

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Sander Tamm

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE
TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: professor Toomas Haldma

Tartu 2023

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Sander Tamm

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE JA JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED HARIDUSASUTUSES.....	8
1.1. Tulemuslikkuse, tulemuslikkuse juhtimise ja tulemuslikkuse hindamise mõiste ning põhimõtted avalikus sektoris	8
1.2. Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine haridusasutuses	17
2. EMPIIRILINE UURING TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL	25
2.1. Tartu I Muusikakooli, valimi ning uurimisprotsessi kirjeldus	25
2.2. Tartu I Muusikakooli, Eesti muusikakoolide ning Tartu üldhariduskoolide tulemuslikkuse hindamise süsteemi analüüs	27
2.2.1. Tartu I Muusikakooli tulemuslikkuse mõõdikud.....	28
2.2.2. Teistes koolides kasutatavad tulemuslikkuse mõõdikud	35
2.3. Intervjuude analüüs	37
2.4. Ettepanekud Tartu I Muusikakoolile tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi arendamiseks	46
Kokkuvõte.....	51
Viidatud allikad.....	54
LISA 1 - Tartu I Muusikakooli teenuste kirjeldus.....	61
LISA 2 – Intervjuu põhiküsimused	62
LISA 3 – Intervjueeritavate ja intervjuuprotsessi ülevaade.....	65
LISA 4 – Tartu I Muusikakooli juhtimise struktuur	68
LISA 5 – Tartu I Muusikakooli sidusrühmade perspektiivi mõõdikud	69
LISA 6 – Tartu I Muusikakooli finantsperspektiivi mõõdikud	72
LISA 7 – Tartu I Muusikakooli sisemiste protsesside mõõdikud.....	74
LISA 8 – Tartu I Muusikakooli õppimise ja arengu perspektiivi mõõdikud.....	75
LISA 9 – Arengukava analüüsi kaasatud Tartu üldhariduskoolid.....	78
LISA 10 – Soovituslik mõõdikute komplekt Tartu I Muusikakoolile	79
Summary	86

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Sissejuhatus

“Kui asusin tööle muusikakooli direktorina, polnud mul õrna aimugi, mis mind ees ootab. Ees terendas heleroosa kujutus toimivast süsteemist [muusikaharidus-süsteemist, autori kommentaar], muusikahariduse vajalikkusest ning väärtuslikust kohast Eesti ühiskonnas. See ilus mull lõhkes õige pea suure pauguga. Tegelikkus osutus jahmatavaks ning süsteem mittetoimivaks, sest asume justkui mingis hallis alas, mida keegi eriti ei mõista ja ka ei taha aru saada.” (Tarvas, 2020) Nii kirjeldab Eesti muusikaharidust Kunda Muusikakooli direktor ning tšellokvarteti C-Jam liige Pärt Tarvas.

Avaliku sektori organisatsioonid vastutavad avalikkuse ees põhimõtteliselt kolme asja eest (Flynn, 1990): (1) et raha on kulutatud kokku lepitud teenuste osutamiseks, (2) et ressursse on kulutatud tõhusalt; ja (3) et ressursse on kasutatud kavandatud tulemuste saavutamiseks. Töötades õppealajuhatajana Tartu I Muusikakoolis ning õppides majandust arutlen pidevalt teemal – millistele tulemustele peaks haridusasutuse juht keskendumas?

2017. aastal algatatud haldusreform on toonud mitmete omavalitsuste liitmise või ülevõtmise. Sellega kaasnevalt on muusikakoolid üle Eesti liidetud näiteks kunstikooliga, balletikooliga või üldhariduskooliga. Ühe ülevõtmise saab käesoleval aastal läbi elada ka Tartu I Muusikakool, kui Tartu linn sulgeb Ilmatsalu muusikakooli ning loob Tartu I Muusikakooli Ilmatsalu filiaali (Tartu Linnavalitsus, 2023). Olenevalt omavalitsusest kutsutakse muusikakoole ka huvikooliks, kunstikooliks, kaunite kunstide kooliks. Haridusministeeriumi strateegiadokumentides võib muusikakoolidele mõeldud juhiseid ja suuniseid leida noorsootöö, huvihariduse, hariduse, kultuuri aga ka oskusainete märksõnade kaudu (Riigi Teataja, 2018a). Selline pluralistlik organisatsioonikäsitus paneb pea ringi käima algajal, aga ka valdkonnas kogenud koolijuhil.

Eesti Muusikakoole ühendavas Eesti Muusikakoolide Liidus on tänasel päeval registreeritud 87 muusikakooli, nendes 2000 õpetajat ja 12 000 õppurit (Eesti Muusikakoolide Liit, n.d). Üldjuhul on igal muusikakoolil oma põhimäärus, mis on põhiliseks dokumendiks kooli arendamisel. Et organisatsioon oleks edukas, tuleb tal määratleda oma huvigrupid ja kliendid ning nende vajadused. Seejärel vastata küsimusele, kuidas ta suudab parimal moel oma klientide vajadused rahuldada. Organisatsioon peab igapäevaseks toimimiseks läbi mõtlema, kellele ja mida ta teeb ning lubab. Sellele vastates määratleb või vaatab üle, ja vajadusel uuendab organisatsioon oma missiooni ja visiooni. (Kvaliteedijuhtimine, n.d)

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Eesti muusikakoolid on täna silmitsi väljakutsega, kuidas vastata lastevanemate ja õpilaste ootustele muutunud õpikäsitluse tingimustes (Kirsi, 2023). Erahuviharidus kipub munitsipaalharidust üle võtma, sest huvikoolide balanss on juba täna 70/30 erahuvihariduse poole kaldu. Munitsipaalhuviharidus ei paku samavõrd väljundeid õppuritele nagu sealsed õpilased vajaksid nagu näiteks innovatiivne õpikeskkond, hariduslike erivajadustega laste toetamine, atraktiivsed esinemisväljundid. Teiseks ei rakenda nad tänapäevaseid õppemetoodikaid õppetöös. (Lille, 2023)

Ka rahastajate ootused muusikakoolidele üle Eesti on erinevad, mis teeb õpilaste õpiteekonna muusikaõpingute jätkamiseks ebaühtlaseks. Kurb on tõsiasi, et Eesti Muusikakoolide Liidu Tartu piirkonna 16. muusikakoolist üheksal koolil on õppurite väljalangevus 62-91% I klassi astujatest (Tamm, 2023). Veel jahmatavam on tõsiasi, et 12 000 algastme muusikaõppurist jätkavad muusikaõpinguid keskastme koolides 1-2% (Ilja, 2023). Väikeste muusikakoolide direktorid on kõik 60+ eluaastates, Narvas on muusikakooli töötaja keskmine vanus 65+, Ida-Virumaal laiemalt on olukord veel hullem. (Rips-Laul, 2023) Muusikakoolide juhtimisest räägib ka fakt, et pea 100 Eestis tegutsevast muusikakoolist omab kehtivat arengukava seitse kooli. Kuidas sellises keskkonnas tagada parim haridus meie kõige kallimale varale ehk meie lastele?

Väikestele organisatsioonidele (s.h paljudele loomesektori organisatsioonidele) on üsna tüüpiline, et üldised juhtimisoskused on puudulikud (Jeffcutt & Pratt, 2002). Finantsväljakutsed ning ettevõtlikuse ja strateegilise juhtimise oskuste puudumine (muu hulgas turunduse, strateegilise planeerimise ja otsustusoskuste puudumine) näib mõjutavat Põhja- ja Baltimaade loomesektori organisatsioone kõige enam. Uuringud on kinnitanud ka laiaulatuslikku pädevuste puudumist loomesektori ettevõtluskeskkonna ning finants- ja raamatupidamisoskuste osas, kuid ka üldist nõrkust juhtimise alal ning finantsjuhtimises, äriõiguses, strateegilises mõtlemises ja planeerimises jm. (Küttim, Arvola, & Venesaar, 2011)

Töö tulemuslikkust tagav pühendumine ja töemotivatsioon sõltuvad organisatsioonist, selle ülesehitusest, sisekliimast ja juhtimisest. Seetõttu tuleb tulemuslikkust hindav süsteem kujundada lähtudes konkreetse organisatsiooni strateegiast ja eesmärkidest. (Kern, 2014)

Magistritöö eesmärk on välja selgitada Tartu I muusikakooli tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise peamised väljakutsed ning teha ettepanekuid kooli tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi arendamiseks. Töö autor on Tartu I Muusikakooli õppealajuhataja ning sümfoniettaorkestri dirigent, töötades koolis aastast 2018. Eesmärgi täitmiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

- * Teaduskirjanduse najal selgitada tulemuslikkuse hindamise rolli avaliku sektori organisatsioonis.
- * Avada tulemuslikkuse hindamise eripärasid muusikaharidus valdkonnas.
- * Töötada välja uurimisplaan Tartu I Muusikakool tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise väljakutsete uurimiseks.
- * Viia läbi intervjuud valdkonna võtmeorganisatsiooni juhtide seas kogumaks teavet kasutatavate mõõdikute kohta.
- * Luua üldine tulemuslikkuse mõõdikute komplekt lastemuusikakoolide tulemuslikkuse hindamiseks ja juhtimiseks.
- * Tehakse intervjuude ja väljatöötatud mõõdikute põhjal ettepanekuid Tartu I Muusikakooli tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi arendamiseks.

Töö tulemustest on eelkõige kasu muusikaõppeasutuste juhtidele ja nende pidajatele aga ka kultuurirahastajatele ning koostööpartneritele. On oluline märkida, et tegemist on muusikahariduse valdkonnas esimese sellealase tööga Eestis ning lähtuvalt andmebaasidest ka Euroopas.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, millest esimene annab ülevaate tulemuslikkuse hindamisest ja juhtimisest haridusasutustes. Esimeses alapunktis tuuakse välja tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise üldpõhimõtted. Teises alapunktis tuuakse välja tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise meetodid ning karakteristikud haridusasutuses. Autor töötas teoreetilise ülevaate koostamiseks läbi varasemaid enim viidatud empiirilisi uuringuid ja teadusartikleid. Teoreetilise osa kirjutamisel on kasutatud tulemuslikkuse alal tuntud autorite (Neely, Moullin, Kaplan, Norton, Metawie, Pidd, Armstrong, Brudan, Bititci jt) artikleid ja raamatuid. Magistritöö teise osa jaoks viis autor läbi kvalitatiivse empiirilise uurimuse dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuude näol, et analüüsida Tartu I Muusikakooli tulemuslikkust ja selle juhtimist. Teise osa esimene alapunkt kirjeldab magistritöös kasutatud uurimismeetodit, - kava ja valimit. Teises alapunktis analüüsib autor Tartu I Muusikakoolis ja teistes koolides kasutusel olevaid tulemuslikkuse hindamise mõõdikuid. Kolmandas alapunktis analüüsib autor intervjuude tulemusi ja viimases, neljandas alapunktis teeb ettepanekud tulemuslikkuse juhtimise tõhustamiseks Tartu I Muusikakoolis.

Käesoleva magistritööga lähedasi teemasid on uurinud Inna Toovis (2003), kes käsitles tasakaalus tulemuskaardi rakendamise võimalusi üldhariduskoolis; Tiina Peterson (2005), kes on uurinud koolieelse lasteasutuse õppe- ja kasvatustegevuse ning juhtimise

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

tulemuslikkuse hindamise kriteeriume; Kaisa Kase (2013), kes uuris strateegilist juhtimist ülikoolides; Ilvi Kern (2014), kes uuris tulemusjuhtimise ja tulemustöötasu süsteemi Tallinna Saksa Gümnaasiumi näitel ning Kaspar Kaplus (2020), kes hindas Eesti ülikoolide tulemuslikkust jätkusuutlikkuse juhtimise raamistikus. Ühtlasi on Eesti Haridus- ja Teadusministeeriumi tellimusel valminud uuring “Üldharidus- ja kutsekoolide tulemuslikkus ja seda mõjutavad tegurid” Tartu Ülikooli teadlaste Kulno Türk, Toomas Haldma, Hasso Kukemelk, Kristi Ploom, Reelika Irs, Lee Pukkonen poolt (2011).

