

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Haridusteaduste instituut
Haridusinnovatsiooni õppekava

Marii-Heleen Kralle

HARIDUSASUTUSTE JUHTIDE JA KOOLIPIDAJATE KOGEMUSE KIRJELDUSED JA
ETTEPANEKUD 360 KRAADI TAGASISIDE MEETODI RAKENDAMISE KOHTA

Magistritöö

Juhendaja: kõrgkoolididaktika kaasprofessor Mari Karm

Tartu 2024

Kokkuvõte

„Haridusasutuste juhtide ja koolipidajate kogemuse kirjeldused ja ettepanekud 360 kraadi tagasiside meetodi rakendamise kohta“

Haridusasutuse juhid peavad vastama paljudele ootustele, mistõttu on neil pidevalt vaja ennast professionaalselt arendada. Haridusasutuste juhtide arengut toetava tööriistana loodi 2017. aastal haridusasutuse juhi kompetentsimudeli rakenduskava, mis põhineb 360 kraadi tagasiside meetodil. Seni pole teada rakenduskava läbimise kogemusi, seega puudub sisend 2023. aastal uuendatud kompetentsimudeli rakenduskava parendamiseks. Käesoleva uurimuse eesmärk oli teada saada haridusasutuste juhtide ja koolipidajate kogemuse kirjeldused ning ettepanekud 360 kraadi tagasiside meetodi rakendamise kohta. Andmeid koguti poolstruktureeritud intervjuudega. Tulemustest selgus, et kõik intervjuueeritavad soovivad läbida 360 kraadi tagasiside, kuna selle kaudu on võimalus saada tagasisidet erinevatelt osapooltelt ning samas võimaldab see koolijuhil ennast analüüsida kompetentsimudeli põhjal.

Võtmesõnad: haridusasutuse juht, koolipidaja, kompetentsimudel, tagasiside, 360 kraadi tagasiside meetod, kvalitatiivne sisuanalüüs

Abstract

" School principals and school owners experience descriptions and suggestions regarding the implementation of the 360 degree feedback method "

Education institution leaders are required to meet a numerous expectations, therefore they need to continuously develop themselves professionally. School principal's competence model implementation plan, based on the 360 degree feedback method, was created in 2017 to support principal's development. So far we do not know the experiences of pervade this implementation plan so there is no input for improve the new competency(2023) model implementation plan. The purpose of this research was to find out the school principals and school owner experiences description and suggestions about the implementation of 360 degree feedback method. Data were collected through semi-structured interviews. Results revels that all the interviewers recommend pervade this model, because of the opportunity to receive feedback from different parties and through it the school principal's analyzes themself based on the competence model.

Keywords: school principal, school owner, competency model, feedback, 360 degree feedback method, qualitative content analysis

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Teoreetiline ülevaade.....	5
1.1 Tagasiside juhi professionaalse arengu kohta.....	5
1.2 360 kraadi tagasiside meetodi olemus ja rakendamine	6
1.3 Kompetentsimudelite kasutamine tagasiside kontekstis	9
1.4 Haridusasutuse juhi kompetentsimudel.....	10
2. Metoodika.....	12
2.1 Valim.....	12
2.2 Andmete kogumine.....	13
2.3 Andmeanalüüs	14
3. Tulemused.....	15
3.1 360 kraadi tagasiside meetodi kogemuse kirjeldus	16
3.2 Ettepanekud meetodi parendamiseks	23
4. Arutelu.....	25
Kasutatud kirjandus.....	31
Lisad	
Lisa 1. Haridusasutuse juhi kompetentsimudel 2016	
Lisa 2. Haridusjuhi kompetentsimudel 2023	
Lisa 3. Haridusasutuse juhi intervjuukava	
Lisa 4. Kooli pidaja intervjuukava	
Lisa 5. Nõusoleku vorm	

Sissejuhatus

Haridus on ühiskonna arengu kriitiline alus, kus reformide eesliinil on koolijuht, kes peab kiiresti muutuva maailma ootustele vastama (Deiparine *et al.*, 2023; Louis & Thessin, 2019).

Kaasaegne kool ootab, et koolijuht oleks meeskonna kujundaja, finantside planeerija, muutuste juhtija, strateegia looja ja visiooniga eestvedaja (Jamnes *et al.*, 2023). Selle kõigega toime tulemiseks peavad nad pidevalt ennast täiendama, mistõttu ongi Eestis hetkel üheks väljakutseks koolijuhtide arengu toetamine ning nende võimekuse tõstmine (Leijen *et al.*, 2020; Tamm, 2022), et nad suudaksid neile pandud ootusi täita.

Üleriigiliselt suunab Eestis koolijuhtide arengut peamiselt haridusvaldkonna arengukava, mille üks eesmärk on tagada 2035. aastaks pädevad ja motiveeritud koolijuhid (Haridusvaldkonna arengukava ..., 2021). Eesmärki aitab saavutada see, kui koolijuhid läbivad pärast riiklikku ettevalmistusprogrammi täiendus- või ülikoolikursused ja kogunud koolijuhtide arendamiseks mõeldud kursused, mis aitavad neil toime tulla ühiskondlike ja organisatsiooniliste muutustega ning individuaalsete väljakutsetega (Brauckmann *et al.*, 2023). Hetkel on aga koolijuhtidel (nii alustavatel kui kogenenutel) keeruline juhtida enda arengut ja karjääri ning koolipidajatel puudub raamistik, millest lähtuvalt koolijuhid arengut suunata, arenguvõimalusi pakkuda ja tagasisidet anda (Haridusjuhtide ..., 2023). Kuigi koolijuhtide pädevuse tagamiseks on olemas ülikoolis haridusjuhi õppekava ning alustava koolijuhid arenguprogramm, puudub terviklik (koolitus- ja täiendusõppe) raamistik ning võimalused, mille alusel koolijuhtide arengut terviklikult toetada ning suunata.

Ühe koolijuhtide pädevusi arendava vahendina on Eestis 2012. aastast kasutusel haridusasutuste juhtide kompetentsimudel, mis kirjeldab kõiki koolijuhid tööks vajalikke kompetentse. 2017. aastal töötas Innove, uue nimega Haridus- ja Noorteamet, välja haridusasutuse juhi kompetentsimudeli rakenduskava, mis põhineb 360 kraadi tagasiside meetodil. Loodud rakenduskava annab koolijuhtidele võimaluse ennast analüüsida, lähtudes kompetentsidest, ning saada tagasisidet, kuidas erinevad osapooled (nt kooli pidaja, juhtkond, õpetajad, õpilased, partnerid) tema käitumist tajuvad (Kompetentsimudel, *s.a.*). Mitmekesise tagasisidega saab toetada koolijuhid arengut.

Tänaseks on haridusasutuste 360 kraadi tagasiside läbinud 30 üldhariduskooli üle Eesti. Kuigi rakenduskava on kasutatud üle seitsme aasta ning pidevalt kogutud ka tagasisidet, pole seni teada, millised on haridusasutuste juhtide ja koolipidajate kogemused seoses rakenduskava

läbimisega ning seega puudub hetkel sisend 2023. aastal uuendatud haridusjuhi kompetentsimudeli rakenduskava parendamiseks. Käesolev magistr töö annab ülevaate haridusametuste juhtide ja koolipidajate kogemustest seoses meetodi rakendamisega ning kogub kokku nende ettepanekud, mis edastatakse Haridus- ja Noorteameti (edaspidi Harno) esindajale.

1. Teoreetiline ülevaade

1.1 Tagasiside juhi professionaalse arengu kohta

Tänapäevases käsitluses eksisteerib kõrvuti kaks arusaama sõna *tagasiside* tähendusest: teabekeskne ja protsessikeskne (Boud *et al.*, 2021; Hattie *et al.*, 2020). Teabekeskse termini puhul mõistetakse tagasisidet kui teavet, mida edastatakse tegevuse või arusaamise aspektide kohta ning kus teabe edastajaks võib olla õpetaja, eakaaslane, raamat, vanem, inimene ise (Hattie & Timperley, 2007). Protsessikeskne tagasiside sisaldab dialoogilisi protsesse, mille käigus õppijad mõistavad erinevatest allikatest pärinevat teavet ja kasutavad seda oma töö või õppimisstrateegia täiustamiseks (Carless, 2016). Lisaks on protsessikeskse tagasiside puhul oluline selle rakendamine ehk saadud teavet tuleks kasutada oma töö või õppimisstrateegia kvaliteedi parandamiseks (Boud *et al.*, 2021). Mõlema lähenemise puhul on oluline komponent teave, mida vahetatakse või luuakse (Lipnevich & Panadero, 2021). Vältimaks tagasisidest kui terminist rääkides vääritimõistmist, on oluline silmas pidada, millisest arusaamast lähtutakse.

Hariduslikus kontekstis peetakse tagasisidet teadmiste ja oskuste omandamise parandamisel ülioluliseks (Shute, 2008). Tagasiside aitab mõista ülesannete täitmist ning täiustada strateegiaid, et tööd paremini reguleerida ja jälgida (Hattie & Timperley, 2007). Töökeskkonna puhul tuuakse aga välja, et tagasiside kaudu on võimalik mõjutada või suunata töösooritust ja -tulemusi organisatsioonile sobivas suunas (Achterberg *et al.*, 2015). Uuringud kinnitavad, et juhendamisel on tähendusliku tagasiside pakkumisel positiivne mõju koolijuhtide juhtimispraktikatele (Goff *et al.*, 2014). Kahjuks tuleb uuringutest ka välja, et koolijuhtide juhtimistavade parandamisele suunatud tagasiside on sageli piiratud ning hindamisprotsessis on vähe sihipärast professionaalset tagasisidet (Alkaabi & Almaamari 2020).

Kuigi tagasisidet peetakse tõhusaks sekkumiseks mistahes õppeprotsessi ja soorituse puhul, ei too tagasiside ise kaasa muutust. Uuringud kinnitavad, et ainult tagasiside andmine ei muuda koolijuhtide juhtimistavasid (Goff *et al.*, 2014). Teoorial põhinevad uuringud toovad välja, et tagasiside protsessi aitab tõhusamaks muuta see, kui inimene on aktiivselt kaasatud

tagasiside teabe loomisesse, töötlemisse ja sellele vastamisse (Carless, 2022). Samas toovad praktilised uuringud välja, et hindamise käigus sisulise tagasiside andmine koolijuhile ja koolijuhile aitamine tagasiside tõlgendamisel juhendamise (*coaching*) kaudu on jätkusuutlikud vahendid juhtimispraktika parandamiseks (Goff *et al.*, 2014). Seega aitab muutuse saavutamisele kaasa hinnatava kaasamine tagasiside protsessi ning tema toetamine tagasiside tõlgendamisel.

Juhtidele tagasiside andmiseks on võimalik kasutada erinevaid vorme: mentorlus, juhendamine, õpiringid, *coaching*, 360 kraadi tagasiside (Cardno & Youngs, 2013; Goff *et al.*, 2014; Burkett & Hayes, 2021). Valiku juures on koolijuhtide jaoks oluline, et tagasiside vorm oleks asjakohane ning vastaks juhi individuaalsetele vajadustele (Cardno & Youngs, 2013). Eestis kasutatakse haridusasutuste juhtidele tagasiside andmise ühe vormina 360 kraadi tagasiside meetodit.

1.2 360 kraadi tagasiside meetodi olemus ja rakendamine

360 kraadi tagasiside on üks juhtidele tagasiside andmiseks välja töötatud ning laialdaselt praktiseeritud meetod (Chappelow *et al.*, 2020).

360 kraadi tagasiside olemus

360 kraadi tagasiside, tuntud ka kui mitme allika hindamine, on tagasisideprotsess, mis hõlmab inimese käitumise ja selle kohta arusaamade kogumist teistelt inimestelt, kelleks võivad olla alluvad, kolleegid, kliendid jt (Iyem & Kanaslan, 2016; Lepsinger & Lucia, 2009). Ehk protsessis kogutakse infot inimese oskuste, teadmiste ning isikuomaduste kohta, mille tulemusena selgub, kuidas teised inimese tema käitumist tajuvad (Bracken *et al.*, 2016; Dyer, 2001; Lepsinger & Lucia, 2009). Lisaks teiste inimeste arvamustele on 360 kraadi tagasiside puhul oluline enesehindamine, mille kaudu inimene õpib ennast ning oma tööd analüüsima (Dyer, 2001; Bracken *et al.*, 2016). Tagasiside protsessi tulemusi saavad organisatsioonid kasutada hiljem nii otsuste (nt koolitused, arendustegevused) tegemiseks kui ka juhtide käitumise jälgimiseks, sest korduvaid hindamistulemusi saab usaldusväärselt kõrvutada (Bracken & Rose, 2011; Fleenor, 2021).

