalis on nad teinud seda koos. Tabelit täites näeb kogu personal oma asutuse tegevust süsteemselt: nähakse konkreetselt, kas tehakse seda, mis on kirjas, kas tegeldakse kõigi valdkondadega või on mõni valdkond täiesti katmata. Samuti sedagi, mis hoopis tegemata või korraldamata, mis unustatud ja mis ei toimi või viiakse läbi tegevusi, mis ei anna tulemusi.

6. Õpilasega seotud tulemused

Õppija areng kui prioriteet

Oluline on leida vastus küsimusele – millist õpilast me tahame näha? Vajalik on ühiselt koostada õpilase isiksuse arengut iseloomustavad näitajad. Sisehindamine peaks kajastama eelkõige õpilaste positiivsete omaduste hindamist ja õpilaste arengut iseloomustavate näitajate määratlemist.

Samuti on vaja hinnata:

- Kas meie õppeasutustes on kõiki lapsi arendav õpikeskkond?
- Kas õppeasutus arendab lastel oskusi, mis võimaldavad neil hakkama saada 21. sajandi (info)ühiskonnas?
- Kas õppeasutus valmistab ette noori, kes on valmis elukestvaks õppeks (kiiresti) muutavas ühiskonnas?

Sisehindamise, sealhulgas enesehindamise vajalikkust võiks esiteks püüda mõista läbi filosoofilise prisma ja teiseks koolielu praktikast tuleneva raamistiku.

Tõe loomine ja tõe avastamine

Sisehindamise osad, mis on seotud õpilastega, pakuvad tõenäoliselt kõigile aineõpetajatele erilist huvi. Oleks ju loomulik, et sisehindamises oleksid prioriteetselt mõõdetud eelkõige niisugused õpilaste näitajad, mis lähtuksid õppeasutuse põhiväärtustest.

Sisehindamise aruande soovitusliku vormi neljandas punktis "õppeasutuste tegevusnäitajad" soovitatakse kasutada esmalt EHISE andmetest tuletatud kohustuslikke tegevusnäitajaid, mis on seotud õpilaste üldise õpijõudluse, tasemetööde, riigieksamite, klassikursuste kordamisega jne. Teiseks eeldatakse, et aruanne kajastaks veel õpilaste arengut iseloomustavaid näitajaid nagu õpihuvi, õpioskused, oskus sihte seda, rahulolu iseendaga, sotsiaalsed oskused jne.

Loomine ja avastamine

Eespool nimetatud esimesed tegevusnäitajad vastavad enam õppeviisile, mida võib tinglikult nimetada tõe avastamiseks. Üldistatult võiks sellist lähenemist iseloomustada protsessina, kus õpetaja on tõe juba avastanud ning tema roll on õpilastele tõe tutvustamine. Ta aitab õpilastel vältida tüüpilisi vigu, näitab kätte enam levinud teed tõeni jõudmiseks, enam levinud meetodikad analüüsiks jne. Niisuguse õpetamisviisi puhul on oluline konkreetne tulemus, mis on reeglina suhteliselt kergesti mõõdetav.

Õpilase arenguga seotud tegevusnäitajad vastavad enam õppeviisile, mille puhul eeldatakse, et tõe luuakse. Tõe poole liikumisel peaks sellisel juhul olema rõhk eelkõige tõe loomise protsessi treenimisel ja analüüsimisel. Õpetaja osa on selle protsessi suunamine ja uute küsimuste tõstatamine, vastuolude teadvustamine jne. Sellel juhul oleks õpetamise keskmes protsess, mille mõõtmine ei ole tõenäoliselt nii lihtne kui eelmise lähenemise puhul.

Kas kummastki õppimise viisist tulenevad õpilastel ka erinevat tüüpi teadmised? Ettevaatlikult üldistades võiks tõesti teatud teadmiste omandamise ja kasutamise viise vastavate õpilaste puhul eristada. Näiteks võib eeskujulikku tõe avastavat õpilast iseloomustada kui palju fakte teadvat ja neid kasutada oskavat noort, negatiivsel juhul tunneb õpilane avastatud tõe ära vaid oma õpikus, mitte elus. Tõe loova õpilase ideaalkuju võiks osata erinevaid fakte ja seisukohti tuletada taustsüsteemi analüüsist, ta peaks oskama õpitud nähtuste vahel seoseid luua jne. Negatiivse näitena kerkivad silme ette ilma teadmisteta filosoferida püüdvad õpilased, kelle väited sageli taanduvad triviaalseteks ja tavaliselt ka relatiivsust rõhutavateks argitõdemusteks.

Vastanduste vastu

Kindlasti ei taha me tõe avastamisel ja tõe loomisel baseeruvaid lähenemisi vastandada, seda enam, et juba ainespetsiifiliselt võib mõnes aines domineerida üks

või teine lähenemine. Sisehindamise vormis võiksid olla esmased isiksuse arengut iseloomustavad näitajad, mis kajastavad tõe loomist. Õpilaste üldine õpijõudlus, tasemetööd, riigieksamite tulemused, klassikursuse lõpetamine ja teised EHISes fikseeritud näitajad tulenevad üsna otseselt õpilaste isiksuse arengu näitajatest. Küllap seetõttu tahaksime rõhutada tõe loomisega seotud näitajate olulisust ja vajadust neile sisehindamises prioriteetset tähelepanu osutada.

Toimetulev isiksus

Arenenud, õppimisele avatud, vaba, loov, eetiline, sotsialiseerunud, ennast arendav, suudab aidata kaasa ühiskonna arengule. Kõik need märksõnad iseloomustavad toimetulevat isiksust. Kooli tähtsaimaks eesmärgiks ongi toimetuleva isiksuse kujundamine, kes oskab otsustada, valikuid teha oma edasises elu kujundamisel. Toimetuleva isiksuse kujunemine kui eesmärk on võtmetähtsusega ja seetõttu peaks seda mõõtvad näidikud olema sisehindamisel olulisel kohal.

Toimetuleval isiksusel on arenenud erinevad oskused, mida saab kokku võtta järgmiselt: mõtlemis- ja õpioskused, enesekohased, sotsiaalsed ja funktsionaalsed oskused. Kõik need oskused on pikemalt lahti seletatud Tartu Ülikooli õppekava arenduskeskuse poolt väljaantud raamatus „Üldoskused – õpilase areng ja selle soodustamine koolis“ (2005). Kõiki ülalmainitud oskusi võib ka erinevate kursustena õpetada, kuid kindlasti on nende õpetamine efektiivsem kui õpetada neid tavalistes tundides erinevate ainete taustal. Iga õpetaja peaks endale mõttes esitama kaks küsimust – milline on tema panus toimetuleva isiksuse kujundamisel ja milliste õpetamismeetodite rakendamine aitaks kaasa toimetuleva ja ühiskonna arengut edasiviiva noore kujunemisele.

Olulised oskused

Üheks väga oluliseks oskuseks on õpihuvi/õpioskused. Õpimotivatsiooniga õpilane usub endasse, saab paremini hakkama iseendaga ja temale antud ülesannetega. Üheks enesekohaseks oskuseks on õpilase suurem usk endasse ja oma võimetesse, mida oluliselt toetab õpilase kiitmine. Igati tuleb julgustada õpilase aktiivset osalemist tunnis.

Tänapäeva ühiskonnas on kindlasti suurenenud inimeste sotsiaalsete oskuste osatähtsus. Mida õpihimulisem, enesega rahulolevam ja motiveeritum on õpilane, seda paremad on tema tulemused ja seega pandud alus elus toimetuleva isiksuse kujunemisele.

Õpilase (lapse) tulemuslikkust iseloomustavad näitajad

Õppeasutusel saab olla vaid üks peaeesmärk – õpilase (lapse) areng ja see on tihedalt seotud õppekasvatustööga. Kõik teised alaeesmärgid peavad teenima peaeesmärgi huve. Oluline on, et iga õpetaja väärtustaks õpilase (lapse) isiksuse arengut iseloomustavaid näitajaid ja mõistaks oma rolli õpilase kujunemisel isiksuseks.

EHISes kajastuvaid kohustuslikke näitajad peaks vaatama ja tõlgendama läbi õpilase arengu. See on kindlasti raske ülesanne, kuid püüe ja valmidus selle poole peaks olema.

Õpilase tulemuslikkust iseloomustavad näitajad saame jaotada kaheks:

1. Õpilase isiksuse arengut iseloomustavad näitajad:
 - õpihuvi, õpioskus;
 - oskus sihte seada, tuleviku planeerimine;
 - enesekohased oskused (isiksus, rahulolu iseendaga);
 - sotsiaalsed oskused.
2. Õpilase õpijõudlust iseloomustavad näitajad (eksamid, tasemetööd, konkursside jne tulemused).

Järgnevates tabelites selgitame pikemalt, mida me mõistame õpilase isiksuse arengut iseloomustavate näitajatena.

1. Õpilase isiksuse arengut iseloomustavad näitajad

1.1. Õpihuvi ja õpioskused

<ul style="list-style-type: none">▪ Algatusvõimeline▪ Avatud uutele ideedele▪ Loominguline▪ Uuest huvituv▪ Uudishimulik▪ Arutleda oskav▪ Funktsionaalse lugemisoskusega▪ Heade teadmiste ja kõrgete oskustega	<ul style="list-style-type: none">▪ Haritud▪ Töökas▪ Teadmishimuline▪ Õpioskustega▪ Õpihimuline▪ Loov▪ Positiivselt õppimisse suhtuv▪ Teab vastava kooliastme põhilisi asju (mitte detaile)
--	--

1.2. Oskus sihte seada, tuleviku planeerimine

<ul style="list-style-type: none">▪ Huvitatud enesearendamisest▪ Haridustee jätkamisest hooliv▪ Tulevikus oma eluga toimetulev▪ Konkurentsivõimeline tööturul	<ul style="list-style-type: none">▪ Oskab seostada õpitud tavaeluga▪ Omab sihte tulevikuks▪ Teab, mida tahab (eesmärgid)▪ Viib alustatu lõpuni
--	---

1.3. Enesekohased oskused (isiksus, rahulolu iseendaga)

<ul style="list-style-type: none">▪ Hea väljendusoskusega/julge▪ Julge, lahendusi otsiv, katsetav▪ Ühiskonnale lojaalne▪ Motiveeritud▪ Rahulolev▪ Käitumisnorme teadev ja neid täitev▪ Ennast juhtiv, kontrolliv▪ Enesega toime tulev▪ Rahulolev, õnnelik▪ Rõõmsameelne▪ Positiivse enesehinnanguga▪ Motiveeritud, saavutushimuline (enesemotivatsioonivõimeline)▪ Oskab oma aega planeerida▪ Oma kodust hooliv▪ Tahe omaalgatuseks▪ Loodust säästev▪ Keskkonnateadlik	<ul style="list-style-type: none">▪ Eneseteenindusoskusega▪ Endasse uskuv▪ Enesekindel▪ Aus▪ Optimistlik▪ Tasakaalukas, positiivse enesehinnanguga▪ Iseseisev (võimeline isiklike eesmärkide püstitamiseks ja realiseerimiseks)▪ Oskab kavandada oma aega▪ Otsustusvõimeline, otsusekindel▪ Oma võimeid ja huvisid tundev▪ Tervislikke eluviise hindav▪ Realistlike soovidega▪ Füüsiliselt arenenud▪ Aktiivne, kaasalööv
--	---

1.4. Sotsiaalsed oskused

<ul style="list-style-type: none">▪ Tasakaalus on patriotism ja kosmopoliitsus▪ Esinemisjulge▪ Sotsiaalselt arenenud▪ Kaaslasi aktsepteeriv▪ Oskab luua ja hoida sõprussuhteid▪ „Minast“ arusaav▪ Eneseväärikas▪ Tolerantne, endast erinevat salliv▪ Eneseväärikust tunnetav▪ Kokkulepetest kinnipidav▪ Objekttiivne hinnangutes enese ja teiste suhtes▪ Julge suhtleja, tuleb sotsiaalselt toime▪ Teistega arvestav, abivalmis▪ Kombekas, hästikasvatatud▪ Empaatiline▪ Vastutusvõimeline	<ul style="list-style-type: none">▪ Tähelepanelik▪ Suhtlev▪ Tolerantne▪ Hooliv▪ Oma käitumises konstruktiivne▪ Oskab abi küsida, leida▪ Oskab leida vajalikku informatsiooni▪ Oskab töötada teistega▪ Oskab eristada olulist ja ebaolulist▪ Oskab valikuid teha (kõike ei saa alati, peab oskama loobuda)▪ Oskab kaotada▪ Sotsiaalselt kompetentne▪ Sotsiaalselt toimetulev▪ Koostööle orienteeritud▪ Iseseisev
---	---

2. Õpijõudlust iseloomustavad näitajad

Õpilasega seotud õpijõudluse tulemuste hindamisel soovitame kasutada alljärgnevat tabeli vormi:

Valdkond	Õpijõudlus
Märksõnad	Tasemetööd, eksamid, üldine õpijõudlus (aastahinded), klassikursuse kordamine, väljalangevus
Eesmärgid	Püstitatud ja saavutatud eesmärkide võrdlus
Näitajad	Erinevatest andmebaasidest, sealhulgas EHISest saadud andmed; tulemuste analüüs
Trendid	Suundumused
Võrdlused	Tulemuste võrdlus teiste õppeasutustega
Põhjuslikkus	Plussid ja miinused
Ülesanded arengukavasse	

Kokkuvõttes rõhutame veelkord, miks enesehindamine on kasulik õppeasutusele ja õpetajale:

- võimaldab tähelepanu ja orienteeritust prioriteetsetele probleemidele;
- toetab kooli õppe- ja kasvatustöö eesmärkide saavutamist;
- aitab õppekava koostamisel ja koolielu korraldamisel;
- aitab kaasa õpetamise ja õppimise kvaliteedi tõstmisele;
- võimaldab võrdlust teiste koolidega;
- toob kaasa kooli vajaduste ja arengu terviklikuma mõistmise.

7. Personaliga seotud tulemused

Eesmärk

Anda hinnang personali pädevusele, motiveeritusele, saavutustele, kaasatusele ning seega valmisolekule viia ellu õppeasutuse põhieesmärki ja missiooni.

Võtmenäitajad

Selle kriteeriumi raames on kõige olulisem kirjeldada, *mis* on õppeasutuses muutunud kriteeriumis 3 kirjeldatud personali arendamiseks ja motiveerimiseks kavandatud, elluviidud ja pidevalt parendatud personalipoliitika tulemusena. Seega on tähtis näidata saavutatud häid tulemusi või positiivseid trende ning neid tulemusi võrrelda õppeasutuse personalijuhtimise kõigi eesmärkide ja valdkondadega. Oluline on esile tuua ka näitajaid, mis tõendavad võimet oma saavutatud taset analüüsida ja säilitada ning seda, et negatiivsete trendidega tegeletakse (parendustegevused).

Personali tulemusi hinnatakse 4 valdkonnas:

1. Personali saavutused
2. Täienduskoolituse tulemuslikkus
3. Personali rahulolu
4. Personaliga seotud statistika

Kõigi nende aspektide hindamise juures tuleb lähtuda kooli missioonist, eesmärkidest ning hinnatavate aastate prioriteetidest.

Võtmetulemuste avaldumine

1. Personali saavutused

Personali saavutuste näitajad aitavad hinnata, kas personalitöö tervikuna on olnud edukas ning kooskõlas konkreetse õppeasutuse põhiväärtuste ning prioriteetidega.

Personali saavutuste all võib kirjeldada näiteks:

- personali sise- ja enesehindamise tulemusi;
- pedagoogide vastavust õpetaja üld- ja eripädevusnõuetele;
- personali kompetentsinõuete ja olemasoleva kompetentsi võrdlust;
- töötajate kaasatust kooli arendustegevusse ja juhtimisse;
- vanempedagoogide ja pedagoog-metoodikute olemasolu;
- õpetajate kutse- või teaduskraadi omandamist;
- õpetajate kaasatust kolleegide koolitusse;
- mentorlust koolis, õpetajate kaasatust noorte õpetajate juhendamisse;
- õpetajate kaasatust koolisisestes, linna, maakonna, rahvusvahelistes projektimeeskondades;
- õpetajate tegevust koolitajatena või arvamuslimidritena väljaspool kooli;
- tunnustuse pälvinud töötajate olemasolu (nt koolisiselised tiitlid Aasta õpetaja, Hea kolleeg või maakondlikud tiitlid Aasta õpetaja, Aasta koolitaja jne).

Tõendiks personali saavutuste kohta on loomulikult ka õpilaste ja huvigruppidega seotud tulemused, mis leiavad kajastamist teistes kriteeriumites, kuid millega on soovitatav luua seoseid ka käesolevate näitajate ja mõõdikute kirjeldamisel.

Andmeid analüüsiks võib saada õppeasutuse sisekontrolli, õppetöö, mitmesuguste võistluste ja konkursside tulemustest, õppenõukogu ja töögruppide protokollidest, arenguveestluste, küsitluste ja rahulolu-uuringute kokkuvõtetest, töötajate saavutustest koolis ja väljaspool kooli.

2. Täienduskoolituse tulemuslikkus

Täienduskoolituse tulemuslikkus võimaldab hinnata, kas personali arendamine on juhitud ja süstemaatiline ning on toetanud kooli eesmärkide täitmist ning lähtub õppeasutuse koolituspoliitikast. Oluline on ka esitada näiteid koolituse mõjususe hindamisest ning uute teadmiste ellurakendamisest.

Tulemuste kirjeldamiseks võib kasutada järgmisi näitajaid:

- koolitusplaani realiseerumine kõigi töötajate gruppide lõikes;
- täiendusõppes osalenud töötajate osakaal;
- täiendusõppe päevad töötaja kohta valdkonniti;
- pedagoogiliste, majandus- ja juhtimisalaste oskuste ning personaalsete kompetentside arendamise osakaal (tasakaal);
- pedagoogide riigikeele oskuse vastavus nõuetele;
- koolituskulud töötaja kohta;
- töötajate rahulolu õppimisvõimalustega;
- töötajate rahulolu koolituse ja arendustöö tasemega;
- õpitu kasutamine igapäevatoos, tõendid mõjust töötulemustele;
- koolituse ja arenduse edukus organisatsiooni eesmärkide täitmisel;
- koolituse ja arenduse edukus töötajate isiklike arengueesmärkide täitmisel;
- muude õppimisvõimaluste teadliku kasutamise ulatus (nt õpe töökohal, õppimine kolleegide kogemusest või projektides osalemise kaudu);
- koolitusel omandatu edasiandmine kolleegidele, selle süsteemsus ja ulatus õppeasutuses;
- õppematerjali väljatötamine pedagoogide poolt.

Andmeid analüüsiks saab koolitusplaani ja selle realiseerumise võrdlusest, töötajate tagasisidest koolituste ja nende tõhususe kohta, sisekontrolli tulemustest, õppenõukogu protokollidest, personali enesehindamise ja arenguvestluste kokkuvõtetest, rahulolu-uuringu tulemustest.

3. Personalirahulolu

Personalirahulolu võimaldab hinnata, kas tegevused ja meetodid personalijuhtimise valdkonnades on olnud piisavad, et töötajad saaksid motiveerituna pühenduda õppeasutuse eesmärkide täitmisele. Personalirahulolu väljendavad töötajate **arvamused**, mis võivad olla seotud

1) motivatsiooniga:

- karjääri arendamisega;
- infovahetusega;
- töötajate kaasamisega;
- eestvedamisega;
- õppimis- ja saavutamisevõimalustega;
- tunnustusega;
- eesmärkide püstitamise ja hindamisega;
- organisatsiooni väärtuste, missiooni, poliitika ja strateegiaga;
- koolituse ja arendusega.

2) töötajate rahuloluga:

- organisatsiooni juhtimisega;
- töötingimustega;
- ohutuse ja tervishoiu tingimustega;

- turvalisusega;
- tasustamise ja soodustustega;
- tunnustussüsteemiga;
- muutuste juhtimisega;
- organisatsiooni rolliga ühiskonnas;
- töökeskkonnaga.

Kaudsemalt selgub töötajate rahulolu ka järgmistest näitajatest:

- töölt puudumine või tööle hilinemine;
- haiguspäevade arv;
- tööjõu liikuvus;
- töötajate ettepanekute arv;
- töötajate aktiivsus arendustegevuses osalemisel (parentusmeeskondade liikmetena);
- küsimustikele vastamise kiirus ja vastanute protsent.

Andmeid analüüsiks saab koguda töötajate arenguveestluste, enesehindamiste ja rahulolu-uuringute tulemustest. Kaudsemaid tõendeid saab koguda ka erinevate töörühmade ja õppenõukogu protokollidest.

Soovitav on rahulolu-uuringu küsimustikud koostada vastavalt õppeasutuse väärtustele, eesmärkidele ja prioriteetidele "rätsepatööna", et nad mõõdaksid seda, mida tulemuste analüüsil parentustegevuse algatamiseks õppeasutuse arengule kõige enam vaja on.

Personaliga seotud statistika

Personaliga seotud statistika, mis on põhiliselt indikaatoritena kirjeldatud EHISes õppeasutuse tegevusnäitajates, aitab hinnata, kas õppeasutuse personalitöös püstitatud eesmärgid ning nende saavutamiseks ellu viidud parentustegevused kajastuvad ka personaliga seotud numbrilistes mõõdikutes. Seetõttu on eriti oluline otsustada, kas ja milliseid näitajaid just õppeasutuse eripärast ja missioonist lähtuvalt võrdlus- ja analüüsiandmetena kasutada.

Loetelu võimalikest personaliga seotud mõõdikutest:

- kvalifikatsioon – nõutava kvalifikatsiooniga pedagoogide protsent pedagoogide üldarvust;
- pedagoogide vanuseline struktuur;
- pedagoogide sooline struktuur;
- täienduskoolituses osalenud pedagoogide protsent pedagoogide üldarvust;
- täienduskoolituses osalenud töötajate protsent kogu personali üldarvust;
- personali voolavus, töölt lahkunud töötajate protsent töötajate üldarvust;
- vanempedagoogide arv, lisandunud vanempedagoogide arv, protsent kogu õpetajate arvust;
- pedagoog-metoodikute arv, lisandunud pedagoog-metoodikute arv, protsent kogu õpetajate arvust.

Soovitame vajadusel kasutada ka eelnevates personaliga seotud võtmevaldkondades loetletud tulemusnäitajaid.

Lõplik võrdlusandmestik võiks õppeasutuse jaoks anda vastuse küsimustele: "Kas me sellist muutust taotlesime?", "Kas täitsime oma eesmärgi?" Kui vastus on eitav, siis annab see tänuväärse aluse parendustööks. Kui vastus on "jah", siis võimaluse planeerida tegevusi hea taseme hoidmiseks ja veelgi paremaks muutmiseks ning analüüsil ja faktidel põhinevate uute eesmärkide seadmiseks.

8. Huvigruppidega seotud tulemused

Eesmärk

- Anda hinnang huvigruppide kaasatusele õppeasutuse tegevusse ja huvigruppide panusele kooli põhieesmärkide realiseerimisel

Võtmetulemused

Kriteeriumi raames tuuakse välja olulised huvigrupid ja kirjeldatakse tulemusi, mida organisatsioon on saavutanud koostöös huvipooltega võtmeprotsesside osas. Samuti selgitatakse, kuidas koostöö huvigruppidega on aidanud kaasa kooli põhieesmärkide täitmisele.

Huvigruppidega seotud tulemusi hinnatakse 4 aspektist:

1. huvigruppide aktiivsus;
2. avalikkussuhted;
3. kaasatus otsustamisse;
4. tagasiside ja rahulolu.

Võtmetulemuste avaldumine

1. Huvigruppide aktiivsus

Hinnatakse, kui regulaarselt, aktiivselt ja efektiivselt on huvigrupid osalenud kooli tegevuses ja kui suures osas on huvigruppide töö suunatud õppeasutuse põhieesmärkide saavutamisele.

Andmeid analüüsiks võib saada koosolekute protokollidest, küsitlustest, tööanalüüsides.