Magistritöö autor tänab juhendaja professor Toomas Haldmat, eelkaitsmise retsensent Ülle Pärli aga ka magistritöö kirjutamise aine õppejõudu Eneli Kindsikot asjakohaste märkuste ning nõuannete eest. Samuti tänab uurimuses osalenud organisatsioonide esindajaid panustatud aja ja sisukate intervjuude eest, mis avasid mitmekülgset ning huvitavalt muusikakoolide tulemuslikkust.

Märksõnad: juhtimine, tulemuslikkus, tulemuslikkuse hindamine, tulemuslikkuse juhtimine, tulemuslikkuse hindamine muusikakoolis, tulemuslikkuse juhtimine muusikakoolis.

Teaduseriala kood CERCS: S190 Ettevõtte juhtimine

1. TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE JA JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED HARIDUSASUTUSES

1.1. Tulemuslikkuse, tulemuslikkuse juhtimise ja tulemuslikkuse hindamise mõiste ning põhimõtted avalikus sektoris

Paindlik ning arenev majanduskeskkond on muutnud tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise organisatsioonide jaoks oluliseks tegevuseks, mille abil kaardistada, analüüsida ning teha järeldusi, et täita püstitatud eesmärgid (van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2010). Surve kvaliteetsemaid tooteid ja teenuseid pakkuda, tegevuskulusid vähendada ning klientide ja teiste huvipoolte vajadustele keskenduda on aastate jooksul üha suurenenud. Avaliku sektori organisatsioonides jälgitakse ühiskondlike hüvede pakkimisel vajalike sisendite mahtu ja kasutamise efektiivsust ning tegevuse tulemust ehk pakutud hüvede kvaliteeti. (Metawie & Gilman, 2005)

Tulemuslikkust (*performance*) on võimalik hinnata nii meditsiinis, lennunduses, hariduses, kultuuris jne. Tulemuslikkuse definitsioone on kasutusel arvukalt ning ühine kokkulepe valdkonnaüleselt puudub. Ühed arvavad, et tulemuslikkusele viidates on oluline nii töö tegemine kui ka selle tulemused. Teised arvavad, et tulemuslikkust iseloomustavad vaid töö tulemused, kuna need on tugevalt seotud nii organisatsiooni strateegiliste eesmärkide, klientide rahulolu kui ka majandusliku panusega. (Mwita, 2000) Alljärgnev tabel (Tabel 1) võtab kokku erinevate autorite definitsioonid tulemuslikkusest.

Tabel 1

Erinevaid tulemuslikkuse definitsioone

Autor	Definitsioon
Brumbach, 1988	Tulemuslikkus koosneb nii käitumisest kui ka tulemusest, sest käitumise teel muudetakse mõte tegevuseks.
Latinen, 2002	Tulemuslikkus on objekti võime luua eelnevalt kokkulepitud dimensioonis tulemusi, võrdluses eesmärgiga.
Armstrong, 2006	Tulemuslikkus on töö või tegevuse sooritamist püstitatud eesmärgi saavutamiseks.
Brudan, 2010	Tulemuslikkus on üldise saavutuse või võrdlustulemuse väljendus.
Bititci, 2015	Tulemuslikkus näitab protsessi tõhusust ja efektiivsust.

Allikas: autori koostatud.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Enamik autoritest peab oluliseks protsessi ning tulemusi, välja arvatud Brudan (2010), kes keskendub oma definitsioonis enam tulemusele. Käesolevas magistritöös uuritavas muusikakoolide kontekstis on oluline nii protsess kui tulemus. Protsesside all saab mõista näiteks tegevusjõudlust (õppijate arv, kontsert-tegevus, konkurssidel osalemine), kuluefektiivsust (õppekoha maksumus, pinnakasutusindeks, keskkonnasäästlikkus, inventari korrashoid) ning lisandväärtust (heli- ja videosalvestused portfolio arendamiseks, lisapilli variatiivsus, harjutusruumide olemasolu). Tulemustest kõnelevad õppeedukus, konkursside tulemused, õpilaskonna stabiilsus, edasiõppijate arv jne. Eelneva taustal on muusikakoolides oluliseks aspektiks protsessi ja tulemuse kõrval sisend (eelingimustele vastavad õpilased ning ekspertidest juhendajad). Käesoleva töö autor lähtub tööd kirjutades Armstrongi (2006) definitsioonist, mis väljendab tulemuslikkust kui töö või tegevuse sooritamist püstitatud eesmärgi saavutamiseks.

Hea tulemuslikkus on ootusi ja isiklike standardeid ületav ning näitab tegevuse võimekust (Whitmore, 2009), mis ei ole alati saavutatav. Tulemuslikkust mõjutavad tegurid, mida peaks nii hindamisel kui juhtimisel kindlasti arvesse võtma (Mwita, 2000) on:

- indiviidi tasandil isiksuse omadused (töötaja oskused, enesekindlus, motivatsioon ja pühendumus) ning eestvedamisega seotud tegurid (erinevate tasemete juhtide julgustuse, nõustamise ja toetuse kvaliteet);
- operatsioonilisel tasandil meeskonna omadused (kolleegide toetuse kvaliteet);
- strateegilisel tasandil süsteemi tegurid (organisatsiooni võimaldavad töövahendid) ning situatsioonist ehk kontekstist tulenevad tegurid (muutused ning sisemised ja välimised surved keskkonnale).

Avaliku halduse ja juhtimise lähenemise kirjeldamiseks kasutatakse terminit *New Public Management* (NPM). Hoodi poolt 1991 aastal loodud doktriinideks saanud ideed NPM-i iseloomustamiseks on järgmised (Pidd, 2012): 1. Avaliku sektori professionaalne juhtimine; 2. selgesõnalised standardid ja tulemuslikkuse mõõdikud; 3. suurem rõhk väljundikontrollidele (*output controls*); 4. avaliku sektori üksuste jaotamine; 5. suurem konkurents avalikus sektoris; 6. rõhku panna erasektori juhtimisstiilidele; 7. rõhku panna suuremale distsipliinile ja ressursside säästlikkusele.

Haldma & Lääts (2011) on märkinud, et kasvanud huviga seoses riiklike kulutuste legitiimsuse ja tõhususega on NPM muutunud reformide juhtfilosoofiaks paljudes riikides, sealhulgas ka Eestis. NPM julgustab avalikul sektoril kasutusele võtma erasektori

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

juhtimistehnikaid, samuti arendama tulemuslikkuse hindamist, et jälgida avalike teenuste osutamise tõhusust ning hinnata juhtkonna otsuste finantsilisi mõjusid ja tagajärgi.

Tulemuslikkuse hindamise (*performance measurement*) põhiülesanded avalikus sektoris on määratleda ulatuslikud ja abstraktsed eesmärgid ja missioonid, mis võimaldavad hindamist. Väljatöötatud hindamissüsteem peab olema vastavuses organisatsiooni strateegiaga ning olema kohandatud vastavalt konkreetsetele organisatsioonidele. (Tooming, 2019) Efektiivse mõõtmise neljaks aspektiks avalikus sektoris on (Fryer, Antony, & Ogden, 2009): (1) otsustada, mida mõõta; (2) kuidas seda mõõta; (3) andmete tõlgendamine; (4) tulemuste edastamine. Töö autor on koondanud (Tabel 2) erinevate autorite tulemuslikkuse hindamise definitsioonid.

Tabel 2

Tulemuslikkuse hindamise definitsioonid

Chen, 1997	Tulemuslikkuse mõõtmine – valikuline protsess ja (või) tulemuste hindamine tegevuste (programmide) teooria alusel.
Kloot & Martia, 2000	Süsteem, mis tegeleb tulemuslikkuse mõõdikute valiku, arendamise ja pideva kasutamisega.
Neely, Adams, & Kennerley, 2002	Tulemuslikkuse mõõtmine on mineviku tegevuste tõhususe (<i>efficiency</i>) ja mõjususe (<i>effectiveness</i>) kvantifitseerimise protsess.
Moullin, 2002	Tulemuslikkuse mõõtmine hindab, kui hästi organisatsioone juhitakse ja millist väärtust nad klientidele ja teistele sidusrühmadele pakuvad.
Alkin, 2004	Tulemuslikkuse mõõtmine – uurimismeetodite rakendamine objekti ja selle tegeliku keskkonna (konteksti) hindamise ning protsessi kaasavate huvirühmade hindamise kaudu.
Rossi, Lipsey, & Freeman, 2004	Tulemuslikkuse mõõtmine – see on sotsiaalpõhiste avalike programmide süstemaatilise rakendamise uurimisprotseduur, mille eesmärk on hinnata tulemuslikkuse kontseptsiooni, rakendamist ja tõhusust.
Pollanen, 2005	Tulemuslikkuse mõõtmine – süstemaatiline ja perioodiline protsess, mille käigus hinnatakse konkreetse töötaja efektiivsust ja tootlikkust teatud etteantud kriteeriumide ja eesmärkide alusel.
Stufflebeam, 2007	Tulemuslikkuse mõõtmine – avaliku halduse kontekstis sisendite, protsesside ja tulemuste hindamine otsustusprotsessis.
Verbeeten & Boons, 2009	Mõõdikute komplekt, mille abil kvalifitseeritakse tegevuste tõhusus ja efektiivsus
Kaplan, 2010	Süsteem, mis annab ülevaate hetkeolukorrast

Allikas: autori koostatud

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Osad autorid sõnastavad tulemuslikkuse hindamist kui mineviku tegevuste kvantifitseeritud protsessi, mis rõhutab nii efektiivsust kui ka tõhusust. Kaplan (2010) kohaselt on tegemist hetkeolukorda kirjeldava süsteemiga. Kolmas grupp autoreid (Neely, Adams, & Kennerley, 2002) toovad välja seosed mineviku tegevuste ning organisatsiooni eesmärkide vahel. Käesoleva töö autor järeldab Tabelis 2 koondatud autoritele tuginedes, et tulemuslikkuse hindamine tegeleb tulemuslikkuse mõõdikute valiku, süstemaatilise kasutamise ning arendamisega, mis hindab konkreetse tasandi efektiivsust ja tootlikkust, klientidele ja teistele sidusrühmadele pakutavat väärtust ning organisatsiooni juhtimise efektiivsust.

Tulemuslikkuse juhtimise kriitiline edufaktor seisneb erinevate vaatenurkade sidumisega protsessiarendusse (Neely et al., 2011). Enamasti on raskused seotud just avaliku sektori organisatsioonidega, olenemata milliseid teenuseid nad pakuvad, kus on palju erinevaid osapooli, kellel on erinevad ootused ja vaatenurgad organisatsiooni tulemuslikkusele (Gomes et al., 2008).

Tulemuslikkuse hindamiseks võib parameetreid liigitada gruppidesse või kasutada kolme E süsteemi (*three E's system*), mis on järgmised (Pidd, 2012): (1) kokkuhoid (*economy*); (2) tõhusus (*efficiency*); (3) mõjususe (*effectiveness*). Kokkuhoid hõlmab sisendite hankimist ja kättetoimetamist, mida saab mõõta nii väljundi kui ka sisendina. Tõhusus mõõdab väljundit, mis on saadud konkreetse sisendi tarbimisega, mida tootmisprotsessis mõõdetakse väljundkogusena. Tõhusus aitab välja selgitada kulude osakaalu ning selle, milline peab olema kõrgeim sisendikogu tase, et saavutada suurim toodangumaht. Kolmas tulemuslikkuse aspekt on mõjususe, mis hõlmab kliendirahulolu ja teenuse kvaliteedi mõõtmist. (*Ibid.*)

Haridusasutuse kontekstis on võimalik kokkuhoidu saavutada läbi säästva tarbimise (energia, transport, loodusressursid) aga ka läbi kaalutletud ostuotsutse õppevahendite soetamisel ning kasutamisel (kaaludes ka digivahendite või muude alternatiivide kasutamist). Lisaks kokkuhoiule finants-struktuuris (investeeringute ja muude lisategevuste mahu kärpimise ning lisarahastuse kaasamise võimekuse suurendamise) on koolidel võimalik kokkuhoidu saavutada õpetajaskonna arvu piiramise kaudu (suurel hulgal väikese koormusega õpetajate värbamine suurendab oluliselt administratiivkuse koormatust ning tõstab transaktsioonikulusid).