360 kraadi tagasiside puhul on oluline teadlikkus tagasisidest, tagasiside vastuvõtmine ning vastutus tagasiside alusel tegutsemise eest (Bracken & Rotolo, 2019). Esiteks peavad juhid olema tagasisidest teadlikud ning valmis seda vastu võtma (Bracken & Rotolo, 2019), sest ainult

enda tugevuste ja nõrkuste teadvustamine annab võimaluse edasi areneda (Dyler, 2001; Fleenor, 2021). Kui tagasisidet vastu ei võeta, siis ei muutu ka käitumine (Bracken & Rose, 2011). Teiseks peab juht tagasisidet aktsepteerima ehk võtma seda kui kasulikku teavet enda käitumise kohta (Bracken & Rotolo, 2019). Vastuvõtmise tagamiseks peab organisatsioon pakkuma juhtidele tagasiside käsitlemiseks erinevaid vahendeid: *coach*, töötoad, arendustegevused (Chappelow *et al.*, 2020). Kolmandaks, vastutus tagasiside alusel tegutsemise eest, tähendab, et organisatsioon peab juhti toetama ning tagama talle võimaluse ennast saadud tagasiside põhjal arendada (Bracken & Rotolo, 2019). Need kolm omadust (teadlikkus, vastuvõtmine, vastutus) aitavad tagada, et 360 kraadi tagasiside toob kaasa soovitud muutuse juhi käitumises (Bracken & Rotolo, 2019). Kuid tuleb meeles pidada, et muutuste saavutamist mõjutab ka keskkond ja vanad harjumused võivad aja möödudes käitumise jälle üle võtta (Addison & Tosti, 2009).

On mitmeid tegurid, mis aitavad kaasa 360 kraadi tagasiside järel muutuste saavutamisele ja säilitamisele. Näiteks hindamistulemuste jagamine suurendab vastutust ning seetõttu mõjub see tulemuste rakendamisele edasiviivald (Addison & Tosti, 2009; Bracken *et al.*, 2016). Pädeva ja toetava abistaja (ka tugigrupi) olemasolu suurendab tagasiside tajutavat kasulikkust ja toob kaasa rohkem muutusi käitumises (McDonald *et al.*, 2003). Lisaks aitab tagasilangust vältida korduvhindamise läbimine (Addison & Tosti, 2009).

Uuringu näitavad, et koolijuhtide arvates on 360 kraadi meetod õiglane ning aitab vältida isiklikku subjektiivsust (Cheng & Wu, 2020). Lisaks soosib see uuenduslikku töökäitumist (Canaan Messarra *et al.*, 2020) ning avaldab positiivset mõju kooli juhtimise efektiivsusele (Cheng & Wu, 2020). Samas ebasoodsa tagasiside saamine võib negatiivselt mõjutada juhi tervist ja psühholoogilist heaolu (Nowack, 2019). Vähesed koolijuhid aga kahtlevad hindamise objektiivsuses ja usuvad hindajate subjektiivsete vigade olemasolusse (Cheng & Wu, 2020).

Mitme allika tagasiside protsessi algatab ning rakendamise viib läbi organisatsioon või teenusepakkuja. Meetodi rakendamine toimub etappide kaupa.

360 kraadi tagasiside meetodi rakendamine

Mitme allika tagasisidele on iseloomulik etappidest lähtuv rakendumine. Esmalt tuleb osalejatele selgitada eesmärki ning neid metoodika alal koolitada. Sellele järgneb küsimustiku koostamine ning täitmine. Peale hindamist saadakse koondraport tulemustega, mis vaadatakse koos juhiga läbi ning mille põhjal püstitatakse eesmärgid. Rakendamise viimaseks etapiks on juhtide

toetamine eesmärkide täitmisel (Bracken *et al.*, 2016; Lepsinger & Lucia, 2009). Kuigi 360 kraadi tagasiside meetodit on rakendatud alates 1980ndatest ning rakendamise parimad tavad on kirjanduses täielikult dokumenteeritud, võitlevad praktikud kahjuks jätkuvalt rakendusprobleemidega (Chappelow *et al.*, 2020). Levinuimad probleemid on:

Organisatsiooni valmisoleku puudumine. 360 kraadi tagasiside õnnestumiseks on organisatsiooni toetav keskkond kriitiliselt oluline, sest kehv tagasisidekeskkond võib töötajates ning juhtides esile kutsuda ärevust (Chappelow *et al.*, 2020; Maylett, 2009).

Ebaselge eesmärk. Hindamisprotsess tõenäoliselt ebaõnnestub, kui rakendamise põhjus on ebaselge, kui hindamise osapooled ei nõustu seatud eesmärgiga või neid ootusi ei edastada hinnatavatele (Chappelow *et al.*, 2020). Protsessi eesmärk peab olema selgelt määratletud ning osapooltele edastatud, sest muidu võib see põhjustada arusaamatusi (Bracken *et al.*, 2016).

Juhi ettevalmistamine. Juhtide ettevalmistus on ülioluline – neid tuleb teavitada, miks nad osalevad, kuidas protsess toimub (nt etapid, valimi moodustamine) ning kuidas tagatakse andmete konfidentsiaalsus ja anonüümsus (Chappelow *et al.*, 2020).

Halb disain või logistika. Valel ajal läbiviimine (nt kiire aeg, aruannete tähtjad, palgapäev) või vale ajaraam mõjutab otseselt tulemusi (Chappelow *et al.*, 2020; Vukotich, 2010).

Vale hindamispõhja valimine. Küsimustiku võib koostada, lähtudes näiteks ametijuhendist või töökirjeldusest, kuid usaldusväärsete tulemuste saavutamiseks peaks organisatsioonid kasutama hindamise alusena juhtimiskompetentside mudelit (Chappelow *et al.*, 2020).

Halb hindajate valik. Juhtide juhtimiskäitumist näeb ainult piiratud valim (Addison & Tosti, 2009), seega annavad kõige täpsemaid hinnanguid need osapooled, kes on saanud piisavalt jälgida käitumist, mida nad hindavad (Chappelow *et al.*, 2020). Muidu võib tagasiside olla ebatäpne, mis ei ole kasulik ega usaldusväärne (Bracken & Rotolo, 2019). Oluline on ka meeles pidada, et tulemused võivad olla manipuleeritavad, lähtudes poliitilistest vaadetest või personaalsest meeldimisest (Bracken *et al.*, 2016).

Konfidentsiaalsuse ja anonüümsuse probleemid. Anonüümsus ja konfidentsiaalsus on selle meetodi puhul väga olulised (Bracken *et al.*, 2016; Dylor, 2001; Fleenor, 2021), nende rikkumine võib kaasa tuua tõsiseid probleeme (nt moonutatud tulemus, usalduse

puudus). Konfidentsiaalsusega tagatakse hindamisandmete kaitstus ja piiratud ligipääs ning tänu anonüümsusele on võimalik saada ausamat ja täpsemat tagasisidet (Chappelow *et al.*, 2020).

Hindamisjärgsed probleemid. Üheks ebaõnnestumise kõige levinum põhjuseks on vastutuse puudumine ehk pole selge, mida peab juht peale tagasiside saamist tegema (Bracken *et al.*, 2016; Chappelow., 2020). Pärast hindamist peab toimuma vestlus juhiga, kus arutatakse tagasisidet, koostatakse arengukava ja pannakse paika järgmised sammud. 18–24 kuu möödudes tuleks plaanid uuesti koos üle vaadata (Dyer, 2001).

Probleemide esinemine rakendamisel mõjutab tagasiside kvaliteeti (nt usaldusväarsus, kehtivus, täpsus), kuid neid saab vältida, kui olla ettevaatlik rakendamise disainimisel, planeerimisel ning järeltegevustes (Chappelow *et al.*, 2020). Tagasiside kvaliteedi tagamiseks tuleks rakendamise disainimisel luua kindel raamistik, mis tagaks tulemuste hilisema usaldusväarsuse. Üheks võimalikuks raamistikuks on kompetentsimudel.

1.3 Kompetentsimudelite kasutamine tagasiside kontekstis

Kompetentsist hakati rääkima 1970ndatel, kui ametikohtade vajalike ülesannete käsitlemisel saadi aru, et eduteguriteks pole mitte ainult valdkonnateadmised, vaid ka hoiakud ning ülekantavad oskused (McLelland, 1973). Tänapäeval aga tekitab kompetentsi mõiste segadust ja vaidlusi ning on võimatu tuvastada või omistada ühtset teooriat ja seeläbi jõuda definitsioonini, mis arvestaks ja ühendaks kõiki selle termini erinevaid kasutusviise (Campion *et al.*, 2011; Le Deist & Winterton, 2005; Ngayo Fotso, 2021). Analüüsidest erinevaid käsitlusi, võib siiski kokkuvõtvalt öelda, et kompetents viitab teadmiste, oskuste, võimete ja muude omaduste kogumile, mis on vajalik konkreetse töökohta tõhusaks täitmiseks (Campion *et al.*, 2011).

Ametikirjeldusest lähtuvalt koostatakse kompetentsimudel, mis sisaldab kõiki ühe ametikoha täitmiseks vajalikke oskusi ja teadmisi. Kompetentsipõhise lähenemisviisiga saab tuvastada, hinnata ja arendada oskuste, võimete ja sooritusvõime kogumit, mis on vajalik antud töö tegemiseks (Kim *et al.*, 2020). Siinkohal on aga tähtis välja tuua, et kompetentsimudelid kirjeldavad kõrgeimat võimalikku saavutustaset ehk tipptegijat, andes võimaluse eristada tipptegijaid teistest töötajatest ning lisaks näha, kuhupoole püüelda (Campion *et al.*, 2011). Kompetentsimudel on peamiselt töövahend organisatsioonide jaoks, kes kasutavad seda juhtide värbamisel ja valikus, koolituste ja karjääri planeerimisel, tunnustamisel, motiveerimisel ning tulemusjuhtimisel (Campion *et al.*, 2011; Raava, 2013).

Eestis vajab koolijuht tööülesannete täitmiseks erinevaid kompetentse, et vastutada oma pädevuse piires õppe- ja kasvatustegevuse korraldamise ning tulemuslikkuse eest (Põhikooli- ja Gümnaasiumiseadus, 2010). Siinkohal mõeldakse kompetentside all teadmiste, oskuste ja hoiakute kogumit, mis väljendub tegevustes ning on eeldus tööülesannete täitmiseks (Kutsestandardi ..., 2011; Üldised kompetentsid, 2013). Eestis kasutatakse termineid *pädevus* ja *kompetents* sünonüümidena (Eesti õigekeelsussõnaraamat, 2018; Haridussõnastik, *s.a.*). Eesti haridusasutuste juhtide kompetentside kaardistamiseks ning hindamiseks koostati 2012. aastal kompetentsimudel, mida uuendati 2016. ja 2023. aastal (Jamnes *et al.*, 2023).

1.4 Haridusasutuse juhi kompetentsimudel

Kompetentsimudelis tuuakse välja, et haridusasutuse juht peab mõistma tulevikuootusi ning ühiskonna arenguid ja toetama iga õpilast tema võimete maksimaalsel arendamisel (Kompetentsimudel, *s.a.*). Sellest lähtuvalt on 2016. aastal uuendatud haridusasutuse juhi kompetentsimudelis (vt lisa 1) kompetentsid jaotatud viide kategooriasse: innovatsiooni juhtija, eduloo tutvustaja, iga õpilase arengu toetaja, tulemuspõhine juhtija ning meeskonna juht (Kompetentsimudel, *s.a.*). Kompetentsimudel on mõeldud haridusasutuse juhi värbamiseks ja valikuks, juhi enesehindamiseks, individuaalseks nõustamiseks, tunnustamiseks, koolitamiseks ning tulemushindamiseks (Haridusasutuse juhi ..., 2016). Haridusasutuse juht saab ennast mudelis kirjeldatud komponentide põhjal hinnata kolmest tegevusnäitajast lähtuvalt: kasin, hea ning suurepärase tase (Haridusasutuse juhi ..., 2016).

2017. aastal lõi Innove haridusasutuse juhi kompetentsimudeli rakenduskava, mis põhineb 360 kraadi tagasiside meetodil. Rakenduskava võimaldab võrrelda juhi enda hinnangut teiste poolt antud hinnangutega kompetentside lõikes ning kasutada saadud informatsiooni individuaalse arenguplaani koostamiseks (Kompetentsimudel, *s.a.*). Harno korraldab meetodi rakendamist ning toetab koolipidajaid ja -juhte hindamisprotsessi käigus (v.a. arenguvajaduste elluviimine). Rakendamine toimub seitsmes etapis: haridusasutuse juhi soov saada tagasisidet, nimekirja koostamine tagasiside andjatest, küsimustike täitmine e-keskkonnas, individuaalse tagasisidega tutvumine, tulemuste analüüs ja tõlgendamine, tagasisidevestlus pidaja esindajaga, arenguvajaduste elluviimine (Kompetentsimudel, *s.a.*). Tagasiside andmise osapoolteks on haridusasutuse juht ise, tema vahetu juht, kolleegid, partnerid, meeskond ja õpilased. Kõik tagasiside osapooled täidavad küsimustiku, mis on koostatud haridusasutuse juhi

kompetentsimudeli põhjal. Tulemused kajastuvad anonüümses koondraportis (seitsmepalline skaala) koos kommentaaridega (Kompetentsimudel, *s.a.*).