Tulemuslikkuse all võib näidata:

- ühisprojektide ja ühisürituste arv;
- ühisprojektides ja -üritustel osalejate arv, hinnang kvaliteedile;
- kooskäimise regulaarsus;
- tööplani(de) realiseerimine;
- partnerettevõtete arv;
- partneritega sõlmitud lepingute arv ja positiivne mõju koolile;
- KOVi aktiivne mõjutav roll (majandusprobleemide lahendamine, kooli tegevuste toetamine);
- kutseliitude ja erinevate ühenduste kaasabi õppeasutuse tegevustes;

- koostöö efektiivsus erinevate sihtasutuste ja organisatsioonidega.

2. Avalikkussuhted

Hinnatakse õppeasutuse kajastatust meedias ning õppeasutuse ja huvigruppide panust mainekujundusse.

Analüüsi aluseks on

- positiivsete artiklite arv meedias;
- raadio- ja teleesinemiste arv;
- PR-üritustel osalemiste arv;
- õppeasutuse kodulehekülje aktiivsus ja aktuaalsus;
- kooli lehe ilmumise sagedus, tiraaž, levitamise meetodid;
- õppeasutuse töötajate ja juhtide osalemine piirkonna/vabariigi avalikus elus;
- suhted riiklike ja kohalike võimuorganitega.

3. Kaasatus otsustamisse

Hinnatakse, kui palju, kuidas, millises ulatuses ja missuguste tulemustega on huvigrupid kaasatud organisatsiooni otsustusprotsessi ning milline on selle mõju kooli arendustegevusele.

Analüüsi aluseks on

- erinevate partnerite kaasatus;
- sõlmitud koostöölepingute arv;
- võtmepartnerite kaasatus organisatsiooni juhtimise ja arengu seisukohalt oluliste otsuste langetamisse;
- küsitlused, hinnangulehed, uuringud.

4. Tagasiside ja rahulolu

Huvigruppide rahulolu hindamisel on oluline hindamise regulaarsus ja segmenteeritud analüüs.

Hindamise aluseks võivad olla tagasisideküsitlused, intervjuud, ajurünnakud, arenguvestlused, hinnangulehed. Teemad, millele tagasisidet küsitakse, varieeruvad õppeasutusesti ja sõltuvad nii seatud eesmärkidest kui ka probleemidest. Näiteks võiks küsida, milline on rahulolu:

- informatsiooni liikumise kiirusega;
- õppeasutuse töösse kaasamisega;
- juhtimise ja arendamisega;
- suhtekorraldusega;
- organisatsioonis kujunenud väärtushinnangute ja organisatsioonikultuuriga;
- turvalisusega;
- teenustega;
- töötingimuste ja arenguvõimalustega;
- õpetamise kvaliteediga;
- õppevahendite ja materiaalse sisseseade vastavusega kaasaja nõuetele;
- olmetingimustega;

- praktikabaasidega;
- noorte spetsialistidega;
- huvitegevusega;
- tunnustussüsteemiga;
- kooli mainega jne.

Küsitluste tulemusi arvestatakse kooli arendustegevuses ja tööplaanide koostamisel.

Huvigruppidega seotud vajaliku statistika leiab

- õppekasvatustöö analüüsist;
- üldtööplaani täitmise analüüsist;
- EHISest;
- sise- ja välishindamise dokumentidest;
- küsitluste materjalidest.

Järgnevalt on esitatud huvigruppidega seotud tulemused tabeli kujul. Esimene tabel kajastab põhikooli ja gümnaasiumi ning teine kutseõppeasutuse tulemusi.

Huvigruppidega seotud tulemused (põhikool ja gümnaasium)

Tulemusvaldkond	Näitajad	Mõõdikud	Märkused
Huvigruppide aktiivsus			
	Huvigruppide osalus projektide, ürituste elluviimisel	Erinevate huvigruppide osalusel elluviidud projektid ja üritused	Oluline on positiivne tagasiside (kvaliteet)
Hoolekogu/kooli nõukogu	Kooskäimise regulaarsus	4 x aastas	
	Tööplaani realiseerimine	Vastavus tööplaanile	
	Otsustuste efektiivsus	Vastastikune rahulolu (küsitluste põhjal)	
	Hoolekogu toel saavutatud eesmärgid	KOVile esitatud kooli toetavad ettepanekud	Hoolekogu on tunnetatav survegrupina
Õpilasmavalitsus	Kooskäimise regulaarsus	Kord kuus	
	Õpilasmavalitsuse eestvedamisel ellurakendatud otsused	Otsuste arv ja mõju	Positiivne tagasiside küsitluste põhjal
	Ürituste läbiviimine	Ürituste arv ja	

		kvaliteet	
Kohalik omavalitsus	Koostöö KOVi eri valdkondade spetsialistidega	Vastastikune rahulolu, mõju kooli arengule	Küsitlused
Avalikkussuhted			
Kajastatus meedias	Positiivsed artiklid ja esinemised raadios	Artiklite arv	
Mainekujundus ja PR töö	PR tegevuse kavandamine ja realiseerimine	Ürituste arv ja kvaliteet	
	Avalikud esinemised ja ettekanded	Ettekannete arv	Juhtide artiklid ja esinemised meedias on eriti olulised
Kooli koduleht	Kodulehekülje aktuaalsus ja ajakohasus	Info liikumine, külastuste arv	
Kooli leht	Kooli lehe olemasolu ja aktuaalsus	Ilmumise regulaarsus, tiraaž	
Huvigruppide kaasatus otsustamisse			
Huvigruppide kaasamine	Arengukava koostamisse kaasatud huvigrupid	Huvigruppide arv ja osalus	
	Koostööpartnerite tehtud väärt ettepanekute realiseerimine	Elluviidud ettepanekud	
	Ühisprojektid ja -üritused	Ürituste arv ja olulisus	
Rahvusvaheline koostöö	Osalemine projektides	Osalevate õpilaste arv	
Tagasiside ja rahulolu			
Rahuloluküsitlused	Koolisiseste küsitluste süsteemsus	60% õpilased, 90% personal	Oluline küsitluste regulaarsus ja tulemuste analüüs
	Võtmehuvigruppide rahulolu*	Tagasiside saamise süsteemsus	Tähtis on tulemuste arvestamine arendus- ja planeerimis-tegevuses

	Küsitluste tulemuste arvestamine arendustegevuses	Tulemusi võrreldakse ajagraafikus ja teiste koolidega	
--	--	---	--

Võtmeala: Huvigruppidega seotud tulemused (kutseõppeasutused)

Tulemusvaldkond	Näitajad	Mõõdikud	Tagasiside, märkused
Huvigruppide aktiivsus			
Kooli nõukogu	Kooskäimise regulaarsus Tööplaani realiseerimine Otsuste efektiivsus	4 x aastas Seadusega pandud kohustused on täidetud Mõju kooli arengule	Probleemid lahenevad, kool areneb
Kutsekoolide koostöö	Ühisprojektid ja üritused Baaside riskasutus Täienduskoolituse ühine korraldamine	Projektide arv Toimub koostöö	
Koostöö üldhariduskoolidega		Vähemalt ühe kooliga Koolide arv Kooli tulevate õpilaste arv Ürituste arv	Küsitlused
Õpilasomavalitsus		2 x kuus Otsuste arv ja mõju Ürituste arv ja kvaliteet	Küsitlused
Kohalik omavalitsus	Kutseõpe gümnaasiumis Kutseasuunitlus ja nõustamine koolides Ühisüritused	Probleemide lahenemine Ürituste arv ja kvaliteet	Poolte rahulolu
Avalikkussuhted			
Kajastatus meedias	Meedias kajastatud positiivsed artiklid ja esinemised PR tegevuste kava	Artiklite ja esinemiste arv Osalemine messidel ja PR	Juhtkonna ja õpetajate panuse võiks eraldi välja tuua

	olemasolu ja realiseerimine	üritustel PR ürituste korraldamine koolis, maakonnas, vabariigis	
Kooli koduleht	Kodulehe aktuaalsus ja olemasolu	Infoliikumine Küllastuste arv	
Kooli leht	Lehe aktuaalsus ja olemasolu	Ilumise regulaarsus Tiraaž	Küsitlused
Kohtumised poliitikute ja avaliku elu tegelastega	Õppeasutuse eesmärkide ja vajaduste teadvustamine, saavutuste näitamine	Kohtumiste arv	Probleemide lahenedamine
Kaasatus otsustamisse			
Huvigruppide kaasamine	Huvigruppidega seotud töö planeerimine ja selle realiseerimine Praktikaettevõtete leidmine Sõlmitud koostöölepped Koostööpartnerite ettepanekute realiseerimine Ühisprojektid ja üritused Arengukava koostamisse kaasatud huvigrupid	Erinevate huvipoolte kaasamine Kinnitamine kooli nõukogus Lepete arv Elluviidud ettepanekud Ürituste arv ja olulisus Kaasatud huvigruppide arv	Rahuloluküsitlused
Rahvusvaheline koostöö	Projektide ettevalmistamine ja juhtimine Osalemine partneritena	Projektide arv Partnerkoolide ja ettevõtete arv Osalevate õpilaste arv (10% aastas) Osalevate õpetajate arv (30% aastas)	

Tagasiside ja rahulolu			
Koolisisesed küsitlused	Küsitluste süsteemsus Erinevate huvigruppide küsitlemine (õpetajad, õpilased, personal) Tulemuste võrreldavus ja regulaarsus Küsitluste analüüs ja arvestamine arendustegevuses	60% õpilastest 90% personal Võrdlus teiste koolidega Võrdlemine ajagraafikus (aastad)	Rahulolu, kooli tugevused ja nõrkused, probleemid, olukorra muutumine võrreldes eelnevate aastatega
Võtmehuvigruppide küsitlemine	Praktikakohtade hinnangud praktikantidele Tööandjate rahulolu-uuring lõpetajate osas Lõpetajate töölerakendumine Tööandjate rahulolu tööalase koolituse osas Vilistlaste rahulolu kooli tegevustega	Rahulolu praktikantidega Rahulolu (lõpetajatega) Rakendumise % Rahulolu koolitustega	Küsitlusi analüüsitakse ja tulemusi arvestatakse kooli arendustegevuses
Tunnustused	Osalemine konkurssidel, kutsevõistlustel	Saavutatud kohad, tulemused, auhinnad	

9. Õppeasutuse tulemused

Õppeasutuse sisehindamise edukus sõltub erinevatest teguritest. Näitajaid, millele mõju hindamisel, hinnangute andmisel ja edasise tegevuse planeerimisel tugineda, on mitmeid. Ilmselt ei nõustu enamik õppeasutuse juhtidest väitega, et tema õppeasutus on "nagu iga teine". Ikka on midagi paremini, mõni probleem suurem ja mõni näitaja olulisem kui teistes õppeasutustes.

Eesmärk

Kirjeldada ja anda hinnang õppeasutuste tegevustele ning saavutustele, mis on määratletud ministri määruses tulemuste osas ning neile tulemustele, mida õppeasutus ise peab oluliseks esitada.

Võtmetulemuste avaldamine

Õppeasutuse võtmetulemuste kirjeldamisel on soovitatav kasutada järgmisi andmeid: õpilaste ja õpetajate suhtarvu, õpilaste arvu ja klassitäituvust, õpilaste osalust õppetöös; õpi- ja kasvukeskkonda ning IT-vahendeid ja raamatukogu iseloomustavat statistikat, samuti õppeasutuse eelarvet.

1. Õpilaste ja õpetajate suhtarv

Siht, eesmärk	Näitaja mõõdiku tüüp	Võrdlus, trend	Kommentaarisid
	Arv	3 aasta andmete võrdlus	Põhjused, selgitused

2. Õpilaste arv ja klassitäituvus

Siht, eesmärk	Näitaja mõõdiku tüüp	Võrdlus, trend	Kommentaarisid
	1) Õpilaste keskmine arv klassis 2) Klassi täituvuse protsent lubatud maksimumist 3) Põhikooli osas õppivate õpilaste arv KOVi registri õpilaste arvust lähtudes teeninduspiirkonnast 4) Gümnaasiumi osas teiste omavalitsuste õpilaste protsent õpilaste arvust	3 aasta andmete võrdlus	Eraldi põhikooli ja gümnaasiumi andmed. Põhjused, selgitused

3. Õpilaste osalus õppes

Siht, eesmärk	Näitaja mõõdiku tüüp	Võrdlus, trend	Kommentaarisid
100%	1) Õpilaste osaluse protsent, eraldi I – IV kooliaste 2) Õpilaste osaluse protsent, eraldi tüdrukud ja poisid	3 aasta andmete võrdlus	Põhjused, selgitused

4. Õpi- ja kasvukeskkond

Siht, eesmärk	Näitaja mõõdiku tüüp	Võrdlus, trend	Kommentaarisid
4.1. Õpi- ja kasvukeskkonna vastavus tervishoiu, töö- ja tuleohutuse nõuetele	Ettekirjutused	3 aasta ettekirjutuste täitmine	Põhjused, selgitused
4.2. Turvaline õpi- ja kasvukeskkond	Hinnang väga hea, hea, rahuldav, puudulik	3 aasta võrdlus	Põhjused, selgitused

5. IT-vahendid

Siht, eesmärk	Näitaja mõõdiku tüüp	Võrdlus, trend	Kommentaarisid
5.1. Pedagoogiliste töötajate varustatus arvutitega (100%)	Protsent pedagoogiliste töötajate arvust	3 aasta andmete võrdlus	Põhjused, selgitused
5.2. Õpilaste käsutuses olevate arvutite arv	Õpilaste arv ühe arvuti kohta		
5.3. Õpitarkvara kasutamise võimalused	Õpilaste arv ühe projektori kohta		
5.4. Projektorid ja puutetahvlid	Õpilaste arv ühe puutetahvli kohta		

6. Raamatukogu

Siht, eesmärk	Näitaja mõõdiku tüüp	Võrdlus, trend	Kommentaarisid
6.1. Raamatukogu kasutamise näitajad (100%)	Kooliastmeti protsent õpilaste arvust ja protsent tüdrukute ja poiste arvust eraldi	3 aasta andmete võrdlus	Põhjused, selgitused
6.2. Raamatukogu komplekteerimise plaani olemasolu ja rakendamine			
Ühikute koguarv jätta välja			

7. Eelarve

Siht, eesmärk	Näitaja mõõdiku tüüp	Võrdlus, trend	Kommentaarisid
7.1. Eelarve planeerimine, vajadused ja tegelikkus	Hinnang	3 aasta andmete võrdlus	Põhjused, selgitused
7.2. Lasteaialapse ja/või õpilaskoha maksumus	Summa		
7.3. Lisavahendite hankimine	Summa		

Õppeasutuste näited sisehindamisest

Mitmed õppeasutused tutvustasid projekti "Koolikatsuja 2006"+ raames oma seisukohti ja konkreetseid näiteid sisehindamise läbiviimisest. Järgnevalt tutvustame

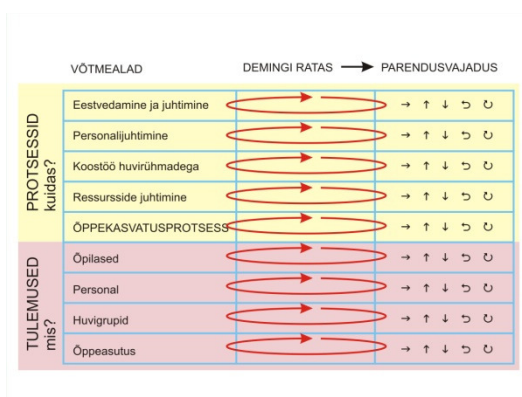
nelja neist: kaks näidet Rapla Vesiroosi Gümnaasiumist ja kaks Pärnu Kuninga Tänavä Põhikoolist.

Näide 1.

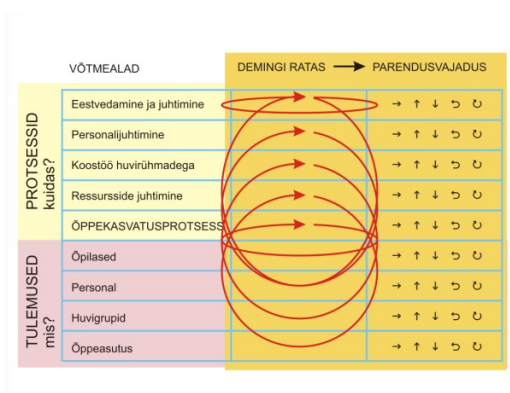
Sisehindamise üldised põhimõtted Rapla Vesiroosi Gümnaasiumis

Tutvustan lühidalt sisehindamise üldiseid põhimõtteid Rapla Vesiroosi Gümnaasiumis. Sisehindamise aluseks on Demingi mudel, järgnevalt kirjeldan mudeli kasutamise võimalusi õppeasutuse sisehindamises ja püüan selgitada, kui palju neid Demingi rattaid võiks koolielus olla ning millised neist võiksid/peaksid olema sisehindamise objektideks. Arutelu on vajalik, mõistmaks, kuidas võiks kool hinnata võimaldajate ja tulemuste vahelisi seoseid.

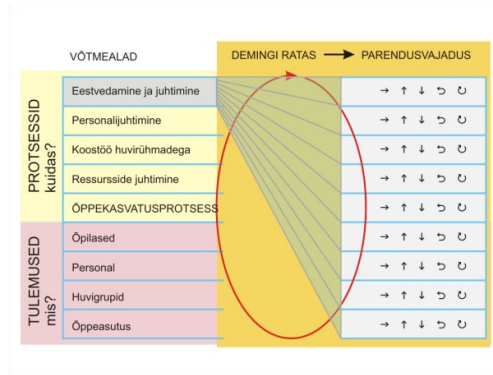
Oleme jaotanud oma koolis sisehindamise läbiviimise etappideks. Esimesel etapil proovime asutuse kogu tegutsemise "juppideks" jaotada ja paigutada kõrvalolevasse tabelisse. Tabeli täitmise eesmärgiks on leida tugevused ja parendusvaldkonnad. Näeme, mida muuta, kiirendada, aeglustada, mida mitte teha või teha teisiti. Lihtsuse mõttes otsime Demingi rattaid võtmealade kaupa.



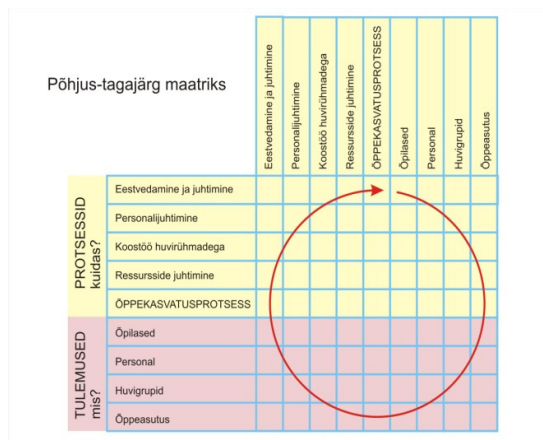
Teisel etapil otsime seoseid erinevate võtmealade, protsesside ja tulemuste vahel, näeme, et ratas pöörleb üle kõigi võtmealade.



Kolmandal etapil uurime juba täpsemalt seda, kuidas iga võtmeala teisi mõjutab.



Selle töö tulemusena saab asutuse tööd kirjeldada põhjus-tagajärg maatriksina ja leida kõige olulisemad tegevused, mis mõjutavad tööd ja tulemusi kõige rohkem.



Demingi ratta töö kirjeldamine ainult võtmealade kaupa ei ole võimalik, sest ratta „pöörlemine“ katab mitut võtmeala – sageli tuleks protsesside toimimist mõõta tulemuste realt ja tulemused omakorda võivad vajada protsesside muutmist, lõpetamist või uute protsesside algatamist.

Tabelite täitmisel ei tohiks muutuda väga detailseks ja tekitada kümnete lehekülgede kaupa materjale, siis kaob ülevaade ja on raske leida motivatsiooni töö jätkamiseks. Alustada võiks üksikute valdkondade kaupa ja luua sisehindamise kolmeaastane plaan, mis tagaks kõigi valdkondadega tegelemise vähemalt kolme aasta jooksul.

Olulised küsimused sisehindamisel:

1. Millised on sisehindamise kriteeriumid, sealhulgas
 - püstitatud eesmärkide täitmine;
 - õppekava täitmine;
 - juhenditest ja protseduurireeglitest kinnipidamine;
 - vastavus seadustele;
 - tulemuste võrdlus teistega jne.
2. Kes hindab ja mida hinnatakse?

Leppides kokku, et kooli põhiprotsess on õppekasvatusts protsess õpilase arengu nimel ja kõik ülejäänud on selle teenistuses ning peamine eesmärk on iga õpilase individuaalne areng, siis peaksid kõik osapooled hindama iseenda tegevust kooli põhiprotsessi heaks.

Järelikult:

- juhtkonna liikmed hindavad oma tööd kooli eesmärkide saavutamiseks;
- õpetaja hindab õpilaste isiksuse arenguga seotud tulemusi ja oma panust sellesse;
- õpilane hindab iseenda tööd õppeprotsessis (endale seotud eesmärkidest tulemusteni);
- kooli pidaja hindab oma panust kooli sisulise töö toetamisele (katus tuleb niikuinii parandada);
- lapsevanemad hindavad, mida nad on teinud oma lapse arengu toetamiseks.

Sisehindamise õnnestumise eelduseks on vajalik kõigepealt mõista, milleks on sisehindamine vajalik. Võtmeküsimuseks on, kuidas ühtlustada sisehindamises osalejate arusaamise taset. Mõistmiseks on vaja planeerida palju kvaliteetset aega.

Näide 2.

Sisehindamine karjääriõpetuse süsteemi arendamise teenistuses Rapla Vesiroosi Gümnaasiumis

Rapla Vesiroosi Gümnaasiumi (RVG) õppekavas on seatud eesmärk, et lõpetaja tunneb oma võimeid ja huvisid, omab adekvaatset enesehindamise oskust ning oskab teha sellest lähtuvaid edasisi valikuid. Kooli õppekavas on pööratud karjääriplaneerimisele ja sellealasele tegevusele tähelepanu, samas puudub näiteks õppekavast karjääriplaneerimine õppeainena. Karjääriplaneerimine aitab õpilastel arendada teadlikkust iseendast; omandada teadmisi töömaailmast, elukutsetest; omandada teadmisi õppimisvõimalustest; kujundada hoiakuid ja toimetulekuoskusi, mis soodustavad kaasaegsesse töömaailma sisenemist, karjääriotsuste tegemist ning eneseteostust. Seega on tegu õpilase arengu toetamise seisukohalt väga olulise valdkonnaga, mille arendamisele oleme pööranud tähelepanu mitmete aastate jooksul.

Valdkonna sisehindamise käigus uuriti ja analüüsiti

- karjäärialast tegevust ja selle planeerimist reaalses koolielus ja RVG õppekavas;
- millest lähtuvalt ja milliseid valikuid soovivad teha ja teevad lõpetamisejärgsel kevadel lõpuklasside õpilased, milline on kooli roll õpilaste valikutes, mis toetab või millest tuntakse puudust karjääri planeerimisel; õpilaste hinnanguid.

Sisehindamise käigus:

- 2003/2004 vaadati üle läbivad teemad õppekavas ja kaardistati senitehtu;
- vesteldi õpetajate ja õpilastega;

- 2004/2005 liitusime projektiga “Karjääriteenuste arendamine Eesti Vabariigis” (oleme üks 21 pilootkoolist);
- määrati kooli karjäärikoordinaator, kes läbis SA Innove poolt korraldatud ja projektist rahastatud vastava koolituse;
- 2005 moodustati töörühmad (õpilased, õpetajad, lapsevanemad), toimuvad ühised arutelud;
- 2004/2005 anketeeriti lõpuklassi õpilased ja jälgiti õpilaste õpingute jätkamist;
- 2003/2004 ja 2005/2006 küsimustik valikainete kohta (soovid, eelistused);
- 2006/2007. õppeaastal kaasasime õpilased õppekava arendustegevusse (analüüsisid, tegid ettepanekuid tunnijaotusplaani ja õppekorralduse kohta);
- 2006 kevadel töötati välja kooli karjääriplaneerimise tegevuskava;
- 2007/2008 pakuti 11. klassidele üheks valikaineaks karjääriõpetust.