Tõhusust muusikakoolis saab saavutada näiteks “õmblusteta õppe” [kombineeritud, dubleeringuid vältiv, õppija huvidest lähtuv, barjäärideta õpe, autori kommentaar] rakendamisel, protsesside digitaliseerimisel (õppeinfosüsteem, siseveeb, haldustarkvarad, ruumide ja tunniplaanide haldamine, turvalisuse tagamine), koostöös sidusrühmadega, tööjõu

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

värbamise (aktiivselt tegutsevad interpreetid-pedagoogid, pillimeistri ja klaverihäälestaja olemasolu), õppimist soosiva keskkonna (harjutusruumide olemasolu, kooli saal ning õppe- ja esinemisvõimalused väljaspool kooli, vaimne keskkond) ning õpetajate tulemuslikkuse ning rahulolu kaudu. Mõjusust muusikakoolis saab mõõta õpilaste ja lastevanemate (kliendid) rahulolu ning õppetulemuste (sh distsiplineeritus: kohalkäimine, väljalangevus, lõpetajate osakaal) ja lisategevuste (teenuste) kvaliteedi kaudu.

Tulemuslikkuse hindamise süsteem saab hea olla vaid sellisel juhul, kui see ei keskendu ainult ettevõttesisestele tegevustele, vaid arvestab ka väliskeskkonda, tähtsustades tarnijaid, kliente ning veel teisi olulisel kohal olevaid huvigruppe (Striteska & Marketa, 2012, viidatud läbi Eglit, 2018). Hinnata tuleb seda kui hästi organisatsiooni juhitakse ja lisandväärtust, mida pakutakse oma klientidele ja teistele huvigruppidele (Moullin, 2002). Sidusrühmadeks muusikakools võivad olla lapsevanemad, õpilased, õpetajad, kogukond, kohalik omavalitsus, erinevad alaliidud (Eesti Muusikakoolide Liit, Laulu- ja Tantsupeo SA, Eesti Kooriühing, Eesti Sümfooniaorkestrite Liit jne) aga ka erasektor. Juhtimistasandid muusikakoolides jagunevad järgnevate ametikohtade vahel: strateegiline tasand - direktor, õppealajuhataja, haldusjuht; operatsiooniline tasand - osakondade juhatajad; ning indiviidi tasand - õpetaja, õpilane. Tulemuslikkuse hindamise süsteem peab olema sihikindel, ühtne, integreeritud ja läbipaistev (Tarr, 2011). Tulemuslikkuse hindamise süsteem peaks sisaldama järgmiseid omadusi (*Ibid.*):

- Otstarbekas (*purposeful*) – see peab toetama organisatsiooni strateegiat ja motiveerima inimesi organisatsioonis käituma viisil, mis strateegia maksimeerib.
- Unifitseeritud (*unified*) – hindamine organisatsiooni erinevatel tasanditel peab motiveerima käitumist toetavaid eesmärgi.
- Integreeritud (*integrated*) – hindamine peab eksisteerima kõikides organisatsiooni funktsioonides ja protsessides. Lisaks peavad need meetmed toetama suurepäraseid tulemusi kõigis mõõdetavates aspektides. Ühe funktsiooni suurepärase tulemuse saavutamine ei tohi toimuda teise arvelt.
- Muutlikkus (*fluid*) – tulemuslikkuse hindamise süsteem, mis näitab organisatsiooni osalejate hetkeolukorda ja organisatsiooni kriitiliste edutegurite suunda. Kuna organisatsioon pidevalt muutub, peavad tulemuslikkuse hindamise süsteemi mõõdikud ja sihid ka pidevalt muutuma.

Tulemuslikkuse juhtimise (*performance management*) erinevad definitsioonid on töö autor koondanud Tabelisse 3.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Tabel 3

Tulemuslikkuse juhtimise definitsioonid

Weiss & Hartle, 1997	Tulemuslikkuse juhtimine on protsess, millega luuakse ühine arusaam selle kohta, mida tuleb saavutada ja kuidas seda saavutada; lähenemisviis inimeste juhtimisele, mis suurendab tõenäosust saavutada tööga seotud edu.
Armstrong & Baron, 1998	Tulemuslikkuse juhtimine on strateegiline ja integreeritud lähenemisviis ettevõtete tõhususe suurendamiseks, parandades nende töötavate inimeste tulemuslikkust ja arendades meeskondade ja üksikute panustajate võimalusi.
Waal, 2001	Tulemusjuhtimine on protsess, kus organisatsiooni juhtimine toimub organisatsiooni missiooni, strateegia ja eesmärkide süstemaatilise määratlemise kaudu, muutes need mõõdetavaks kriitiliste edutegurite ja peamiste tulemusnäitajate kaudu, et oleks võimalik rakendada parandusmeetmeid, et hoida organisatsiooni õigel teel.
Poister, 2010	Tulemusjuhtimist laiemas tähenduses võib vaadelda kui eesmärkide seadmise protsessi ja juhtimist nende eesmärkide saavutamiseks.
Aguinis, 2013	Tulemuslikkuse juhtimine on pidev protsess nii üksikisikute kui meeskondade tulemuste tuvastamiseks, hindamiseks ja arendamiseks ning tulemuslikkuse vastavuse viimiseks organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega.
Van Dooren et al., 2015	Tulemuslikkuse juhtimine on juhtimisstiil, mis sisaldab ja kasutab otsuste tegemiseks tulemuslikkuse teavet.
UC Berkeley, 2019	Tulemuslikkuse juhtimine on pidev kommunikatsiooniprotsess juhendaja ja töötaja vahel kogu aasta vältel, toetades organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamist. Kommunikatsiooniprotsess hõlmab ootuste selgitamist, eesmärkide seadmist, eesmärkide kindlaksmääramist, tagasiside andmist ja tulemuste läbiviimist.

Allikas: autori koostatud

Osad autorid defineerivad tulemuslikkuse juhtimist üldiselt kui organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks ühise arusaama loomist: mida teha, kuidas teha ja milleks teha (Weiss & Hartle, 1997; van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015; Aguinis, 2013) toob võtmeteguritena välja diferentseeritud individuaalse ning meeskonna tasandi, kes juhtimise käigus omavad ühise

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

arusaama seatud eesmärkidest ja viisidest kuidas neid saavutada; kolmandad täpsustavad tasandite puhul iga üksikisiku panust tulemuslikkuse juhtimise protsessis ning tasandite vahelist kommunikatsiooni (Armstrong & Baron, 1998; UC Berkeley, 2019). Mitmed autorid (Armstrong, 1994; Bitici, 1997; Armstrong & Baron, 1998; Waal, 2001; Aguinis, 2013; UC Berkeley, 2019) toovad välja, et tulemuslikkuse juhtimist vaadeldakse kui organisatsiooni strateegilist juhtimist ettevõtte eesmärkide saavutamiseks, rõhutades erinevaid aspekte. Töö autor juhindub Aguinis (2013) sõnastatud mõistest, kes määratleb tulemuslikkuse juhtimist kui pidevat protsessi nii üksikisikute kui meeskondade tulemuste tuvastamiseks, hindamiseks ja arendamiseks ning tulemuslikkuse vastavusse viimiseks organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega.

Tulemuslikkuse juhtimise eesmärk on organisatsiooni strateegia juhtimise täiustamine, et luua väärtust klientidele, seotud huvipooltele ning rahastajale. Tulemusjuhtimine aitab juhtidel ebakindlatele muutustele kiiremini ja tõhusamalt reageerida ning lahendusi otsida. Sellest lähtuvalt ei ole strateegiad kunagi staatilised; pigem on need dünaamilised. Juhid peavad neid pidevalt kohandama, lähtudes välistest jõududest ja uutest võimalustest. (Cokins, 2009)

Põhjuseid, miks tulemuslikkuse juhtimist organisatsioonis rakendada on mitmeid (Dorethy & Horne, 2002):

- Tulemuslikkuse juhtimine aitab edastada kõigile organisatsiooniga seotud huvigruppidele organisatsiooni eesmärke ja sellega seotud olulist infot;
- Tulemuslikkuse juhtimine aitab leida erinevates organisatsiooni protsessides kokkuvõtmise võimalusi (samal ressursi tasemel rohkem teenuseid, vähemaga rohkem jne);
- Tulemuslikkuse juhtimine aitab koguda organisatsiooni juhtidele vajalikku olulist ja tõest informatsiooni organisatsiooni kohta, mis on omakorda aluseks informatsioonipõhiste juhtimisotsuste langetamisel;
- Tulemuslikkuse juhtimine annab võimaluse tõenduspõhisele informatsioonile tuginedes määratleda organisatsiooni tegevuse mõju ning selle maksumust ehk kuluefektiivsust;
- Tulemuslikkuse juhtimine annab hea võrdlusmomendi organisatsiooni edasise arengu hindamiseks.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Autori hinnangul on toodud loetelu rakendatav ka muusikakoolidele, ent eelneva taustal on vaja meeles pidada avaliku sektori eripära (Helden & Reichard, 2014) ehk keskendumist avalikele huvidele, poliitilistele eesmärkidele ja avaliku heaolu saavutamisele. Kuigi avalikud organisatsioonid peavad järgima tõhususega seotud eesmärke (näiteks tulude ja kulude tasakaalu saavutamine), on poliitiliste tulemuste saavutamine üldiselt nende domineeriv eesmärk. (Helden & Reichard, 2014) Võib öelda, et avaliku sektori juhtimine on teatud mõttes isegi keerulisem kui äri sektori juhtimine, sest omavahel tuleb integreerida mitmeid erinevaid ühiskonna juhtimistasemeid ja organisatsioone haarava avalike hüvede loomine, selle kaudu avalikkuse vajaduste rahuldamine ning vastavate protsesside majanduslik efektiivsus ja mõjus

(Türk et al., 2011).

Tulemuslikkuse hindamisel on oluline panna rõhku väljatöötatud hindamise süsteemile ning kuidas saadud informatsiooni rakendatakse (Freyer et al., 2009). Haldma & Lääts (2013) sõnul on just tulemuslikkuse juhtimisel mängida oluline osa organisatsiooni tegevuse jätkusuutlikkuse ja efektiivsuse parendamisel, kuna aitab kajastada seatud eesmärke ning reaalseid tulemusi. Järgnevalt on autor koondanud avalikus sektoris enim levinumad tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioonid (Tabel 4).

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Tabel 4

Tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioonid

Nimi	Kontseptsioon
Tulemuslikkuse püramiid Cross & Lynch, 1988	Integreerib strateegilised eesmärgid ja tulemuslikkuse operatiivsed dimensioonid neljatasemelise struktuuri kaudu. Kontseptsioon on tuntud ka SMART-püramiidi nime all (<i>Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique</i>). (Bititci, 2015)
Tulemuslikkuse hindamise maatriks Keegan, Eiler, & Jones, 1989	Integreerib rahalised ja mitterahalised, välised ning sisemised näitajad. Tugevuseks – lihtsus ja integreeritavus. Nõrkuseks – struktuuri ja detailsuse puudumine seoste loomiseks. (Bititci, 2015)
Tulemuslikkuse prisma Neely, Adams, & Kennerley, 2001	Ühendab sidusrühmade panuse sidusrühmade rahuloluga läbi protsesside, strateegiate ja võimakuste. (Bititci, 2015)
Tasakaalus tulemuskaart Kaplan & Norton, 1992	Tõlgib organisatsiooni missiooni ja strateegia terviklikuks tulemuslikkuse näitajate komplektiks, mis annab raamistiku tulemuslikkuse hindamiseks ja juhtimiseks (Kaplan & Norton 2009). Hinnang tulemusele antakse läbi nelja aspekti: finantsid, kliendid, sisemised protsessid, õppimine ja areng. Meetod on vaieldamatult populaarseim, kuna võimaldab kujutada äritegevuse keerukust lihtsalt arusaadavas raamistikus. (Bititci, 2015)
EFQM täiuslikkusmudel	Ühendab organisatsiooni tulemuslikkuse selle protsesside ning eestvedamisega. Mudelit on kritiseeritud selle ebamäärasuse tõttu. Sellest hoolimata on selle kasutuspopulaarsus Euroopas laialdane. (Bititci, 2015)

Allikas: autori koostatud

Tabelis 4 välja toodud mudelitest sobivad viimased kolm tulemuslikkuse hindamiseks ja juhtimiseks eri suurusel, eri struktuuriga ning erineva elutsükli faasiga era- ja avaliku sektori organisatsioonides (Kaplan & Norton, 2003; Eesti Kvaliteediühing, 2016; Neely et al., 2001;

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

The Balanced Scorecard Institute, 2023). Tasakaalus tulemuskaardi kasuks räägib Striteska & Spickova (2012) sõnul: (1) vajadus selgelt piiritleda strateegia ja visioon; (2) jälgida pidevalt nende täitmist; (3) keskendutakse strateegilistele ja konkurentsikeskkonnas kriitiliselt olulistele eesmärkidele; (4) piisavalt integreeritud tulemusnäitajaid operatsioonilisel tasandil tulemulikkuse hindamiseks. Tasakaalus tulemuskaardi kasutuse määr Põhja-Ameerikas on 39% ja Euroopas 44% (Pietrzak, 2017) ning lisaks on see soovituslik mudel kultuuriorganisatsioonide tulemuslikkuse hindamisel (Birnkraut, 2017).