2023. aastal uuendatud haridusjuhtide kompetentsimudel jaotab kompetentsid kolmeks kategooriaks (vt lisa 2): enesejuhtimine (enesejuhtimine ja -areng), suhete juhtimine (meeskonna juhtimine ja eestvedamine; suhtlemine ja koostöö) ning organisatsiooni juhtimine (strateegiate loomine ja organisatsiooni arengu kujundamine; süsteemne mõtlemine) (Jamnes *et al.*, 2023). Seda mudelit rakendatakse koos karjäärimudeliga. Mudelis on kõiki kompetentse kirjeldatud kolmel tasemel: ekspert-haridusjuht, meister-haridusjuht ja süsteemimuutja (Jamnes *et al.*, 2023). Juhi kompetentse hinnatakse viiepallisel skaalal (Jamnes *et al.*, 2023). Hetkel (2023 a.) töötatakse uuendatud kompetentsimudelile välja rakenduskava.

2016. aastal ning 2023. aastal uuendatud mudeli suurim erinevus on selles, et varem ei olnud eraldi lahti kirjutatud enesejuhtimise kompetentsi, vaid see oli meeskonna juhtimise, innovaatilise juhtimise ning visiooni all, aga on nüüd uude mudelisse sisse toodud (Haridusasutuse juhi ..., 2016).

Kiiresti muutuvmas maailmas peab koolijuht haridusreformide eesliinil seistes suutma vastata paljudele ootustele (Deiparine *et al.*, 2023; Louis & Thessin, 2019). Sellega toime tulemiseks peavad nad ennast pidevalt arendama, et olla pädevad ehk kompetentsed. Arengu juures on oluline ka tagasiside saamine (Shute, 2008), kuna tähenduslikul tagasisidel on positiivne mõju koolijuhtide juhtimispraktikatele (Goff *et al.*, 2014). Kahjuks saavad aga koolijuhid hindamisprotsessis vähe sihipärast tagasisidet ning juhtimistavade parandamisele suunatud tagasiside on sageli piiratud (Alkaabi & Almaamari, 2020). Koolijuhil ametikoha jaoks vajalikud teadmised, oskused ja hoiakud ehk kompetentsid pandi kokku 2012. aastal, kui koostati esimene haridusasutuste juhtide kompetentsimudel. 2017. aastal koostati haridusjuhi kompetentsimudeli (2016. aasta) rakenduskava, lähtudes 360 kraadi tagasiside meetodist. Tänu sellele on haridusasutuse juhil võimalus saada tagasisidet erinevalt osapooltelt, mille tulemusena joonistuvad välja tema tugevused ja arengukohad (Bracken *et al.*, 2016; Dyer, 2001; Fleenor, 2021). Mitmed uuringud toovad välja, et 360 kraadi tagasiside toob kaasa uuendusliku töökäitumise (Canaan Messarra *et al.*, 2020) ning avaldab positiivset mõju kooli juhtimise efektiivsusele (Cheng & Wu, 2020). Mitme allika hinnangud loovad suurepärase võimaluse saada tagasisidet, mida juhid vajavad heade juhtimistavade parandamiseks (Addison & Tosti, 2009), ent kuna see on esimene haridusasutuste juhtide kompetentsimudelil põhinev rakenduskava, siis pole

teada, millised on haridusasutuse juhtide ja koolipidajate kogemused seoses 360 kraadi meetodiga ning seega puudub ka sisend uue rakenduskava täiendamiseks.

Magistritöö **eesmärk** on teada saada, millised on haridusasutuste juhtide ja koolipidajate kogemuse kirjeldused ning ettepanekud 360 kraadi tagasiside meetodi rakendamise kohta.

Töö eesmärgi saavutamiseks püstitatud **uurimisküsimused**:

1. Kuidas kirjeldavad haridusasutuste juhid ja koolipidajad 360 kraadi tagasiside meetodi rakendamise kogemust?
2. Missuguseid ettepanekuid teevad haridusasutuste juhid ja koolipidajad 360 kraadi tagasiside meetodi rakendamise parendamiseks?

2. Metoodika

2.1 Valim

Käesolevas magistritöös kasutati ettekavatsetud- ja lumepallivalimit. Ettekavatsetud valimi põhjal, kus uuritavad kaasatakse kindlatest kriteeriumitest lähtuvalt (Rämmer, 2014), valis Harno esindaja välja inimesed, kelle kontaktid ta edastas töö autorile. Koolipidajate valikul lähtuti sellest, et nad töötaksid erinevatest Eesti piirkondades ning läbinud 360 kraadi tagasiside haridusasutustele. Haridusasutuste juhtide valikul lähtuti sellest, et tegu oleks üldhariduskoolide juhtidega, kes on läbinud 360 kraadi tagasiside meetodi haridusasutustele ning osalenud samas tagasisidevestluses uuringus osaleva koolipidajaga. Mitmel juhul keeldusid haridusasutuste juhid intervjuu andmisest ja seetõttu pidi töö autor kasutama lumepallivalimit, paludes koolipidajatel soovitada kedagi teist, kelle poole pöörduda (Rämmer, 2014), kes vastaks uuringu kriteeriumitele.

Lähtudes ettekavatsetud ning lumepallivalimist, tehti e-kirja teel ettepanek uuringus osalemiseks kaheteistkümnele haridusasutuse juhile ja kaheteistkümnele koolipidajale (kokku kaheksale kohalikule omavalitsusele). E-kirjas anti ülevaade uurimistöö teemast ja eesmärgist ning küsiti nõusolekut uuringus osalemiseks. Uuringus oli nõus osalema neliteist inimest, kuid intervjuu andis üksteist uuritavat. Ühel juhul keeldusid kõik piirkonna haridusasutuste juhid intervjuu andmisest, seega langes antud piirkond valimist välja, kuigi koolipidaja soovis uuringus osaleda. Teisel juhul langes piirkond valimist välja, kuna peale ametikohtade vahetumist olid intervjuud valmis andma haridusasutuse juht ja koolipidaja, kes ei olnud osalenud samas

vestluses ehk ei vastanud valikukriteeriumile. Kolmandal juhul langes piirkond valimist välja, kuna peale pikki läbirääkimisi ei vastanud nad enam e-kirjadele. Teised loobunud haridusasutuste juhid tõid põhjustena välja töölepingu lõppemise, soovi mitte osaleda või vähese aja.

Koolipidajate loobumise põhjuseks oli töökoha vahetus. Rohkem liikmeid valimisse kaasata ei saanud, kuna Eestis ei ole rohkem kohalikke omavalitsusi, kelle üldhariduskooli juhid oleksid läbinud 360 kraadi tagasiside haridusasutustele.

Läbi viidud uuringus osales üksteist uuritavat: viis haridusasutuse juhti ja kuus koolipidajat. Neli koolijuhti töötas hindamise ajal põhikoolis ning üks gümnaasiumis. Õpilaste arv varieerus koolides olles vahemikus alla 100 kuni üle 1000 õpilase. Kaks koolipidajat ja üks haridusasutuse juht ei töötanud intervjuu andmise ajaks enam samal ametikohal. 360 kraadi tagasiside läbimisest oli vastajatel möödas üks kuni kolm aastat.

2.2 Andmete kogumine

Antud uurimuse eesmärk on kirjeldada haridusasutuste juhtide ja koolipidajate kogemusi. Selleks kasutati kvalitatiivset uurimisviisi, mis aitab mõista inimeste kogemusi ja vaateid (Strömpl, 2020). Andmekogumiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuusid, kuna need annavad intervjuueerijale võimaluse muuta küsimuste järjekorda ja küsida täpsustavaid küsimusi (Kalmus, 2015).

Andmekogumiseks koostati üks intervjuukava haridusasutuste juhtidele ning teine koolipidajatele. Intervjuukavad koosnesid neljast plokist: sissejuhatavad küsimused, põhiküsimused, lisaküsimused ja kokkuvõtavad küsimused. Lähtudes uurimisküsimustest, jagunesid põhiküsimused kahte kategooriasse: kogemuse kirjeldus ning ettepanekud. Intervjuukavadega on võimalik tutvuda lisades (lisa 3; lisa 4).

Intervjuukava usaldusväärsuse tagamiseks tehti kaks pilootintervjuud: üks koolipidajatega (paarisintervjuu) ning üks haridusasutuse juhiga. Pilootintervjuudest selgus, et küsimused olid uuritavate jaoks mõistetavad ning võimaldasid anda vastuseid uurimisküsimustele. Pilootintervjuu järel muudeti küsimuste järjekorda ning tõsteti kattuvad küsimused kokku. Kuna pilootintervjuu käigus saadi vastuseid uurimisküsimustele, siis lisati need analüüsitava andmete hulka.

Põhiuuring toimus ajavahemikus oktoober 2023–jaanuar 2024. Kõigi nõusoleku andnud haridusasutuste juhtide ning koolipidajatega lepiti kokku intervjuu ajad e-kirja teel ning neile

saadeti tutvumiseks nõusolekuvorm (lisa 5). Enne uuringus osalemist täideti nõusolekuvorm paber kandjal kohapeal või olid intervjuueeritavad eelnevalt dokumendi digitaalselt allkirjastanud ning edastanud selle uurijale e-kirja teel. Nõusolekuvorm andis hea teadustava kohaselt ülevaate uuringu eesmärgist, intervjuu salvestamist, isikuandmete töötlemisest, tulemuste esitamisest ning konfidentsiaalsuse tagamisest. Samuti teavitas see intervjuueeritavat, et osalemine on vabatahtlik ning tal on igal ajal õigus enda nõusolek tagasi võtta (Strömpl, 2020).

Kokku toimus kaks füüsilise kohtumisega intervjuud ning kaheksa veebiintervjuud Zoomi keskkonnas. Salvestamiseks kasutati telefoni vastavat rakendust või Zoomi keskkonna salvestuse võimalust. Enne intervjuu algust tutvustati uuesti magistritöö teemat ja eesmärki ning tuletati meelde, et intervjuu salvestatakse. Selgitati, kuidas tagatakse konfidentsiaalsus ning esitletakse tulemusi. Intervjuu lõpuks tänati intervjuueeritavaid ning lubati nendega töö tulemusi jagada. Kõige lühem intervjuu kestis 32 minutit ja kõige pikem intervjuu 62 minutit. Kogutud andmeid hoitakse magistritöö autori isiklikus arvuti parooliga kaitstud kaustas kuni töö kaitsmiseni.

2.3 Andmeanalüüs

Kogutud andmeid analüüsiti, kasutades induktiivset sisuanalüüsi, mis toob tekstist esile osalejate maailmamõistmise ning selle tõlgendused (Kalmus, 2015). Andmeanalüüsi alustati transkribeerimisega, kasutades Tallinna Tehnikaülikooli kõnetuvastuse keskkonda, et muuta kõik helisalvestised tekstiks (Alumäe ja Olev, 2022). Uuritavate konfidentsiaalsuse tagamiseks asendati transkriptsioonis nende pärisnimi koodiga. Andmete õigsuse tagamiseks kuulati tekstid üle ning ebatäpsused parandati. Kokku oli intervjuude transkriptsiooni 129 lehekülge (kirjatüüp Times New Roman, suurus 12 p, reavahe 1,5), lühim 9 ja pikim 18 lehekülge.

Esimene kodeerimine tehti koos juhendajaga Zoomi keskkonnas, kus Microsoft Office Wordi dokumendis märgistati tähenduslikud üksused uurimisküsimusest lähtuvalt ning sõnastati koodideks. Kui töö autor oli mõistnud kodeerimise põhimõtteid, suundus ta intervjuusid kodeerima programmis QCAMap (Letz, 2024). Andmete analüüsi usaldusvääruse tagamiseks kasutati korduvkodeerimist. Esimene kodeerimine tehti 1. veebruaril 2024 ning teine 13. märtsil 2024. Peale korduvkodeerimist ühtlustati koodide nimetused ning sõnastati koodid ümber.

Tabel 1. Peakategooria moodustumine koodidest esimese uurimisküsimuse (Kuidas kirjeldavad haridusasutuste juhid ja koolipidajad 360 kraadi tagasiside rakendamise kogemust?) lõikes

Koodid	Alakategooriad	Peakategooria
Koolituse läbimine	Ettevalmistus enne osalemist	Valmisolek osaleda
360 kraadi meetodi tundmine		
Juhi kompetentsimudeli tundmine	Hoiakud enne osalemist	
Tajub vajadust osaleda		
Soovib ise osaleda		
Hirm osaleda		

Kodeerimisel saadud tähenduslikke üksuseid analüüsiti induktiivselt. Kategoriseerimisel selgus, et tekkinud kategooriatest neli kattusid teoorias välja toodud 360 kraadi tagasiside meetodi haridusasutustele rakendamise etappidega. Sarnaselt rakendamise etappidega (Kompetentsimudel, s.a.) moodustusid järgmised kategooriad: valmisolek (soov osaleda), valim (vastajate valimine), hindamistulemused (tagasisidega tutvumine, tulemuste analüüs ja tõlgendamine), tagasisidevestlus (vestlus pidaja esindajaga) ning arenguvajaduste elluviimine (arenguvajaduste elluviimine) Lisaks tekkisid rakendumise korralduse ning ettepanekute kategooria.

Esimese uurimisküsimuse alla (*Kuidas kirjeldavad haridusasutuste juhid ja koolipidajad 360 kraadi tagasiside meetodi rakendamist?*) moodustus 22 koodi, millest moodustus 10 alakategooriat ja 6 peakategooriat. Teise uurimisküsimuse alla (*Milliseid ettepanekuid teevad haridusasutuste juhid ja koolipidajad 360 kraadi tagasiside meetodi parendamiseks?*) moodustus 8 koodi, millest moodustus 6 alakategooriat ja 2 peakategooriat.