Mitmeaastase sisehindamisalase töö tulemusena oli kirjeldatud RVG karjääriplaneerimisalane tegevus, saadud tagasiside koolilõpetajatelt, kaardistatud õpilaste eelistused ja valikud ning toodud välja kooli tugevused, puudused ja võimalused. Antud tulemusi saime kasutada õppeaasta üldtööplaanis, RVG õppekava arenduses, reaalses õpilaste nõustamises ja toetamises ning arengukavas.

Näide 3.

Kooli sisekontroll õpilase arengu huvides

Analoogselt enesehindamisega on ka sisekontroll organisatsioonis toimiv pidev protsess. Kontrollimise funktsioon hakkab toimima momendist, kui on sõnastatud eesmärgid ja ülesanded. Kontrolli võib pidada ka suuniste määratlemiseks. Meie koolis lähtub sisekontroll alljärgnevast:

- eelmise õppeaasta sisehindamise parendusvaldkondadest;
- pedagoogilise kollektiivi eneseanalüüsi ja läbi viidud arenguveestluste tulemustest;
- õpilaste ja lastevanematega läbiviidud arenguveestluste käigus tehtud ettepanekutest;
- koolis läbiviidud rahulolu-uuringute tulemustest (õpilased, lastevanemad, õpetajad).

Sisekontroll koolis on peamiselt õppe-kasvatustegevuse üle teostatav kontroll, mis tagab kehtestatud nõuete täitmise ning õppeasutuse õiguspärase tegevuse. Pärnu Kuninga Tänav Põhikoolis on kahte liiki regulatsioonid:

1. kohustuslikud regulatsioonid (peavad olema kõikides koolides; nt hindamisjuhend, kodukord jms);
2. elust enesest tulenevad regulatsioonid (konkreetse kooli vajadustest välja kasvanud). Meie koolis kehtestatud 44 regulatsioonist peeti tänavu läbi viidud

küsitluste alusel ülioluliseks kooli arengukava, kooli põhimäärust, kooli üldtööplaani, töösisekorra eeskirja, kooli õppekava, õpilaste hindamise korda, õpilaste koolisest toetamise süsteemi. Olulisteks peeti Pärnu Kuninga Tänav Põhikooli planeerimise süsteemi, sisehindamise korda, lastevanemate koolitussüsteemi, arenguestluste läbiviimise korda, ametijuhendeid, kooli personalipoliitikat, töötajate tunnustamise süsteemi, töötajate atesteerimise korda, kooli pidulike ürituste statuuti, „Aasta Õpilase“ ja „Aasta Õpetaja“ statuuti, õpilaste tunnustamise korda, sisekontrolli plaani, ainet huvitatud ja võimekate õpilastega töötamise korda, õpilase meelespead.

Elust enesest välja kasvanud regulatsioonid on ühtlasi pedagoogilise kollektiiviga läbiräägitud reeglid.

Meie koolis on sellisteks näideteks: õpilaste pikemaajaline planeeritud õppetöölt puudumise kord ning ainet huvitatud ja võimekate õpilastega töötamise kord. Igapäevaelus tuleb ette, et vanemad planeerivad oma puhkuse reisi koos lastega ja seda õppetöö ajal. Vastavalt planeeritud õppetööst puudumise korrale määratakse tööde tegemise tähtajad ja vastutajad. Sisse kirjutatakse ka kodu vastutus.

Kooli kõikide olemasolevate regulatsioonide kaudu on võimalik toetada õpilase arengut. Iga-aastase sisehindamise tulemusena saab regulatsioone muuta ja vajadusel ka juurde luua. Kooli sisehindamise süsteem toimib õpilase arengu huvides.

Näide 4.

Hoolekogu osa kooli sisehindamises

Pärnu Kuninga Tänav Põhikooli hoolekogu esimehena olen osalenud eelmises sisehindamise pilootprojektis ja seejärel ka "Koolikatsuja 2006+" projektis.

Projektis osalemine on andnud veendumuse, et kooli hoolekogu liikmed vajavad rohkem teavet sisehindamisest kui kooli tegevust ja tulemuslikkust käsitlevast aruandlusest.

Hoolekogul on oma pädevus, hoolekogu ei saa olla kõiketeadev kohtunik või õpetaja. Olla pädev – see tähendab aga kursis olemist väga paljude kooli tööks vajalike dokumentide ja normatiividega, nagu näiteks:

- kooli arengukava ja sisehindamise aruanne;
- kooli eelarve kava;
- arenguestluste läbiviimise tingimused ja kord;
- pedagoogide vabade ametikohtade täitmise konkursi läbiviimise kord;
- õpilasesinduse põhimäärus;
- klassi täituvuse piinormi tõstmine;
- õppenõukogu otsusega mittenõustumine;
- õpetamist ja kasvatamist puudutavad vaidlusküsimused.

Üks võimalus pädevuse omandamiseks on olla kursis kooli sisehindamisega. Küsimus on aga, et milline on hoolekogu roll sisehindamises. Kas ta on aktiivne hindaja, kursis hindamise eesmärkidega, hinnatavate valdkondadega, hindamismetoodikaga, oma seisukoha esitaja teatud valdkondade kohta, aruande järelduste, ettepanekute sõnastaja, kaasarääkija aruande sisurõhkude osas, aruande objektiivne hindaja või kõrvalseisja? Suuresti oleneb hoolekogu roll hoolekogu koosseisust ja hoolekogu esimehe poolt võetud hoiakust. Oluline on suuta olla objektiivne ja positiivselt häälestatud, teha koostööd kooli meeskonnaga ja mitte olla opositsioonis. Hoolekogu Pärnu Kuninga Tänav Põhikoolis on aktiivne osaleja kooli arendustegevuses ja ka sisehindamise protsessis oma pädevuse piirides. Erinevate rahulolu-uuringute analüüsid, tagasiside koolilt ja tulemuslikkuse jälgimine annavad hoolekogule võimaluse olla kursis kooli arenguga.

Sisehindamise aruanne võimaldab hoolekogul kergemini langetada oma pädevusse kuuluvaid otsuseid ja tagab küpsuse ning valmisoleku vajadusel kooli esindamiseks nii kooli pidaja kui ka muude instantside ees.

Kirjandus

Lorents, P. (2001). Süsteemse käsitlemise alused. Tallinn, EBS Print.

Õppeasutuste võrdlusgrupid

Priit Laanoja, Haridus- ja Teadusministeeriumi analüüsitalituse analüütik

Sisehindamist korraldades ja läbi viies ei saa mööda tõsiasi, et Eesti haridusasutuste võrk on eriilmeline. Õppeasutuse pidaja valikud võimaldavad täna moodustada nii lasteaedu, lasteaed-koole, algkoole lisaks nõ traditsioonilistele 4- ja 6- klassilistele ka nii 2-, 3- kui ka 5klassilisena, põhikoole ja gümnaasiume. Lisaks on enim levinud koolitüübiks "põhikool ja gümnaasium, mis tegutsevad ühe asutusena", mille õpilaste arv võib täna erineda enam kui kümnekordselt.

Selleks, et pakkuda sisehindamisel võimalust võrrelda omavahel ligilähedaseltki sarnaseid õppeasutusi, peaksime õppeasutusi grupeerima ühiste kriteeriumide põhjal. Haridus- ja Teadusministeerium pakub välja õppeasutuste grupeerimise võimaluse viisil, mis erineb Eesti Statistikaameti poolt esitatavatest andmelõigetest.

Grupeerimiseks kasutatakse õppeasutuse tegevusalustest ja tegevuskeskkonnast tulenevaid põhimõtteid. Õppeasutuse tüüp kirjeldab õppeasutuse üldisi eesmärke (põhiharidust pakkuv õppeasutus peab saavutama sarnased tulemused põhiharidust pakkuvate õppeasutuste grupis) ja õpilaste/laste arv õppeasutuse sisemiste ressursside rakendamise võimalusi (50 õpilasega põhikooli ja 500 õpilasega põhikooli võimalused ressursside tekkeks ja kasutamiseks ei saa olla võrdsed).

Õppeasutuses õppivate õpilaste ja laste arv mõjutab oluliselt gruppide moodustamist. Grupi võrdlusaluse eelduseks on grupi liikmeskonna moodustumine vähemalt viiest õppeasutusest. Juhul, kui enim levinud õpilaste/laste arvudega vastava õppeasutuse tüüp ei kohandu, liidetakse grupp väiksema õpilaste/laste arvuga asutuste grupiga. Samal ajal on reeglipärane, et teatud õppeasutuste tüüpide lõikes (lasteaed ja kool, mis tegutsevad ühe õppeasutusena) on õpilaste arv sõltumata kooliosas avatud klasside arvust suhteliselt sarnane. Gruppide moodustamisel kasutatakse järgmisi õppeasutuste tüüpe:

- Lastesõim
- Lasteaed
- Erilasteaed ja erirühmadega lasteaed
- Lasteaed ja kool, mis tegutsevad ühe asutusena
- Algkool
- Põhikool
- Kuni 12klassiline keskkool või gümnaasium, sh gümnaasiumiaste
- Erivajadustega laste kool (2 algkooli, 19 põhikooli)
- Täiskasvanute gümnaasium

Koolieelsete lasteasutuste võrdlusgruppide moodustamisel eristatakse kolme koolieelse lasteasutuse alamliiki: lastesõim, lasteaed, erilasteaed ja erirühmadega

lasteaed. Lastesõimede puhul ei ole täiendav grupeerimine vajalik, sest nende arv on väike.

Erilasteaedade ja erirühmadega lasteaedade gruppi kuuluvad lasteasutused grupeeritakse laste arvu alusel nelja grupi asemel kolme gruppi, kuna vastasel juhul ei täidaks kaks esimest gruppi (kuni 50, 51 – 100) grupi moodustamise tingimust (vähemalt viis võrreldavat asutust).

Nagu näha, on võrdlusgruppides oluliste erinevustena märgatav lasteaed-alkkoolide ja lasteaed-põhikoolide ühendamine ühiseks võrdlustüübiks. Ühise tüübi valiku põhjustab lasteaed-põhikoolide suhteliselt väike arv. Eeldades, et lasteaed-kooli kui haridusasutuse tüübi kasutamine järjest kasvab, kasutatakse nende puhul 4 erinevat võrdlusgruppi.

Puhaste alkkoolide gruppi kuuluvad kõik alkkoolid, sõltumata õpilaste arvust. Valiku esimese grupi kasuks tingisid järgmised asjaolud:

1. Suure tõenäosusega liiguvad nimetatud grupist paljud alkkoolid lasteaed-koolide tüüpi.
2. Võrreldes teiste koolidega on alkkoolid kõige erinevama koosseisuga nii avatud klasside kui õpilaste arvu poolest. Eeldades, et otsus ühe või teise koosseisuga kooli pidamiseks on tehtud, pidades silmas võimalikke parimaid lahendusi, pakuvad nimetatud õppeasutused kokkuvõttes sarnast õppe- ja õpetamiskeskonda.

Erivajadustega õpilaste koolide ja täiskasvanute gümnaasiumide gruppide loomisel on lähtutud eelkõige sellest, et nimetatud õppeasutuste tegevuse eesmärgid, järelikult ka õppeasutuse töökeskkond on tavakoolidest laiemad.

Täiesti eraldi vaadeldakse Eestis levinuimat koolitüüpi – reeglina 12klassilist üldkeskhariduse omandamist võimaldavat õppeasutust. Sellesse gruppi kuuluvad ka puhtad gümnaasiumid, kuna nende väike arv ja õpilaste arvu enam kui 100kordne erinevus ei võimalda neid kuidagi eraldi gruppi paigutada.

Nn keskkooli grupeeritakse võrdlusgruppidesse kahel moel. Ühel juhul vaadeldakse õpilaste arvu koolis kokku, teisel juhul võrreldakse kooli tegevusnäitajaid gümnaasiumiastme õpilaste arvu alusel. Kuni 100 õpilasega gümnaasiumis on õppetingimused suhteliselt sarnased (enamasti kolm paljude rühmatundide ja valikainetega gümnaasiumiastme klassikomplekti või rohkem väheste võimalustega klassikomplekte), keskmise suurusega gümnaasiumiastmed (101 – 200 õpilast, kus valikuvõimalused on sarnased, sõltumata klassikomplektide arvust) ja suured (enam kui 200 gümnaasisti, kes jagunevad kolme või enamasse paralleelklassi ja võimaldavad koolil arendada välja tugevaid õppesuundi).

Kuhu edasi? Ükskõik milline grupeerimise viis võib Eesti tänase koolivõrgu ülesehituse juures osutada keerukaks kahel põhjusel. Esiteks toob õpilaste arvu

jätkuv kiire vähenemine lähema nelja aasta jooksul kaasa paljude koolide liikumise järgmisse gruppi. Teiseks võib sellesama õpilaste arvu vähenemisega kaasneda konkreetse kooli tüübi muutus: põhikoolist saab lasteaed-kool, keskkoolist põhikool jne. Võrdlusgruppide koosseis muutub igal aastal.

Kas me oleme muutusteks valmis? Kahtlemata. Koolikatsuja projektis osalenud koolid ja nõunikud ei lõpeta projekti lõppedes oma tööd. Nii nagu sisehindamist läbi viiv õppeasutus peab olema valmis muutusteks, peavad selleks olema valmis ka teised protsessi osalised. Grupeerimise aluste väljatöötamisel ei ole me täna jõudnud protsessi lõppu, vaid alles rakendamise faasi. Monitooring ja kohandamine seisavad kindlasti ees ja abi saavad selleks anda kõik koolikatsujad. Jõudu meile!

Õppeasutuse sisehindamise nõustamisprotsessi kirjeldus

Marika Pettai, Riikliku Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskuse haridusasutuse sisehindamise nõustamise osakonna juhataja

Sissejuhatus

Sisehindamine on protsess, mille käigus organisatsioon teadvustab oma harjumuspäraseid tegutsemisviise ning leiab võimalusi nende parendamiseks. Õppeasutustes on küllaltki tavaline, et püstitatakse uusi eesmärke, ilma et analüüsitaks, kuidas oma tegutsemisviisi nende saavutamiseks muuta. Et püstitatud eesmärk saavutada, peab iga organisatsioon perioodiliselt teostama sisehindamist. Õppeasutuste sisehindamise nõustamine on sõltumatu ning professionaalne abi/toetus nõuniku poolt, mis aitab juhtidel ning organisatsioonidel seada ning saavutada eesmärke, hinnata oma tegevust, leida ja kasutada uusi arenguvõimalusi, edendada organisatsiooni ning viia ellu muutusi.

Nõustamise vajalikkust võiks põhjendada alljärgnevalt – läbi sisehindamise nõustamise saavad juhid:

1. sõltumatu hinnangu organisatsiooni arengule;
2. uusi ideid ja lähenemisi;
3. abi probleemide diagnoosimisel, uute lahenduste leidmisel ning muudatuste tegemisel.

Õppeasutuse sisehindamise nõustamisprotsessis on püütud kirjeldada nõustamise olulisust õppeasutusele, kasutegurit, mida organisatsioon sellest saada võib, õppeasutuse ja nõuniku vastastikuseid ootusi ning rolle nõustamisprotsessis.

Sisehindamise nõustamise olulisus õppeasutusele

- Läbi süstemaatilise sisehindamise toetub edaspidi õppeasutuse kui organisatsiooni areng kindlatele tegevustele ning tulemustele.
- Õppeasutuse kogu meeskond on teadvustanud vastutuse õppe-kasvatuse protsessi ja organisatsiooni tulemuslikkuse osas.
- Õppeasutused saavad välise toetuse sisehindamise rakendamiseks ja tulemuste analüüsiks. Teave õppeasutuse tegevuse kohta on kättesaadav Eesti Hariduse Infosüsteemi (EHIS) kaudu. Toimub õppeasutuse ja pidaja professionaalne toetamine sisehindamise nõustamise kaudu.

Õppeasutuse ootused nõunikule

Õppeasutuse esmane ootus on kindlasti see, et tal on võimalus konkreetset nõunikku valida. Seda ootust püüab Riikliku Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskuse (REKK) haridusasutuste sisehindamise nõustamise osakond võimaluse piires arvestada. Valida saab nõunikke, kes on õppinud õppekava "Haridusasutuste nõunike kompetentsid" järgi, on õppekavajärgselt läbinud edukalt sisehindamise nõustamise

protsessi, saanud nõustatavast õppeasutusest positiivse tagasiside ning on kinni pidanud REKKiga sõlmitud lepingust. Tulevikus omab nõunik õppeasutuse sisehindamise nõuniku kutset. Õppeasutuse nõustamise nõustamislepingu sõlmib ning nõustamisega seotud kulud (sätestatud lepingus) katab REKK.

Nõuniku ideaalprofiilile on lihtne valem IQ + EQ ning iga nõuniku vastavus sellele võiks olla võimalikult suur. Praktilise nõustamise seisukohalt on nõunikul hea analüüsi- ja suhtlemisoskus ning nõustamisprotsessi juhtimise oskus. Kuna nõuniku töö on üsna suure koormusega, on tal hea füüsiline ja vaimne vorm. Nõunik on enesekindel, aus, loominguline, suhtlemisvalmis ja -oskustega.

Õppeasutuste sisehindamise nõuniku kompetentsusele on seatud järgmised nõuded:

- 2.1 nõunikul on magistrikraad või sellele vastav kvalifikatsioon;
- 2.2 vähemalt viieaastane pedagoogilise töö staaž ning vähemalt pedagoogi ametijärk;
- 2.3 vähemalt kolmeaastane üldharidus- või kutsekooli või koolieelse lasteasutuse juhtimise kogemus direktori või juhatajana või juhataja asetäitjana või haridusvaldkonnas mõnel muul ametipositsioonil vähemalt 5aastane töötamise kogemus (spetsialist, keskastme- või tippjuht);
- 2.4 läbitud sisehindamise nõunike kompetentsikoolitus 240 tundi, 160 tundi juhtimiskoolitust ja viimase viie aasta jooksul läbitud vähemalt 160 tundi tööalast täienduskoolitust;
- 2.5 täiskasvanud koolitaja kogemus kolmel viimasel aastal vähemalt 40 tunni ulatuses;
- 2.6 eelneva kvaliteedialase koolituse läbimine (soovituslik) või tegevus assessorina.

Nõunikutöö maine kujundamise ning taseme hoidmise eesmärgil on REKKi haridusasutuste sisehindamise nõustamise osakond koostöös Kutsekojaga alustanud eeltööd nõuniku kutsestandardi loomiseks. Tulevikus saab nõunikuna, kelle käest REKK nõustamisteenust ostab, töötada vaid nõuniku kutset omades.

Õppeasutuse ootus nõunikule enne õppeasutuse külastust on kindlasti põhjalik eeltöö. See hõlmab endas õppeasutuse sisehindamise aruandega tutvumist, selle seostamist õppeasutuse arengukavaga, õppeasutuse veebilehe ning EHISE tegevusnäitajatega tutvumist, info hankimist meediast jms.

Külastuseks koostab nõunik aja- ja tegevuskava, mille ta eelnevalt õppeasutusega läbi räägib. Kavas kajastub külastuse ajaplaan, külastusse kaasatud õppeasutuse töötajate ning huvigruppide ring, dokumentide loetelu, millega nõunik soovib tutvuda. Õppeasutuse õigustatud ootus on, et nõunik sellest kinni peab, olles samas paindlik.

Nõustamisprotsessist ootab õppeasutus konkreetset kasutegurit, milleks on õiglase nõustamisprotsessi läbiviimine ja nõuniku poolt õppeasutuse nõustamise tagasiside aruandes (lisa 3) argumenteeritud seisukohtade esitamine.

Nõustamisprotsessist ootab õppeasutus adekvaatset tagasisidet sisehindamise toimimisele. Selleks on nõuniku poolt tagasisidearuandes esitatud tugevused ja parendustegevused hästi põhjendatud, need on formuleeritud selgelt ning üheselt mõistetavalt, kasutades korrektset eesti keelt, parendustegevused on realistlikult realiseeritavad. Järeldused ja ettepanekud on põhjendatud ning need toetavad õppeasutuse sisehindamise edasist arendustegevust.

Siinkohal soovin tsiteerida Michael Fullanit (2006), kes kirjutab: "Nõunike nõuannete kasutamisel seestpoolt väljapoole on õppeasutuse meeskonnal oluline roll mõista väliste ressursside ja tugisüsteemide tähtsust organisatsiooni arengule (nõuniku kasutamine). Õppeasutusel on oluline kaaluda nõuannete teostatavust ning omavahelist seotust. Samuti tuleb õppeasutusel pidevat tähelepanu pöörata personali pädevuse kujundamisele, et välised nõuanded saaksid juhtide motivatsiooni ja organisatsioonilisi teadmisi süvendada, et töötajaid innustada."

Nõustamine on õppeasutuse ja nõuniku vaheline kollegiaalne tegevus. Nõuniku lähenemine sisehindamise nõustamisele peaks olema paindlik ja lähtuma õppeasutuse eripärast.

Nõunik peab kinni pidama konfidentsiaalsuse ja eetikanõuetest. Nõustamisprotsessi käigus kogunenud informatsiooni kasutab nõunik ainult konkreetse õppeasutuse nõustamisel. Nõunikul on keelatud lubada informatsiooni ning talle üle antud dokumentide kasutamist kolmandate isikute poolt. Ootuspärased eetikanõuded nõunikule on ausus, hooliv suhtumine nõustatavasse õppeasutusse, objektiivsus, konfidentsiaalsusnõuetest kinnipidamine, vajadusel abi küsimine.

Õppeasutuse roll sisehindamise nõustamisprotsessis

Konkreetselt nõustamisprotsessile eelneb süsteemne sisehindamine õppeasutuse tasandil kõigis juhtimisvaldkondades, milleks on eestvedamine ja juhtimine, personalijuhtimine, koostöö huvigruppidega, ressursside ning õppe- ja kasvatusprotsessi juhtimine.

Kui õppeasutusel on valmisolek esitada REKKi haridusasutuste sisehindamise nõustamise osakonda õppeasutuse kolme aasta tegevusi ja tulemusi kajastav sisehindamise aruanne, on põhjust taotleda sisehindamise nõustamist. Selleks tuleb esitada kirjalikult vabas vormis taotlus, kuid võib kasutada REKKi veebilehel olevat soovituslikku nõustamise taotlemise vormi (lisa 1). Soovituslik vorm annab võimaluse taotleda nõustamist, märkida ära õppeasutuse sisehindamise aruande esitamise aja ning teha kolm valikut nõuniku osas. Sisehindamise nõustamist saab hakata taotlema jooksva õppeaasta 1. septembrist ning viimane taotlemise tähtaeg on jooksva õppeaasta 1. märts.

Peale õppeasutuse poolt taotluse esitamise aega lepib REKKi haridusasutuste sisehindamise nõustamise nõunik õppeasutusega kokku sisehindamise aruande REKKile esitamise aja. Õppeasutuselt oodatakse korrektselt vormistatud analüütilist

ja informatiivset sisehindamise aruannet, mille maksimumpikkuseks on kuni 20 A4 formaadis lehekülge.

Peale aruande laekumist REKKi see registreeritakse, originaalist tehakse koopia paber kandjale ning elektrooniliselt. Elektrooniline koopia salvestatakse CDle, millele salvestatakse koosseisuvälise nõuniku puhul käsundusleping, õppeasutuse sisehindamise nõustamise tagasiside eelaruanne (lisa 2) ja õppeasutuse sisehindamise nõustamise tagasiside aruanne. Koostatud CD ning aruande paber kandjal koopia edastatakse õppeasutuse poolt välja valitud nõunikule. Nõunikul on aruande kättesaamisel nõustamisprotsessiks aega kaks kuud.