Türk et al. (2011) täpsustavad, et tulemuslikkuse juhtimise süsteem peaks olema dünaamiline ja tasakaalustatud ning jälgima arenguid ja muutusi organisatsioonivälistes ja -sisemistes tegevuskeskkondades (demograafiline situatsioon, riiklike õppekavade areng, õpetajate kvalifikatsioon, täiendkoolitusvajadus, õpilaste õpitulemused jne). Nii nagu muutuvad tegevuskeskkond ja organisatsioonid ise, on vaja muuta ka tulemuslikkuse juhtimise süsteemi, et säilitada nende asjakohasust ja kasulikkust, et arendada oma juhtimist muutustele reageerivaks ja selle abil jätkusuutlikuks. (*Ibid.*)

1.2. Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine haridusasutuses

Tulemuslikkuse hindamise tegevusmõõdikud (tulemuslikkus, rahulolu ja efektiivsus) haridusvaldkonnas on kehtestatud Eesti Vabariigi haridus- ja teadusministri määruks “Koolieelsete lasteasutuste, põhikoolide, gümnaasiumide, kutseõppeasutuste ja täiendkoolitusasutuste tegevusnäitajad”. (Riigi Teataja, 2016) Määrus (§ 3) sõnastab järgnevad põhikooli mõõdikud: kooliga rahulolevate õpilaste osakaal 8. klassi õpilastest; koolis kiusamist mitte kogenud õpilaste osakaal 8. klassi õpilastest; tugisüsteemide kaudu toetatud õpilaste osakaal; digilahenduste kasutamise sagedus õppe- ja kasvatustegevuses (8. klass); põhjuseta puudujate osakaal 8. klassi õpilastest; huvitegevuses osalevate õpilaste osakaal; põhikooli lõpueksamite tulemused; põhikooli lõpueksamite ja vastavate õppeainete aastahinnete kooskõla; õppetöö katkestamise osakaal III kooliastmes [7-9 klass, autori kommentaar]; edasiõppijate osakaal põhikooli lõpetanutest; õpilaste ja õpetajate ametikohtade suhtarv; kvalifikatsiooninõuetele vastavate õpetajate osakaal; põhikooli pinnakasutusindeks (m^2 õpilase kohta). (*Ibid.*)

Võrdluseks tutvustab autor haridusasutuste inspekteerimisraamistiku Hollandis (Tabel 5), mis koosneb viiest kvaliteedivaldkonnast ning millel on mitu “kvaliteedistandardit” ja muud “kvaliteediaspekti” rakendamiseks erinevatele haridusliikidele (OECD, 2020).

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Tabel 5

Inspekteerimisraamistiku üldine ülesehitus Hollandis

Inspekteerimisraamistiku dimensioon	Fookus
Finantshaldus	Järjepidevus, otstarbekus, seaduslikkus
Õpilaste tulemused	Kognitiivsed saavutused, sotsiaalsed võimed
Õppeprotsess	Õppekava, õpilase arengu jälgimine, õpetamine/didaktika, lisatugi
Kooli sisekliima ja turvalisus	Turvalisus, õpetamiskliima
Kvaliteedi tagamine ja eesmärgid	Kvaliteedi tagamine, kvaliteedikultuur, aruandekohustus ja dialoog

Allikas: Autori koostatud (OECD, 2020 põhjal)

Muusikakool, tänapäevase nimega huvikool on haridusasutus, mis tegutseb noorsootöö valdkonnas ning loob huvihariduse omandamise ja isiksuse mitmekülgse arengu, sealhulgas oma keele ja kultuuri viljelemise võimalused huvihariduse erinevates valdkondades. Huviharidusstandard kehtestab huviharidust andva õppe ühtsed nõuded, määrates kindlaks õppe eesmärgid ja ülesanded, õppekorralduse alused, õppekavale esitatavad nõuded ning õppekava registreerimise. Huviharidusstandard on huvihariduse omandamist võimaldav huvikoolide alusdokument, mille eesmärk on soodustada õppurite isiksuse mitmekülgset arengut. (Riigi Teataja, 2006) Haridus- ja teadusministri määrusega kehtestatud huviharidusstandard sõnastab huvihariduse eesmärgina luua võimalusi isiksuse mitmekülgseks arenguks ja teostada noore kujunemist hästi toimetulevaks ühiskonnaliikmeks (Riigi Teataja, 2007).

Haridusstandardi poolt kirjeldatud õppe eesmärgid ja ülesanded annavad suunise muusikakooli õppetöö kavandamiseks ning korraldamiseks, ent ei kehtesta kvaliteedistandardeid organisatsiooni juhtimiseks. Muusikakooli juhib direktor, kelle töö tegevusvaldkonnad ning vastutusala on loetletud konkreetse asutuse põhimääruses. Õppe- ja kasvatustöö alased tulemused lepitakse kokku ja arutatakse läbi kooli õppenõukogus.

Saksa muusikakoolide ühendus (*Verband Deutscher Musikschulen*) alustas 2022. aastal muusikakoolide kvaliteedijuhtimise süsteemi arendamist, mille keskmes oli Saksa muusikakoolide tegevuse kirjeldamine, hindamine ja pidev täiustamine. Muuhulgas uuriti töötajate rahulolu, kasutajate rahulolu, mõju ühiskonnale ja maksebilanssi. (Birnkraut, 2017)

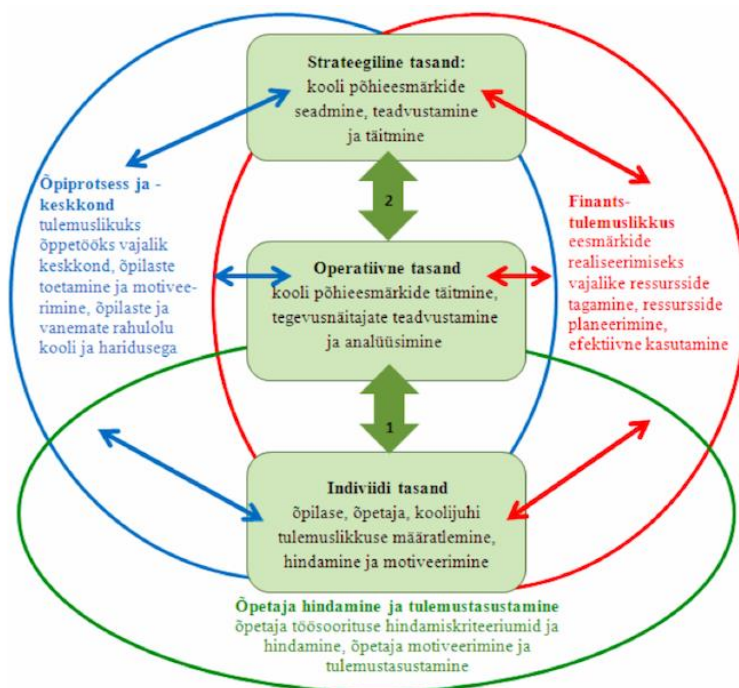
Eesti Vabariigi haridus- ja teadusministri määruses (Riigi Teataja, 2016) sisalduvaid põhikooli tegevusnäitajaid on võimalik käsitleda ka muusikakoolides. VII klassilistes muusikakoolides hinnata rahulolu ja kiusamise kogenute osakaalu VI klassi õpilaste baasil ning õppetöö katkestajate osakaalu V-VII klassis. Kuna muusikakool pakubki huvitegevust,

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

siis huvitegevuses osalevate õpilaste osakaalu täiendav mõõtmine ei ole vajalik. Kohalikud omavalitsused ei pea võimalikuks aga ka vajalikuks muusikakoolides tugisüsteemide (üldine, tõhustatud või eritugi) rakendamist, mistõttu puuduvad muusikakoolidele ka vastavad ettekirjutused. Kvalifikatsiooninõuetele vastavate õpetajate osakaalu saab mõõta ning võrrelda vaid ühe asutuse või piirkonna kontekstis, kuna kvalifikatsiooninõuete tingimused on huvikoolides ning omavalitsustes erinevad.

Hollandis kasutatav kontseptsioon (OECD, 2020) toob Eesti tegevusnäitajate võrdluses välja kattuvad tulemuslikkuse, rahulolu ja efektiivsuse tasandid, ent osutab suuremal määral tähelepanu õpilaste sotsiaalsete võimete mõõtmisele. Märkimisväärselt pööratakse tähelepanu juhtimisele (sh haldus- ja finantsjuhtimisele) jätkusuutlikkuse, efektiivsuse, personali ning organisatsioonikultuuri kontekstis.

Brudani (2010) sõnul on organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimist vajalik eristada kolmel tasandil: strateegilisel, operatsioonilisel ja individuaalsel tulemuslikkuse juhtimise tasandil. Oluline on tõsta kõigi töötajate tulemusvastutust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel ning strateegia elluviimisel. Kooli tulemusjuhtimist strateegilisel, operatiivsel ja individuaalsel tasandil on kirjeldanud Türk et al. (2011) lähtudes Brudani (2010) ideedest (Joonis 1).



Joonis 1. Kooli tulemuslikkuse juhtimine strateegilisel, operatiivsel ja individuaalsel tasandil ning nende mõjutegurid

Allikas: Türk et al., 2011

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Joonisel 1 nähtuv kirjeldab kuidas koostöö ja tagasiside tagavad õpetajate töörahulolu ja motivatsiooni, loovad tingimused üksteise kogemustest õppimiseks ja teadmise, mida teha paremini (Türk et al., 2011). Nad leiavad, et kooli:

- * strateegiliste eesmärkide täitmist võimaldavad hinnata riiklikes arengukavades seatud mõõdikud.
- * operatiivsel tasandil ehk kooli igapäevategevuse juhtimisel on oluline teadvustada kooli strateegilisi eesmärke. Nende saavutamiseks on oluline liigendada need alameesmärkideks, seostada kooli igapäevategemistega ning välja töötada sobivad mõõdikud nende hindamiseks koolisiseste tööplaanide raames. See aitab paremini mõista, mis on oluline kooli ja haridussüsteemi tulemuslikkuse seisukohalt ja kuidas kooliga seotud huvigrupid saavad sellesse panustada.
- * Indiviidi tasandil on koolis kõige olulisem roll õpetajal, kelle töö põhieesmärgiks on õpilaste õpetamine, kasvatamine ja arendamine. Samuti on oluline õpilase tulemuslikkuse näitajate määratlemine ja hindamine ning selle saavutamise motiveerimine. (*Ibid.*)

Pont, Nusche, & Moorman (2009) märgivad, et koolide juhtimisel on õpetamise ja õppimise täiustamiseks eristatud neli peamist vastutusala: (1) õpetajate arendamine ja toetamine; (2) eesmärkide määratlemine ja tulemuslikkuse hindamine; (3) strateegiline ressursside juhtimine ning koostöö kooliväliste partneritega. Türk et al. (2011) lisavad, et lisaks kooli ja selle osakondade tulemuslikkuse mõõdikutele peab arvesse võtma ka õpetaja individuaalseid tulemusi, mis annavad ülevaate tööjaotusest, efektiivsusest ning sisendi motiveerimiseks, seal hulgas tulemustasustamiseks.