3. Tulemused

Magistritöö eesmärk oli teada saada haridusasutuste juhtide ja koolipidajate kogemuse kirjeldused ning ettepanekud 360 kraadi tagasiside meetodi rakendamise kohta. Tulemused on esitatud uurimisküsimuste kaupa. Tulemuste juures on tsitaadid vestlustest, mis on kaldkirjas. Tsitaadid lõppevad koodiga ning neid on toimetatud, et sisu paremini mõista. Uurimisküsimusele mittevastav osa on tsitaadis asendatud /.../ märgistusega. Uuritavad on tähistatud koodidega HJ1–HJ5 (haridusasutuste juhid) ja KP1–KP6 (koolipidajad).

3.1 360 kraadi tagasiside meetodi kogemuse kirjeldus

Esimese uurimisküsimusega sooviti teada saada, kuidas kirjeldavad haridusasutuste juhid ja koolipidajad 360 kraadi tagasiside meetodi rakendamist. Andmeanalüüsi tulemusena moodustus viis peakategooriat lähtuvalt meetodi rakendamise etappidest: valmisolek, rakendamise korralduse valim, hindamistulemused, tagasisidevestlus ja arenguvajaduste elluviimine.

Valmisolek

Haridusasutuste juhtide ja koolipidajate meelest on kõige olulisem, et inimene ise tahab tagasisidet saada. „*Ma olin ise seda soovinud, et ma olin valmis, ma olen piisavalt palju uurinud seda.*“ (HJ3) Koolijuhid, kes olid soovinud osaleda, tõid välja, et nad tahtsid saada teaduspõhisemat tagasisidet, olid eelnevalt läbinud ettevalmistava koolituse, neil oli ettekujutus meetodist või kompetentsimudelid. Üks haridusasutuse juht soovis tagasisidet saada, sest kuigi ta ise viib läbi koostöövestlusi, ei ole tema koolipidaja seda teinud. Koolipidajad arvasid, et hindamise olid nõus läbima hästi toimivad juhid, kes juba teavad, et nad on head juhid. Lisaks leiti, et koolijuhid soovisid hindamises osaleda tänu usalduslikule suhtele ja heale koostööle.

Mitmed uuritavad tajusid vajadust ise läbida 360 kraadi tagasiside haridusasutustele, enne kui suunata teisi seda läbima. „*Kui sa tahad kollektiiviga seda läbida, siis juhina ka pead selle ise läbi tegema.*“ (HJ5) Lisaks tunti vajadust hindamine läbida, kui oli esinenud juhtimisprobleeme või kui teised koolijuhid olid hindamise juba eelnevalt läbinud. Koolipidajad tõid välja, et hindamise läbimine näitas neile ära, kuidas meetod töötab ning kas sealt saab väärtusliku info kätte.

Haridusasutuste juhid 360 kraadi tagasiside hindamise ees hirmu ei tundnud ning tagasisidet ei kartnud. Selles osas on vastustes vastuolu, sest koolipidajad tõid välja, et pidid haridusasutuste juhte mitu korda veenma, kuna neil oli hirm negatiivse tagasiside ees. „*Põhiline ongi täpselt see hirmu mahavõtmise /.../ inimesed kardavad, et issand, et sealt tuleb ju nii palju, võib-olla negatiivset, kuidas ma ikka julgen seda vastu võtta.*“ (KP5) Vastuolu võis tekkida asjaolust, et koolipidajad rääkisid, pidades silmas kõiki enda piirkonnas hindamise läbinud haridusasutusi, kuid intervjuu andsid ainult need haridusasutuste juhid, kellele oli valmisolek osaleda. Ühiselt arvati, et hindamises osalemise hirmu aitab vähendada eelnevalt sarnase hindamise läbimine või teiste hindamise läbinud juhtide poolne julgustamine. Mitmed koolipidajad soovisid, et kõik nende juhid läbiksid 360 kraadi tagasiside hindamise, kuid

koolijuhid polnud nõus. Üks koolipidaja jagas kogemust, kus tema haridusasutuste juhid olid häiritud, et nad 360 kraadi tagasiside meetodisse suunati, ning väljendasid oma frustratsiooni ka koolitustel, kus koolipidaja pidi nad korrale kutsuma. Kardeti ka, et 360 kraadi tagasiside läbimine on kohustuslik. Üks koolipidaja jagas oma hirmu vestluse läbiviimise ees.

Haridusasutuste juhtide vastustest selgub, et enne hindamist olid nad läbinud ettevalmistuse ehk olid tuttavad 360 kraadi tagasiside meetodiga, haridusasutuse juhi kompetentsimudeliga või läbinud koolituse. Täheledatai, et tänu ettevalmistusele teati, mida 360 kraadi tagasiside hindamiselt oodata. Üks koolijuht ei olnud ettevalmistust läbinud, kuid ei tundnud sellest ka puudust. Haridusasutuste juhid pidasid koolitust oluliseks ning jagasid enda kogemusi, kuid mitmed koolipidajad ei mäletanud koolitusest midagi. Ühiselt rõhutati koolitaja rolli olulisust ning vajalikkust teemat hästi tutvustada. „*Minu arust sõltub väga, kes see koolitaja on, kuidas ta presenteerib, selgitab. Kuidas ta paneb sind mõtlema selle üle./... / Oluline on see eelhäälestuse koolitus ehk kes seda teeb, kuidas ta seda hoiakut oskab luua.*“ (HJ3)

Haridusasutuste juhid pidasid koolituse oluliseks teemaks tagasisidega toimetulekut.

Koolipidajad tõid välja, et oluline oli Harno poolt eraldi pakutav tasuline tagasiside mõtestamise koolitus, mis aitas neil paremini tagasisidet tõlgendada ning seda juhile edastada.

Rakendamise korraldus

Harno-poolset korraldust iseloomustasid koolipidajad sõnaga 'okei', kuid täpsustati, et varem olid hindamisel teistsugused etapid. Välja toodi, et koolitusi enam ei ole, ettevalmistus on teistsugune ning puuduvad konsultandid. „*Esimestel aastatel pakkus Innove ka neid konsultante. /.../ Sain selle konsultandiga kokku, vaatasime koos selle raporti üle, ta andis mulle nõu, millele keskenduda, mingisuguseid juhiseid./.../ Kohtusime päris mitu korda. Ja siis ta kuidagi tegi mulle neid graafikuid ümber, nii et oleks parem lugeda asju sealt.*“ (KP1) Haridusasutuste juhid Harno-poolse korralduse kohta midagi välja ei toonud, mis võib tuleneda asjaolust, et koolipidaja oli korraldanud hindamise läbimise haridusasutuse juhi jaoks. Kaks haridusasutuste juhti tõid välja, et nende koolipidajate korraldus oli väga hästi läbi mõeldud. Selle juures rõhutati kohtumiste olulisust ja protsessile järgnenud refleksiooni. Koolipidajad märkisid, et 360 kraadi tagasiside läbimine oli haridusasutuste juhtide jaoks vabatahtlik ning nad küsid koolijuhtidelt selleks nõusolekut. Täpsustusena öeldi, et kuigi mõni kohalik omavalitus on kasutanud hindamise läbimiseks rahalist motiveerimist, siis intervjueeritud koolipidajad seda õigeks ei pidanud.

360 kraadi tagasiside meetodi rakendamisel aitas ja toetas haridusasutuste juhte ja koolipidajaid peamiselt Harno ning selle konsultant. Haridusasutuste juhtidele pakkus toetust ka koolipidaja või -psühholoog. Mõnel juhul leiti, et protsessi läbimisel ei olnud abi vaja.

Jagati ühist arusaama, et ajakasutus oli mõistlik ning väärt panustatud aega. „*Ma arvan, et see tagasiside võrreldes selle panustatud ajaga minu poolt kaalus nagu ajalise panuse ülesse. Et see väärtus oli suurem kui panustatud aeg. Selles mõttes see on positiivne. Need olid väga hästi paigas.*“ (HJ4) Samas toodi välja, et küsimustiku täitmine oli ajamahukas ning tahtis süvenemist. Negatiivseid emotsioone tekitaski osalejates peamiselt küsimuste tõlgendamine. Kooli pidajad täheldasid, et kuigi esimene kord oli küsimustiku täitmine vaevaline, siis üldiselt oli hindamise läbimine paindlik.

Valim

Uuringust selgus, et oluliseks peeti kõiki tagasiside osapooli. „*Nad on kõik olulised, kolmsada kuuskümmend on ju valitud selleks, et kõik need sihtrühmad on olulised.*“ (KP3) Samas tuli vastustest välja, et ühel hindamisel õpilasi valimisse ei kaasatud kooli eripära tõttu ning teisel juhul ei olnud õpilaste kaasamine kohustuslik. Haridusasutuste juhid pidasid õpilaste kaasamist oluliseks, sest tavaliselt neilt tagasisidet ei saada. Ühiselt täheldati, et tagasiside andjad ei osanud küsimustele vastata, sest nad ei olnud näinud koolijuhti tema töötegevustes. „*Mõnele küsimusele ei tea vastust, sest et ma ei näe, ei ole igapäevaselt nende kõrval, me ei näe, mis nad teevad.*“ (KP2)

Haridusasutuste juhtide vastustest ilmnasid vastandlikud seisukohad tagasiside osapoolte valimise ehk valimi koostamise osas. Valimi koostamist pidas lihtsaks üks juht, kelle meelest oli vastajaid olnud kerge leida. Teistele haridusasutuste juhtidele tekitas raskusi vastajate valiku tegemine, nii paljude vastajate leidmine ning läbirääkimised. Osalejate valimise kriteeriumitena toodi välja arvuti kasutamise oskus ning inimese tundmine ehk vastaja pidi teadma, millega koolijuht tegeleb. Koolijuhtidele valmistas suurt pettumust, et inimesed jätsid küsimustikule vastamata. „*Minu jaoks nagu pettumus oli see, kuigi ma kõikidega olin ju läbi rääkinud, siis mõned inimesed ikkagi ei olnud vastanud mis iganes põhjusel, et see küsimus mul nagu enda peas on siamaani, et ma küsisin, et kas sa oled nõus, ja siis sa ütlesid mulle jah, et miks sa siis seda nagu ei teinud?*“ (HJ4)

Hindamistulemused

Hindamistulemuste juures peeti kõige olulisemaks valdkonnaks meeskonna juhtimist. „*Ma olen ikkagi siia kutsutud juhina, sellepärast et seda meeskonda juhtida, ja juhtida seda head õhkkonda, ja kui me selle saavutame, siis tegelikult see kandub ka õppimisprotsessi, õpilasteni ja vanemateni ja kooli maineni ja nii edasi teiste tasemeteni. Ma arvan, et see on nagu see põhiline aluspõhi, millele teised asjad saab ülesse ehitada.*“ (HJ1) Üleüldiselt peeti oluliseks kõiki valdkondi ning otseselt ühtegi valdkonda ei eelistatud. Toodi välja, et mõningatel juhtudel nähti ette, mis valdkondades võib olla kõrvalekaldeid. Kaks koolijuhti väljendasid arusaamatust õpilaste arengu toetamise valdkonna osas, sest nende arvates on koolijuht tippjuht, kes töötab oma kollektiiviga ning tema töö ei saa mõjutada iga õpilase arengut. „*Kooli direktor ei saa väga mõjutada laste arengut /.../ juht ei saa personaalselt mõjutada ühegi lapse õppeedukust /.../ mõneski kohas õpilased vastasid, et aga nad ei näegi direktorit. /.../ mõnegi direktoriga sai analüüsitud, et tegelikult direktorite puhul ei oleks õpilaste vastuseid üldse vaja.*“ (KP6) Koolipidajad jälgisid tulevikuvaate osas peamiselt tulemuspõhist juhtimist ja innovatsiooni valdkonda. Ühe koolijuhi jaoks andis just innovatsiooni valdkond talle tõe erialavahetuseks. „*Mis minu otsust mõjutab, et miks ma otsustasin, et aitab küll, on just nimelt see innovatsiooni juhtimine. Nii et ma tundsin, et ei ole enam seda sädet või power'it.*“ (HJ2)

Uuringus osalejate jaoks oli oluline kompetentsimudelid lähtuvalt juhi enda tagasisidestamine ning tagasiside saamine erinevatelt osapooltelt. Mitmed koolijuhid tõid välja, et tänu hindamisele said nad teada erinevatest juhtimise valdkondadest. Koolipidajate jaoks oli tähtis koolijuhi juhtimispädevuse kaardistamine, millest lähtuvalt saab hiljem tulemusi võrrelda, ning kui pole toimunud muutust koolijuhi käitumises, on see tõendatud vorm töösuhte lõpetamiseks. Haridusasutuste juhtide jaoks pani tagasiside hindamise läbimine peegliselt vaatama ning oma minapilti korrastama ehk lõi nende jaoks analüüsi ja mõtestamise koha. Kolm pikaagest koolijuhti tõid välja, et nende jaoks näitasid hindamistulemused, kas oli toimunud areng. „*Andis nagu sellise sisemise kindlusetunde, et sa ei seisa paigal. Et ma ei ole siin seisev vesi, et las olla nii, kuidas oli.*“ (HJ5) Vastuste analüüsi tulemusena vahetas üks koolijuht ametit, sest ta tundis, et ta ei panusta nii nagu varem.