Esimese sammuna tutvub nõunik õppeasutuse sisehindamise aruandega ja arengukavaga (võimalusel lisaks muu infoga, nt õppeasutuse veebileheküljega, mujalt elektrooniliselt kättesaadava infoga jne) ning koostab õppeasutuse sisehindamise nõustamise tagasiside eelaruande ja õppeasutuse prognoositava külastuse kava. Koostatud aruande ja külastuse kava saadab ta elektrooniliselt tutvumiseks endale määratud tugiisikule. Tugiisikuks on tavaliselt REKKi haridusastutuste sisehindamise nõustamise osakonna koosseisuline nõunik. Tugiisiku kaasamise võimalust rakendame sisehindamise nõustamise süsteemi käivitamise perioodil vähemalt kolmel esimesel aastal.

Tugiisik tutvub nõuniku poolt koostatud eelaruande ja külastuse kavaga, vajadusel konsulteerib nõunikku ning annab asjakohast tagasisidet. Peale selle saamist alustab nõunik õppeasutusega konstruktiivset koostööd külastuse konkreetsel kavandamisel ja läbiviimisel.

Õppeasutuse külastus võib kesta kuni viis päeva. Nõunikel on soovitatud külastus planeerida mitmes osas: esimene kord võiks hõlmata õppeasutuse ja selle sisehindamisega tutvumist ning teist korda külastatakse siis, kui on koostatud sisehindamise nõustamise tagasiside aruanne ning seda tutvustatakse õppeasutuse juhile ning selle pidajale.

Nõuniku ootus on, et külastuse perioodiks luuakse talle võimaluse piires tööks vajalikud töötingimused. Nõunikul on nõustamise käigus õigus läbi viia vestlusi, küsitlusi, osaleda erinevatel koosolekutel, tutvuda õppeasutuse dokumentatsiooniga, tutvuda statistilise ja finantsaruandlusega ning õpi- ja kasvukeskkonnaga. Ootuspärane on, et nõuniku tulekust on teavitatud õppeasutuse personali, õpilasi/lapsi, teisi olulisi huvigruppe ja õppeasutuse pidajat.

Peale külastust koostab nõunik õppeasutusele sisehindamise nõustamise tagasiside aruande, milles ta toob välja valdkondade tugevused ning võimalikud parendustegevused, mis on praktilised ja juurutatavad ning lähtuvad organisatsiooni eripärast ning annab üldhinnangu sisehindamise süsteemi toimivusele. Koostatud aruande salvestab ta CDle ning prindib paberile, allkirjastab ühe originaaldokumendina ning edastab REKKi. Seal tehakse aruandest 2 koopiat ja

edastatakse kaaskirjaga õppeasutusele ning selle pidajale. Aruande originaal ning CD arhiveeritakse.

Peale aruande õppeasutusse saatmist võtab õppeasutuse juhiga ühendust REKKi sisehindamise nõustamise osakonna nõunik (koosseisuvälise nõuniku tugiisik) ning palub õppeasutusel ära täita e-formularis õppeasutuse tagasiside nõuniku tegevuse kohta (lisa 4). Õppeasutuselt on oodatud konstruktiivne ja aus tagasiside, sest see on nõunike töö üheks hindamiskriteeriumiks.

Nõustamisprotsessis nõuniku ning õppeasutuse juhi (meeskonna) vahel tekkiva mittemõistmise korral on nii õppeasutusel kui nõunikul võimalus pöörduda REKKi poole abi saamiseks. Samuti on õppeasutusel võimalus vaidlustada nõuniku poolt koostatud sisehindamise nõustamise tagasiside aruannet.

Koosseisuvälise nõuniku tööd on võimalus vaidlustada sõlmitud lepingu piires ka REKKil, vaidluse korral on töö tellijal (REKK) õigus nõustamisprotsessis või koostatud sisehindamise nõustamise tagasiside aruande sisu analüüsiks kaasata eksperti.

Nõuniku roll nõustamisprotsessis ja ootused õppeasutuse meeskonnale

Nõunikul võib eristada kolme liiki olulisi oskusi:

- tehnilised oskused, mis on eelkõige seotud nõuniku kompetentsusega;
- isiksuslikud oskused, mis on oskus kuulata, toetada, suhteid luua ja hoida;
- nõustamist puudutavad oskused, mis on suhete sõlmimine, probleemide määratlemine, probleemidele lahenduse leidmine, tagasisidestamine. Probleemi lahendusel on oluline roll analüüsil ning soovitustel, aga kindlasti ka lahenduse võimalikul rakendusel.

Sobiva nõuniku valikul on olulised tema varasem töö- ja juhtimiskogemus, nõunike koolituse läbimine, õppeasutuse tegevusvaldkonna tundmine. Nõunikul on õppeasutuses täita mitu rolli. Ta on üheaegselt **reflekterija**, kes on juhile vestluspartneriks, esitades küsimusi ja kommentaare, et juht saaks kinnitust oma seisukohtadele; **protsessinõunik**, kes annab tagasisidet, suunates samas probleemide lahenduse leidmise käiku; **analüütik**, kes leiab fakte ning kirjeldab tegevuste võimalikke alternatiive. Mingil määral ka **eestkostja**, kes toetab õppeasutust vajalike juhtnõõride ja soovitustega.

Nõunik täidab õppeasutuses erinevaid rolle, millest õppeasutus oma tagasisides hindab nõuniku rolli:

- aktiivse kuulajana;
- hea suhtlejana;
- oma seisukohtade kommenteerijana;
- kaasa mõtlema suunajana;
- veenva tagasiside andjana;
- oma seisukohtade argumenteerijana;
- alternatiivide leidjana;

- ebaolulisest oluliste faktide eristajana;
- põhjus-tagajärg seoste leidjana;
- asjalike soovitude leidjana;
- tehtu õigsuses veenjana;
- ajapiiride jälgijana;
- õpetajana, kuidas edasi toimida;
- parima praktika esitajana;
- läbi nõustamise õppimise toetajana.

Oma rollide täitmiseks püüab nõunik õppeasutuse sisehindamise aruande ja arengukava põhjal saada esmase ülevaate õppeasutuse eripärast, tegutsemiskeskonnast ja sisehindamise toimimisest.

Õppeasutuse külastuse ettevalmistamisel on oluline asjakohaste meetodite valimine. Meetoditest on nõunikul võimalus valida vestlust, küsitlust, vaatlust, dokumentidega tutvumist.

Praktilises nõustamisprotsessis hindab õppeasutus, kuivõrd:

- nõuniku seisukohad olid aruteludes argumenteeritud;
- nõunik oskas leida põhjus-tagajärg seoseid;
- nõunik oskas määratleda õppeasutuse sisehindamissüsteemi tugevusi;
- nõunik põhjendas parendustegevusi.

Nõustamisprotsess on meeskondlik tegevus, millesse on haaratud erinevad osapooled. Nõuniku roll on juhtida infovahetust, et see lähtuks nõustamisprotsessi olulistest valdkondadest. Selleks peab nõuniku suhtlemisoskus aitama kaasa usalduslike suhete tekkimisele nõustatavatega. Ootuspärane on nõuniku ja õppeasutuse meeskonna vahel toimuva vastastikuse usaldusliku dialoogi teke.

Nõuniku roll on õppeasutuse ootustele vastava õiglase nõustamisprotsessi läbiviimine, õppeasutuse arengule tuge pakkuva sisehindamise nõustamise tagasiside aruande koostamine. Nõunikul on õigus sisehindamise nõustamise taotlemise järgmist tähtaega pikendada, kuid mitte kauemaks kui 6 aastat.

Nõuniku ootused õppeasutuse meeskonnale

Nõuniku esmane ootus on sisehindamise aruanne ise, mis on koostatud konkreetse, informatiivse ja analüütilisena. Aruanne, mis on aus ja mille õppeasutus on koostanud endale, mitte nõustajale või siis kohusetundest paber paberi pärast. Samas on ootuspärane korrektne vormistus, ladus keelekasutus, arusaadavalt koostatud joonised, tabelid, graafikud, nummerdatud leheküljed jms.

Külastuselt ootab nõunik õppeasutuse meeskonna positiivset suhtumist nõustamisprotsessi. Nõunik ei ole kontroll, keda peaks kartma. Mõlemapoolne positiivne suhtumine loob kindlasti eeldused koostööle ja usalduslikele suhetele nõustamisprotsessis ning suurendab nõustamise kasutegurit õppeasutusele.

Õppeasutus luua võimaluse piires võiks nõunikule nõustamiseks vajaliku töökeskkonna, korraldada eelnevalt kokkulepitud dokumentide kättesaadavuse paber kandjal, tagada võimalusel juurdepääsu elektrooniliste dokumentide/programmidega tutvumiseks. Töökeskkonna korraldamisel võiks lähtuda nõustamisel kasutatavatest meetoditest ning võimaldada nõunikule tööruum erinevate vestluste ja küsitluste läbiviimiseks.

Oma arengu planeerimise eesmärgil ootab nõunik tagasisidet/hinnangut oma tööle. Seda on tal võimalus saada oma tugiisikult, kuid kindlasti on suurema väärtusega õppeasutusest saadav tagasiside. See võiks olla aus, konstruktiivne, läbi kommentaaride arengule suunav.

Lõpetuseks

Kui „inimesed on meie suurim vara“, siis on aeg luua strateegia, mis võimaldab inimestel elada. „Elav strateegia“, asetab inimese inimkapitali juhtimise keskmesse.

Lynda Gratton

Õppeasutuse põhiprotsessiks peaks jääma õppe- ja kasvatustöö, mille keskmes on laps/õpilane ning tema areng ja õpetaja võiks tunda end inimkapitali suurima varana.

Julget pealehakkamist oma tegevuse analüüsimisel, hindamisel ja tegevuse korrigeerimisel!

LISA 1. Õppeasutuse taotlus sisehindamise nõustamiseks

RIIKLIKULE EKSAMI- JA KVALIFIKATSIOONIKESKUSELE

TAOTLUS SISEHINDAMISE NÕUSTAMISEKS	
Õppeasutuse nimetus	
Taotleja nimi	
Aruande esitamise soovitatav aeg	
Õppeasutus soovib nõunikuks * veebis oleval taotlusel on siin link, kust avaneb nõunike nimekiri ning nimeliselt nõuniku tutvustus.	1. 2. 3.

Taotluse esitamise kuupäev „ ” 200.... a.
(alates õppeaasta algusest kuni jooksva õppeaasta 1. märts)

Taotluse esitaja allkiri.....

LISA 2. Õppeasutuse sisehindamise nõustamise tagasiside eelaruanne

ÕPPEASUTUSE SISEHINDAMISE NÕUSTAMISE TAGASISIDE EELARUANNE I. ÜLDANDMED

1. ÕPPEASUTUS	
1.1. Juht	
1.2. Õppeasutuse kontaktandmed	aadress: telefon: e-post: kodulehekülg:
1.3. Kontaktisik	
1.4. Kontaktisiku andmed	telefon: e-post:
1.5. Pidaja, tema aadress	
1.6. Laste/õpilaste arv	
1.7. Personali arv	
1.8. Pedagoogilise personali arv	

2. SISEHINDAMISE NÕUSTAMISE LÄBIVIIMINE	
2.1. Sisehindamise aruande nõunikule laekumise aeg	
2.2. Õppeasutuse külastamise kuupäevad	
2.3. Nõustamisperioodi kestvus nõunikule	
2.4. Nõuniku nimi, ameti- ja töökoht, käsunduslepingu nr	
2.5. Kaasatud tugisiku nimi, ametikoht	

II ANALÜÜSIV OSA

1. EESTVEDAMIMINE JA JUHTIMINE

Lähenemisviisid (alus: sisehindamise aruanne /arengukava)

- Mis eesmärgid antud valdkonnas on püstitatud?
- Mida õppeasutus teeb või planeerib teha eesmärkide saavutamiseks?
- Mis parendustegevusi õppeasutus on rakendanud/edaspidiseks planeerinud antud kriteeriumi osas?

Võimalikud tugevused

Õppeasutuse külastuse küsimused (kellega soovid vestelda)

Dokumendid, mida soovid täiendavalt vaadata

2. PERSONALIJUHTIMINE

Lähenemisviisid (alus: sisehindamise aruanne /arengukava)

- Mis eesmärgid antud valdkonnas on püstitatud?
- Mida õppeasutus teeb või planeerib teha eesmärkide saavutamiseks?
- Mis parendustegevusi õppeasutus on rakendanud/edaspidiseks planeerinud antud kriteeriumi osas?

Võimalikud tugevused

Õppeasutuse külastuse küsimused (kellega soovid vestelda)

Dokumendid, mida soovid täiendavalt vaadata

3. KOOSTÖÖ HUVIGRUPPIDEGA

Lähenemisviisid (alus: sisehindamise aruanne /arengukava)

- Mis eesmärgid antud valdkonnas on püstitatud?
- Mida õppeasutus teeb või planeerib teha eesmärkide saavutamiseks?
- Mis parendustegevusi õppeasutus on rakendanud/edaspidiseks planeerinud antud kriteeriumi osas?

Võimalikud tugevused

Õppeasutuse külastuse küsimused (kellega soovid vestelda)

Dokumendid, mida soovid täiendavalt vaadata

4. RESSURSSIDE JUHTIMINE

Lähenemisviisid (alus: sisehindamise aruanne /arengukava)

- Mis eesmärgid antud valdkonnas on püstitatud?
- Mida õppeasutus teeb või planeerib teha eesmärkide saavutamiseks?

- **Mis parendustegevusi õppeasutus on rakendanud/edaspidiseks planeerinud antud kriteeriumi osas?**

Võimalikud tugevused

Õppeasutuse külastuse küsimused (kellega soovid vestelda)

Dokumendid, mida soovid täiendavalt vaadata

5. ÕPPE-JA KASVATUSPROTSESS

Lähenemisviisid (alus: sisehindamise aruanne /arengukava)

- **Mis eesmärgid antud valdkonnas on püstitatud?**
- **Mida õppeasutus teeb või planeerib teha eesmärkide saavutamiseks?**
- **Mis parendustegevusi õppeasutus on rakendanud/edaspidiseks planeerinud antud kriteeriumi osas?**

Võimalikud tugevused

Õppeasutuse külastuse küsimused (kellega soovid vestelda)

Dokumendid, mida soovid täiendavalt vaadata

6. LAPSE/ÕPILASEGA SEOTUD TULEMUSED

Tulemused, mis õppeasutus antud valdkonnas on saavutanud

- Esitatud tulemuste trendid, võrdlused oma eesmärkidega, strateegiliste valikutega
- Lähenemisviiside ja esitatud tulemuste omavaheline seotus
- Tulemuste esitamine asjakohastes valdkondades

Võimalikud tugevused

Õppeasutuse külastuse küsimused (kellega soovid vestelda)

Dokumendid, mida soovid täiendavalt vaadata

7. PERSONALIGA SEOTUD TULEMUSED

Tulemused, mis õppeasutus antud valdkonnas on saavutanud

- Esitatud tulemuste trendid, võrdlused oma eesmärkidega, strateegiliste valikutega
- Lähenemisviiside ja esitatud tulemuste omavaheline seotus
- Tulemuste esitamine asjakohastes valdkondades

Võimalikud tugevused

Õppeasutuse külastuse küsimused (kellega soovid vestelda)

Dokumendid, mida soovid täiendavalt vaadata

8. HUVIGRUPPIDEGA SEOTUD TULEMUSED

Tulemused, mis õppeasutus antud valdkonnas on saavutanud

- Esitatud tulemuste trendid, võrdlused oma eesmärkidega, strateegiliste valikutega
- Lähenemisviiside ja esitatud tulemuste omavaheline seotus
- Tulemuste esitamine asjakohastes valdkondades

Võimalikud tugevused

Õppeasutuse külastuse küsimused (kellega soovid vestelda)

Dokumendid, mida soovid täiendavalt vaadata

9. ÕPPEASUTUSE TULEMUSED

Tulemused, mis õppeasutus antud valdkonnas on saavutanud

- Esitatud tulemuste trendid, võrdlused oma eesmärkidega, strateegiliste valikutega
- Lähenemisviiside ja esitatud tulemuste omavaheline seotus
- Tulemuste esitamine asjakohastes valdkondades

Võimalikud tugevused

Õppeasutuse külastuse küsimused (kellega soovid vestelda)

Dokumendid, mida soovid täiendavalt vaadata

III KOKKUVÕTE

HINNANG ÕPPEASUTUSE SISEHINDAMISSÜSTEEMI TOIMIMISELE

Toetavad küsimused

- Kas selliselt toimiv sisehindamise süsteem toetab õppeasutuse arengut?
- Kas selliselt korraldatud sisehindamise süsteem katab õppeasutuse olulised valdkonnad?
- Milline on õppeasutuses püstitatud eesmärkide asjakohasus?
- Kas õppeasutuse poolt kogutavad tegevus- ja toimivuse näitajad katavad olulised valdkonnad?
- Kas sisehindamine hõlmab õppeasutuse poolt määratletud huvigrupid? (nt nende ootuste, vajaduste ja rahulolu uurimine, kaasamine protsessi)
- Milline on personali teadlikkus sisehindamissüsteemist ja selle korraldusest (nt mida hinnatakse, kes hindab, kuidas tagasiside saadakse...)?
- Kas personal mõistab oma rolli sisehindamises?
- Kas sisehindamisel kasutatavad meetodid on antud õppeasutuse kontekstis asjakohased?

LISA 3. Õppeasutuse sisehindamise nõustamise tagasiside aruanne

ÕPPEASUTUSE SISEHINDAMISE NÕUSTAMISE TAGASISIDE ARUANNE

I. ÜLDANDMED ÕPPEASUTUSE JA NÕUSTAMISE PROTSESSI KOHTA

1. ÕPPEASUTUSE NIMETUS:	
1.4. Juht	
1.5. Õppeasutuse kontaktandmed	aadress: telefon: e-post: kodulehekülg:
1.3. Pidaja, tema aadress	
1.4. Laste/õpilaste arv	
1.5. Personali arv	
1.6. Pedagoogilise personali arv	

2. SISEHINDAMISE NÕUSTAMISE LÄBIVIIMINE	
2.1. Nõustamisperioodi kestvus	
2.2. Nõuniku nimi, ameti- ja töökoht	
2.3. Kaasatud tugisiku nimi, ametikoht	
2.4. Nõuniku ettepanek järgmise sisehindamise nõustamise taotluse esitamise tähtaja osas	

II ANALÜÜSIV OSA

1. EESTVEDAMINE JA JUHTIMINE

Tugevused:

Võimalikud parendustegevused:

2. PERSONALIJUHTIMINE

Tugevused:

Võimalikud parendustegevused:

3. KOOSTÖÖ HUVIGRUPPIDEGA

Tugevused:

Võimalikud parendustegevused

4. RESSURSSIDE JUHTIMINE

Tugevused:

Võimalikud parendustegevused:

5. ÕPPE-JA KASVATUSPROTSESS

Tugevused:

Võimalikud parendustegevused:

6. LAPSE/ÕPILASEGA SEOTUD TULEMUSED

Tugevused :

Võimalikud parendustegevused:

7. PERSONALIGA SEOTUD TULEMUSED

Tugevused:

Võimalikud parendustegevused:

8. HUVIGRUPPIDEGA SEOTUD TULEMUSED

Tugevused:

Võimalikud parendustegevused:

9. ÕPPEASUTUSE TULEMUSED

Tugevused:

Võimalikud parendustegevused:

**III KOKKUVÕTE
ÜLDHINNANG ÕPPEASUTUSE SISEHINDAMISSÜSTEEMI TOIMIMISELE**

ÜLDHINNANG NÕUSTAMISPROTSESSILE

Õppeasutuse sisehindamise nõustamise tagasiside aruande koostaja:

Allkiri:

Nimi:

Kuupäev:

LISA 4. Õppeasutuse tagasiside nõustamistegevusest



ÕPPEASUTUSE TAGASISIDE

Lugupeetud sisehindamise nõustamisprotsessis osalenud õppeasutuse juht!

Riikliku Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskuse haridusasutuste sisehindamise nõustamise osakond palub anda tagasisidet õppeasutust nõustanud nõuniku tegevuse kohta.

1. Kuidas hindate nõuniku ettevalmistustööd nõustamisprotsessis? (1=ei ole üldse nõus...6=nõustun täiesti)

	1	2	3	4	5	6
Nõunik oli eelnevalt vajalikul määral tutvunud sisehindamisaruande ja arengukavaga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nõunik esitas õppeasutusele külastuse ajakava piisava ajavaruga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Õppeasutusele saadetud külastuse ajakava oli asjakohaselt planeeritud.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nõuniku planeeritud meetodite valik nõustamisel oli asjakohane:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vestlus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
küsitlus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vaatlus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dokumentidega tutvumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nõuniku poolt õppeasutuse
 nõustamisprotsessi kaasatud osapoolte
 valik oli otstarbekas

Lisakommentaariid:

2. Kuidas hindate nõuniku ja õppeasutuse meeskonna koostöö nõustamisprotsessis. (1=ei nõustu üldse...6=nõustun täiesti)

	1	2	3	4	5	6
• Infovahetus nõuniku ja õppeasutuse meeskonna vahel lähtus nõustamisprotsessis olulistest valdkondadest.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nõuniku suhtlemisoskus aitas kaasa usalduslike suhete tekkimisele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nõuniku ja õppeasutuse meeskonna vahel toimus vastastikune dialoog.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nõunik oli koostöös paindlik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lisakommentaariid:

3. Kuidas hindate nõuniku tegevust külastusel sisehindamissüsteemi analüüsimisel? (1=ei nõustu üldse...6=nõustun täiesti)

	1	2	3	4	5	6
• Nõuniku seisukohad aruteludes olid argumenteeritud.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nõunik oskas leida põhjus-tagajärg seoseid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nõunik oskas määratleda õppeasutuse sisehindamissüsteemi tugevusi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nõunik põhjendas parendusvõimalusi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lisakommentaariid:

4. Õppeasutuse nõunik (1=ei nõustu üldse...6=nõustun täiesti)

	1	2	3	4	5	6
• oli aktiivne kuulaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• oli hea suhtleja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• kommenteeris oma seisukohti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• suunas kaasa mõtlema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• andis veenvat tagasisidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• argumenteeris oma seisukohti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• leidis alternatiive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• eristas olulisi fakte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• leidis põhjus-tagajärg seoseid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• esitas asjalikke soovitusi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• veenis tehtu õigsuses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• jälgis ajapiire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• õpetas, kuidas toimida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• esitas parima praktikat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• toetas läbi nõustamise õppimist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lisakommentaariid:

5. Mis olid Teie kogemused nõustamisprotsessist?

6. Mis ettepanekuid on Teil edaspidiseks nõustamisprotsessi parendamiseks?

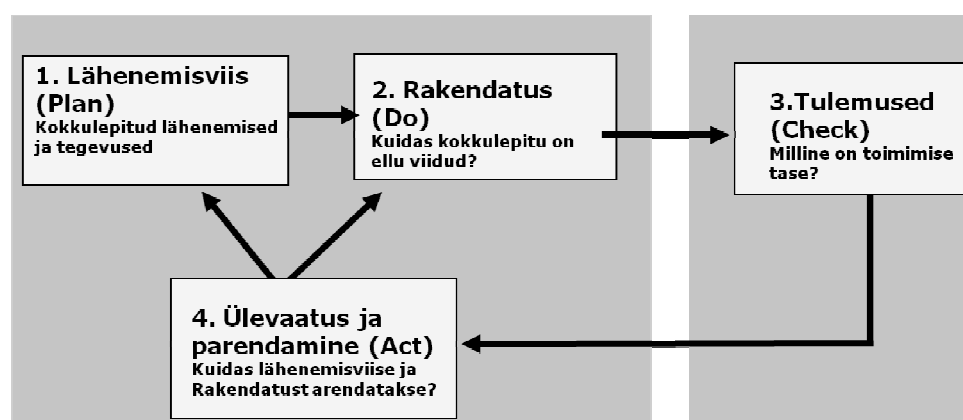
7. Kui kaua olete oma õppeasutuses sisehindamisega tegelenud?