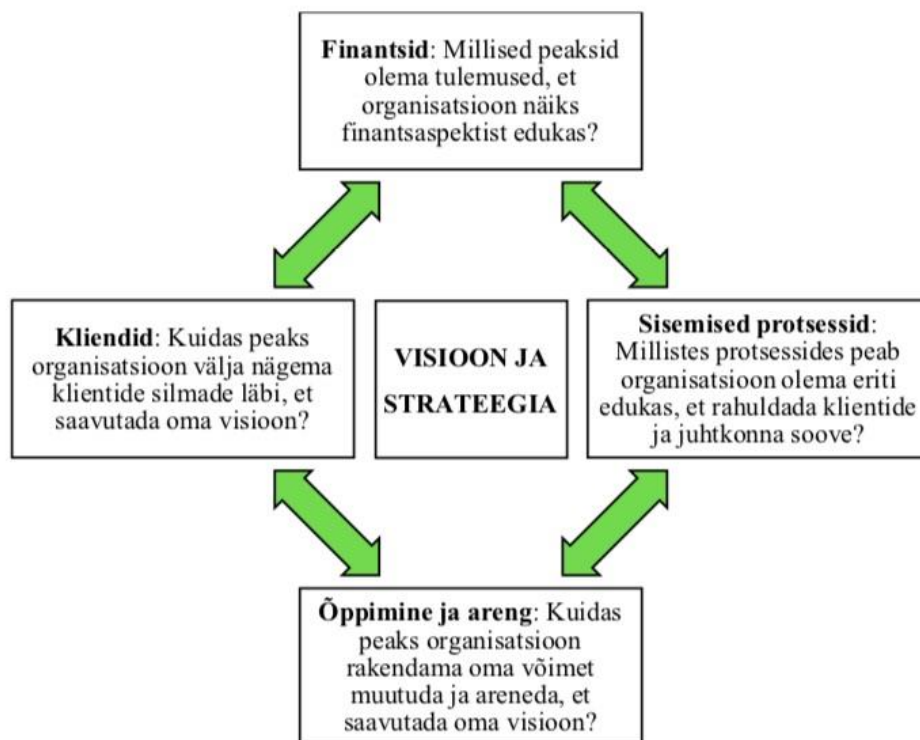
Üldhariduskoolide juhtidele on kohustuseks regulaarne sisehindamine, mis on õppeasutuse juhtimise üheks osaks õppiva organisatsiooni loomiseks ning parima õpikeskkonna kindlustamiseks õppijatele. Sisehindamise üldine eesmärk on õppija arengu toetamine ning aluseks organisatsiooni põhimõtete aktsepteerimine ehk teisisõnu toimub hindamine arengu toetamise eesmärgil. On oluline, et hindamisprotsessis osaleksid õpetajad, õpilased ja muu personal ning ka koolivälised huvigrupid, eelkõige lapsevanemad. (Eesti Haridus- ja Teadusministeerium, n.d) Kooli hindamisel ei tohi keskenduda vaid efektiivsusnäitajatele ning kui nendega arvestatakse, siis pole need peamised mõõdikud hinnangu andmisel koolile (Improving Student Learning... 2008, viidatud läbi Türk et al., 2011).

Kool on sageli ka kohalikuks kultuurikeskuseks, täites regionaalseid ja sotsiaalse suunitlusega ülesandeid. Seega peaksid õpetajate töö hindamiskriteeriumid kajastama õpetaja

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

tegevust alates koolivälisest ja ülekoolilisest tegevusest kuni õppetöö konkreetsete aspektideni välja. Kvaliteedijuhtimise rakendamine õppeasutuses pole mitte ainult tulemuslik juhtimine ning sellega kaasnevate efektide saavutamine, vaid ka teistsuguse toimimise filosoofia rakendamine koolis ning kollektiivse, süstematiseeritud ja asjalikult tagasisidestatud huvigruppidele avatud töökultuuri kujundamine. (Türk et al., 2011)

Käesolevas peatükis kirjeldatud eesmärgid, ülesanded, tulemuslikkuse mõõdikud ning nende juhtimise erinevatel tasanditel aitab ülevaatlikult kokku koondada Tasakaalus Tulemuskaart (TTK), mis toetub põhimõttele, et finantsilised ja mittefinantsilised mõõdikud on lahutamatu osa organisatsiooni töötajate infosüsteemist organisatsiooni kõigil tasanditel (Kaplan & Norton, 2003). See strateegiline juhtimissüsteem võimaldab organisatsioonil selgitada oma missiooni ja strateegiat ning üle kanda need ka tegevustesse. TTK valmistab ette tausta nii sisemiste protsesside kui ka väliste tagajärgede järjepidevaks strateegilise tulemuslikkuse tõestamiseks. (Kaplan & Norton, 2004) TTK metoodika (joonis 2) eeldab, et organisatsiooni tulemuslikkust mõõdetakse nelja arengu perspektiivist ning arendatakse asjakohane meetrika, kogutakse vajalikke andmeid ning analüüsitakse neid vastavalt igale nendest perspektiividest (Kaplan & Norton, 2003).



Joonis 2. Tasakaalus tulemuskaart: strateegia muutmise konkreetseteks mõõdikuteks ja eesmärkideks

Allikas: Kaplan & Norton, 1996

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Tasakaalus tulemuskaart asetab keskmesse strateegia ja visiooni. See aitab seada eesmärgid ning eeldab, et inimesed muudavad oma käitumistavasid, et seatud eesmärgid saavutada. Tulemuskaardi kujundamisel on lähtutud sellest, et see paneks kogu organisatsiooni ühise visiooni poole püüdlema. (Kaplan & Norton, 1992)

Tasakaalus tulemuskaardi finantsperspektiiv keskendub eelkõige rahaliste vahendite kasutamisele. Kui tegemist on kasu mittetaotleva organisatsiooniga nagu haridusasutus, võib küsimus olla püstitatud: „Kuidas me näime oma huvigruppidele (õpilased, õpetajad, lapsevanemad, alaliidud)?“ Millist finantsilist tulemuslikkuse seisundit peab säilitama või saavutama, et täide viia püstitatud ülesanded (Voelker, Rakich, & French, 2001)?

Tasakaalus tulemuskaardi klientide perspektiiv vaatleb haridusasutuse tegevusest sõltuvate inimeste [väliste sidusrühmade ning klientide, autori kommentaar] rahulolu ning lojaalsust. „Kuidas peaks organisatsioon välja nägema klientide silmade läbi, et saavutada oma visioon?“ (Kaplan & Norton, 1992). Tüüpilised mõõdikud võiksid sisaldada tulemusi klientide kasumlikkuse analüüsi või klientide rahulolu küsitlusi (Voelker et al., 2001). Kaplan & Norton (2004) on välja töötanud kliendi väärtuspakkumise, kus on esitatud kolm põhilist kategooriat, mille alusel klient otsustab: (1) toote/teenuse tunnuse põhiselt – hind, kättesaadavus, kvaliteet ja talitus; (2) suhte põhiselt – partnerlus, teenindus; (3) kuvandi põhiselt – bränd.

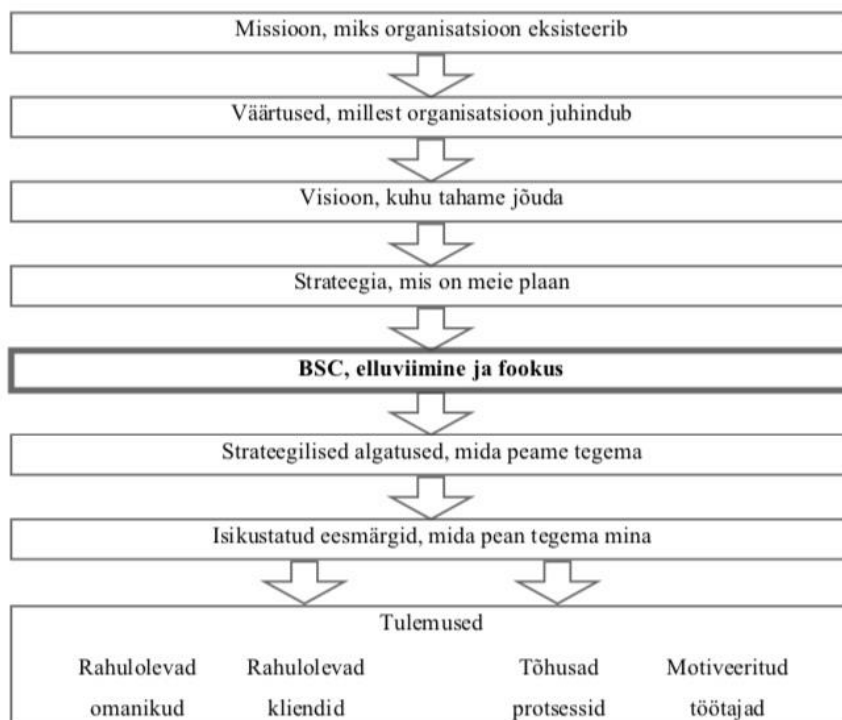
Tasakaalus tulemuskaardi sisemiste äriprotsesside perspektiivi puhul lähtutakse tegevustest ehk protsessidest. Esmane ülesanne on tuvastada muusikakooli olulisemad protsessid ja nende toimimine. Tüüpiliseks protsessi mõõdikuteks on info kättesaadavuse tase, protsesside toimivuse tase, erinevad ajamõõdikud protsessi läbimiseks, koostöösüsteemide toimivus, katkematus, ühilduvus jne. (Raava, 2013) Peamised sisemised protsessid koosnevad protsessidest, mis keskenduvad tegevuste, klientide, innovatsiooni ja sotsiaalsete protsesside juhtimisele (Kaplan & Norton, 2004).

Tasakaalus tulemuskaardi õppimise ja arengu perspektiivis määratakse eesmärgid ja näitajad, mis aitavad kaasa organisatsiooni õppimisele ja arengule (Kaplan & Norton, 2003). Organisatsiooni ülesandeks on teha kõik selleks, et oleks tagatud töötajate motivatsioon, oskused, muutumisvõime ja selgus (Anand, 2016). Kaplan & Norton (2008) toovad välja erinevate immateriaalsete kapitalide kogumid, millele on organisatsioonilise väärtuse kasvatamisel vajalik tähelepanu pöörata: inimkapital, organisatsiooniline kapital ning info ja kommunikatsioonitehnoloogia kapital.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Tasakaalus tulemuskaardis sisalduvat mõõtmissüsteemi peaks kasutama uue juhtimissüsteemi väljatöötamiseks. Määrates kindlaks kõige tähtsamad eesmärgid, millele organisatsioon peaks suunama oma tähelepanu ja ressursid, loob tulemuskaart aluse probleeme, teavet ja mitmesuguseid ülitähtsaid juhtimisprotsesse organiseerivale strateegilise juhtimise süsteemile. Strateegilise juhtimise süsteemi iga komponenti võib seostada strateegiliste eesmärkidega. Klientide, sisemiste äriprotsesside ja töötajate ning süsteemide alased eesmärgid seostuvad pikaajalise finantsedu saavutamise. Osakondade, töörühmade ja töötajate eesmärgid on suunatud strateegiliste tulemuste saavutamisele. Ressursijaotus, strateegilised tegevuskavad ja aastaeelarved lähtuvad strateegiast. Juhtkonna analüüsikoosolekud annavad võimaluse strateegiliseks õppimiseks ja strateegia kohta tagasiside saamiseks. Tasakaalus tulemuskaart ei jäta finantsmõõtmist juhtimissüsteemist välja, vaid vaatleb seda kui üht osa tasakaalustatumast juhtimissüsteemist, mis seob lühiajalised tegevustulemused pikaajaliste strateegiliste eesmärkide saavutamise. (Kaplan & Norton, 2003)

Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine koosneb tulemuskaardi loomisest, ent ka mitmele eel- ning järeltegevusest (Joonis 3).



Joonis 3. Missioonist soovitud tulemuseni

Allikas: Kaplan & Norton, 2000

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

TTK loomise lähtepunktiks on üldjuhul stabiilsed missioon ehk asutuse tuumikkompetents ning põhiväärtused. Sellele järgnevad visioon ning dünaamiliselt muutuv strateegia, millele peab eelnema tegevuskeskkonna analüüs andmaks ettekujutuse keskkonna hetkeseisust ning selle võimalikest tuleviku trendidest. See transleeritakse omakorda tasakaalus tulemuskaardi abil strateegiliste ning isiksustatud algatuste kaudu mõõdetavateks eesmärkideks, mis võimaldab saavutada oodatud tulemused TTK neljas perspektiivis (Liblik, 2004).