Koolipidajad kirjeldasid meetodit kui hästi toimivat ja struktureeritud tööriista (vahendit), mis andis väärtuslikku infot selle kohta, mida muuta ning parandada. Sama leidsid ka haridusasutuse juhid, kes nägid hindamistulemusi kasuliku sisendina või nõuandena enda

arendamiseks ning oma töö parandamiseks. Selle juures töid koolijuhid välja, et kui nad ei oleks nii palju hindamisprotsessi panustatud, siis nad kahtleksid tulemuste rohkem. Koolipidajad arvasid, et hinnangud ja kommentaarid olid head, sest neil on hästi toimivad haridusasutuste juhid. Seda kinnitab haridusasutuste juhtide arvamus, et hindamistulemused on madalamad või sarnasemad nende hinnanguga, kuid kiideti rohkem. „*Isegi kui sa ise arvad, et sul läheb halvasti või et sa ju saavutad halva tulemuse, ikkagi tõenäoliselt sa saavutad hea tulemuse, ma arvan, et eelkõige sellepärast, et see on tunnus.*“ (HJ2) Negatiivse poole pealt toodi välja, et tulemustest järelduste tegemiseks tuleb kohati ridade vahelt lugeda, sest tulemuste vahed olid väikesed.

Tulemuste objektiivsus sõltus haridusasutuste juhtide ja koolipidajate arvatest sellest, keda vastama valiti. Leiti, et tagasiside on inimeste subjektiivne arvamus ning seetõttu on tulemused lihtsasti manipuleeritavad. Haridusasutuste juhid kahtlesid tulemuste adekvaatsuses ja objektiivsuses, sest need olid väga positiivsed või oli tagasisidet küsitud valel ajal. „*Et oli palgapäev ja palgatõus ja siis ma mõtlesin, et ilmselt see oli subjektiivne tänu sellele, et nad said palgatõusu, olid nad hästi sellised... kuidagi... Nii hea oli neid kommentaare lugeda, ma ei teadnudki, kas see palk või oli see on minu isiksus, mis neile meeldis.*“ (HJ2) Koolipidajad arvasid, et tuttavad valiti vastama eeldusel, et nemad ei hakka halvasti hindama. Lisaks kahtlesid nad, kas inimesed julgevad anda tagasisidet, millest oleks ka tegelikult kasu.

Haridusasutuste juhtide jaoks olid üllatuslikud tulemuste põhjalikkus ning õpetajate, lapsevanemate ning koolipidajate kõrged hinnangud. „*Üllatuslik, et minu juhid nii kõrgelt hindavad nagu, et nad olid nagu väga tugevalt nagu kõigist üle.*“ (HJ3) Samas ei näidanud nende arvates küsimused seda, mida nad tegelikult koolis rakendavad. Ühe koolijuhi jaoks ei olnud tulemused üllatuslikud, sest ta teadvat, mida ta inimesed ja partnerid arvavad, sest neil on tihe suhtlus ja usaldus. Koolipidajaid üllatas, kui tulemused ei vastanud nende ettekujutusele või kui koolijuht hindas ennast kõrgemalt või madalamalt kui teised. Lisaks oli tulemustest näha, kui koolijuht ei ole rahul või oli läbi põlenud. „*Mõne juhi puhul oli näiteks selgelt näha läbipõlemise pool, et nii mõnegi juhiga sai räägitud, et kui sa nüüd iseenda pärast ennast kokku ei võta, siis nagu väga pikka pidu ei ole.*“ (KP6)

Peale hindamistulemuste kättesaamist jagasid haridusasutuste juhid saadud tulemusi vastajatega ning tänasid neid. „*Ma andsin tagasisidet, et ma kirjutasin ühe kirja, ma tänasin kõiki, kes mulle tagasisidet andsid.*“ (HJ1) Ühel juhul hindamistulemusi ei jagatud. Samas arvasid koolipidajad, et haridusasutuste juhid ei jaganud saadud tulemusi vastajatega.

Tagasisidevestlus

Hindamisele järgnenud vestlust kirjeldati positiivsena. Koolijuhid kasutasid iseloomustamiseks sõnu 'inimlikult soe', 'toetav' ning 'konstruktiivne'. Nende jaoks oli positiivne, et koolipidaja tegeles nende kui juhiga, et neid kiideti ning nad said tähelepanu ning tunnustust. Koolipidajad märkisid, et teiste arvamustest lähtuvalt oli neil hea ja neutraalne koolijuhiga vestelda ning välja tuua kõik, mis on hästi läinud. „*Seda ka öelda, et asjad on hästi, selleks on ka aega vaja, et see on kindlasti selle vestluse üks väga suur positiivne pool, mis annab selleks struktureeritud võimaluse.*“ (KP3) „*Selle põhjal oli mul tõesti hea direktoritega vestelda. Ma tundsin ennast mugavalt. Ma ei tundnud, et meil oleks kuidagi nagu seisuse, vanuse, hariduse, kogemuse vahe, et selles mõttes, et see pilt oli meil sama ees.*“ (KP5) Mõnel juhul sidusid koolipidajad saadud tulemused arenguestlusega.

Vestluste käidus arutleti koondraporti põhjal tagasiside üle, mõeldi, kuhu edasi liikuda, ning lepiti omavahel kokku teemad ja valdkonnad, mis vajaksid arendamist. „*Kohtumine, kus nemad olid juba raporti läbi lugenud ja andsid tagasisidet, et see oli väga-väga oluline. Oluline kohtumine ja teadvustamine, et mis on pahasti ja mis on hästi ja kuidas paremini tegutseda ja kuidas nemad said asjast aru, kuidas mina sain asjast aru, ja tegelikult sihukese nagu silla loomine oma juhiga.*“ (HJ1) Haridusasutuste juhid tõid seatud arengusuundadena välja infotehnoloogia valdkonna, eduloo tutvustamise, süsteemsuse, arengukava, õppekava, käitumusliku muutuse. Süsteemsuse all peeti silmas, et kooli dokumentatsiooni on korras (mitte ainult koolijuhi peas) ja see on esitatud vajalikele osapooltele. Käitumusliku muutuse all mõeldi üldistuse vältimist ja küsimustele ausat vastamist. Samas nentisid intervjueeritud, et täpseid eesmärke eriti ei seatud, sest ei olnud midagi nii kindlat välja tuua ning oma asja aeti lihtsalt edasi. „*Ega sealt ei olnud väga palju välja tuua.*“ (HJ5) „*Niimoodi igapäevaselt ajasime ikka vist, ma arvan, oma asja edasi.*“ (HJ2)

Uuringu tulemustest selgus, et kõik intervjueeritavad soovivad läbida 360 kraadi tagasiside. „*See korrastab sind ennast, sinu struktuuri, puhastab sul sahtleid. Et on asju, mida võib-olla võid ära visata, asju, mida pead kindlasti lihtsalt oma jaoks üle vaatama.*“ (HJ5) „*Juhile, kui ta tahab areneda, siis ma soovitan teha seda kolmsada kuuskümmend kraadi tagasiside.*“ (KP6) Kogemust kirjeldati positiivsena ning iseloomustati sõnadega 'silmi avardav', 'ahhaa-efekti tekitav'. Mitmed intervjueeritud väljendasid pettumust, et hindamine jäi ühekordseks. Samas tõi üks koolipidaja välja, et tema koolijuhid ei ole väga vaimustunud 360

kraadi tagasiside hindamise läbimisest, sest nad ei näe selles suurt kasu. Üldiselt aga soovitavad koolipidajad läbida ükskõik missuguse tagasisidestamise protsessi vähemalt iga kolme aasta tagant.

Arenguvajaduste elluviimine

Intervjuude põhjal jagunes arenguvajaduste elluviimine kaheks: enesearengu tegevused ja töökohal rakendatud tegevused. Haridusasutuste juhid tõid enesearengu tegevustena välja uued teadmised eri valdkondadest, raamatute lugemise, koolitused, konverentsidel osalemise, supervisiooni, mentori võtmise, magistriõpingute alustamise. „*See kolmsada kuuskümmend kraadi ajendas mind tegelikult mentorit omale otsima. Ja ma olen rahul, et see mentor on olemas. Ja ma saan temaga kohtuda, ma saan oma südamele ära rääkida, mis probleemid on, ning ta saab reflekteerida.*“ (HJ1) Peale hindamist hakati ennast ning enda tegevusi analüüsima, täheldama oma sõnakasutust (üldistamine) ning lugema kolmeni enne vastamist. Täheldati, et tänu läbitud 360 kraadi meetodile arenes võime kriitikat taluda. Samas toodi ka välja, et peale hindamist midagi väga ei muutunud. „*Ma ei tea, ma ei arva, et väga palju oleks muutunud /.../ või mida teistmoodi oleks hakanud tegema.*“ (HJ3) Märjiti, et hindamise läbimine andis juurde kindlustunnet, mis omakorda muutis rahulikumaks. „*Ma olen muutunud palju rahulikumaks. Ma olin enne nagu ärevam, kas on hästi kõik, kas inimesed on rahul, nüüd ma olen palju rahulikum, selles mõttes majas on ka palju rahulikum.*“ (HJ4)

Koolipidajate meelest oli positiivne, et koolijuhid läbisid 360 kraadi tagasiside hindamise ja mõtestasid tagasiside enda jaoks läbi. Täheldati ka, et tänu hindamise läbimisele muutusid koolijuhid enda partneritega lähedasemaks ehk viisid ennast rohkem kurssi üksteise tegemistega, hakati omavahel rohkem suhtlema. Samas leiti, et kuigi hindamisest tuli välja arengukohti, siis arengu võimalus oleneb sellest, kui palju juht ise soovib arened. See on nende arvates väga personaalne ning oleneb juhust. Ehk need, kellel olid enne juhtimisprobleemid, pole muutunud, sest tegemist on kinnistunud käitumismustritega, mida on keeruline muuta. Täpsustusena märjiti veel, et arengutegevusi ei saa ühe kuuga ellu viia, kuna see on pikem protsess. „*See on ikkagi kombinatsioon, ma ei ütleks, et see tagasiside üksi töötab /.../ mingi info, see mõju ei ole pikaajaline /.../ see mõju on lühiajaline /.../et ta saab sealt selle tagasiside ja on valmis nagu panustama ja, ütleme, suhtlemiskoolitustel käima, siis mina arvan, et see mõju on oluline. Aga ta*

ongi üksikutes punktides.“ (KP4) Koolipidajad tõdesid, et 360 kraadi tagasiside hindamise läbimine andis neile tagasisidestamise oskuse, enesekindluse või kindlustunde.

Peale hindamist rakendasid haridusasutuste juhid töökohal erinevaid praktilisi tegevusi: arengukava ja õppekava koostamine, koolitused ja supervisioon kooli personalile, *coach* kooli personalile, sisehindamine, õpetajate tagasisidestamine, töölevõtu protsessi muutmine, kollektiivselt ametijuhendi väljatöötamine. Ent kuna tulemuste vahed olid väga väikesed, siis väga palju tegevusi ei olnud, mida koolis rakendada. „*Ei olnud selliseid ettepanekuid väga, et noh, et ma nüüd võtan, teen ära/.../ et need olid ikkagi sellised nii üldised või suured teemad, et nende tegemine võtabki aega.*“ (HJ4) Koolipidajad ei osanud välja tuua, milliseid praktilisi tegevusi haridusasutuste juhid oma tööl rakendasid. Mitmel juhul toodi selle põhjenduseks, et neil pole järelvestlusi toimunud.

Uuringus osalejad leidsid, et arenguvajaduste elluviimisel peaks koolijuhti aitama kollektiiv ehk meeskond või juhtkond. Samas arvasid haridusasutuste juhid, et tuge ei ole vaja, sest see on nende enda ülesanne ning ainult nemad saavad seda mõjutada. Täpsustusena toodi välja, et rahalise poole pealt peaks kooli toetama kohalik omavalitsus. Koolipidajad peavad haridusasutuste juhtide toetamist oluliseks, kuid leitakse, et koolijuhtidest tugigrupp pakuks neile arenguvajaduste elluviimisel rohkem tuge.

3.2 Ettepanekud meetodi parendamiseks

Teise uurimusküsimusega sooviti teada saada haridusasutuste juhtide ja koolipidajate ettepanekud 360 kraadi tagasiside meetodi parendamiseks. Andmeanalüüsi tulemusena moodustus kaks peakategooriat: meetodi parendamise ettepanekud ning rakenduslikud ettepanekud Harnole.

Meetodi parendamise ettepanekud

Hindamisankeedi puhul tegid nii koolipidajad kui haridusasutuste juhid ettepaneku lahti kirjutada valdkondade nimetused ja muuta küsimused lihtsamaks ning vähem akadeemiliseks.