Tagasiside andja(te) täitja(te) nimi(ed) ja kontaktandmed

Kasutatavaid mõisteid

Hille Vooremäe, Haridus- ja Teadusministeeriumi välishindamisosakonna asejuhataja

Andmed ja nende analüüs (*data and analysis*) – objektiivsed tõendid, mis toetavad millegi olemasolu või tõesust. Andmed võivad olla kvalitatiivsed või kvantitatiivsed. Andmetest saadud *informatsiooni* alusel hinnatakse, kuidas õppeasutuse edukust mõõdetakse, kuidas kasutatakse kogutud andmeid juhtimisel, planeerimisel, hindamisel ja tegevuse läbiviimisel ning kuidas ja milliseid andmeid valitakse. Tähelepanu pööratakse ka võrdlusandmete valikule ja nende kasutamisele tegevuse arendamisel.



Joonis 1. Demingi tsükkel

Allikas: www.eaq.ee

Eesmärgiks on organisatsiooni kvaliteedi parendamine. Kirjeldatakse, kuidas kavandatakse tegevused, kuidas tegevusi üle vaadatakse, kuidas tegevusi vajadusel muudetakse ja antakse hinnang, millised on tegevuste korraldamisel tugevused ning parendusvaldkonnad.

See on määratletud neljaastmelise tsükliga:

Plaani: tulemuste parendamiseks kavanda või muuda protsessi komponente

Tee: rakenda plaan ja hinda selle toimivust

Kontrolli: hinda tulemusi ja edasta need otsustajatele

Tegutse: otsusta, millised on protsessi täiustamiseks vajalikud muudatused

Eestvedamine (*leadership*) – õppeasutuse *juhtide* tegevus ja isiklik eeskuju, mis loovad õppeasutuse ja selle keskkonna eesmärkide selguse ja ühtsuse. Eestvedamine on seotud *väärtustega* ning tähenduse loomisega. *Juhtide* ülesanne on eesmärkide saavutamisse kaasa haarata kõik huvitatud osapooled.

Enesehindamine (*self-assessment, self-evaluation*) – *protsess*, milles õppeasutuse personal jälgib süstemaatiliselt ja regulaarselt õppeasutuse tegevusi ja tulemusi. Enesehindamise objektideks võib olla kogu õppeasutus, selle personal või mõni selle

rühm/liige. Enesehindamise põhieesmärk on soodustada nii indiviidi kui kollektiivi tasandil toimuvat õppimist, arengut ja eksperimenteerimist. Enesehindamine aitab kaasa ka vajaliku muutuse juhtimisele, andes teavet arendusprotsessi kulu ja sellega kaasnevate ootuspäraste või ootamatute tagajärgede kohta ning suurendab organisatsiooni võimet ebakindlusega toime tulla.

Enesehindamise põhilisteks plussideks võib pidada

- mõjusust, sest selle käigus tehakse personaalseid ja iseseisvaid otsuseid ja tegemist on rohujuuretasandilt lähtuva tegevusega. Hindamistulemusi on suhteliselt lihtne rakendada;
- järjepidevust, sest see on tegevuse planeerimise ja sündmuste kulgemise loomulik osa. See teenib hästi formatiivse hindamise põhimõtteid;
- õpetuslikku mõju, sest selle käigus töödeldakse kogemusi ideetasandil, õppides neist midagi uut;
- olemuslikku kalduvust soodustada personaalse vastutuse võtmist, sest see suurendab pühendumust;
- paindlikkust ja tabavust, sest seda on võimalik mugandada vastavalt vajadustele ja töökollektiivi arvamustele.

Finantsressurss (*financial resource*) – nii igapäevasteks tegevusteks kui ka õppeasutuse pikaajaliste eesmärkide elluviimiseks vajalikud rahalised vahendid; nii riigieelarvest õpilaskohtade finantseerimiseks saadud vahendid kui ka erinevatest allikatest ja kõrvaltegevustest saadud lisavahendid.

Hariduslike erivajadustega (HEV) õpilane – õpilane, kelle eriline andekus, õpi- või käitumisraskused, tervislikud puuded või pikemaajaline õppetööst eemalviibimine toob kaasa vajaduse teha muudatusi või kohandusi õppe sisus (individuaalne õppekava) ja õpikeskkonnas (õppevahendid, õpperuumid, õppe meetodid jm) või õpetaja poolt vastava klassiga töötamiseks koostatud töökavas.

Hindamine (*evaluation, assessment, appraisal*) – protsess, mille käigus antakse hinnang tegevusele ja/või selle tulemustele. Hindamise käigus toimub hinnatava väärtuse määramine. Hindamise eesmärk on saada tagasisidet *protsesside* toimimise kohta ja hinnata väärtust nii, et see oleks abiks otsuse langetamisel. Hindamise alusena kasutatakse kriteeriume, näiteks *mõjusust, tõhusust, ökonoomsust, õiglust, asjakohasust* jm, mille põhjal langetatakse hinnangulisi otsuseid. Hindamine on seotud informatsiooni kogumise ja analüüsiga ning peaks tuginema võimalikult palju tõendusmaterjalil. Hindamine võib olla *sise- või välis*hindamine.

Huvigrupp (huvipool, sidusrühm) (*stakeholder*) – isikud või organisatsioonid, kes on organisatsiooni tegevusest huvitatud või sellest mõjutatud. Huvigruppideks on tüüpiliselt kliendid, personal, partnerid, tarnijad, omanikud, ühiskond. Õppeasutuse huvigrupid sõltuvad õppeasutuse liigist – nendeks võivad olla lapsed/õppurid, lapsevanemad, õppeasutuse pidaja, personal, tööandjad ja teised sidusrühmad: Haridus- ja Teadusministeerium, haridusamet jt.

Inforessurss (*information resource*) – organisatsiooni tegevust puudutavad kõikvõimalikes vormides esitatavad andmed ja informatsioon, sealhulgas selle informatsiooni kättesaadavaks muutmise ja kasutamise vahendid.

Informatsioon (*information*) – tähendust omavad andmed.

Juht (eestvedaja, liider) (*leader*) – inimene, kes koordineerib ja tasakaalustab organisatsiooni ja kõikide tema huvigruppide huve. Juhtide all käsitletakse tippjuhtkonda, kõiki teisi erinevate tasandite juhte ja meeskondade liidreid.

Juhtimine (*management*) – koordineeritud tegevused organisatsiooni suunamiseks ja ohjeks. Juhtimise *hindamisel* analüüsitakse, kuidas õppeasutuse juhtkond arendab ja rakendab kliendikesksuse põhimõtet ning mil viisil ta määrab õppeasutuse ülesanded, väärtushinnangud ja arengusuunad. Samuti hinnatakse, mil määral pöörab juhtkond tähelepanu õppijakesksusele ja positiivsele õhkkonnale ning jälgib tehtud otsuste elluviimist.

Klient (*customer*) – isik või organisatsioon, kes võtab protsessi tulemi vastu. Kliendid on huvigrupid, kellele on tegevus suunatud, kelle jaoks protsess või organisatsioon toimib. Kliendid võivad olla nii organisatsioonivälised kui ka -sisesed (välis- ja siseklient). Sõltuvalt õppeasutuse liigist on kliendid erinevad - lapsed/õppurid, lapsevanemad, ettevõtted, tööhõiveamet, praktikabaasid, eraisikud jt. Lapsed ja õppurid on õppeprotsessis erilises (duaalses) rollis - nii selles osalejad kui ka vastuvõtjad.

Koostöö huvigruppidega (*partnership with stakeholders*) – juhtimisprintsip, mille kohaselt töötamise *mõjus* on kõrgem, kui *huvigruppidega* on loodud usaldusel, teadmiste vahetamisel ja integratsioonil põhinevad vastastikku kasulikud partnerlussuhted, seda nii organisatsiooni kui üksiktöötaja tasemel. Uute ideede, teadmiste ja kogemuste hankimisel on tihedad suhted erinevate huvigruppidega hindamatud. Hindamisel analüüsitakse, mil viisil selgitab õppeasutus välja oma huvigruppide vajadused ning kuidas ta arendab ja hoiab suhteid huvigruppidega. Samuti hinnatakse huvigruppide rahulolu võrreldes teiste õppeasutuste ning organisatsioonidega.

Kvaliteedijuhtimissüsteem (*quality management system*) – õppeasutuse üldjuhtimisse integreerunud juhtimise alamsüsteem. Kvaliteedijuhtimissüsteem on õppeasutuse kvaliteedialaste eesmärkide realiseerimiseks vajalike organisatsioonilise struktuuri, protseduuride, protsesside ja ressursside kogum. Kvaliteedijuhtimissüsteemi eesmärgiks on tagada kooli poolt antava hariduse taseme stabiilne ja üldiselt aktsepteeritud usaldatavus, saavutada konkurentsivõime säilitamine ja parendamine, tõsta õpilaste ja töötajate rahulolu õppetegevuse korraldusega ning

tagada juhtkonnale kindlustunne õppetegevuse kvaliteedi ja kvaliteedisüsteemi toimivuses.

Missioon (*mission*) – organisatsiooni 'olemasolu õigustus'. Missioon peaks vastama küsimusele – mis kasu tema tegevusest on (erinevatele *huvi*gruppidele) ning on eelkõige väljapoole suunatud. Missioon peab olema sõnastatud huvigruppidele arusaadavas keeles. Missioon võimaldab eristada konkurentidest, tuues välja selle erilise, mille pärast õpilased/lapsevanemad peaksid valima just selle õppeasutuse. Missioon peaks olema tuletatud organisatsiooni tuumkompetentsist (*core competence*) ja põhitegevusest. Missioon peab näitama, kuidas saavutada organisatsiooni *visiooni* teatud ajavahemikus.

Mõjus (*effectiveness*) – planeeritud tegevuste teostatuse ja planeeritud tulemuste saavutatuse määr.

Organisatsiooniline struktuur (*organizational structure*) – inimestevaheliste kohustuste, volituste ja suhete ülesehitus.

Personal (*personnel, employees*) – pedagoogid ja teised töötajad (kõik õppeasutusega töösuhetes olevad inimesed, nii põhitöökohal kui lepingulised, täiskoormusega kui osalise koormusega, tähtajalised kui ajutised töötajad).

Personali arendamine ja kaasamine (*people development and involvement*) – juhtimisprintsip, mille kohaselt töötajate kogupotentsiaal ilmneb kõige paremini ühiste väärtuste, usaldusliku õhkkonna loomise ja otsustamisõiguse delegerimise (*empowerment*) toel. Õppeasutustes omandab see erilise kaalu, sest lõpptulemuse kvaliteet sõltub kõige rohkem just inimfaktorist – õpetajatest ja teistest töötajatest, kes vastutavad soodsate õppimistingimuste loomise eest.

Personalijuhtimine (*personnel management, human resource management, people management*) – inimressursi juhtimine. Hindamisel analüüsitakse, kuidas õppeasutuse personal arendab ja kasutab oma võimeid õppeasutuse eesmärkide saavutamiseks, kui oluliseks peetakse paindlikkust, uuenduslikkust ja kiiret reageerimisvõimet ning kuidas tunnustatakse personali. Hinnatakse personali arengukava koostamist, selle teostamist ja personali hindamist ning üldist ja tööga rahulolu tagamist ja arendamist.

Poliitika (tegutsemispõhimõtted) (*policy*) – reeglid või juhised, mis kujutavad piire, milles tegevused peaksid toimuma. Poliitikas sõnastatakse taotlused ja suunad, millest juhid, õpetajad ja teised töötajad juhinduvad.

Protseduur (*procedure*) – määratletud (spetsifitseeritud) viis tegevuse või protsessi teostamiseks. Protseduurid võivad olla dokumenteeritud või mitte. Kui protseduur on dokumenteeritud, nimetatakse seda sageli kirjalikuks protseduuriks.

Protsess (*process*) – vastastikku seotud või vastastikust mõju avaldavate tegevuste kogum, mis muundab sisendid väljunditeks. Protsessi käigus toimub väärtuse lisandumine. Protsessi hindamine hõlmab sisendite muutmise tulemituks ja sisendite jagamist süsteemi sees. Õppeasutuse protsess on omamoodi must kast, mis annab õpilase õppimisele lisaväärtust. Protsessi hindamine keskendub tegelikule õpituatsioonile.

Protsessijuhtimine (*process management*) – organisatsiooni kui vastastikku seotud protsesside süsteemi juhtimine ja ülevaatus. Protsessijuhtimise eesmärk on nii õppeasutuse tegevuse tulemuste kui ka protsessi toimivuse parendamine.

Protsessijuhtimise hindamine võimaldab selgitada, kas ja kuivõrd protsesside süsteem tervikuna tagab õppeasutuse eesmärkide täitmise. Hindamisel analüüsitakse, kuidas planeeritakse, rakendatakse ja juhitakse õppeasutuse põhiprotsesse, tugiteenuseid ja koostööd erinevate huvigruppidega. Jälgitakse seda, kas kliendi vajadusi arvestatakse piisaval määral ja kuidas on individuaalsed õppekavad õppekavasse mahutatud. Hinnatakse ka õppemeetodite, õppurite iseseisvuse, vastastikuse mõjutamise oskuste, ettevõtlikkuse ja kvalifitseerituse arendamist.

Põhiprotsess (*core process*) – protsess, mis loob vahetult kliendile väärtust. Õppeasutuse põhiprotsess on õppija areng ja selle toetamine.

Riskianalüüs (*analysis of hazard*) – eesmärgiks on hinnata ohte ja nendest tulenevaid ähvardavaid olukordi koos võimalike stsenaariumitega, mis võivad kahjustada inimeste elu ja tervist, põhjustada olulisi keskkonnakahjustusi ja tekitada majanduslikku kahju.

Sisehindamine (*internal evaluation*) – hindamine, mida teostab õppeasutuse sees paiknev hindaja või hindajate rühm. Sisehindamine on järjepidev ja süstemaatiline õppe- ja kasvatustegevuse ning juhtimise analüüs ja tulemuslikkuse hindamine õppeasutuse arenguks vajalike juhtimisotsuste vastuvõtmiseks. Sisehindamise kaudu tagatakse õppeasutuse järjepidev areng, selgitades välja õppeasutuse tugevused ning parendusvaldkonnad, hindamistulemustest lähtudes koostatakse arengukava tegevuskava. Sisehindamine koosneb sisekontrollist ja enesehindamisest.

Sisehindamissüsteem (*internal evaluation system*) – õppeasutuse juhtimissüsteemi osa. Sisehindamissüsteem on omavahel seostatud ja loogilises järjestuses olevate teadlikult juhitud hindamisprotsesside ning seda toetavate dokumentide ja ressursside eesmärgipärase rakendamise tasakaalustatud tervik.

Sisehindamise aruanne (*internal evaluation report*) – kirjalik dokument, mis koostatakse sisehindamise kriteeriumidest lähtuvalt. Sisehindamise aruanne tugineb sisekontrolli ja enesehindamise tulemustele. Aruandes tuuakse välja õppeasutuse tugevad ning nõrgad küljed koos parendusettepanekutega; õppeasutuse positiivsed tulemused; võrdlused oma eesmärkidega; tegevused, millest selgub, et parendamist vajavad valdkonnad on välja selgitatud ja nendega tegeldakse; võrdlus teiste haridusasutustega; õppeasutuse võime oma saavutatud taset säilitada.

Sisekontroll (*internal control*) – õppe- ja kasvatustegevuse üle teostatav õppeasutusesisene kontroll, mis tagab nõuete täitmise. Sisekontroll hõlmab kõiki õppeasutuse tegevuspõhimõtteid ja protseduure, mida asutuse juhtkond kavandab ja võtab kasutusele. Sisekontrolli eesmärk on luua juhtkonnale kindlustunne, et asutuse eesmärgid saavutatakse *säästlikul, tõhusal ja mõjus* viisil; järgitakse kehtestatud norme (seadused, määrused jne) ja juhtimispõhimõtteid; on tagatud õigeaegne ja usaldusväärne finants- ja juhtimisteave.

Sisekontrolli süsteem – valitsusasutuse ja valitsusasutuse hallatava riigiasutuse juhtimisel rakendatav seaduslikkusele ja otstarbekusele suunatud terviklik abinõude kompleks, mis võimaldab tagada:

- 1) õigusaktidest kinnipidamise;
- 2) vara kaitstuse raiskamisest, ebasihipärasest kasutamisest, ebakompetentsest juhtimisest ja muust sarnasest tingitud kahju eest;
- 3) asutuse tegevuse otstarbekuse asutuse ülesannete täitmisel;
- 4) tegevusest tõese, õigeaegse ja usaldusväärse informatsiooni kogumise, säilitamise ja avaldamise.

Sisekontrolli süsteem hõlmab asutuse juhtkonna sisse seatava ja kujundatava protsessina muu hulgas juhtkonna korraldusi, asutuses rakendatavaid töömeetodeid, protseduure, muid juhtimis- ja kontrollimeetmeid ning organisatsioonikultuuri tervikuna, mis peavad tagama asutuse ette seatud eesmärkide täitmise, rakendades vaid optimaalseid ja asjakohaseid jõupingutusi.

Lähtuvalt rollist organisatsioonilises struktuuris jaguneb sisekontrollisüsteem järgmiselt:

- 1) juhtimiskontroll – asutuse töökorraldus, mille moodustavad kõik plaanid, tegutemisviisid, strateegia, protseduurid ja tavad, mis on töötajatele vajalikud asutuse eesmärkide saavutamiseks;
- 2) administratiivne kontroll – protseduurid ja dokumendid, mis on seotud otsustamisprotsessiga, mis omakorda suunab töötajaid ametlikult heakskiidetud tegevusele asutuse eesmärkide saavutamiseks;
- 3) finantskontroll – hõlmab toiminguid ja dokumentatsiooni, mis puudutavad vara säilivuse tagamist, rahaliste dokumentide usaldusväärset ja raamatupidamist.

Efektiivne sisekontrolli süsteem peab sisaldama kontrollielemente igast kontrolli liigist, kuna ükski neist kontrolli liikidest eraldi ei taga sisekontrolli süsteemi efektiivsust. Sisekontrolli süsteem on asutuse juhtkonna abivahend, mis peab tagama küllaldase kindlustunde, et püstitatud eesmärgid saavutatakse.

Sisekontrollisüsteem (*internal control system*) – õppeasutuse *sisehindamissüsteemi* osa. Sisekontrollisüsteem hõlmab õppeasutuse juhtkonna poolt sisseseatava ja kujundatava protsessina muu hulgas juhtkonna korraldusi, asutuses rakendatavaid töömeetodeid, protseduure, muid juhtimis- ja kontrollimeetmeid ning organisatsioonikultuuri tervikuna, mis peavad tagama juhtkonna poolt asutuse ette seatud eesmärkide täitmise, rakendades vaid optimaalseid ja asjakohaseid jõupingutusi.

Strateegia (*strategy*) – organisatsiooni *visiooni* saavutamise plaan. Strateegia on sild *poliitika*, pikaajaliste eesmärkide ning taktikaliste eesmärkide ja konkreetsete tegevuste vahel. Strateegia näitab, kuidas jõuda eesmärgini.

Strateegiline planeerimine (*strategic planning*) – juhtimise etapp, milles toimub strateegiliste (pikaajaliste) eesmärkide püstitamine ja tegevusplaanide koostamine. Strateegilise planeerimise hindamisel analüüsitakse planeerimise protsessi ja seda, kuidas on arvestatud edufaktoreid ning erinevate huvigruppide, sealhulgas klientide, vajadusi. Lisaks jälgitakse, kas strateegiad ja strateegilised plaanid muudetakse eesmärkideks ja tegevuskavadeks selliselt, et need juhiks õppeasutuse tegevust kindlas suunas.

Säästlikkus (*economy*) – eesmärkide saavutamiseks tehtavate kulutuste minimeerimine.

Süsteem (*system*) – vastastikku seotud või vastastikust mõju avaldavate elementide kogum. Süsteem on tajutud tervik, mille elemendid sobivad kokku, sest nad mõjutavad üksteist pidevalt ja toimivad ühise eesmärgi nimel. Keerukas (complex) süsteemis sõltuvad head tulemused võimalikult paljude asjadega arvestamisest.

Süsteemne lähenemine (*system approach*) – juhtimisprintsip, mille kohaselt vastastikku seotud protsesside kui süsteemi väljaselgitamine, mõistmine ja juhtimine toetab organisatsiooni mõjusust ja tõhusust oma eesmärkide saavutamisel.

Tugiprotsess (*support process*) – *protsess*, mis toetab *põhiprotsessi*. Õppeasutuses võivad selleks olla näiteks personalijuhtimine, administreerimine, toitlustamine jne.

Tervisedendus – inimese tervist väärtustava ja soodustava käitumise ja elulaadi kujundamine ning tervist toetava elukeskkonna sihipärane arendamine. Tervisedendusliku tegevuse eesmärk on väärtustada ja tugevdada tervist.

Terviklik juhtimine (*holistic management, total management*) – organisatsiooni kui terviku kirjeldamiseks, hindamiseks ja parendamiseks on välja töötatud kriteeriumsüsteemid, mida kasutatakse ka kvaliteediauhindade mudelitena. Kvaliteediauhindade süsteem ei ole loodud niivõrd parimatest parimate väljaselgitamiseks, kuivõrd kasuliku juhtimismudeli väljatöötamiseks.

Kvaliteediauhinna skeemide aluseks on tervikliku, nn täiusliku, ideaalselt toimiva organisatsiooni mudelid, mille taustal organisatsioonid saavad end hinnata ja teha kindlaks parendamisvaldkonnad. Tervikliku juhtimise mudel aitab juhtkonnal näha organisatsiooni kui vastastikku seotud väärtustloovate protsesside võrgustikku ja korraldada enesehindamist oma tugevate külgede ning parendusvaldkondade väljatoomiseks. Lisaks enesehindamisele on auhinnamudelite abil võimalik teostada ka võrdlusanalüüsi (*benchmarking*) ja jagada organisatsioonide vahel parimaid kogemusi.

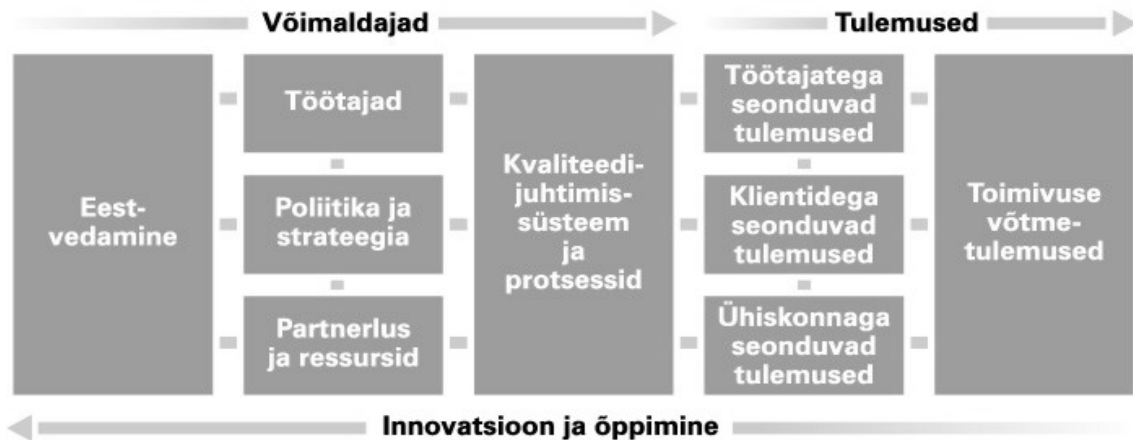
Eestis on kasutusel Eesti Juhtimiskvaliteediauhinna (EJKA) mudel, mis tugineb Euroopas kasutatavale EFQMi täiuslikkusemudelile. Nii Tallinna Haridusametuse Kvaliteediauhinna kui Eesti Kutseõppeasutuste Kvaliteediauhinna mudelite aluseks on võetud EJKA.