Magistritöö teoreetilises osas vaatles töö autor tulemuslikkust, tulemuslikkuse hindamist ja tulemuslikkuse juhtimist haridusasutuses ning kirjeldas selleks sobivaid meetodeid ning karakteristikuid. Avaliku halduse ja juhtimise lähenemise kirjeldamiseks kasutatakse terminit *New Public Management*, mis riiklike kulutuste legitiimsuse ja tõhususega on muutunud reformide juhtfilosoofiaks paljudes riikides, sealhulgas ka Eestis.

Muusikakoolide kontekstis on tulemuslikkust defineerides oluline nii protsess, tulemus kui ka sisend, mida mõjutavad indiviidi, operatiivsel ja strateegilisel tasandil mitmed tegurid, mida peaks nii hindamisel kui ka juhtimisel arvesse võtma. Oluline on mõista, et avaliku sektori organisatsioonid on keskendunud nii avalikele huvidele, poliitilistele eesmärkidele ning avaliku heaolu saavutamisele mistõttu võib öelda, avaliku sektori juhtimine on keeruline tänu vajadusele integreerida mitmeid erinevaid ühiskonna juhtimistasemeid ja organisatsioone haarava avalike hüvede loomine, mille kaudu rahuldatakse avalikkuse vajadused ning saavutatakse protsesside majanduslik efektiivsus ja mõjus.

Oluline on rõhku panna väljatöötatud hindamise süsteemile ning kuidas saadud informatsiooni rakendatakse. Tulemuslikkuse juhtimisel muusikaõppeasutuses peab arvesse võtma lisaks kooli ja selle osakonna tulemuslikkuse mõõdikutele ka õpetajate individuaalseid tulemusi, mis annavad ülevaate tööjaotusest, efektiivsusest ning sisendi motiveerimiseks (sh tulemustasustamiseks).

Muusikakool ehk huvikool on haridusasutus, mille õppe ühtsed nõuded, eesmärgid ja ülesanded, õppekorralduse alused, õppekavale esitatavad nõuded ning õppekava registreerimise kehtestab haridus- ja teadusminister huviharidusstandardi näol. Need annavad suunise õppetöö kavandamiseks ning korraldamiseks, ent ei kehtesta kvaliteedistandardeid organisatsiooni juhtimiseks. Kvaliteedijuhtimise rakendamine õppeasutuses pole mitte ainult tulemuslik juhtimine ning sellega kaasnevate efektide saavutamine, vaid ka teistsuguse toimimise filosoofia rakendamine koolis ning kollektiivse, süstematiseeritud ja asjalikult

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

tagasisidestatud huvigruppidele avatud töökultuuri kujundamine. Soovitatav meetod haridusasutuse kvaliteedijuhtimise süsteemi rakendamiseks on tasakaalus tulemuskaart, mille metoodika mõõdab organisatsiooni tulemuslikkust nelja arengu perspektiivist (finants, klientide, sisemiste äriprotsesside ning õppimise ja arengu), arendab asjakohase meetrika, kogub vajalikke andmeid ning analüüsib neid vastavalt igale perspektiivile. Tasakaalus tulemuskaardi eelduseks on missioon, väärtused, visioon ning strateegia, mis tulemuskaardi abil mõõdetavateks eesmärkideks transleeritakse, võimaldades saavutada soovitud tulemused.

Järgmises peatükis jätkab autor teoreetilises osas välja toodud teemaplokkide empiirilise uurimisega, kaasates selleks muusika- ja haridusvaldkonna eksperte ning analüüsides nende seisukohti. Magistritöö empiirilises peatükis kasutab autor tasakaalus tulemuskaardi nelja perspektiivi sisendina empiirilise uuringu läbiviimiseks.

2. EMPIIRILINE UURING TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

2.1. Tartu I Muusikakooli, valimi ning uurimisprotsessi kirjeldus

Peatükis tutvustab magistritöö autor empiirilise osa uurimisprotsessi ning tutvustab Tartu I Muusikakooli tulemuslikkust ja selle juhtimist.

Tartu I Muusikakool on Tartu linnas asuv Tartu Linnavalitsuse hallatav huvikool, mis tegutseb kultuuriosakonna haldusalas. Kool loob õppimisvõimalusi õppuritele, kelle elukohaks on rahvastikuregistri kohaselt Tartu Linn. (Riigi Teataja, 2018b) Kool kandis algselt nime Tartu Lastemuusikakool. Tartu I Muusikakooli teenuste kirjeldus on toodud LISA 1. Kooli ülesanne on huvihariduse omandamise võimaluste loomine, toetades iga õppuri võimetekohase tippnivea saavutamist ning luues eeldused erialaõpingute jätkamiseks kutse- või kõrghariduses. Kooli juhib direktor, õppetööga seotud küsimustes on kõrgeimaks juhtivaks organiks õppenõukogu ning nõuandvas ja kontrollivas funktsioonis on Tartu Linnavalitsuse moodustatud hoolekogu. (Riigi Teataja, 2018b) Kooli juhtkonna moodustavad direktor, õppealajuhataja ning haldusjuht. Ülevaatlik joonis Tartu I Muusikakooli juhtimisstruktuurist on leitav LISA 2 alt.

Tartu I Muusikakooli töötajaskond koosneb oma ala professionaalidest ning kokku töötab koolis 57 inimest. Valdavalt üle poolte õpetajatest töötab lisaks teatris Vanemuine, Tartu II Muusikakoolis või Heino Elleri Muusikakoolis. Õpilaste arv on olnud stabiilselt 300 +-10 õpilast, millele lisanduvad vabaklassi ja eelklassi õpilased (50+-10 õpilast). 2022/2023 õppeaastal õpib koolis 276 õpilast. Kooli ca 24 õppeklassis toimub nädalas üle 800 kontakttunni ning asutuse 78. tegutsemisaasta jooksul on kooli lõpetanud 72 lendu 1821

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

lõpetajaga. Näiteks on kooli lõpetanud: Ursel Oja, Laine Randjärv, Eliisa Kolk, Laura Põldvere, Jarek Kasar, Urmas Tsahnka, Urmas Taniloo, Margo Kõlar, Annelii Traks, Mart Jaanson, Tanel Joamets jt. Vahemikul 2012 – 2022 on Tartu I Muusikakooli 326 lõpetajast 34 jätkanud haridusteed järgmise astme muusikaõppeasutustes. (Otsing, 2023)

Koolil on ca 10 traditsioonilist üritust hooajal ning kõik ettevõtmised on seotud muusika esitamise ja kuulamisega. Seetõttu on Tartu I Muusikakooli tegemistesse kaasatud ka publik, sealhulgas lapsevanemad, vilistlased, kogukond ning muusikahuvilised linnakodanikud. Kooli valdkondlikuks tunnusürituseks on Tartu I Muusikakooli legendaarse direktori Ago Russaku nimeline noorte pianistide konkurss, mis käesoleval hooajal toimus XXV korda.

Magistritöö autor valis Tartu I Muusikakooli uurimisobjektiks, kuna on haridusasutuse esinduskollektiivi, Tartu I Muusikakooli sümfoniettaorkestri juht (aastast 2018) ja kooli õppealajuhataja (aastast 2019) ning seetõttu organisatsiooni toimimisega hästi kursis. Autor on uurimisprotsessiks valinud kvalitatiivse lähenemise, töö käigus viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuud valdkonna ekspertidega ning teostatakse dokumendianalüüs. Dokumendianalüüsis käsitletakse Tartu I Muusikakooli viimase kolme aasta õppenõukogude protokolle ning tööplaanide. Samuti analüüsib autor 11 Eesti muusikakooli ning 26 Tartu üldhariduskooli arengukavu. Selline lähenemine on sobilik, kuna:

- * kvalitatiivne uuring sobib hästi vähem tuntud teema käsitlemiseks, milleks tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine muusikaõppeasutuses kindlasti on;
- * poolstruktureeritud intervjuud võimaldavad intervjuueeritava mõttekäikudesse ning ideedesse sügavuti minna, ilma, et peaks vastajatele kindlaid piire seadma;
- * muusikaõpe, selle hindamine ning arendamine vajab väga spetsiifilist oskusteavet ning töö tulemuste usaldusväärsuse saab parimal viisil saavutada valdkonna ekspertide kogemuse ja arvamuse põhjal;
- * kvantitatiivse meetodi kasutamiseks ei ole teema käsitluses vajalikke arvnäitajaid, mis võimaldaksid järeldusi teha.

Intervjuueeritavad isikud valiti sihipärase valimi ning kombineeritud lumepallvalimi põhjal – see võimaldas autoril tänu intervjuueeritavate soovitudele võtta teiste valdkonna spetsialistidega ühendust ja tuua uuringusse vajalikku ekspertteadmist. Antud töö raames kaasas autor erinevate astmete muusikaõppeasutuste ning üldhariduskoolide juhte. Intervjuueeritud osapooled tunnistasid erinevusi põhikoolis, gümnaasiumis, kutsekoolis ja kohaliku omavalitsuse ning riigikoolide vahel. Tähelepanu on pööratud sellele, et valimis

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

oleksid esindatud erinevad pooled, mis said kajastatud töö teoreetilises osas.

Intervjuud viidi läbi silmast-silma kohtumiste kui ka videokõnede vahendusel.

Intervjueeritavate nõusolekul vestlused salvestati, transkribeeriti ning analüüsi.

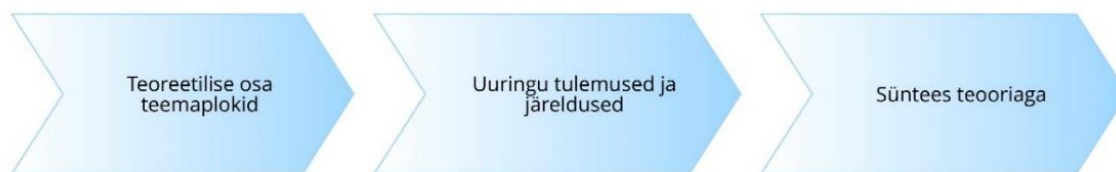
Konfidentsiaalsuse tagamiseks ei kuulu need avalikustamisele. Intervjuuküsimuste koostamisel lähtus autor magistr töö teoreetilises osas käsitletust ning kogutud informatsioonist. Poolstruktureeritud intervjuu jaoks koostas autor põhiküsimused (LISA 3).

Intervjuu algas sissejuhatavate küsimustega, mis selgitasid intervjueeritava seotust ja teadmisi valdkonna ning tulemuslikkuse hindamise ja juhtimisega. Seejärel käsitleti tasakaalus tulemuskaardi nelja arenguperspektiivi: klient, finants, sisemised protsessid ning areng ja õppimine. Viimaks esitas autor lõpetavad küsimused sooviga teada saada intervjueeritavate subjektiivne arvamus arenguperspektiivide olulisuse ning teema tulevikuperspektiivi kohta. Intervjuud viidi läbi 2023. aasta aprillist maini 13 eksperdiga (LISA 4). Esimesena intervjueeris töö autor Otepää muusikakooli direktor Helen Kirsit, mis andis hea tagasiside teema relevantisusest. Intervjuu järgselt tegi töö autor mõningaid muudatusi intervjuu küsimustes ja läbiviimises. Töö tulemusena on salvestatud 16,08 tundi helisalvestusi ning 42 lehekülge transkriptsioone (font Times New Roman, teksti suurus 12, reavahe 1.5).

2.2. Tartu I Muusikakooli, Eesti muusikakoolide ning Tartu üldhariduskoolide tulemuslikkuse hindamise süsteemi analüüs

Järgnev peatükk annab ülevaate dokumendianalüüsi ja intervjuude tulemustest ning tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise peamistest väljakutsetest Tartu I Muusikakoolis. Seejärel pakutakse teoorias esile toodud tegurite baasil tulemuslikkuse mõõdikute komplekt hindamissüsteemi täiustamiseks ning luuakse üldine koondtabel lastemuusikakoolide tulemuslikkuse hindamiseks ja juhtimiseks. Struktuuriliselt on töö autor analüüsi üles ehitanud selliselt, et teoreetilises osas loodud teemaplokkide lõikes tuuakse esmalt välja empiirilise uuringu dokumendianalüüsi ja intervjuude tulemused ja järeldused. Seejärel luuakse iga teemaploki kohta koondtabel, kus seostatakse uuringutulemuste süntees teooriaga (Joonis 4).