Haridusasutuste juhid tegid veel ettepaneku muuta küsimused emotsionaalsemat või psühholoogilisemat laadi ehk sees võiks olla julgustamise element ja see, kuidas olla juht, kes kriitikat talub. Kui haridusasutuste juhid tegid ettepaneku strateegilise juhtimise osa vähendamise kohta, siis koolipidajad leidsid, et hindamisankeet peaks olema just rohkem strateegilisele juhtimisele suunatud ning õpilase individuaalne toetamine tuleks üldse välja jätta. Tehti

ettepanek, et lisada tuleks rohkem koolijuhi töö spetsiifikat puudutavaid küsimusi. Samuti leiti, et lasteaiajuhtidel ja koolijuhtidel peavad olema erinevad hindamisankeedid, sest lasteaiajuhi töö puhul ei ole innovatsioon ja tulemuspõhine juhtimine nii tähtsal kohal.

Koolipidajate meelest on oluline lahti kirjutada valim ehk kes on meeskond ja kolleegid, ning täpsustada sõna 'juht', et vastajad ei hakkaks õppejuhti või õpetajat tagasisidestama, mida on varem ett tulnud. Valimi moodustamise kohta tegid haridusametuste juhid ettepaneku, et keegi teine võiks määrata vastajad. Koolipidajad rõhutasid, et valim peab olema objektiivsem, kuid kuidas seda saavutada, nad öelda ei osanud. Küll aga leidsid nad, et vastajad peaks siiski valima haridusametuse juht, sest tema on see, kes tagasisidet saab.

Tehti ettepanek, et tagasisidestamise võiks algatada haridusametuse juht, kellel on äpp, millega ta saab vastajatele hindamisankeedi saata. Koolipidajate meelest aitaks see kaasa järelhindamise toimumisele ning arengu toetamisele, sest juht tegelekski sellega siis, kui ta ise on valmis ning vajab tagasisidet oma tööle. Kuna hindamine on mahukas ning arendustegevusi ei jõua mitmes valdkonnas korraga rakendada, siis tegid koolipidajad ettepaneku, et koolijuht võiks aastas valida ühe kompetentsi, millele küsib tagasisidet ning mida arendab. Nii on tagasiside andjatel väiksem koormus, koolipidajad saavad rohkem koolijuhte tagasisideprotsessi kaasata ning koolijuhtidel on kergem arenguvajadusi ellu viia.

Koolipidajad tundsid vajadust arenguvajaduste elluviimise etapis konkreetse tegevuskava järele, mis aitaks kaardistada tegevusi ning seda, kuidas edasi toimetatakse. Leiti, et arenguvajaduse elluviimiseks peaksid haridusametuste juhid tutvustama kolleegidele järgmise viie aasta plaani, et kogu kollektiiv oleks plaanitavaga kursis, mis omakord suurendaks ka koolijuhi vastutust. Arengutegevuste jälgimisel oleks hea, kui uusi ning varasemaid hindamistulemusi saaks võrrelda veebirakenduses, mis kõrvutaks andmeid ka Haridussilma infoga. Leiti, et selle kõige juures on oluline, et haridusametuste juhtidel oleks arengutegevuste elluviimisel neutraalne toetaja väljastpoolt ehk kui kohalikus omavalitsuses inimesed vahetuvad, siis oleks koolijuhil võimalik saada järjepidevalt neutraalset tuge arendustegevuste vahehindamiseks ning nendega jätkamiseks.

Rakenduslikud ettepanekud Harnole

Koolipidajad tegid ettepaneku muuta 360 kraadi tagasiside läbimine ning korduv järelhindamine haridusametuste juhtide jaoks kohustuslikuks. Nii oleks neil järjepidevalt võimalus saata

koolijuhte tagasiside hindamisse ning saada infot kooli juhtimise kohta. See omakorda aitaks nende hinnangul kaasa arengu toetamisele ning püsivate käitumismustrite muutumisele.

Koolipidajad töid välja, et koolijuhi paremaks toetamiseks vajavad nad tööriistakasti (nt konsultante, koolitusi, materjale) ning Harno-poolset toetust. Leiti, et ühe tegevusena peaks haridusosakonna juhataja läbima 360 kraadi hindamise ning tulemuste tagasisidestamise koolituse.

Osalejate motiveerimist pidasid oluliseks nii koolipidajad kui haridusasutuste juhid, kuid nad ei osatud öelda, kuidas seda teha. Ühe ettepanekuna toodi välja motiveerivad märgised koolijuhtidele ja koolidele, näiteks 'innovaatiline juht', 'ennast arendav juht', 'super eduloo tutvustaja'. See võiks olla Harno poolt korraldatud ja rakendatud ning märgise saaks panna ka kooli kodulehele. „*Võib-olla ongi see, et kui juba seal mingil kolmekümnel juhil on märgid peal ja näe /.../ võtame protsentuaalselt, et kaheksakümnel protsendil Eesti koolijuhtidest on märgised olemas ja sellel kaheksakümnel ei ole, siis mina tunneksin ennast väga halvasti.*“ (KP4)

4. Arutelu

Käesoleva magistr töö eesmärk oli teada saada haridusasutuste juhtide ja koolipidajate kogemuse kirjeldused ning ettepanekud 360 kraadi tagasiside meetodi rakendamise kohta. Järgneb arutelu olulisemate põhisõnumite kaupa.

Magistr töö raames tehtud uurimusest ilmneb, et haridusasutuste juhtide ja koolipidajate arvates on 360 kraadi tagasiside läbimise juures oluline, et **inimene ise tahaks tagasisidet**. See on kooskõlas varasemate uurimustega, mis kinnitavad, et meetodit ei tohi kasutada puuduliku valmisoleku korral (Bracken *et al.*, 2016), sest soovitud muutuse juhtide käitumises toob kaasa see, kui nad on teadlikud tagasisidest ning valmis seda vastu võtma (Bracken & Rotolo, 2019). Uurimuse põhjal võib välja tuua, et need koolijuhid, kes soovisid osaleda, olid kõik eelnevalt läbinud koolituse, tundsid meetodit või kompetentsimudelit. See kinnitab varasemaid seisukohti, et 360 kraadi tagasiside on oluline juhtide ettevalmistuse juures (Chappelow *et al.*, 2020). Seega on osalejate valmisoleku kujundamiseks vaja sobivat ettevalmistust.

Varasemad käsitlused annavad ülevaate, et eesmärgi ebaselgus, edastamata ootused või eesmärgiga mittenõustumine toovad tõenäoliselt kaasa protsessi ebaõnnestumine ning arusaamatuste tekkimise (Bracken *et al.*, 2016; Chappelow *et al.*, 2020). Seda kinnitavad ka magistr töö tulemused, mille põhjal võime eeldada, et vastumeelsus koolituse suhtes ja kartus

selle kohustuslikkuse ees võis tuleneda just vähesest teadlikkusest, miks hindamise läbima peab. Lisaks võis vastumeelsust tekitada koolipidaja ootus, et kõik koolijuhid peavad hindamise läbima. Seega on protsessi õnnestumiseks oluline eesmärgi selgus ning selle ootuse selge edastamine.

Tulemusi analüüsid selgus, et piirkondades, kus toodi välja väga hea koostöö ning usalduslikud suhted koolijuhi ja kooli pidaja vahel, olid kõik koolijuhid nõus läbima 360 kraadi tagasiside meetodi; piirkondades, kus seda välja ei toodud, oli raskusi osalejate hindamisele suunamisega. Varasemad uuringud osutavad samuti, et üheks 360 kraadi tagasiside hindamise ebaõnnestumise põhjusteks on organisatsiooni puuduv valmisolek (Chappelow *et al.*, 2020) või kehv tagasisidekultuur, mis võib tekitada osalejates ärevust (Maylett, 2009). Seega kinnitavad varasemad teadmised antud magistr töö leidu, et toetav organisatsioonikultuur on 360 kraadi tagasiside protsessi õnnestumiseks oluline.

Kuigi tulemustest selgub, et oluline on hinnatava soov saada tagasisidet, tegid uurimuses osalenud koolipidajad ettepaneku muuta 360 kraadi tagasiside hindamine haridusametuste juhtidele kohustuslikuks. Ühelt poolt on selline ettepanek arusaadav, sest koolipidaja jaoks on oluline toetada juhtide arengut. Samas tekitab tagasiside kohustuslikuks muutmise idee ka küsimusi, sest varasemad uuringud osutavad, et ainult tagasiside andmine ei kutsu koolijuhtide juhtimistavades esile muutusi (Goff *et al.*, 2014). Küll aga saab tagasiside mõju suurendada, kui koolijuhte aidata tagasiside tõlgendamisel juhendamise (*coaching*) kaudu ning tagasiside vastuvõtmise tagamiseks pakkuda lisaks erinevaid vahendeid (nt *coach*, töötoad, arendustegevused) (Chappelow *et al.*, 2020; Goff *et al.*, 2014). Seega, kui muuta hindamine kohustuslikuks, siis tuleks koolijuhtidele pakkuda toetust erinevate tegevuste kaudu. Lisaks võime tulemuste põhjal eeldada, et koolipidajate poolne ettepanek tulenes sellest, et tagasiside võimaldas neil kaardistada koolijuhtide oskusi kompetentsimudeli osade lõikes, mis annab võimaluse tulemusi hiljem võrrelda, töösuhteid analüüsida või tööleping lõpetada. Seda tuuakse ka teoorias esile 360 kraadi tagasiside väärtusena (Bracken & Rose, 2011). Kuna andmed on pärit erinevatelt osapooltelt, kaardistatud ning võrreldavad, on 360 kraadi tagasiside hindamine üks võimalik vahend, mida kasutada töölepingu jätkamise, vahehindamise või lõpetamise jaoks.

Magistr töö uuring kinnitas varasemaid teadmisi, et 360 kraadi tagasiside meetodi rakendamist raskendavad puudulik valmisolek, kehv organisatsiooni kliima ning ebaselge

eesmärk. Sellest lähtuvalt peab 360 kraadi tagasiside protsessi alguses pöörama rohkem tähelepanu sobivale ettevalmistusele ning eesmärgi selgitamisele.

Haridusasutuste juhtide ja koolipidajate jaoks on oluline tagasiside saamine erinevatelt osapooltelt, kuid teisalt on **valim** peamine põhjus, miks tulemuste objektiivsuses kaheldakse. Varasemad uurimused toovad välja, et mitme allika hindamise käigus, kus tagasisidet andsid mitmed osapooled (Iyem & Kanassan, 2016), on oluline meeles pidada, et hindamistulemused on manipuleeritavad, lähtudes personaalsest meeldimisest (Bracken *et al.*, 2016). Uurimusest ilmnes, et koolipidajaid panigi tulemuste objektiivsuses kahtlema asjaolu, et haridusasutuste juhid valisid vastama tuttavad, kes on näinud neid töötamas ega ole seega hinnangutes objektiivsed. Samalaadset kahtlust kinnitab ka varasem uuring, kus hindamist peeti objektiivseks, kuid vähesed juhid siiski kahtlesid selles (Cheng & Wu, 2020). Samas tõid koolipidajad välja, et neil oli raske hindamisküsimustele vasta, sest nad ei näe, mida koolijuht teeb. Sellele vastuolule osutavad ka varasemad uurimused: juhtide tegelikku juhtimiskäitumist näeb ainult piiratud valim (Addison & Tosti, 2009), kes suhtleb nendega päevast päeva ehk kõige täpsemaid hinnanguid annavad need, kellel on olnud piisavalt aega jälgida käitumist, mida nad hindavad (Chappelow *et al.*, 2020). Seega peaks valimi moodustamisel valima vastama siiski tuttavad inimesed, kes näevad hinnatavat juhtimiskäitumist, et tulemused oleksid täpsemad ning erinevad osapooled oskaksid vastata.

Magistritöö tulemustest selgus, et kuigi oluliseks peeti kõiki tagasiside osapooli, siis kõikidele hindamistele ei kaasatud õpilasi, mis võib tuleneda koolipidajate arusaamast, et nende silmis ei saa koolijuht mõjutada õpilase arengut. Varasemad uuringud aga lükkavad selle ümber, sest on leitud, et koolijuhtidel on märkimisväärne võimalus õpilaste õpikeskkonna kujundamisel ning seeläbi õpitulemuste parandamisel (Hitt & Tucker, 2016). Seega saavad koolijuhid mõjutada õpilaste arengut nagu on välja toodud ka haridusjuhi kompetentsimudelil ning õpilasi peaks kaasama koolijuhile tagasiside andmisel.

Tulemuste põhjal võime eeldada, et tagasiside osapoolte valimise vastuolusid tajusid ka haridusasutuste juhid ning koolipidajad, kes tegid ettepaneku muuta valimi moodustamist, et suurendada tulemuste objektiivsust. Kuigi haridusasutuste juhid tegid ettepaneku, et valimi moodustaks keegi teine kui koolijuht, siis praegused tagasiside teoreetilised käsitlused rõhutavad, et tagasiside protsessi muudab tõhusaks just inimese kaasatus tagasisideteabe loomisesse,

töötlemisse ja sellele vastamisse (Carless, 2022). Seega, et saada tõhusat tagasisidet, peab tagasiside saaja olema ikkagi kaasatud osapoolte valimisse. Kui hindajad valib keegi teine, võib juhtuda, et küsimustikule peab vastama keegi, kes ei ole juhi käitumisest täielikult teadlik ning seega saadakse ebatäpne/moonutatud tagasiside, mis ei ole kasulik ega usaldusväärne (Bracken & Rotolo, 2019; Fleenor, 2021). Sellest saab järeldada, et hindamistulemustes kahtlemise vältimiseks tuleks ettevalmistaval koolitusel põhjalikumalt käsitleda valimi moodustamist ning koolipidajatele on vaja tutvustada koolijuhi kompetentsimudeli aluspõhimõtteid.