Mudeli üheksa elementi vastavad kriteeriumidele, mida kasutatakse organisatsiooni juhtimissüsteemi analüüsiks ja hindamiseks. Kriteeriumid on rühmitatud võimaldajateks ja tulemusteks. Võimaldajad näitavad, kuidas organisatsioon toimib ja tulemusi saavutab. Tulemused näitavad, mida organisatsioon on saavutanud. Organisatsiooni ei hinnata ainult tulemuste põhjal, vaid sama kaaluga on ka need tegevused, mis viivad tulemusteni, otsides põhjus-tagajärg seoseid. Tulemuste puhul on arvestatud nii finants- kui ka mittefinantstulemusi. Kõigis kriteeriumides hinnatakse ka innovatsiooni, õppimist ning teadmijuhtimist (*knowledge management*).

Kõik elemendid on omavahel seotud, moodustades tervikliku juhtimissüsteemi kirjelduse. Mudeli olemuse saab panna ühte lausesse:

suurepäraseid tulemusi organisatsiooni tegevuse võtmenäitajate, klientide, töötajate ja ühiskonna jaoks on võimalik saavutada poliitikat ja strateegiat, töötajaid, partnerlussuhteid ja ressursse ning protsesse suunava eestvedamise kaudu.

Analüüsi käigus tuleb iga kriteeriumi juures otsida seoseid, hinnata, kuivõrd valitud lähenemisviis toetab organisatsiooni missiooni, visiooni, strateegiat ja eesmärke; kuivõrd toetatakse põhiväärtustele. Tulemuste puhul tuleb ka valitud näitajate juures hinnata, kui olulised on need organisatsiooni üldiste eesmärkide suhtes. Kui tulemused ei ole päris sellised nagu planeeritud, siis tuleb otsida vastust küsimusele “miks?” ning leida võimalusi enda ja teiste kogemusest õppimiseks.



Joonis 2. Terviklik juhtimine

Allikas: www.eaq.ee

Tulem (*outcome*) – protsessi ulatuslik pikaajaline mõju (*effect*).

Tulemus (*output*) – protsessi väljund. Tulemuste alusel hindamiseks peavad väljundid olema mõõdetavad. Tulemuste hindamisel kasutatakse erinevaid näitajaid (*indicators*). Õppeasutuse tulemuste alla kuuluvad näiteks saavutatud teadmised, oskused ja suhtumised, kuid ka tasemetööde ja lõpueksamite tulemused, kliendirahulolu, personali rahulolu jt. Tulemuste juures pööratakse erilist tähelepanu koolituse mõjususele ja efektiivsusele ning õppurite ja õpetajate hinnangule õppekavade täitmise ja tulemuste kohta. Samuti vaadeldakse, millise hinnangu on andnud ettevõtted tööle läinud õpilaste õppimistulemustele.

Tulemustele orienteeritus (*results orientation*) – juhtimisprintsip, mille kohaselt organisatsiooni täiuslikkus sõltub kõikide oluliste huvigruppide vajaduste tasakaalustatud rahuldamisest. See hõlmab õppeasutuse lapsi/õppureid, personali (nii pedagoogilist kui mittepeditoloogilist), tööandjaid ja nende esindajaid, õppeasutuse pidajaid ja nende esindajaid, ühiskonda kitsamas mõttes, eelkõige õppeasutuse piirkonna elanikke ja omavalitsusi ning teisi asjakohaseid huvigruppe.

Tõhusus (*efficiency*) – suhe saavutatud tulemuse ja kasutatud ressursside vahel.

Visioon (*vision*) – organisatsiooni tulevikuseisundi elav kirjeldus. Visioon peab kirjeldama, milline tahetakse olla ja ka teiste poolt nähtud olla teatud aja pärast (5 – 15 aastat).

Võrdlevanalüüs (*benchmarking*) – mõõtmine võrdluse kaudu. Võrdlevanalüüsi eesmärgiks on õppimine, et muuta paremaks oma tegevust, protsesse ja juhtimissüsteemi. Võrdlevanalüüs on pideva parendamise töövahend, mis eeldab süsteemset lähenemisviisi.

Välis hindamine (*external evaluation, external assessment*) – hindamine, mida teostab väljaspool õppeasutust paiknev hindaja või hindajate rühm. Õppeasutuse välis hindamise eesmärk on anda õppeasutusele ja õppeasutuse pidajale tagasisidet õppeasutuse tegevuse ja tulemuslikkuse kohta. Välis hindamise käigus analüüsitakse, kas on lähtunud eesmärgist tagada õppeasutuse järjepidev areng, kas on selgitatud välja õppeasutuse tugevused ning parendusvaldkonnad ning määratletud ja ellu viidud asjakohased parendustegevused. Välis hindamine peab toetama *sisehindamist* ning õppeasutuse enesejuhtimist, andes selleks vajalikku lisainformatsiooni.

Välis hindamine võimaldab:

- suurendada hindamise objektiivsust. Tõsi küll, välis hindaja võib kalduda nägema hindamisobjekte üldiste suundade valguses, kuigi see ei pruugi vastata hinnatava objekti tegelikkusele;
- anda võrdluseks vajalikku taustinformatsiooni, kui juhtumipõhiseid hindamistulemusi soovitakse suhestada laiemaga kontekstiga ja olla seega toimingute peeglik;
- aidata näha distantsilt tööprotsesse, millega hinnatav töökollektiiv on tihedalt seotud ja mida mõjutavad töökollektiivi sotsiaalsed suhted. Sotsiaalsed suhted põhjustavad ka valgeid laike kaardil, sõltumatu hindaja võib aidata nendegi kohta andmeid saada;
- vähendada eespool nimetatud töökollektiivi kalduvust rõhutada positiivset identiteeti.

Väärtused (*values*) – arusaamad ja ootused ning väärtushinnangud, mis iseloomustavad organisatsiooni töötajate tegevust ja käitumist ning millele tuginevad kõik organisatsiooni suhted, näiteks usaldus, ausus, töötajate austamine. Väärtused on olemuslikud ja püsivad veendumused, mille järgi inimene elab. Õppeasutuse tegevus toetub organisatsiooni põhiväärtustele (*core values*). Põhiväärtused ei pea organisatsiooni teistest eristama, nad on sissepoole suunatud ja peavad inimesi inspireerima; nad peavad organisatsioonis juba olemas olema, neid ei saa kunstlikult tekitada. Väärtused on *eestvedamise* aluseks.

Õppijakesksus (*student focus*) – õppeasutuse juhtimisprintsip, mille kohaselt õppeprotsessis taotletakse nii isikute kui ka kogu meeskonna omaalgatuslikkust ja iseseisvat tegutsemist.

Õppiv organisatsioon (*learning organisation*) – organisatsioon, mis suudab kollektiivselt arenedes, uusi mõttemalle kasutusele võttes ja koos õppima õppides jätkuvalt parandada oma võimet saavutada soovitud tulemusi. Organisatsiooni saab pidada õppivaks alles siis, kui üksikute liikmete õpitulemused tehakse kõigile kättesaadavaks. Õppivat organisatsiooni iseloomustavad teadmiste juhtimine ja jagamine läbi pideva õppimise, innovatsiooni ja parendamise. Õppeasutuse

kontekstis tuleb tähelepanu pöörata nii pedagoogilisele kui ka juhtimisalasele valdkonnale.

Ühiskondlik mõju (*impact on society*) – õppeasutuse tegevuse mõju ühiskonnale, inimestele, elukeskkonnale ja loodusvaradele.

Kirjandus

1. Õppeasutuste sisehindamine. Soovitusi sisehindamise läbiviimiseks õppeasutuses. <http://www.hm.ee/index.php?popup=download&id=4125>.
2. Nikkanen P., H. K. Lyytinen (2005). Õppiv kool ja enesehindamine. El Paradiso.
3. Eesti Kvaliteediühingu veebileht. www.eaq.ee.

Soovituslikud küsimustikud lastevanemate, õppeasutuste töötajate ja õpilaste rahulolu väljaselgitamiseks

AS RESTA

Huvigruppide rahulolu väljaselgitamiseks ja tulemuste analüüsimiseks on AS RESTA välja töötanud järgmised materjalid:

1. Näidisankeedi kohandamine oma koolile/lasteaiale.
 2. Küsitluse läbiviimine.
Lisa 1. Ankeedi vormistamine MS Wordis täitmiseks.
 3. Kaaskirjad küsimustikele.
 1. Lisa 1. Töötajate küsimustiku kaaskirja näidis.
 2. Lisa 2. Õpilaste küsimustiku kaaskirja näidis.
 3. Lisa 3. Lapsevanemate küsimustiku näidis.
 4. Küsimustik lastevanematele (koolieelne lasteasutus).
 5. Küsimustik koolieelse lasteasutuse töötajatele.
 6. Küsimustik 5. – 7. klassi õpilastele.
 7. Küsimustik 8. – 12. klassi õpilastele.
 8. Küsimustik kooli töötajatele.
 9. Küsimustik lastevanematele (kool).
10. Andmeanalüüs
11. Ankeedi tulemuste analüüs

1. Näidisankeedi kohandamine oma koolile/lasteaiale

Soovitame näidisankeedi kindlasti kohandada oma koolile/lasteaiale sobivaks. Ankeet on ka kooli/lasteaia visiitkaardiks ja peab olema kooskõlas kooli/lasteaia suhtluse hea tavaga.

Tegevused näidisankeedi kohandamisel:

1. Asendada ankeedis termin *kool/lasteaed* oma kooli/lasteaia nimega.
 2. Ankeedi päisesse oleks soovitav panna kooli/lasteaia logo.
 3. Kontrollida, et ankeedis kasutatavad terminid on ka teie kooli/lasteaia kontekstis arusaadavad. Vajadusel asendada.
 4. Kontrollida, et ankeedis olevad küsimused on teie kooli/lasteaia kontekstis asjakohased. Vajadusel lisada küsimusi või küsimusteblokke ja/või jätta välja mittekohaseid.
 5. Pärast muudatuste tegemist lugeda ankeet veel kord mõttega läbi ja parandada kooli/lasteaia nime asendamisel tekkinud kohmakad väljendid ja grammatilised ebatäpsused.
 6. Kontrollida üle küsimustiku numeratsioon.
 7. Kohandada küsimustiku kaaskiri oma koolile/lasteaiale sobivaks, panna allakirjastajaks kooli/lasteaia juhtkonna esindaja, kes peab ka isiklikult kaaskirja sisuga kursis olema.
- #### 2. Küsitluse läbiviimine

Küsitluse läbiviimiseks tuleb valida sobiv vastamise vorm, sellest sõltub ka vastamisaktiivsus.

1. Vastaja täidab korralikult vormistatud **paberankeedi**. Paberankeetidele vastamise aktiivsus on suurem, kui ankeeti täidetakse korraga näiteks tunnis või töötajate koosolekul.
2. **Veebiküsitluse** korral saadetakse vastajale e-kiri küsitluses osalemiseks. Kirjas on link veebiankeedile, mille vastaja saab täita talle sobival ajal. Vastatud ankeetide andmed kogutakse veebiserveris asuvasse andmebaasi. Nimelise küsitluse korral saab mittevastanutele saata paari päeva pärast meeldetuletuskirja. Soovitav vastamisaeg on veebiküsitluse korral 3 – 4 päeva ja meeldetuletuskirja järgselt 2 – 3 päeva.

Ise veebiküsitlust läbi viies on eesti koolides/lasteaedades kasutatud e-formulari <http://www.eformular.com>.

3. **E-posti** vahendusel läbiviidava küsitluse korral saadetakse vastajale kiri koos täidetava ankeediga, näiteks *MS Wordi* ankeediga. Sellisel kujul on raske läbi viia anonüümset küsitlust, sest vastaja meiliaadress on andmete kogujale nähtav. (Vt 0Ankeedi vormistamine *MS Wordis*.)
4. **Posti teel** läbiviidavate küsitluste korral tuleb ümbrikusse lisada ka margistatud ümbrik. Vastamisaeg peaks olema vähemalt kaks nädalat.
5. **Telefoniküsitlus** ei tohi olla pikk, vastusevariandid peavad olema selged.

Lisa 1. Ankeedi vormistamine MS Wordis täitmiseks


Näidisankeet on vormistatud täidetava MS Wordi ankeedina (vormina), nii et seda saab trükkida paberil täitmiseks ja saata e-kirjaga vastajale täitmiseks.

Vormidega tööks saab kasutada tööriistariba Vormid (*Forms*).

Vaade → Tööriistaribad → Vormid (*View → Toolbars → Forms*).

MS Wordi vormil on kaks staatust:

- **Muutmiseks sobiv vorm** on tavaline Wordi tekst, kuhu lisatakse valikute tegemiseks kastikesi () nupu Märkeruut (*Check Box Form Field*) abil ja vabavastuste tekstivälju nupu Tekstivormiväli (*Text Form Field*) abil.
- **Vastamiseks sobivas vormis** ei pääse vastaja muutma ankeedi sisu. Ta saab hiirega klõpsates või tühikuklahvi vajutades teha (oma) valikuid ja kirjutada kommentaare.

Ankeedi staatust saab muuta, kasutades tööriistaribal Vormid (*Forms*) asuvat nuppu Kaitse vormi (*Protect Form*) .

Ankeedi koostamise käigus on soovitatav lülitada sisse nupp Vormivälja varjustus (*Form Field Sharing*), mis muudab vormi kõik täidetavad osad halliks. Kommentaare sisaldava ankeedi korral on soovitatav täidetavate piirkondade värvimine sisse lülitada, sest praktikas on esinenud juhtumeid, kus vastaja ei leia värvimata kommenteerimiskohta üles.

Wordis täidetavate ankeetide (vormide) koostamise ja kasutamise kohta leiate täiendavat informatsiooni Microsofti abilehelt:

<http://office.microsoft.com/et-ee/assistance/CH063563531061.aspx>

3. Kaaskirjad küsimustikele

Kaaskirjade näidiste abil saab koostada valitud küsitluse läbiviimise vormile sobiva kaaskirja.

Kaaskirjas peab olema vastamise tähtaeg ja selgitused vastuste tagastamise kohta, samuti viide isikule, kellelt saab abi küsitlusega seotud probleemide korral.

Näidiste abil kaaskirja koostamisel soovitame vaadata kõiki kaaskirju, sest näitekirjad erinevad lisaks huvigrupi poole pöördumise ka **küsitluse läbiviimise vormide** (paberankeet, veebiankeet, postiga saadetud ankeet) ja **motivatsioonipakettide** (rahaline ja mitterahaline loosiauhind, kringel) poolest.

Vastamisaktiivsust suurendab viisakas pöördumine, kus selgitatakse küsitlusele vastamise kasu nii vastajale kui küsitlevale asutusele.

Kaaskiri peaks vastama järgmistele küsimustele:

- Mis uuringuga on tegemist?
- Mida uuringu tulemustega tehakse?
- Kus ja kuidas saab arvamust avaldada? (vastamise tähtaeg ja selgitused vastuste tagastamise kohta)
- Kuhu edastada täidetud ankeedid?
- Kellelt saab abi küsitlusega seotud probleemide korral? (nimi ja kontaktandmed)
- Millised on täiendavad motivaatorid? Näiteks loosiauhinnad.

Kirja allkirjastab juhtkonna esindaja.

Lisa 1. Töötajate küsimustiku kaaskirja näidis

Kui töötajate ja juhtkonna vahel on tavaliselt suhtlemisel kasutatud usalduslikumat Sina-vormi, siis peaks muutma ka kaaskirja pöördumise mitteametlikumaks.



Lp _____

Palume Teil osaleda <kooli/lasteiaa_nimi> töötajate rahulolu-uuringus.

Uuringu tulemusena saadavad töötajate hinnangud, kommentaarid ja ettepanekud annavad juhtkonnale võimaluse hinnata praegust olukorda ja pöörata <kooli/lasteiaa> arendamisel rohkem tähelepanu töötajatele olulistele teemadele.

Teie poolt antud vastused aitavad edasise tegevuse planeerimisel, võimalike probleemide ja kitsaskohtade lahendamisel.

Ankeet on anonüümne, soovi korral võite lisada ankeedi lõppu oma nime.

Ankeet koosneb ___ leheküljest ning küsimustele vastamiseks kulub keskmiselt 25 minutit.

Oma arvamust saate avaldada, vastates veebiankeedile (aadressil http://____.____.____) või täites paberankeedi.

Täidetud paberankeedid palun panna spetsiaalsesse postkasti <postkasti_asukohas>. Loodame, et leiate aja oma arvamuse avaldamiseks ja meile tagasisaatmiseks enne __. __ 200_.

Küsitluse tulemustest antakse töötajatele ülevaade _____ koosolekul <millal>.

Kontaktisik küsitlusega seotud teemadel on _____ (____@____.ee) telefon _____

Ette tänades

<kooli/lasteiaa_nimi> direktor/juhataja

Lisa 2. Õpilaste küsimustiku kaaskirja näidis



Lp. _____

Palume Sul osaleda <kooli_nimi> õpilaste rahulolu-uuringus.

Ootame õpilastelt hinnanguid, kommentaare ja ettepanekuid, mis võimaldavad juhtkonnal hinnata praegust olukorda ja pöörata kooli arendamisel rohkem tähelepanu õpilastele olulistele teemadele.

Sinu poolt antud vastused aitavad kooli edasise arengu planeerimisel, probleemide ja kitsaskohtade lahendamisel.

Ankeet on anonüümne, soovi korral võid lisada ankeedi lõppu oma nime.

Ankeet koosneb ___ küsimusest ning küsimustele vastamiseks kulub keskmiselt 25 minutit.

Kõige kõrgema osalemisprotsendiga klassile teeme välja kringli!

Oma arvamust saad avaldada, täites paberankeedi. Täidetud paberankeedid palun panna spetsiaalsesse postkasti <postkasti_asukohas>.

Uuringu kontaktisik on _____ (_____@_____.ee, telefon _____)

Ette tänades

<kooli_nimi> direktor

Lisa 3. Lapsevanemate küsimustiku kaaskirja näidis



Lp _____

Pöördume Teie poole palvega osaleda <kooli/lasteaia_nimi> korraldatud uuringus.

Täites järgneva küsimustiku, annate meile võimaluse hinnata tehtud tööd ning pöörata <kooli/lasteaia> arendamisel rohkem tähelepanu Teile olulistele teemadele. Teie poolt antud vastused aitavad meid edasise tegevuse planeerimisel, võimalike probleemide ja kitsaskohtade lahendamisel ning koostöö tõhustamisel.

Ankeet koosneb ___ leheküljest ning küsimustele vastamiseks kulub keskmiselt ___ minutit.

Loodame, et leiata aja oma arvamuse avaldamiseks ja meile tagasisaatmiseks enne __. __ 200__. Aadress ankeetide tagastamiseks on _____.

Tänuväärseks Teie aja ja mõtete eest loosime vastanute vahel välja ühe järgmistest auhindadest võitja enda valikul:

- ___ krooni eest kaupa Ehituse ABC või EhitusService kauplusest;
- ___ krooni eest raamatuid Apollo raamatupoest (kauplused Tallinnas, Tartus, Pärnus);
- ___ krooni eest

Loosimine toimub nädal pärast küsitluse lõppu ning fortuuna soosikuga võetakse ühendust.

Kontaktisik küsitlusega seotud teemade korral on _____ (____@____.ee)

Ette tänades

<kooli/lasteaia_nimi> direktor/juhataja

KÜSIMUSTIK LASTEVANEMATELE (koolieelne lasteasutus)

Suhted lasteaias

Rühmas on laste vahel head suhted

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Laste ja rühmaõpetajate (k.a õpetaja abi) vahel on head suhted

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Rühmaõpetajatega on meeldiv suhelda

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Rühmaõpetajate käitumine on lastele eeskujuks

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Rühmaõpetajad on minu ja mu lapse jaoks alati olemas

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Suhetest lasteaias veel...

Info liikumine lasteaias

Minu lapse lasteaias on aktiivne hoolekogu

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Hoolekogu suudab mõjutada lasteaias toimuvat

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Saan rühmaõpetajatelt infot oma lapse arengu kohta

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Lasteaias toimuva kohta saan infot

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei saa sealt üldse infot ja 5 – põhiline infoallikas

	1	2	3	4	5	Ei kasutata seda allikat
oma lapselt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rühmaõpetajalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rühma listist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lastevanemate koosolekult	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lasteaia hoolekogult	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rühma infostendilt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lasteaia koduleheküljelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lasteaja juhatajalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kohaliku omavalitsuse koduleheküljelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mujalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Infoliikumise parendamiseks lasteaia ja vanemate vahel soovitan...

Õppe- ja kasvatustegevuse läbiviimine

Minu lapse rühmaõpetajad on oma erialal pädevad

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Minu lapse rühmaõpetajad on oma tööle pühendunud

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Usaldan oma lapse rühmaõpetajaid

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Lapsevanemad osalevad rühma tegevustes

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei osale üldse ja 5 – osaletakse aktiivselt

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Minu täiendavaid mõtteid õppe- ja kasvatustegevuse kohta lasteaias...

Tugisüsteemide rakendamine

Lasteaias arvestatakse laste erivajadustega (allergiad, terviseprobleemid)

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Vajadusel pakub lasteaed eripedagoogilist abi

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei ole abi vajanud

Vajadusel pakub lasteaed logopeedilist abi

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei ole abi vajanud

Andekamate laste arenguks on loodud head võimalused

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Ettepanekuid lasteaia tugisüsteemide paremaks rakendamiseks...

Kasvukeskkond

Olen rahul rühma ruumidega

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Lasteaias on olemas kaasaegsed õppe- ja kasvatustegevuseks vajalikud vahendid

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Rühmas on olemas lapse arengut toetavad mänguasjad

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Lasteaia õueatraksioonid pakuvad lastele piisavalt tegevust

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Olen rahul toitlustamisega lasteaias

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Lasteaia territoorium on lastele turvaline

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Minu täiendavaid mõtteid seoses laste kasvukeskkonnaga lasteaias...

Lasteaia maine ja üldine rahulolu

Minu lapse lasteaial on hea maine, sinna tahetakse oma last panna

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mu lapse lasteaiast omandatav alusharidus võimaldab lastel koolis hästi hakkama saada

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Paneksin ka oma teise lapse samasse lasteaeda

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata Olen juba pannud

Soovitan oma lapse lasteaeda ka tuttavate lastele

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei soovita üldse ja 5 - kindlasti soovitan

1 2 3 4 5 Ei oska vastata Olen juba soovitanud

Olen oma lapse lasteaiaga üldiselt rahul

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei ole üldse rahul ja 5 - täiesti rahul

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Taustandmed

Minu laps käib _____ rühmas (palun kirjuta rühma nimi või number)

Mu laps on lasteaias käinud...

- kuni 1 aasta
- 1 – 3 aastat
- üle 3 aasta

Minu kogemusi lasteaedadega iseloomustab kõige paremini järgmine väide

- mul puuduvad varasemad kogemused lasteaedadega
- minu laps(ed) on käinud teistes lasteaedades
- minu vanem(ad) laps(ed) käivad või on käinud samas lasteaias

Soovin veel lisada...

KÜSIMUSTIK KOOLIEELSE LASTEASUTUSE TÖÖTAJATELE

Taustandmed

Ametikoht

- juhtkond
- pedagoog (rühmaõpetaja, logopeed, eripedagoog, liikumisõpetaja, muusikaõpetaja jt)
- abipersonal (rühmaõpetaja abid, sekretär, majahoidja, koristaja jt)

Koormus

- täiskoormus
- osaline koormus

Tööstaaž meie lasteaias

- alla 3 aasta
- 3 – 15 aastat
- üle 15 aasta

Juhtimine

Lasteaia töötajatel on võimalus kaasa rääkida oluliste otsuste tegemisel

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- 1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Tean oma rolli lasteaia arengukava elluviimisel

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- 1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Planeeritud muudatused viiakse ellu

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- 1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Juhataja kasutab lasteaiale eraldatud ressursse efektiivselt

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- 1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie lasteaias käsitletakse probleeme avalikult

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- 1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie lasteaead on hästi juhitud

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- 1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Juhtimise kohta soovin lisada...