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL



Joonis 4. Magistritöö analüüsiprotsessi loogika

Allikas: autori koostatud

2.2.1. Tartu I Muusikakooli tulemuslikkuse mõõdikud

Olulisteks dokumentideks tulemuslikkuse hindamisel Tartu I Muusikakoolis on õppenõukogude protokollid (2019 – 2022) ning tegevusaruanded (2019 – 2022).

Dokumentide analüüsi käigus uurib töö autor kas ja millist tulemusinformatsiooni need endas sisaldavad ning püüab leida seoseid teooriaga.

Tartu I Muusikakoolil puuduvad sõnastatud **väärtused, visioon, tegevuskeskkonna** analüüs ning kinnitatud arengukava. Viimane (kinnitamata) arengukava projekt pärineb aastast 2001. Tartu I Muusikakooli tegevuse **eesmärk** sõnastatakse põhimääruses, kus § 3 lg 1. märgitakse: „*Kooli ülesanne on huvihariduse omandamise võimaluste loomine, toetades iga õppuri võimetekohase tipptaseme saavutamist ning luues eeldused erialaõpingute jätkamiseks kutse- või kõrghariduses*“ (Riigi Teataja, 2018b). Kooli põhimääruses ettenähtud ülesannete täitmise ning kooli tulemusliku tegutsemise ja arengu tagab kooli direktor, kes koostab iga kalendriaasta lõpus järgmise kalendriaasta tegevusplaani (*Ibid.*). Tartu I Muusikakoolis koostatakse tööplaani lähtudes õppeaasta töösükklile kaks korda poolaastas: septembri ja jaanuari keskpaigas, mil on selgunud Eesti Muusikakoolide Liidu ja muude valdkondlike alaliitude tööplaani. Sellest lähtuvalt kujunevad kooli traditsiooniliste sündmuste kuupäevad, millele tuginedes teevad osakondade juhid ettepanekud osakondade töö korraldamiseks. Kõige viimases etapis lisanduvad juhtkonna poolt aktuste, hindamiste, õppenõukogu koosolekute ning koolituste täpsustatud plaan.

Üldjuhul leiab tööplaanist ca 140 sündmust, millest ca 70% moodustavad osakonnakontserdid, ca 20% konkursid ja kooli esinduskontserdid ning viimase 10% aktused, õppenõukogud ja koosolekud. Siinkohal on oluline mainida, et tööplaani ei sisalda alati koostööprojektide kirjeid. Ühtlasi ei sisalda tööplaani täielikku ülevaadet õpilaste osalusest laagritest ning õpetajate kontsert-tegevuse informatsiooni.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Järgnev analüüs järgib tasakaalus tulemuskaardi nelja perspektiivi: sidusrühmad, finantsid, sisemised protsessid ning õppimine ja areng.

Tartu I Muusikakoolis kasutatavad sidusrühma perspektiivi mõõdikud võib jagada kaheks suuremaks rühmaks: õppekvaliteedi tagamine ning kooli tulemuslikkuse ja reputatsiooni tagamine. Koolis kasutatavatest mõõdikutest ülevaate saamiseks on magistritöö autor koostanud tabeli (LISA 5) eesmärkide, hinnatava tegevusvaldkonna ning vastavate mõõdikutega.

Sidusrühmade perspektiivis jälgitakse Tartu I Muusikakoolis kõige enam õppekvaliteedi tagamisega seotud mõõdikuid. Kõrgendatud fookus on õpilaskohtade täitvusel ning seda eelkõige vastuvõtuperioodil. Vajaduspõhiselt menetletakse sooviavaldusi kogu õppeaasta vältel. Vastav otsus kujuneb juhtkonna, osakonnajuhataja ning erialaõpetaja koostöös. Õpilaste vastuvõtuotsused protokollitakse ning tehakse teatavaks õppenõukogu koosolekul.

Jooksvalt jälgitakse õpilaste edukust õppetöös ning väljaspool koolimaja toimuvatel kontsertidel ja konkurssidel, millele järgneb operatiivne tunnustamine vastavates kanalites. Kiitus- ja kiidukirju väljastatakse kord aastas õppeaasta lõpul. Eduka õppetulemustega (hinded, konkursivõidud, stipendiaadid) õppurid on koos vanematega oodatud aasta lõpul toimuvale direktori vastuvõtule kooli aias. Lõpetajate edasiõppimise ja vilistlaste elujärje kohta andmete kogumist järjepidevalt ei korraldata, kuid sellekohaseid märkmeid talletab juhtkond vastavalt teabe laekumisele.

Kvaliteeti monitooritakse pidevalt ka õppeedukuse languse vaates. Hindamisperioodi keskel sooritatakse vahehindamine, mille järel suheldakse langustrendiga õpilaste ja nende vanematega põhjuste uurimiseks, analüüsimiseks ning lahenduste otsimiseks. Esmase mitterahuldava perioodi hinde saanud õpilane saab õppenõukogu järgselt direktori hoiatuse, manitsusega pöörata enam tähelepanu õppetulemuste parandamisele ning koostööle aineõpetajatega. Lähtuvalt välja kujunenud tavale arvatakse korduva mitterahuldava hindega samas aines õpilane õppenõukogu otsusega kooli nimekirjast välja.

Vastavalt aineõpetajatelt saadud sisendile aga ka laekunud avalduste pinnalt analüüsitakse õppetöö katkestajatega ning õpingute katsestajate profiili (eriala, klass, õppeedukus, erialaõpetaja, põhjus). Iga lahkuja profiil arutatakse läbi õppeperioodi lõpul õppealajuhataja poolt, keda täiendavad omalt poolt õpilasega seotud aineõpetajad.

LISA 5 toodud mõõdikute arvutamiseks kasutatakse sisenditena: õpetajatelt laekuv teave, kooli laekuvad avaldused, haridusasutuste infosüsteem ARNO, õppeinfosüsteem

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Stuudium, Tartu Linna allasutuste siseveeb GoPro Case, kõrgema astme muusikakoolide infokanalid ning vilistlaste kajastused meedias.

Kõnealuse perspektiivi koondtabelis toodud mõõdikutest on kõige paremini kommunikeeritud õpilaste konkursisaavutustega seotud informatsioon, mida leiab nii kooli virtuaalsetel platvormidel (Instagram, Facebook, Youtube, SoundCloud, koduleht), kui ka koolimaja infostendidel. Muud mõõdikud leiavad kajastust õppenõukogude koosolekutel, mis protokollitakse. Paraku laetakse protokollid Tartu Linna infosüsteemi, kuhu on ligipääs vaid kooli rahastajal, koolipidajal ning kooli juhtkonnal. Saadud tulemusinfot kasutab juhtkond aktiivselt kooli tutvustavates materjalides, projektitaotlustes ning õpetajate tulemustasustamisel.

Tartu I Muusikakooli finantside perspektiivi mõõdikud võib jagada neljaks suuremaks rühmaks: eelarve efektiivne juhtimine, olemasolevate ressursside efektiivne kasutamine, uute tuluallikate leidmine ning mitterahalise toe saamine. Järgnevalt on töö autor koostanud tabeli I Muusikakooli finantside perspektiivi kirjeldamiseks, kasutades alajaotusi eesmärgi, hinnatava tegevusvaldkonna ning vastava mõõdiku näol (LISA 6).

Haldusefektiivsuse saavutamiseks korraldab Tartu Linn ühishanke leidmaks parima hinna ja kvaliteedi suhtega vee, elektri ning küttepakkuja. Lähtuvalt Tähe 5 asuva koolimaja suhteliselt heast ehituslikust kvaliteedist on koolil märkimisväärselt soodsad küttekulud. Finantside kasutuses on mõningast kokkuhoidu võimalik saavutada vaibapuhastusteenuselt, mis peetakse pikemate vaheaegade ajal. Kõige suurem probleem koolimajas on ruumide kitsikuse, heliisolatsiooni ning puuduliku sundventilatsiooniga. Kooli eelarvega majandamisel on kõige suurem tähelepanu ürituste korraldamiseks mõeldud summal, mida kulutatakse nii kassapõhiselt kui tekkepõhiselt. Huvi kontsert-graafiku tihendamise ning turundustegevuse suurendamiseks on suur, ent eelarvelised võimalused ei kata kõiki koolipere ambitsioone. Kooli töötajaskonna lennukate ideede teenindamiseks on vajalik erinevate koostöövormide algatamine, mis võimaldab kulusid partnerite vahel võrdselt jagada ja/või saavutada planeeritud eelarve raames oluliselt suurem meediakajastus.

Tartu I Muusikakool osaleb aktiivselt erinevates lisarahastuse kaasamise projektides, nii Tartu Kultuurkapitali, Eesti Kultuurkapitali, Haridus- ja Noorteameti, Haridus- ja Teadusministeeriumi aga ka Eesti Muusikakoolide Liidu voorudes. Viimastel aastatel on just koostöö erinevate osapooltega olnud oluline tingimus projektirahastuse kaasamisel. Nõudeks olnud koostöö ülhariduskoolidega, noorsootöö asutustega, teiste maakondade omavalitsusorganisatsioonidega, rahvusvaheliste koostööpartneritega aga ka HEV-noorte ja

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

teisest rahvusest noorte kaasamine.

Ruumide rentimisega Tartu I Muusikakool järjepidevalt ning suures mahus ei tegele, kuna selleks puuduvad koolil atraktiivsed ning kaasaegsetele standarditele vastavad ruumid. Ennelõunastel aegadel, mil koolimajas aktiivne õppetegevus puudub, on Tartu linnas arvukalt vabu rendipindu ning üldiselt ei ole I Muusikakool rendihuviliste tähelepanu köitnud. Oluline omatulu teenimise vahend I Muusikakoolile on pillide rentimine. Kool omab ca 200 instrumenti, mida ei ole kajastatud raamatupidamises kui väärtuslikku põhivara. Viimase hulka kuuluvad mõned üksikud uuemad tiibklaverid. Igal aastal soetatakse vastavalt õpetajate antud sisendile uusi vajalikke instrumente või vahetatakse oma aja ära elanud instrumendid välja. Üsna mitme instrumendi soetamisel eelistatakse kasutatud pille (nagu kitarrid, flöödid, akordionid). Aeg-ajalt on muusikakoolile annetatud omanike jaoks vähe-väärtuslikke, ent õppetegevuse jaoks kvaliteetseid instrumente. Tartu I Muusikakoolil on aastate jooksul kogunenud tagasihoidlik kogus lavatehnilist inventari, mida aeg-ajalt õppetöö väliselt usaldusväärsetele koostööpartneritele välja renditakse.

CoVid-19 pandeemia ajal avatud ITK-vahendite soetamise projekti kaudu osteti muusikakoolile 15 tahvelarvutit ning arvestatav hulk veebitundide läbiviimise tarbeks vajalikku inventari. Lisaks on Tartu I Muusikakoolis kasutada ca 100 tolline interaktiivne tahvel ning kaks kõrgresolutsioonilist ülesvõtet võimaldavat videokaamerat.

I Muusikakool lähtub laagrite ning väljasõitude korraldamisel Tartu Linna poolt koostatud keskkonnasäästliku kultuurikorralduse põhimõtteid, kasutades võimalikult ökonoomseid transpordi viise, korduvkasutatavaid sööginõusid ning jälgides muid Tartu Linna poolt kehtestatud ressursside kokkuhoidlikkuse põhimõtteid. Igapäevase õppetöö korraldamisel saab kool säästlikum olla paberi kasutamises ning seda olenemata asjaolust, et juba paar aastat ei väljasta kool pabertunnistusi kooliaasta lõpul.