Arenguvajaduste elluviimise etapi puhul selgus, et haridusasutuste juhid ja koolipidajad pole peale tagasisidevestlust rohkem hindamistulemuste ega seatud arengusuundade üle arutlenud, kuigi hindamisest oli möödas 1–3 aastat. Varasemad käsitlused kinnitavad, et organisatsiooni esindajad peavad vastutama selle eest, et tagasiside saajatel oleks võimalik ennast arendada (Bracken *et al.*, 2016; Bracken & Rotolo, 2019). Selleks peavad peale hindamist toimuma järeltegevused (nt mentorlus, edusammude võrdlus, vestlus) (Chappelow *et al.*, 2020), mis tuleb 18–24 kuu möödudes üle vaadata (Dyer, 2001). Seetõttu võis magistritöö uurimuse tulemustes esineda nihe, kus koolipidajad tõid välja, et nad ei ole täheldanud muutusi, kuigi haridusasutuste juhid on seatud eesmärkide nimel enda käitumist jälginud, arenguvajaduse põhjal vajalikke samme astunud ning oma töös erinevaid tegevusi rakendanud.

Teoreetilistes käsitlustes rõhutatakse, et inimese välja joonistunud arengukohad loovad võimaluse edasiseks arenguks (Bracken *et al.*, 2016; Dyer, 2001), kuid peale hindamist on väga oluline toetada ning nõustada hinnatavat, et ta enda seatud eesmärgid täita suudaks (Chappelow *et al.*, 2020; Dyer, 2001). Võime eeldada, et arenguvajaduste elluviimise etapis ei toetanud koolipidajad haridusasutuste juhte, sest muidu oleksid nad kursis koolijuhtide arengute ning tegevustega. Teooriast lähtuvalt aga teame, et toetus ning pädev toetaja(ka tugigrupi) on väga olulised käitumises muutuste saavutamiseks (McDonald *et al.*, 2003). Toetuse puudumist võib selgitada asjaolu, et koolipidajad tõid välja, et neis tekitas hirmu vestluse läbiviimine kuid hindamistulemuste põhjal vestluse läbiviimine ja tagasisidestamise koolituse läbimine andis neile kindlustunde. Seega võib arenguvajaduste elluviimise etapis koolijuhi toetamise puudumine tuleneda asjaolust, et koolipidajatel puuduvad tagasiside andmise oskused. Lisaks on oluline välja tuua, et Harno ei toeta koolipidajad arenguvajaduste elluviimise etapis. Tulemuste põhjal võime eelda, et haridusasutuste juhid ja koolipidajad tajusid ka ise arenguvajaduste elluviimise etapil

puudusi, sest nad tegid ettepanekud, et on vaja tegevuskava järeltegevusteks ning Harno-poolset tuge ja erinevaid tööriistu, millega koolipidaja saaks koolijuhti toetada. Seega järeldan, et arenguvajaduste elluviimise etapi täieliku rakendumiseks jaoks on vaja välja töötada tegevuskava, pakkuda koolipidajatele tagasiside andmise koolitust ning Harno-poolset tuge kõikides etappides.

Magistritöö piiranguks võib lugeda asjaolu, et andmete küllastatust ei saavutatud, sest 30 üldhariduskooli juhust osales uuringus viis ning neil oli valmisolek hindamises osalemiseks, seega ei anna magistritöö ülevaadet nende koolijuhtide kogemustest, kellel valmisolek puudus. Teiseks piiranguks on uuringu jaoks loodud poolstruktureeritud intervjuukava, mille puhul tulid küll vajalikud vastused välja, kuid kuna küsimused olid väga üldised, võis jääda puudu kogemuse mõtestamise sügavusest. Lisaks võib piiranguks pidada asjaolu, et intervjuueeritavatel oli hindamisest möödas erinev aeg, mis võis mõjutada nende kogemuse kirjeldust, sest mitmed intervjuueeritavad, kellel oli hindamisest möödas kolm aastat, tõdesid, et nad ei mäletata enam kõike.

Magistritöö praktiliseks väärtuseks on see, et magistritöö tulemused edastatakse Harno esindajale, kes saab neid kasutada sisendina uuendatud (2023. a) haridusjuhi kompetentsimudeli rakenduskava loomisel.

Käesoleva uuringu tulemusi analüüsidest võib **soovitada edasistes uuringutes** laiendada valimit, kaasates kõik haridusasutused, kes on haridusasutuse 360 kraadi tagasiside läbinud. Lisaks võiks üheks arendusvõimaluseks olla kvantitatiivse uurimisviisi kasutamine, mis võimaldaks vastata juhtidel, kellel on vähe aega või kes ei ole valmis intervjuud andma, mis omakord laseks koguda andmeid suuremalt hulgalt uuritavatelt, et tulemusi üldistada.

Tänuõnad

Täna Harno esindajat Kadi Hajetškit, tänu kelle nõusolekule ning koostööle antud magistritöö teoks sai. Suur tänu kõigile haridusasutuste juhtidele ja koolipidajatele, kes olid valmis intervjuud andma. Täna enda juhendajat Mari Karmi, kes aitas mind fookuse leidmisel ja rahu säilitamisel

Haridusasutuste juhtide ja koolipidajate kogemused 360 kraadi tagasiside meetodi kohta 30

ning kelle tagasiside oli edasiviiv. Suur tänu minu perele ning eriti minu abikaasale, tänu kelle toetusele antud magistritöö valmis sai.

Autorsuse kinnitus

Kinnitan, et olen koostanud ise käesoleva lõputöö ning toonud korrektselt välja teiste autorite ja toetajate panuse. Töö on koostatud, lähtudes Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi lõputöö nõuetest ning on kooskõlas heade akadeemiliste tavadega.

Marii-Heleen Kralle

/allkirjastatud digitaalselt/

16.05.2024

Kasutatud kirjandus

- Achterberg, T., Giesbers, A. P., Heijden, B. I., Poutsma, E. & Schouteten, R. L. (2015). Feedback provision, nurses well-being and quality improvement: towards a conceptual framework. *Journal of Nursing Management*, 23(5), 682-691.
- Addison, R. M. & Tosti, D. T. (2009). 360-degree feedback: Going around in circles?. *Performance Improvement*, 48(3), 36-39.
- Alkaabi, A. M., & Almaamari, S. A. (2020). Supervisory feedback in the principal evaluation process. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(3), 503-509.
- Alumäe, T. & Aivo Olev, A. (2022). Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic HLT 2022*. <https://bark.phon.ioc.ee/webtrans/>
- Boud, D., Dawsonb, P., Heron, M. & Winstonea, N. (2021). From feedback-as-information to feedback-as-process: a linguistic analysis of the feedback literature. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 47(2), 213-230.
- Bracken, D. W. & Rose, D. S. (2011). When does 360-degree feedback create behavior change? And how would we know it when it does?. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 183-192.
- Bracken, D. W., & Rotolo, C. T. (2019). Can we improve rater performance? In A. H. Church, D. W. Bracken, J. H. Fleenor, & D. S. Rose (Eds.), *The handbook of strategic 360 feedback* (pp. 255–289). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190879860.003.0015>
- Bracken, D. W., Church, A. H. & Rose, D. S. (2016). The evolution and devolution of 360 feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 761-794.
- Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Ärlestig, H. (2023). Bringing context and educational leadership together: Fostering the professional development of school principals. *Professional development in education*, 49(1), 4-15.
- Burkett, J. R. & Hayes, S. D. (2021). Almost a principal: Coaching and training assistant principals for the next level of leadership. *Journal of School Leadership*, 31(6), 502-525.
- Campion, M. A., Carr, L., Fink, A. A., Odman, R. B., Phillips, G. M., & Ruggeberg, B. J. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64(1), 225-262.
- Canaan Messarra, L., Karkoulian, S. & Srour, J. (2020). The moderating role of 360-degree appraisal between engagement and innovative behaviors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(2), 361-381.
- Cardno, C., & Youngs, H. (2013). Leadership development for experienced New Zealand principals: Perceptions of effectiveness. *Educational management administration & leadership*, 41(3), 256-271.
- Carless, D. (2016). Feedback as dialogue. *Encyclopedia of educational philosophy and theory*, 1-6.
- Carless, D. (2022). From teacher transmission of information to student feedback literacy: Activating the learner role in feedback processes. *Active Learning in Higher Education*, 23(2), 143-153.
- Chappelow, G., Fleenor, J. & Taylor, S. (2020). Leveraging the impact of 360-degree feedback. Berrett-Koehler Publishers

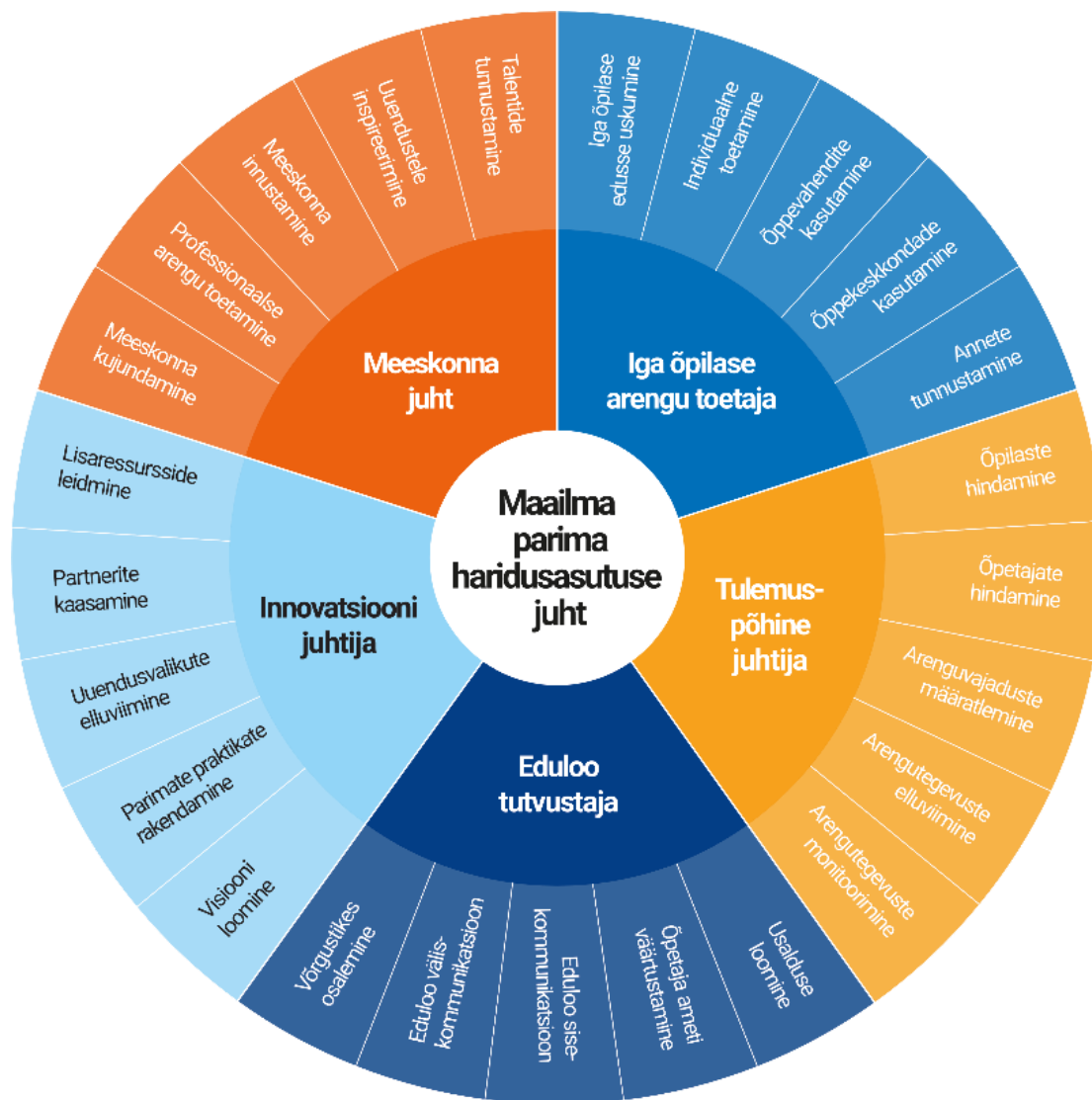
- Cheng, T. F., & Wu, H. C. (2020). A follow-up study on vocational high school principals' opinions about 360 degree evaluation feedback and their leadership effectiveness and behavior change. *Asia Pacific Education Review*, 21(1), 65-81.
- Deiparine, J., Enriquez, B., Kilag, O. K., Purisima, R., Tokong, C. & Zamora, M. (2023). School Leaders: The Extent of Management Empowerment and Its Impact on Teacher and School Effectiveness. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education (2994-9521)*, 1(1), 127-140.
- Dyer, K. M. (2001). The Power of 360-Degree Feedback. *Educational leadership*, 58(5), 35-38.
- Eesti õigekeelsussõnaraamat. (2018). Eesti Keele Sihtasutus. Tallinn, 2018.
<https://www.eki.ee/dict/qs/>
- Fleener, J. W. (2021). What Can We Learn from Research on Multisource Feedback in Organizations?. *Student Feedback on Teaching in Schools: Using Student Perceptions for the Development of Teaching and Teachers*, 221-236.
- Goff, P., Guthrie, J. E., Goldring, E., & Bickman, L. (2014). Changing principals' leadership through feedback and coaching. *Journal of educational administration*, 52(5), 682-704.
- Haridusasutuse juhi kompetentsimudel*. (2016). Haridus- ja Noorteamet.
<https://harno.ee/media/336/download>
- Haridusjuhtide kompetentside- ja karjäärimudeli aluspõhimõtted*. (2023). Koostas: Eesti Koolijuhtide Ühendus, Fontes, Haridus- ja Teadusministeerium & Heateo Haridusfond.
<https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2023-10/Haridusjuhi%20kompetentsi-%20ja%20karj%C3%A4%C3%A4rimudeli%20alusp%C3%B5him%C3%B5tted%202023.pdf>
- Haridussõnastik. (s.a.). Eesti Keele Instituut. <https://www.eki.ee/dict/haridus/index.cgi>
- Haridusvaldkonna arengukava 2021–2035*. (2021). Haridus- ja Teadusministeerium.
<https://www.hm.ee/media/1488/download>
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of educational research*, 77(1), 81-112.
- Hattie, J., Zierer, K. & Wisniewski, B. (2020). The power of feedback revisited: A meta-analysis of educational feedback research. *Frontiers in psychology*, 10.
- Hitt, D. H., & Tucker, P. D. (2016). Systematic review of key leader practices found to influence student achievement: A unified framework. *Review of educational research*, 86(2), 531-569.
- Iyem, C. & Kanaslan, E. K. (2016). Is 360-degree feedback appraisal an effective way of performance evaluation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 172-182.
- Jamnes, P., Kamp, U. & Värnik, A. (2023). Haridusjuhi kompetentsimudeli kasutusjuhise. https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2023-05/Haridusjuhi_kompetentsimudeli_kasutusjuhise%202023.pdf
- Kalmus, V., Linno, M. & Masso, A. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kim, S., Lee, S.M., Lee, Y.K., Swanson, E. & Yang, J. J. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of hospitality and tourism management*, 42, 88-96.
- Kompetentsimudel*. (s.a.). Haridus- ja Noorteamet.
<https://kompetentsimudel.edu.ee/haridusasutuse-juht/>