Motiveerimine

Meie lasteaias jagatakse tunnustust hästi tehtud töö eest

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Tunnen, et meie lasteaias hinnatakse minu tööd

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mulle antakse minu töö kohta tagasisidet

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Tunnen, et lapsevanemad hindavad õpetajate tööd

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mind motiveerib...

Tööttingimused

Olen rahul meie lasteaia tööruumidega

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Olen rahul meie lasteaia olmetingimustega

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mul on olemas kaasaegsed vahendid, et teha oma tööd hästi

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Tööaja korraldus annab võimaluse oma aega planeerida

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Minu täiendavaid mõtteid seoses tööttingimustega

Arenguvõimalused

Meie lasteaias töötamine võimaldab mul kasutada oma teadmisi, oskusi ja võimeid

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Lasteaed võimaldab mul osaleda minu arenguks olulistel koolitustel

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Olen saanud rääkida juhtkonnaga oma soovidest ja arenguvõimalustest

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie lasteaias vahetatakse töölaseid kogemusi ja teadmisi

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Töötajate arendamiseks ja koolitamiseks soovitatan...

Suhted lasteaias

Meie lasteaia töökollektiivis on avatud õhkkond

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie lasteaia töötajate suhted juhtkonnaga on head

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Rühmaõpetajate ja lastevanemate suhted on valdavalt head

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õpetajate ja õpetaja abide suhted lastega on valdavalt head

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õpetajate käitumine on lastele eeskujuks

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie lasteaia oskajad saavad kõik suhtes

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Suhete kohta lasteaia oskajad soovivad lisada...

Info liikumine lasteaia oskajad

Meie lasteaia oskajad on aktiivne hoolekogu

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Hoolekogu suudab mõjutada lasteaia toimuvat

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie lasteaia oskajad on aktiivne pedagoogiline nõukogu

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Pedagoogilise nõukogu otsuseid täidetakse

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Töö tegemiseks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Töölase info saamiseks kasutan järgmiseid allikaid:

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei saa sealt üldse infot ja 5 – põhiline infoallikas

	1	2	3	4	5	Ei kasuta seda allikat
pedagoogiline nõukogu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
juhtkond	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hoolekogu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kohalik omavalitsus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lasteaia kodulehekül	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
infostend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sisevõrk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lasteaia dokumentatsioon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muu kanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Info liikumise kohta soovin lisada...

Lasteaia maine ja üldine rahulolu lasteaiaiga

Meie lasteaial on hea maine, siia tahetakse lapsi tuua

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie lasteaias omandatav alusharidus võimaldab lastel tulevikus hästi hakkama saada

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Usun, et töötan meie lasteaias ka aastate pärast

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Soovitan meie lasteaeda tööle tulla

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei soovita üldse ja 5 – kindlasti soovitan

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mulle meeldib minu töö

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Olen meie lasteaiaiga üldiselt rahul

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei ole üldse rahul ja 5 – täiesti rahul

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Minu ettepanekud lasteaia töö paremaks korraldamiseks ...

Suhted koolis

Meie koolis on sõbralik õhkkond

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie klassi õpilaste vahel on valdavalt head suhted

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Kooli õpilaste ja õpetajate vahel on valdavalt head suhted

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õpetajate käitumine on õpilastele eeskujuks

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Info liikumine koolis

Meie koolis on töötav õpilasesindus

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õpilasesindus suudab mõjutada koolis toimuvat

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Minu vanemad teavad, mis koolis toimub

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Koolis toimuva kohta saan infot:

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 – ei saa sealt üldse infot ja 5 – põhiline infoallikas

	1	2	3	4	5	Ei kasutata meie koolis
kooli juhtkonnalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
klassijuhatajalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooli kantseleist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
õpilasesinduselt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
koolilehest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
klassi koduleheküljelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooli koduleheküljelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
infostendilt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooli sisevõrgust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e-koolist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muust kohast	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Õppetöö

Minu õpetajad teevad oma tööd hästi

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Koolis hinnatakse õpilaste saavutusi

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õpin igal õhtul keskmiselt ...

kuni 0,5 tundi

0,5 – 1 tundi

2 – 3 tundi

üle 3 tunni

ei oska vastata

Koolis on võimalik saada konsultatsioone ja järeleaitamistunde

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Koolis pakutakse võimalusi tunniväliseks tegevuseks (trennid ja huviringid)

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õppetöö jätab mulle piisavalt aega huvitegevuseks

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Koolikeskkond

Kooli ruumides on hea olla

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Kooli ruumid on puhtad ja korras

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Ma ei pea kartma, et koolis mu asju varastatakse või lõhutakse

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie koolis ...

on olnud tõsiseid koolivägivalla juhtumeid

on kiusamine igapäevane

on natuke kiusamist

on sõbralikku nägelemist

ei ole kiusamist ega koolivägivalda ei oska vastata

Meie koolis reageeritakse koolivägivalla juhtumitele

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 – juhtumid jäetakse tähelepanuta ja 5 – tegeletakse tõsiselt

1 2 3 4 5 Ei ole kokku puutunud

Koolis on head tingimused...

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
kehalise kasvatus tundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
käsitöö tundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kunstiõpetuse tundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
arvutiõpetuse tundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
keemia- ja füüsikatundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Olen rahul toitlustamisega meie koolis

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Kooli maine

Meie kooli tahetakse õppima tulla

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Soovitan sõbral meie kooli õppima tulla

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei soovita üldse ja 5 – kindlasti soovitan

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Olen meie kooliga üldiselt rahul

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei ole üldse rahul ja 5 – täiesti rahul

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mulle meeldib meie koolis...

Mulle ei meeldi meie koolis...

Lõpetuseks

Minu ettepanekud kooli paremaks muutmiseks on ...

Tunnen, et mul läheb koolis...

- hästi
- nii ja naa
- võiks paremini minna

Olen...

- poiss tüdruk

Käin...

- 5. klassis 6. klassis 7. klassis

KÜSIMUSTIK ÕPILASTELE

Suhted koolis

Meie koolis on sõbralik õhkkond

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie klassi õpilaste vahel on valdavalt head suhted

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Kooli õpilaste ja õpetajate vahel on valdavalt head suhted

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õpetajate käitumine on õpilastele eeskujuks

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mida soovid lisada suhete kohta koolis?

Info liikumine koolis

Meie koolis on aktiivne õpilasesindus

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õpilasesindus suudab mõjutada koolis toimuvat

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Minu vanemad teavad, mis koolis toimub

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Koolis toimuva kohta saan infot:

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei saa sealt üldse infot ja 5 – põhiline infoallikas

	1	2	3	4	5	Ei kasutata meie koolis
kooli juhtkonnalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
klassijuhatajalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooli kantseleist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
õpilasesinduselt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
koolilehest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
klassi koduleheküljelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooli koduleheküljelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
infostendilt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooli sisevõrgust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	Ei kasutata meie koolis
e-koolist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muust kohast	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mida soovid info liikumise kohta lisada?

Õppetöö läbiviimine

Minu õpetajad teevad oma tööd hästi

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Koolis hinnatakse õpilaste saavutusi

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õpin igal õhtul keskmiselt...

- kuni 0,5 tundi
- 0,5 – 1 tundi
- 2 – 3 tundi
- üle 3 tunni
- ei oska vastata

Koolis on võimalik saada konsultatsioone ja järeleaitamistunde

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Koolis pööratakse tähelepanu andekamate õpilaste arendamisele

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mida soovid veel lisada õppetöö kohta?

Õpilaste arenguvõimalused väljaspool õppetööd

Koolis pakutakse võimalusi õppetööväliseks tegevuseks (trennid ja huviringid)

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Koolis toimuvate õppetööväliste tegevuste ajad on õpilastele sobivad

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õppetöö jätab mulle piisavalt aega huvitegevuseks

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mida soovid veel lisada õppetööväliste tegevuste kohta?

Koolikeskkond

Kooli ruumides on hea olla

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Kooli ruumid on puhtad ja korras

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Ma ei pea kartma, et koolis mu asju varastatakse või lõhutakse

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie koolis ...

- on olnud tõsiseid koolivägivalla juhtumeid
- on kiusamine igapäevane
- on natuke kiusamist
- on sõbralikku nägelemist
- ei ole kiusamist ega koolivägivalda
- ei oska vastata

Meie koolis reageeritakse koolivägivalla juhtumitele

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 – juhtumid jäetakse tähelepanuta ja 5 – tegeletakse tõsiselt

1 2 3 4 5 Ei ole kokku puutunud

Koolis on head tingimused...

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
kehalise kasvatus tundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
käsitöö tundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kunstiõpetuse tundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
arvutiõpetuse tundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
keemia- ja füüsikatundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Olen rahul toitlustamisega meie koolis

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mida soovid koolikeskkonna kohta veel lisada?

Kooli maine ja üldine rahulolu kooliga

Meie koolil on hea maine, siia tahetakse õppima tulla

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie koolis omandatud haridus võimaldab õpilastel tulevikus hästi hakkama saada

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Soovitan meie kooli õppima tulla

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei soovita üldse ja 5 - kindlasti soovitan

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Olen meie kooliga üldiselt rahul

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei ole üldse rahul ja 5 - täiesti rahul

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Lõpetuseks

Millised on Sinu ettepanekud kooli paremaks muutmiseks?

Kuidas Sa tunned, et Sul koolis läheb?

- hästi
- nii ja naa
- võiks paremini minna

Sinu sugu:

- Mees
- Naine

Käin...

- 8. klassis
- 9. klassis
- 10. klassis
- 11. klassis
- 12. klassis

KÜSIMUSTIK KOOLI TÖÖTAJATELE

Taustandmed

Ametikoht

Mitmel positsioonil töötades märgi ära suurima hõivatusega ametikoht

- juhtkonna liige
 pedagoog
 tugipersonal

Koormus

- osaline koormus alla 0,5 koha
 osaline koormus 0,5 – 0,99 kohta
 täiskoormus

Tööstaaž meie koolis

- alla 3 aasta
 3 – 15 aastat
 üle 15 aasta

Juhtimine

Kooli töötajatel on võimalus kaasa rääkida oluliste otsuste tegemisel

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- 1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Tean oma rolli kooli arengukava elluviimisel

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- 1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Planeeritud muudatused viiakse ellu

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- 1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Direktor kasutab koolile eraldatud ressursse efektiivselt

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- 1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie koolis käsitletakse probleeme avalikult

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- 1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie kool on hästi juhitud

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- 1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Juhtimise kohta soovin lisada...

Motiveerimine

Meie koolis jagatakse tunnustust hästi tehtud töö eest

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Tunnen, et meie koolis hinnatakse minu tööd

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mulle antakse minu töö kohta tagasisidet

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie koolis hinnatakse õpilaste saavutusi

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Tunnen, et lapsevanemad hindavad õpetajate tööd

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mind motiveerib...

Töötõingimused

Olen rahul kooli ruumidega

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mul on olemas kaasaegsed vahendid, et teha oma tööd hästi

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Tööaja korraldus annab võimaluse oma aega planeerida

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Minu täiendavaid mõtteid seoses töötõingimustega

Arenguvõimalused koolis

Meie koolis töötamine võimaldab mul kasutada oma teadmisi, oskusi ja võimeid

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Kool võimaldab mul osaleda minu arenguks olulistel koolitustel

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Olen saanud rääkida juhtkonnaga oma soovidest ja arenguvõimalustest

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie koolis vahetatakse töölaseid kogemusi ja teadmisi

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Töötajate arendamiseks ja koolitamiseks soovitatakse...

Suhted koolis

Meie kooli töökollektiivis on avatud õhkkond

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie kooli töötajate suhted juhtkonnaga on head

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Kooli õpetajate ja lastevanemate suhted on valdavalt head

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Kooli õpilaste ja õpetajate suhted on valdavalt head

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õpetajate käitumine on õpilastele eeskujuks

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie koolis ollakse sallivad kõigi suhtes

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Suhete kohta koolis soovin lisada...

Info liikumine koolis

Meie koolis on aktiivne hoolekogu (nõukogu)

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Hoolekogu (nõukogu) suudab mõjutada koolis toimuvat

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie koolis on aktiivne õpilasesindus

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õpilasesindus suudab mõjutada koolis toimuvat

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õppenõukogu teeb oma tööd efektiivselt

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õppenõukogu otsuseid täidetakse

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Töö tegemiseks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Töölase info saamiseks kasutan järgmisi allikaid:

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei saa sealt üldse infot ja 5 - põhiline infoallikas

	1	2	3	4	5	Ei kasuta seda allikat
õppenõukogu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
juhtkond	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooli kantselei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
otsene juht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
õpilasesindus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooli kodulehekülg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
infostend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sisevõrk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
koolileht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
õpetajate tuba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muu kanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Info liikumise kohta soovin lisada...

Kooli maine ja üldine rahulolu kooliga

Meie koolil on hea maine, siia tahetakse õppima tulla

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie koolis omandatav haridus võimaldab õpilastel tulevikus hästi hakkama saada

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Usun, et töötan meie koolis ka aastate pärast

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Soovitan meie kooli tööle tulla

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei soovita üldse ja 5 - kindlasti soovitan

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mulle meeldib minu töö

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Olen meie kooliga üldiselt rahul

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei ole üldse rahul ja 5 - täiesti rahul

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Minu ettepanekud kooli töö paremaks korraldamiseks ...

KÜSIMUSTIK LASTEVANEMATELE

Suhted koolis

Kooli õpilaste ja õpetajate vahel on valdavalt head suhted

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Minu lapse koolis ollakse sallivad kõigi suhtes

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õpetajate käitumine on õpilastele eeskujuks

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Klassijuhataja on mu lapse jaoks vajadusel olemas

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Lapsevanemana on mul lihtne klassijuhatajaga suhelda

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Suhetest koolis veel...

Info liikumine koolis

Minu lapse koolis on aktiivne hoolekogu (nõukogu)

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Hoolekogu (nõukogu) suudab mõjutada koolis toimuvat

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Koolis toimuva kohta saan infot

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei saa sealt üldse infot ja 5 – põhiline infoallikas

	1	2	3	4	5	Ei kasuta seda allikat
oma lapselt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
klassijuhatajalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e-koolist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
klassi lastevanemate koosolekult	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lastevanemate üldkoosolekult	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hoolekogult (nõukogult)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
klassi kodulehelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	Ei kasuta seda allikat
kooli kodulehekülg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
koolilehest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooli kantseleist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooli juhtkonnalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mujalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Infoliikumise parandamiseks kooli ja vanemate vahel soovitan...

Kommentaariid lastevanemate koosolekute osas...

Õppetöö läbiviimine

Minu lapse õpetajad on pädevad

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Minu lapse õpetajad lähenevad lastele nende individuaalsust arvestades

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Koolis hinnatakse õpilaste saavutusi

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Minu täiendavaid mõtteid kooli õppetööst...

Õpilaste arenguvõimalused väljaspool õppetööd

Koolis pakutakse õpilastele võimalusi õppetööväliseks tegevuseks

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õppetöö jätab lastele piisavalt aega huvitegevuseks

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õppetööväliste tegevuste kohta soovin lisada...

Tugisüsteemide rakendamine

Õpi- või käitumisraskustega lapsed saavad koolist abi

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei ole abi vajanud

Koolis on võimalik saada järeleaitamistunde ja konsultatsioone

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Andekamate laste arendamisega tegeletakse

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Arenguestlused lapse, lapsevanema ja klassijuhataja vahel on kasulikud

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei ole arenguestlusi toimunud

Ettepanekuid kooli tugisüsteemide paremaks rakendamiseks...

Koolikeskkond

Olen rahul kooli ruumidega

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Kool tagab võimaluste piires mu lapse vara kaitse

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Minu lapse koolis...

- on olnud tõsiseid koolivägivalla juhtumeid
- on kiusamine igapäevane
- on natuke kiusamist
- on sõbralikku nägelemist
- ei ole kiusamist ega koolivägivalda
- ei oska vastata

Mu lapse koolis reageeritakse koolivägivalla juhtumitele

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 – juhtumid jäetakse tähelepanuta ja 5 – tegeletakse tõsiselt

1 2 3 4 5 Ei ole kokku puutunud

Koolis on head tingimused...

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
kehalise kasvatuse tundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
käsitöötundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kunstiõpetuse tundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
arvutiõpetuse tundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
keemia- ja füüsikatundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Olen rahul toitlustamisega koolis

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Minu täiendavaid mõtteid seoses kooli keskkonnaga...

Kooli maine ja üldine rahulolu kooliga

Minu lapse koolil on hea maine, sinna tahetakse õppima minna

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mu lapse koolis omandatud haridus võimaldab õpilastel tulevikus hästi hakkama saada

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Paneksin ka oma teise lapse samasse kooli

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata Olen juba pannud

Soovitan oma lapse kooli ka tuttavate lastele

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei soovita üldse ja 5 - kindlasti soovitan

1 2 3 4 5 Ei oska vastata Olen juba soovitanud

Olen oma lapse kooliga üldiselt rahul

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei ole üldse rahul ja 5 - täiesti rahul

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Valisin oma lapsele just selle kooli, sest...

Taustandmed

Mu lapsel läheb koolis ...

- hästi
- nii ja naa
- võiks paremini minna

Minu laps õpib _____ klassis

Soovin veel lisada...

Andmeanalüüs

Ankeetide sisestamise ettevalmistamine

- Kõik ankeedid nummerdatakse
- võimaldab hiljem kahtluste korral pöörduda algmaterjali juurde
- Sisestamisel on kõrval abileht valikvastuste koodidega

1. Ametikoht

Mitmel positsioonil töötades märgi ära suurima hõivatusega ametikoht

- 1 juhtkonna liige
- 2 pedagoog
- 3 tugipersonal

- Ühele ankeedile kuluv aeg sõltub kommentaaride rohkusest (1 – 7 min)
- Sisendvormi ettevalmistamisel arvestatakse sisestusmugavusega.

Sisestustabeli ettevalmistamine

- Tabelis on ühe vastaja kohta üks rida
- Tabeli päises on küsimuste numbrid ja lühendatud tekstid
- Ühe vastusevariandiga küsimusele on üks veerg
 - Näited (sugu, koormus, klass, skaalaküsimused)
- Mitut vastust lubav küsimus on sisestatud mitmes veerus
 - Näited (infokanalite eelistused)
- Sisestusmugavuse tõstmiseks võiks tabelit kujundada
 - Kommentaaride taustad teha värviliseks
 - Blokkide ja lehekülje vahetused märkida vertikaalsete joontega
 - Mitmese valikuga küsimuste veerud värvida
- Soovi korral võib ka blokke erinevalt värvida
- Vastuste väärtusi kodeeritakse numbritega. Number on võrdne vastusevariandi järjekorranumbriga. Analüüsi tehes võib numbriliselt sisestatud vastusevariandid muuta tagasi tekstilisteks (graafikul on parem vaadata, et vastaja kuulub tugipersonali hulka, mitte rühma 3) . Mugavam on asendada kõik samasugused väärtused korruga. Selleks võib kasutada filtreid (valida kodeeritud veerg, menüüst valida Data->Filter->AutoFilter)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	
1	Ankeedi nr	1. Ametikoh	2. Koomus	3. Tööstaaz meie koolis	4. Kooli töötajatel on võimalus kaasa rääkida oluliste otsuste tegemisel	5. Tean oma rolli kooli arengukava elluviimisel	6. Planeeritud muudatused viiakse ellu	7. Direktor kasutab koolile eraldatud ressursse efektiivselt	8. Meie koolis käsitletakse probleeme avalikult	9. Meie kool on hästi juhitud	10. Juhimise kohta soovin lisada...	11. Meie koolis jagatakse tunnustust hästi tehtud töö eest	12. Tunnen, et meie koolis hinnatakse minu tööd	13. Mulle antakse minu töö kohta tagasisidet	14. Meie koolis hinnatakse õpilaste saavutusi	15. Tunnen, et lapsevanemad hindavad õpetajate tööd	16. Mind motiveerib...	
2	1	2	3	1	5	4	4	5	4	5	Lisan, et ...	4	2	4	5	5	suurem palk	
3	2	2	1	3	4	5	4	4	5	4	Tahtsin öelda	3	4	3	5	5		
4	3	1	3	3	5	5	4	4	3	4		4	5	4	5	4	laste naeratus	
5	4	1	3	3	4	5		2	4	5	Ei soovi vaste	4	5	3	5	2		
6	5	3	3	3	4	4	3	5	2	4		3	2	3		4	kui minust hoolit	
7	6	2	3	1	5	5	3	4	4	3	Mulle ei meeld	5	4	3	4	4		
8	7	2	3	2	4	3	4	3	5	3		3	4	4	1	3		
9	8	1	3	3	3	3	2	4	4	4		5	4	3	4	4		
10	9	1	3	1	3	4	5	5	3	4		4	4	4	3	4		
11	10	2	4	2	5	5	4	4	5	5		3	3	3	5	5		

Ankeeditulemuste analüüs

Analüüsi käik

- Vastuste keskmiste hinnangute võrdlus (küsimused, mis on mõõdetud skaalal 1...5)
- Keskmiste hinnangute võrdlus vastajagruppide lõikes
 - näiteks vanus, amet
 - milline vastajate grupp on kõige rahulolevam? rahulolematum?
 - tuleb jälgida, et grupid oleksid piisavalt suured, 5 või rohkem vastajat
- Blokkide üldtasemete võrdlus
 - Millised on meie tugevused? parendamisvaldkonnad?
- Küsimuste seosed rahulolu ja soovitamise küsimustega
 - Valdkondade väljaselgitamine, mis on rahuloluga kõige tugevamalt seotud. Nende valdkondade paranemisel rahulolu tõuseb kõige rohkem

Vastuste keskmiste hinnangute võrdlus

Keskmiste hinnangute võrdlemiseks on mugav kasutada Microsoft Office Excel'i vahendit *PivotTable Report* ning *PivotChart Report*. Need vahendid lubavad võrrelda küsimuste keskmisi hinnanguid vastajate gruppide lõikes. On võimalik võrrelda 2 või enama grupi lõikes.

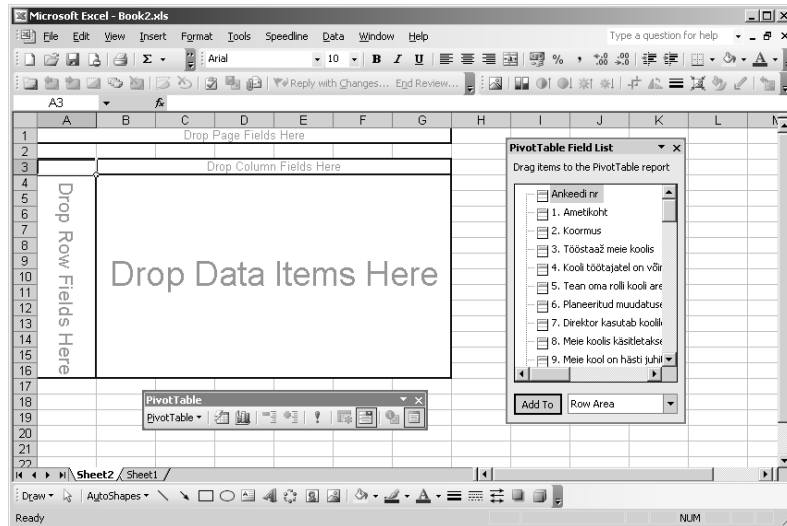
PivotTable ning PivotChart aruannete tellimine

Teha lahti Exceli fail sisestatud ankeetidega

Menüüst *Data* valida *PivotTable and PivotChart report...*

1. samm – jätta vaikimisi valikud
2. samm – valida piirkond, kus andmed paiknevad (kõik sisestatud andmed)
3. samm – jätta vaikimisi valik *New worksheet*

Nupu *Finish* vajutamisel tekib uus Exceli leht tühja PivotTable aruandega ning kahe rippmenüüga: *PivotTable* ning *PivotTable Field List*



Tellime näiteks bloki *Kooli maine ja üldine rahulolu kooliga* küsimuste keskmised kooli töötaja ankeedis ametikoha lõikes:

1. Aknast *Field List* valime antud bloki esimese küsimuse (*42. Meie koolil on hea maine, siia tahetakse õppima tulla*) ning samast aknast alt valime *Add To Data Area*
2. Klikime tekkinud pealkirjale "*Count of 42. Meie kooli...*" parema hiireklahviga, tekkinud menüüst valime *Field Settings*, avanenud aknas valime *Count* asemel *Average*, vajutame OK
3. Kordame sammusid 1. ning 2. väljaga kõikide bloki küsimustega
4. Aknast *Field List* valime küsimuse „*1. Ametikoht*” ning samast aknast alt valime *Add To Column Area*
5. Aruande loetavuse parandamiseks võib
 - Ümardada keskmisi näiteks kahe kümnendkohani peale koma
 - Värvida keskmisi hinnanguid sõltuvalt väärtusest
 - roheline – suurepärase hinnang, keskmine on üle 4;
 - kollane – hea hinnang, keskmine on vahemikus 3...4;
 - punane – parendamist vajav valdkond, keskmine on alla 3.