- Kutsestandardi koostamise ja vormistamise juhend.* (2011). Kutsekoda.
<https://www.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2023/05/Kutsestandardi-juhend-02.05.2023.pdf>
- Leijen, Ä., Luik, P., Pedaste, M., Taimalu, M. & Uibu, K. (2020). Õpetajad ja koolijuhid väärtustatud professionaalidena. OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2018. tulemused. Tallinn: Haridus- ja Teadusministeerium, SA Innove.
https://www.innove.ee/wpcontent/uploads/2020/04/TALIS2_kujundatud.pdf
- Lepsinger, R. & Lucia, A.D. (2009). *The art and science of using 360 degree feedback*. John Wiley & Sons.
- Letz, F. (2024). QCAMap (Version 1.2.0) [Arvuti tarkvara]. [<https://www.qcamap.org/>]
- Lipnevich, A. A., & Panadero, E. (2021). A review of feedback models and theories: Descriptions, definitions, and conclusions. *Frontiers in Education*, *Frontiers* (6)
- Louis, K. S. & Thessin, R. A. (2019). Supervising school leaders in a rapidly changing world. *Journal of Educational Administration*, *57*(5), 434-444.
- Maylett, T. (2009). 360-degree feedback revisited: The transition from development to appraisal. *Compensation ja Benefits Review*, *41*(5), 52-59.
- McDonald, R. A., Seifert, C. F. & Yukl, G. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates. *Journal of Applied Psychology*, *88*(3), 561.
- McLelland, R. F. (1973). Everett Hall and categorial systems. University of Georgia.
- Ngayo Fotso, G. M. (2021). Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature. *European Journal of Training and Development*, *45*(6/7), 566-587
- Nowack, K. M. (2019). From Insight to Successful Behavior Change: The Real Impact of Development-Focused 360 Feedback. In A. H. Church, D. W. Bracken, J. H. Fleenor, & D. S. Rose (Eds.), *The handbook of strategic 360 feedback* (pp. 175–192). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190879860.003.0011>
- Põhikooli- ja Gümnaasiumiseadus (2010). *Riigi Teataja I 2010*, *41*, 240.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/13332410>
- Raava, M. (2013). Kompetentsimudelid 40 aastat hiljem: esimene osa. *Personali Praktik*, lk 15-17.
- Rämmer, A. (2014). Valimi moodustamine. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. <https://samm.ut.ee/valimid>
- Shute, V. J. (2008). Focus on formative feedback. *Review of educational research*, *78*(1), 153-189.
- Strömpl, J. (2020). Üldmetodoloogilised küsimused. M-L. Tikerperi (toim). *Kvalitatiivsed*
- Tamm, M. (2022). Ülevaade Haridus- ja Teadusministeeriumi koostöökohtumistest kohalike omavalitsustega. Haridus- ja Teadusministeerium. *Ülevaade haridussüsteemi välishindamisest 2021/2022. õppeaastal. uurimismeetodid sotsiaalteadustes*. <https://eetika.ee/et/sisu/hea-teadustava>
- Vukotich, G. (2010). The 360 process. *Od Practitioner*, *42*(3), 24-29.
- Üldised kompetentsid.* (2013). Koostaja: Elenurm, T., Jamnes, P., Kerem, S-K., Murre, S., Randma, R., SA Kutsekoda eksperdid. <https://www.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2019/KS/Uldised-kompetentsid.pdf>

Lisad

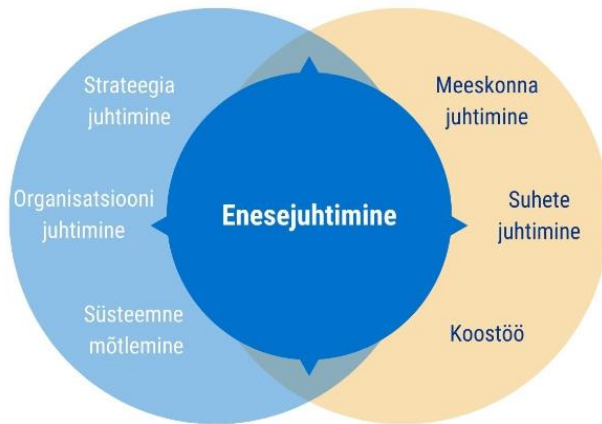
Lisa 1. Haridusasutuse juhi kompetentsimudel 2016

Joonis 1. 2016. aastal koostatud maailma parima haridusasutuse juhi kompetentsimudel (Kompetentsimudel, s.a.).



Lisa 2. Haridusjuhi kompetentsimudel 2023

Joonis 2. 2023 aastal koostatud haridusjuhi kompetentsimudel ja kolme kompetentsi lahti kirjutus (Jamnes, *et al.*, 2023).



ORGANISATSIOONI JUHTIMINE

Strateegia loomine ja organisatsiooni arengu kujundamine

- Loob strateegia ja visiooni
- Seab organisatsioonile eesmärgid
- Pühendub strateegia elluviimisele ja tulemuste saavutamisele
- Juhib finantsressursse
- Kasutab ressursse läbimõeldult
- Juhib organisatsiooni arengut

Süsteemne mõtlemine

- Kasutab juhtimisel kontseptsioone ja meetodikaid
- Hoiab ennast kursis valdkonna- ja juhtimistrendidega
- Analüüsib olukorda, määratleb prioriteetid ja riskid
- Loob selgust ja süsteemsust
- Töötab välja leidlikke lahendusi

SUHETE JUHTIMINE

Meeskonna juhtimine ja eestvedamine

- Annab tegevustele suuna ja juhib elluviimist
- Loob pädeva ja õppiva meeskonna
- Võimestab ja motiveerib meeskonda
- Kujundab positiivse ja toetava töökeskkonna

Suhtlemine ja koostöö

- Loob koostöö- ja suhtevõrgustikke
- On veenev ja mõjuv läbirääkija
- Kommuniqueerib arvamusi liidrina oskuslikult
- Kohtleb inimesi eetilisel
- Edendab koostööd

ENESEJUHTIMINE

Enesejuhtimine ja -areng

- Analüüsib ennast
- Juhib oma energiat, aega ja emotsioone
- Lähtub professionaalsest ja inimlikust eetikast
- Õpib kogemusest
- Kavandab oma professionaalset arengut

Lisa 3. Haridusasutuse juhi intervjuukava

Sissejuhatus

- Rääkige palun, mis teile koolis töötamise juures meeldib?
- Mis on muudab teie jaoks koolis töötamise keeruliseks? Miks?
- Missugused olid teie ootused haridusasututele loodud 360 kraadi tagasiside meetodile?

Palun kirjeldage, milline oli teie jaoks 360 kraadi tagasiside rakendamise kogemus?

- Palun rääkige oma tegevustest erinevates etappides?
- Milliste osapoolte tagasiside oli teie jaoks kõige olulisem?
- Kuidas olid saadud tulemused teie jaoks kasulikud?
- Tuletage meelde, mis tegevusi te tegite peale tagasiside saamist?
- Palun rääkige, mis on muutunud teie töös peale tagasiside saamist?

Missuguseid ettepanekuid teete 360 kraadi tagasiside meetodi rakendamise parendamiseks?

Kokkuvõte

- Kas teile meenus midagi intervjuu käigus, mille juurde soovite tagasi tulla?
- Mida oleksin võinud veel küsida?
- Kas Teil tekkis seoses uuringuga lisaküsimusi?

Lisa 4. Kooli pidaja intervjuukava

Sissejuhatus

- Palun rääkige enda tööst seoses kooliga?
- Kui tihti ning mis teemadel suhtlete haridusasutuse juhiga?
- Millised olid Teie ootused 360 kraadi tagasiside meetodi rakendamisele?

Palun kirjeldage, milline oli teie jaoks 360 kraadi tagasiside rakendamise kogemus?

- Palun rääkige mulle oma tegevustest erinevates etappides?
- Milliste osapoolte tagasiside oli teie jaoks kõige olulisem?
- Kuidas olid saadud tulemused teie jaoks kasulikud?
- Tuletage meelde, mis tegevusi tegi haridusasutuse juht peale tagasiside saamist?
- Palun rääkige, mis on muutunud haridusasutuse juhi töös peale tagasiside saamist?

Missuguseid ettepanekuid teete 360 kraadi tagasiside meetodi rakendamise parendamiseks?

Kokkuvõte

- Kas teile meenus midagi intervjuu käigus, mille juurde sooviksite tagasi tulla?
- Mida oleksin võinud veel küsida?
- Kas Teil tekkis seoses uuringuga lisaküsimusi?

Lisa 5. Nõusoleku vorm

INFORMEERITUD NÕUSOLEK UURINGUS OSALEMISEKS JA ISIKUANDMETE TÖÖTLEMISEKS

Uuringu **taust**: Haridusasutuste juhtide arengut toetav kompetentsimudel loodi 2012. aastal, mida uuendati 2016 ning 2023. 2017 aastal töötas Innove, uue nimega Haridus- ja Noorteamet, välja haridusasutuse juhi kompetentsimudelil põhineva 360 kraadi tagasiside meetodi haridusasutustele. Tänapäevaks on 360 kraadi tagasiside meetodi rakendamise läbinud 30 üldharidusekooli.

Uuringu **eesmärk** on teada saada haridusasutuste juhtide ja koolipidajate kogemuse kirjeldused ning ettepanekud 360 kraadi tagasiside meetodi rakendamise kohta.

Uuringus osalemine on **vabatahtlik** ja Teil on igal ajal õigus enda nõusoleku tagasi võtta ilma, et sellega kaasneks mingisuguseid tagajärgi.

Osavõtt tähendab Teile osalemist ühes **intervjuus**(04-1,5h) mida **salvestatakse**.

Kogutud andmetele pääseb juurde ainult uurimuse läbiviija Marii-Heleen Kralle. Kolmandatele isikutele andmeid ei edastata.

Uuringus ei anta ülevaadet koolidest, kes intervjuus osalesid. Teie kogemuste kirjeldamiseks kasutan **anonüümseid tsitaate** teie intervjuust. **Konfidentsiaalsuse** tagamiseks teie nimi asendatakse koodiga, mistõttu ei ole võimalik teie vastuseid seostada Teie isikuga.

Mind,....., on informeeritud ja kinnitan oma nõusoleku allkirjaga.

Andmete eest vastutav:

Marii-Heleen Kralle

e-post: *****

telefon: *****

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Marii-Heleen Kralle,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

HARIDUSASUTUSTE JUHTIDE JA KOOLIPIDAJATE KOGEMUSE KIRJELDUSED JA
ETTEPANEKUD 360 KRAADI TAGASISIDE MEETODI RAKENDAMISE KOHTA,

mille juhendajateks on Mari Karm,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni
autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu

Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commonsi

litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja

üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni

autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega

isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Marii-Heleen Kralle

16.05.2024