Microsoft Excel - Book2.xls

File Edit View Insert Format Tools Speedline Data Window Help

Type a question for help

Formula Bar



	A	B	C	E	F	G
1						
2						
3		1. Ametikoht				
4	Data	(blank)	pedagoog	juhtkonna liige	tugipersonal	Grand Total
5	Average of 42. Meie koolil on hea maine, siia tahetakse õppima tulla		3,4	3,4	4,3	3,5
6	Average of 43. Meie koolis omandatav haridus võimaldab õpilastel tulevikus hästi hakka		4,3	4,0	2,8	4,1
7	Average of 44. Usun, et töötan meie koolis ka aastate pärast		2,9	2,8	4,8	3,1
8	Average of 45. Soovitan meie kooli tööle tulla		3,8	2,8	3,7	3,6
9	Average of 46. Mulle meeldib minu töö		4,2	3,3	4,0	4,0
10	Average of 47. Olen meie kooliga üldiselt rahul		3,7	3,2	3,8	3,6
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						

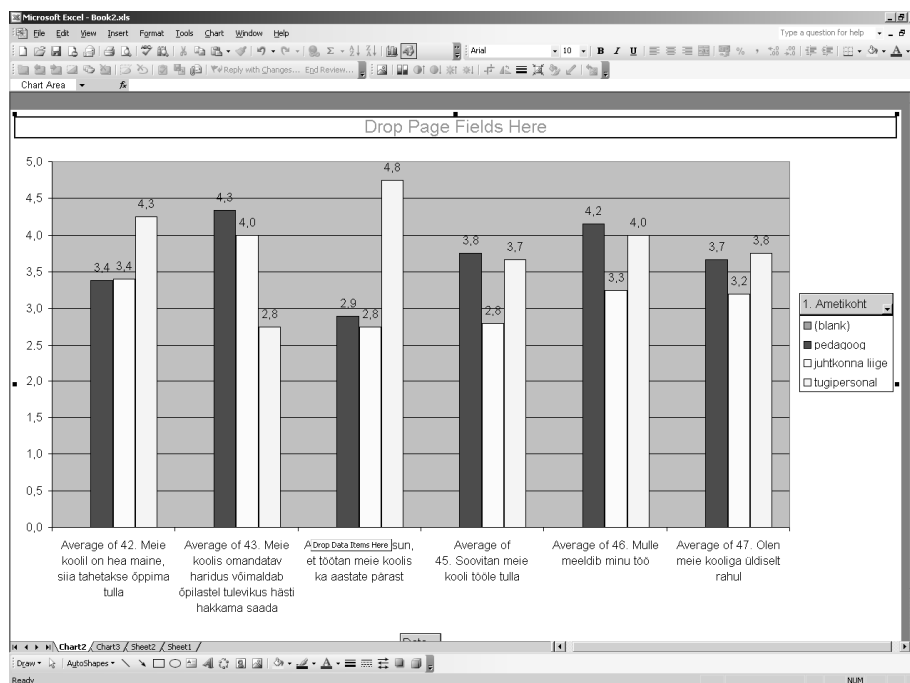
Chart2 Sheet2 Sheet1

Draw AutoShapes

Ready NUM

Sama informatsiooni näitamiseks graafikul tellime PivotChart aruannet

1. Vajutame rippmenüü *PivotTable* nuppu . Tekib uus Exceli leht graafikuga
2. Rippmenüüst *Chart* valime nupu  alt graafiku tüübi (antud juhu jaoks sobivad näiteks kõrvuti olevad tulbad)
3. Lisame graafikule numbreid: parema hiireklikiga graafiku taustale saame kätte rippmenüü, valime *Chart Options*, seejärel valime *Data Labels* ning paneme linnukese valiku *Values* juurde



Blokkide üldtasemete võrdlus

Selleks, et võrrelda küsimuste blokkide üldtasemeid, võib tellida PivotChart aruande, milles on kõikide olemasolevate skaalaküsimuste keskmised. Seejärel vaadata, milliste blokkide küsimustel on kõrgemad keskmised hinnangud (need on tugevused), millistel on madalamad (need on parendamisvaldkonnad).

Küsimuste seosed üldise rahulolu ja soovitamise küsimustega

- Küsimustevahelist seost iseloomustab korrelatsioon
- Korrelatsioon on arv vahemikus $-1...1$, kus 0 – ei ole seost, 1 – küsimused on identsed
- Korrelatsioonimaatriks koosneb kõikvõimalikest küsimustevahelistest korrelatsioonidest

Korrelatsioonimaatriksi arvutamine:

1. Tekitada andmestik, kus on ainult skaalaküsimused
2. Valida menüüst *Tools* alt *Add-Ins* ning valida *Analysis ToolPak* (kui see ei ole valitud), vajutada OK
3. Valida menüüst *Tools* alt *Data Analysis*
4. Valida nimekirjast *Correlation*
5. Valida hiirega andmete piirkond, märkida ära linnukesega "*Labels in first row*", vajutada OK

Aruande loetavuse parandamiseks võib

- ümmardada korrelatsioone näiteks kahe kümnendmärgini peale koma
- panna esimeses veerus olevad küsimuste tekstid vertikaalasendisse
- värvida bloki „*Kooli maine ja üldine rahulolu kooliga*” küsimustele vastavad korrelatsioonid kollaseks

Soovitav lugemisvara õppeasutuse arendustöök

Marika Pettai, Riikliku Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskuse haridusasutuse sisehindamise nõustamise osakonna juhataja

Soovituslik loend raamatutest, mis toetavad organisatsiooni arendamist. Loend on koostatud põhimõttel, et trükised on ilmunud valdavalt viimasel 7 aastal ning on kättesaadavad raamatupoodides või avalikes raamatukogudes. Kindlasti pole loetelu täielik, kuid nii antud loetelu kui ka kogu trükise erinevates artiklites kasutatud kirjandusallikate läbitöötamine võimaldab igal organisatsiooni arengust huvitatud juhil oma juhtimisalast kompetentsi tõsta.

1. Adair, J. (2006). Juht, mitte ülemus. Kuidas olla teejuhiks teel edu juurde. Tartu: Väike Vanker.
2. Ahonen, J., K. Hämäläinen, T. Nieminen, M. Salonen, A. Taipale (2004). Õppeasutuse juhtimine. Tartu: El Paradiso.
3. Alas, R. (2002). Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Külim.
4. Alas, R. (2005). Personalijuhtimine: käsiraamat. Tallinn: Külim.
5. Alas, R. (2005). Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.
6. Alas, R. (2007). Kriisijuhtimine: kriis kui võimalus. Tallinn: Külim.
7. Alas, R. (2007). Lahtihüpe juhtimisavarustesse: naisjuhid. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
8. Alas, R., J. Liigand, A. Virovere (2005). Organisatsioonikäitumine. Tallinn: Külim.
9. Alas, R., R. Oltjer, R. Sepper (2006). Juhtida avalikus või erasektoris? Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
10. Alas, R., M. Pramann Salu (2005). Muudatuste meistrikläss. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
11. Badaracco, J. L. (2000). Määravad hetked: kui juhil tuleb valida kahe õige vahel. Tallinn: Avita.
12. Beirsto, B., M. Klein, P. Ruohotie (2003). Professional learning and leadership. Tampere: University of Tampere.

13. Bennis, W. G., R. J. Thomas (2002). *Geeks and geezers: how era, values, and defining moments shape leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
14. Birkinshaw, J., S. Crainer. (2004). *Jalgpall ja juhtimine Sven-Göran Erikssoni moodi*. Tallinn: Director ja Partnerid.
15. Blanchard, K., M. O'Connor (2004). *Väärtushoiakutel põhinev juhtimine*. Tartu: Elmatar.
16. Bor, R. (2002). *Counselling in schools*. Thousand Oaks (California): SAGE.
17. Brooke-Smith, R. (2003). *Leading learners, leading schools*. London: RoutledgeFalmer.
18. Burns, R. (2006). *Edukas delegeerimine: lihtne ja tõhus teejuht efektiivse delegeerimise rakendamisel*. Tallinn: Agitaator.
19. Carnegie, D. (2007). *Edukaks juhiks*. Tallinn: Ersen.
20. Chan Kim, W., R. Mauborgne (2006). *Sinise ookeani strateegia: kuidas luua uusi turge ja muuta konkurents tähtsusetuks*. Tallinn: Pegasus.
21. Cloke, K., J. Goldsmith (2002). *The end of management and the rise of organizational democracy*. San Francisco: Jossey-Bass.
22. Collins, J. (2002). *Heast suurepäraseks*. Tartu: Väike Vanker.
23. Covey, S. R. (2004). *Printsiipidekeskne juhtimine*. Tallinn: Ilo.
24. Covey, S. R., A. R. Merrill, R. R. Merrill (2006). *Esmatähtis esikohale*. Tallinn: Ilo.
25. Crainer, S. (2000). *Äri Jack Welchi moodi: maailma suurima kannapöörete kuninga 10 saladust*. Tallinn: Ilo.
26. Creswell, J. W. (2007). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Prentice Hall.
27. Cunningham, W. G., P. A Cordeiro (2003). *Educational Leadership: a problem-based approach*. Prentice Hall.
28. Drucker, P. F. (2003). *Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks*. Tallinn: Pegasus.
29. Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus (2003). *Enesehindamise käsiraamat*.
30. Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus. (2004). *Organisatsiooni käsiraamat*.
31. Fisher, R. (2004). *Õpetame lapsi õppima*. Tartu: Atlex.
32. Fisher, R. (2005). *Õpetame lapsi mõtlema*. Tartu: Atlex.

33. Fisher, R. (2006). Mõtlemismängud. Tartu: Atlex.
34. Fullan, M. (2005 a). Facilitator's guide to The moral imperative of school leadership. SAGE Publications.
35. Fullan, M. (2005 b). Leadership & Sustainability: System Thinkers in Action. Thousand Oaks (California): Corwin Press.
36. Fullan, M. (2006 a). The Moral Imperative of School Leadership. Thousand Oaks (California): Corwin Press.
37. Fullan, M. (2006 b). Uudne arusaam haridusmuutustest. Tartu: Atlex.
38. Gayle, M. (2006). Assessing young children. Prentice Hall.
39. Gerndorf, K. (2001). Äriprotsesside kirjeldamine ja täiustamine. Protseduuranalüüs. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.
40. Geus, A. de (2003). Elav ettevõtte: arenemisest, õppimisest ja püsijäämisest ärikeskkonnas. Tartu: Fontes.
41. Goffee, R., G. Jones (2007). Miks peaksid just sina meid juhtima? Mida on vaja, et olla hea juht. Tallinn: Pegasus.
42. Goleman, D. (2000). Emotsionaalne intelligentsus. Tartu: Väike Vanker.
43. Goleman, D. (2001). Töö emotsionaalse intelligentsusega: emotsionaalse intelligentsuse kasutamine. Tartu: Väike Vanker.
44. Goleman, D. (2007). Sotsiaalne intelligentsus. Tarkus suhetes. Tartu: Väike Vanker.
45. Goleman, D., R. Boyatzis, A. McGee (2003). Loomulik juhtimine. Tartu: Väike Vanker.
46. Gordon, T. (2003). Tark lapsevanem. Tartu: Väike Vanker.
47. Gordon, T. (2003). Tõhus juht. Tartu: Väike Vanker.
48. Gordon, T., N. Burch (2006). Õpetajate kool: kuidas tunda end õpetajana paremini. Tartu: Väike Vanker.
49. Gratton, L. (2004). Elav strateegia: inimesed ettevõtte südames. Tallinn: Pegasus.
50. Gratton, L. (2007). Tulipunktid. Miks ühed meeskonnad, kollektiivid ja organisatsioonid pakatavad elujõust – ja teised mitte. Tartu: Hermes.
51. Grey, A. (2007). Edu ühisnimetaja. Tartu: Hermes.

52. Harris, A. (2002). Effective leadership for school improvement. London: RoutledgeFalmer.
53. Hämäläinen, K., A. Taipale, M. Salonen, T. Nieminen, J. Ahonen (2004). Õppeasutuse juhtimine. Tartu: EL Paradiso.
54. Hirsijärvi, S., J. Huttunen (2005). Sissejuhatus kasvatusteadusse. Tallinn: Medicina.
55. Hujala, E. (2004). Uuenev alusharidus. Tallinn: Ilo.
56. Jagomägi, A. (2001). Kvaliteediõpetus: õppematerjal. Tallinn: Tallinna Tehnikakõrgkool.
57. Juhi heade ideede raamat (toim H. Lehtsaar) (2004). Tallinn, Äripäeva Kirjastus.
58. Jõgi, L., T. Märja (2003). Andragoogika: raamat õppimiseks ja õpetamiseks. Tallinn: Ilo.
59. Kallas, I. (2007). Aktuaalsed probleemid personalitöös. Tallinn: Agitaator.
60. Kaplan, R. S., D. P. Norton (2003). Tasakaalus tulemuskaart: strateegialt tegudele. Tallinn: Pegasus.
61. Kergandberg, E., P. Blankin, M. Lemetti (2007). Avaliku ja erasektori partnerlus. Tallinn: Äripäev.
62. Kets de Vries, M. (2006). Liider sohval. Kliiniline lähenemine inimeste ja organisatsioonide muutumisele. Tartu: Väike Vanker.
63. Ketz de Vries, M. (2002). Juhtimise müstika: käsiraamat inimestega töötamiseks. Tallinn: Pegasus.
64. Kidron, A. (1999). 122 õpetamistarkust. Tallinn: Andras & Mondo.
65. Kidron, A. (2004). Nõustamiskunst: psühholoogilise nõustamise alused. Tallinn: Mondo.
66. Kim, C., R. Mauborgne (2005). Sinise ookeani strateegia: kuidas luua uusi turge ja muuta konkurents tähtsusetuks. Tallinn: Pegasus.
67. Kooli enesehindamine (koost P. Putk) (1996). Tallinn: Haridusministeerium.
68. Kotter, P. J., D. S. Cohen (2002). Muudatuste keskmes: tõsielulood organisatsioonide muutumisest. Tallinn: Pegasus.

69. Kottler, E., J. A. Kottler (2007). *Counseling Skills for Teachers*. Thousand Oaks (California): Corwin Press.
70. Krull, E. (1998). *Õpetamise tõhususe hindamine*. Tartu: Tartu Ülikool.
71. Krull, E. (2000). *Pedagoogilise psühholoogia käsiraamat*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
72. Kuura, A. (2004). *Ettevõtlus, juhtimine, koostöö*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
73. Landsberg, M. (2002). *Juhendamise kunst: suurenda oma töö efektiivsust inspireerides ja arendades end ümbritsevaid inimesi*. Tallinn: Varrak.
74. Landsberg, M. (2003). *Motiveerimise kunst. Inspireeri ennast ja teisi*. Tallinn: Varrak.
75. Leimann, J., V. Rääk (2004). *Juhtimise konsulteerimine*. Tallinn: Külim.
76. Leimann, J., P. H. Skärvad, J. Teder (2003). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
77. Lepsinger, R., D. L. Anntoinette (2004). *360° tagasiside kasutamise kunst ja teadus*. Tallinn: Tänapäev.
78. Liigand, J. (2005). *Ettevõtte riskid, äratundmine ja maandamine*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
79. Liimets, H. (2001). *Kuidas õppeprotsess kasvatab?* Tallinn: Tallinna Pedagoogikaülikooli Kirjastus.
80. Lissack, M., J. Roos (2001). *Uus mõtteviis: juhiseid toimetulekuks komplekssega*. Tartu: Fontese Kirjastus.
81. Lorents, P. (2001). *Süsteemse käsitluse alused*. Tallinn: EBS Print.
82. Lorents, P. (2006). *Süsteemide maailm*. Tartu: Eesti Infotehnoloogia Sihtasutus.
83. Maddux, R. B. (1998). *Meeskonna loomine Sinu ettevõttes*. Tartu: Elmatar.
84. Magretta, J., N. Stone (2003). *Mis on juhtimine? Kuidas see töötab ja miks on see igeühe asi*. Tallinn: Pegasus.
85. Malmberg, K. (2005). *Tahte tekitajad. Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
86. Mayo, A. (2004). *Ettevõtte inimväärtus: kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*. Tallinn: Pegasus.

87. Michaels, E., H. Handfield-Jones, B. Axelrod (2006). Sõda talentide pärast. Tartu: Hermes.
88. Mitchell, J. (2004). Kallista oma kliente: tõendatud viis, mille abil muuta müük isiklikumaks ja saavutada üllatavaid tulemusi. Tallinn: Varrak.
89. Nikkanen, P., H. K. Lyytinen (2005). Õppiv kool ja enesehindamine: töövahendeid haridusasutuse arendamiseks. Tartu: El Paradiso.
90. Oakland, J. S. (2006). Terviklik kvaliteedijuhtimine: teooria ja praktika. Tallinn: Külim.
91. Owen, H. (2005). Avatud Ruumi meetod: käsiraamat. Tallinn: Eesti Ekspressi Kirjastus.
92. PARE personalijuhtimise käsiraamat (koostajad J. Pedras, A. Liivamägi, R. Varts) (2007). Tallinn: Pegasus.
93. Paul, D., J. Cox. (2005). Tervenemine: ettevõtte meditsiin: romaan juhtidele. Tallinn: Pegasus.
94. Reinsalu, A. (2007). Praktiline ajajuhtimine: ajajuhtimise liikluseeskiri igapäevaseks kasutamiseks. Tallinn: Äripäev.
95. Robin, B. S. (2003). Leading learners, leading schools. Routledge.
96. Rogers, B. (2002). Teacher leadership and behaviour management. Thousand Oaks, California: Corwin Press, Inc.
97. Roose, E., Ü. Vooglaid (1986). Juhtimissüsteemide morfoloogia ja dialektika. Tallinn: Valgus.
98. Räsänen, A., L. Vainio (1998). Otsi iseendas peituvat kvaliteeti: enesehindamise praktilisi kogemusi. Tallinn: Haridusministeerium.
99. Saarinen, E., K. Lonka (2004). Muutumised: vaimse kasvamise poole. Tartu: Fontese Kirjastus.
100. Salumaa, T., M. Talvik, A. Saarniit (2007). Strateegiline juhtimine ja sisehindamine koolis. Tallinn: Merlecons ja Ko.
101. Salumaa, T., M. Talvik, A. Saarniit (2007). Strateegiline juhtimine ja sisehindamine lasteaias. Tallinn: Merlecons ja Ko.

102. Scholtes, P. (2001). Juhi käsiraamat: kuidas motiveerida meeskonda ja jõuda parima tulemuseni. Tallinn: TEA Kirjastus.
103. Senge, P. (2005). Schools that learn: a fifth discipline fieldbook for educators, parents and everyone who cares about education. New York: Doubleday.
104. Senge, P., M. Kleiner, A. Roberts, (2003). Viie distsipliini käsiraamat: strateegiad ja vahendid õppiva organisatsiooni loomiseks. Tartu: Fontese Kirjastus.
105. Shapiro, L. E. (2002). Kuidas kasvatada lapses emotsionaalset intelligentsust. Tartu: Väike Vanker.
106. Siimon, A., K. Türk (2003). Juhtimine: põhimõisted ja -seosed. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
107. Skogen, K., J. B. Holmberg (2004). Kohandatud õpe ja kaasav kool: innovaatiline lähenemine. Tartu: El Paradiso.
108. Sousa, D. A. (2003). The leadership brain: how to lead today's schools more effectively.
109. Takkis, T., V. Aro (1996). Arensburgi meridiaan ehk elu võimalikkusest väikelinnas ehk konkurents ja koostöö Kuressaares. Tallinn: Haridusministeeriumi Metoodika- ja Koolituskeskuse trk.
110. Taylor, D. (2003). Läbipaistev juht näitab kätte õiged teerajad, mis viivad edule. Tallinn: Ilo.
111. Tricker, R. (2005). ISO 9001: 2000 for small businesses. Butterworth-Heinemann.
112. Tuulik, K., R. Üksvärav, R. Alas (2007). Leadership in transformational Estonia on the way to the European Union. Tallinn: Estonian Business School.
113. Türk, K. (1999). Personali juhtimine ja eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
114. Türk, K. (2001). Eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
115. Türk, K. (2001). Personali juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
116. Türk, K. (2005). Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
117. Türk, K., A. Siimon (2004). Juhtimine: teoreetilised alused. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
118. Vadi, M. (2001). Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

119. Vadi, M. (2000). Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nendevahelised seosed. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
120. Vadi, M. (2001). Grupid organisatsioonis. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
121. Vadi, M., A. Siimon. Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
122. Watkins, R. (2007). Esimesed 90 päeva: edu saavutamise strateegiad uutele juhtidele. Tartu: Väike Vanker.
123. Welch, J., J. A. Byrne (2002). Jack: otse südamest. Tallinn: Pegasus.
124. Virovere, A., R. Alas, J. Liigand (2005). Organisatsioonikäitumine: käsiraamat. Tallinn: Külim.
125. Õppeasutuste sisehindamine. Soovitusi sisehindamise läbiviimiseks õppeasutuses. <http://www.hm.ee/index.php?popup=download&id=4125>.
126. Äripäeva käsiraamat. (1998). Personalijuhtimise käsiraamat. I ja II osa. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
127. Äripäeva käsiraamat. (2003). Juhi käsiraamat. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
128. Äripäeva käsiraamat. (2007). Arenduskäsiraamat. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
129. Üksvärav, R. (2004). Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.
130. Üldoskused – õpilase areng ja selle soodustamine koolis (toim A. Ots) (2005). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
131. Бриггем, Ю., Ф. М. С. Эрхардт (2007). Финансовый менеджмент. Москва: Питер.
132. Галенко, В. (2003). Менеджмент. Питер.
133. Гарретт, Б., П. Дюссож (2002). Стратегические альянсы. Инфра-М.
134. Дафт, Р. Л. (2006). Менеджмент. Москва [и др.]: Питер.
135. Друкер, П. Ф. (2004). Энциклопедия менеджмента. Вильямс.
136. Друкер, П. Ф. (2006). О профессиональном менеджменте. Вильямс.
137. Друкер, П. Ф. (2007). Эффективный руководитель. Вильямс.
138. Дубрин, Э. (2003). Что значит быть хорошим начальником. Москва: АСТ: Астрель.

139. Котлер, Ф. (2006). Основы маркетинга. Москва; Санкт-Петербург; Киев: Вильямс.
140. Латфуллин, Г., А. Райченко (2006). Теория организации. Питер.
141. Минцберг, Г. (2001). Стратегический процесс. Питер.
142. Мильнер, Б. (1999). Теория организации. Москва: Инфра-М.
143. Траут, Д. (2007). Сила простоты: Руководство по успешным бизнес-стратегиям. Питер.
144. Ульрих, Д. (2007). Эффективное управление персоналом. Москва и др.: Вильямс.
145. Хейне, П. (2007). Экономический образ мышления. Москва [и т.д.]: Вильямс.
146. Шейн, Э. (2007). Организационная культура и лидерство. Питер.