Tartu I Muusikakooli sisemiste protsesside perspektiivi mõõdikud on suunatud efektiivsuse kaardistamisele viie osapoole vaates: õpilane, õpetaja, õppealajuhataja, haldusjuht ja direktor. Eelmainitud jaotuse koos mõõdikutega on autor koondanud LISA 7. Õppetegevuse läbimõeldus kätkeb endas nii tööplaani koostamist osakondades, lähtudes valdkondlikest sündmustest aga ka tehtud arendusettepanekutest. Sünkroniseeritakse kontsert-, konkurss- ning koolituskalender ning selle järgselt ruumide kasutus ning projektirahastuse kalender. Omakorda on suur roll õpetajatel õppuri (ja õppuri perekonnaga) hooaja tööplaani läbiarutamisel lähtuvalt perekondlikest, konkureerivate huvialaringide ning kohustusliku koolihariduse planeeritud sündmustest. See aitab maandada õpilaste liigset

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

koormatust aga ka õpetajate kõrgendatud ootusi lapse vabale ajale ja suutlikkusele.

Koolis on kõik vahendid ajutisele virtuaalõppele üleminekuks, mida saab rakendada nii õpetaja kui õpilase puudumisel õppetööst. Tartu I Muusikakool on hea seis ka ITK võimaluste kaasamisega õppetöösse ning -tegevusse: kasutada on heli-, video- ning noteerimistarkvaradega süle- ning kohtarvutid. Lisaks mitu videokaamerat kõrgresolutsiooniga videojäädvustuste tegemiseks kooli voogedastusplatvormide sisustamiseks, rahvusvaheliste konkursside salvestuste sooritamiseks ning õpilaste portfoolio loomiseks ja pidevaks täiendamiseks. Ühtlasi on majas limiteerimata krediidiga koopiamaasin must-valge, värvilise ning eri-mõõduliste trükiste printimiseks. Suureks hüveks on koolis tegutsevad tehnilised töötajad: pillimeister ning klaverihäälestaja, kes operatiivselt kooli muusikalist inventari töökorras hoiavad.

Õppetöö korraldamisel koostatakse osakondades tööplaanid ning hoitakse distsiplineeritult fookust kirjutatu realiseerimisel. Kooli esinduskontsertide sisustamisel on suur roll osakonnajuhtajatel, kelle soovitudele baseerudes täitub osakonna kava. Oluliseks tingimuseks on erialade variatiivsus ning erineva karakteritega palade osakaal programmis. Tartu I Muusikakooli kontserte konfereerib muusikaloo õpetaja Ülle Lehtmäe, kes oma laia silmaringi, suure kogemuse ning erialaste teadmistega loob igast kontserdist sündmuse.

Tartu I Muusikakoolis käib külalisõppejõudusid pigem vähe. Enamjaolt on majavälise kompetentsi kaasamise ajendiks vajadus komplekteerida konkursi-žürii. Külalisõppejõudude kaasamise vajadust vähendab ka lokaalne aspekt ning tihe seotus nii Heino Elleri muusikakooli pedagoogide kui ka Vanemuise Teatri orkestrantidega, millest tulenevalt toimuvad ettemängimised ja ekspert-nõu kaasamine aineõpetajate initsiatiivil ja kokkuleppel ilma kooli juhtkonda teavitamata ja täiendavat ressursi vajamata. Viimasel viiel aastal on meistrkursusi korraldatud klaveri-, keelpilli- ning kitarriosakondades.

Töökorraldus on Tartu I Muusikakoolis võrdlemisi paindlik arvestades õpetajate ja lastevanemate soove, ümberkaudsete üldhariduskoolide tunniplaane, ent eelkõige muusikakooli ruumilisi võimalusi. Tunde on võimalik vastavalt õpetaja äranägemisele läbi viia virtuaalselt või kontaktõppe vormis. Põhiosakonnas kohustuslikku 90 min õppetööd nädalas võib erialaõpetaja jagada vastavalt 3x30 min, 2x45 min või mõne muu loogika alusel. Õpetajatel on oma töö korraldamiseks juhtkonna poolt vabadus õppeväljundite planeerimisel ning prioritseerimisel. Vastavad ettepanekud ning plaanid õppekava täitmiseks arutatakse läbi õppealajuhatajaga. Surve kontsert-tegevuseks, konkurssidel osalemiseks ning muudel ettevõtmistel osalemiseks juhtkonna poolt puuduvad. Ühtlasi ei ole juhtkond koormanud

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

õpetajaid lisakohustustega riiklike vaheaegade ning muude korraliste puudumiste korral. Paindlikkuse all peab autor silmas ka koolimaja lahtiolekuaegu ja ruumide kasutamise paindlikkust. Kõigil soovijatel on võimalik harjutada osapoolte kokkuleppel nii nädalavahetustel, vaheaegadel kui ka hilisõhtutel.

Töötajate tagasisidestamine toimub vastavalt vajadusele ning kõige tavapärasemaks vormiks on suuline tagasiside ja arutelu pärast loomingulisi ettevõtmisi: meistikursused, kontserdid, konkursid, koolitused. Eraldi protseduur on laekunud kaebuste menetlemine, mil lähtuvalt kaebuse tõsidusest kaasatakse seotud osapooled. Üldjuhul lahendavad kaebusi direktor ning õppealajuhataja, kaasates vastava aine õpetajaid ja osakonnajuhtajaid. Aastas laekub suurusjärgus 10 kaebust, millest 2/3 on leebed ning 1/3 tõsisemad rikkumised. Õpetajate tagasisidestamisena tõlgendatakse ka õpetajate esitamist erinevatele konkurssidele, tunnustusüritustele ning stipendiumidele. Tartu I Muusikakooli pedagoogid on viimastel aastatel pälvinud väljapaistvaid tunnustusi alaliitude poolt aga ka Tartu Linna haridusosakonna elutööpreemia ning Haridus- ja Teadusministeeriumi riikliku huvihariduse õpetaja auhinna. Vastavate taotluste vormistamisega tegeleb majas õppealajuhataja ning seda koostöös õpetajate, osakonnajuhatavate ja direktoriga.

Tartu I Muusikakooli õppimise ja arengu perspektiivi mõõdikud jagab töö autor neljaks alagrupiks: õpilase ja õpetaja arengu tagamine, toimiva töökultuuri kindlustamine ning innovaatilise õppekeskkonna loomine. Vastavad mõõdikud on koondatud LISA 8.

Töökohtade komplekteerituse osas peetakse arvestust võrdlemisi detailselt: töökohtade jaotus ametikoha järgi, kvalifikatsiooni, tehtavad töö koormust, keskmist vanust, soolist balanssi, uute tööliste osakaalu, lahkunud töötajat (sh tööandja poolse ülesütlemisega lahkunud) ja lapsehoolduspuhkusel viibijad (või peatselt lahkujad).

Pedagoogilise personali töötasustamise aluseks on kvalifikatsioon, staaž ning haridus, mis jaguneb muusikaline kesk-eri, muusikaline rakenduslik kõrgem, muusikaline kõrgem, muu kõrgem või erialane kõrgharidus. Lisatasu makstakse vastavalt võimalustele kooli esindamise eest väljaspool kooli (konkursid ja kontserdid ja korraldus). Ühtlasi makstakse preemiaid tööstaaži ja juubelite puhul ning toetust lapse sünni või perekonnaliikme surma puhul.

Tartu I Muusikakoolis käibel olev palgasüsteem annab suure vastutuse erialaõpetaja õlule, seal hulgas õpilase motiveerimise kohustuse. Sellest lähtuvalt tegelevad erialaõpetajad tundides tihti ka tugiõppe või järelõppe läbiviimisega, kartes kaotada õpilast ning sellega seoses osa sissetulekust. Ollakse valmis õpetama nii eesti, vene, inglise ja itaalia keeles.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Konkurssideks või tähtsamateks kontsertideks valmistumist tõlgendatakse kui lisategevust, mida õppekava ette ei näe. Vastamaks õpilaste ja lastevanemate ootustele aga ka loomaks endast positiivset kuvandit valdkondlikes alaliitudes, panustavad õpetajad õppeaastas kümnetes tundides lisatööle õpilaste ettevalmistamiseks, mida kool ei suuda lisatasudega korvata.

Tartu I Muusikoolis puudub kirjalikult fikseeritud juhised uuele töötajale kooli protsessidest ülevaate saamiseks. Uue töötaja esmaseks kontaktisikuks on osakonnajuhataja ning õppealajuhataja. Kuna töö iseloom ning kolleegide vahelised kokkulepped on pidevas muutumises on kirjalikult fikseeritud juhise vormistamine ning ajakohasena hoidmine osakonnajuhtide jaoks paras väljakutse.

Õppurite huvi rahuldamiseks on aegade jooksul loodud erinevaid õppevorme, ansambleid ning muid kunstilisi kooslusi. Käesoleval perioodil valmistab Tartu I Muusikakooli juhtkond ette Tallinna Vanalinna Hariduskolleegeiumi eeskujul ansambli ja orkestriõppekava, millega loodetakse algust teha 2023/2024 õppeaasta alguses. Lisa-aasta õppimise võimalus Tartu I Muusikakoolis sisuliselt puudub. Ruumi olemasolul on vilistlastel võimalik jätkata osalust kooli esindusorkestrites (sümfoonia- ning puhkpilliorkestris). Lisa-aasta võimaldamist kehtiva või diferentseeritud õppetasu korral ei pea koolijuht mõistlikuks, kuna Tartus õpetab lastemuusikakooli lõpetajaid Heino Elleri Muusikakool ning vastava haru arendamine Tartu I Muusikakoolis hakkab piirama õppekohtade arvu I klassis kooliteed alustajate koolitamisel.

Tartu I Muusikakooli Tähe 5 aadressil asuv õppekorpus on osa Karlova linnaosa miljööväärtuslikust piirkonnast kuuludes muinsuskaitse alla. Seetõttu on hoones mõningate konstrueerimistööde teostamine komplitseeritud ning viimase võib tuua põhjenduseks, miks puudub koolimajas ligipääs liikumispuudega õppuritele. Kaldtee ning lifti puudumine on osutunud õppetöö läbiviimist takistavaks teguriks ka kooli personali ning õpilaskonnaga juhtunud õnnetuste tagajärjel. Talvised libedad teeolud on põhjustanud nii mõnegi koolipere liikme kontide murdumist, mistõttu on IV korruse õpetaja paigutatud ajutiselt I korruse õppeklassidesse. Haarvad ei ole olnud ka juhused, kus kipsis käe või jalaga õpilast kannab kätel vastavasse õppeklassi lapsevanem. Lifti olemasolust tunnevad puudust ka III korrusel tegutsevad puhkpilliorkestri liikmed ning akordionistid, IV korrusel toimetavad kitarristid, tšellistid ja kontrabassi õpilased. Positiivne on koolipere vajadusi rahuldavas suuruses auto- ning rattaparkla ning mitmelt poolt tihedalt tagatud bussiühenduse olemasolu. Ühtlasi on vahetus-läheduses linna rendirataste laenutus- ning tagastusalad. Ligipääsetavuse kontekstis

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

on oluline välja tuua, et Tartu I Muusikakoolil on edukad kogemused nägemispuudega õppurite juhendamisel.

2.2.2. Teistes koolides kasutatavad tulemuslikkuse mõõdikud

Muusikaõpe, selle hindamine ning arendamine vajab väga spetsiifilist oskusteavet. Riiklikult sõnastatud ühtsed kvaliteedimõõdikud muusikakoolidele puuduvad. Seetõttu peab autor oluliseks analüüsida Eesti muusikakoolide arengukavu (Tabel 6). Avalikult on kättesaadavad 11 muusikakooli arengukavad, millest hetkel kehtivad on seitsme asutuse dokumendid. Info piiratus tõttu võttis autor analüüsimiseks ka aegunud arengukavad. Tabelisse 6 koondatud koolide geograafiline hõlmatus kätkeb Harju, Tartu, Valga, Ida-Viru, Pärnu ja Saare maakonnad. Arengukava perioodis ei esine domineerivat ühtsust, vaid esindatud on periood kolmest kuni 11. aastani.

Tabel 6

Arengukava analüüsi kaasatud Eesti Muusikakoolid

Asutus	Dokument	Periood
Keila Muusikakool	Arengukava	2014-2025
Valga Muusikakool	Arengukava	2021-2025
Heino Elleri Muusikakool	Arengukava	2022-2025
C.Kreegi nim Haapsalu Muusikakool	Arengukava	2022-2025
Lääne-Harju Muusika- ja Kunstide Kool	Arengukava	2022-2026
Joosep Aaviku nim Kuressaare Muusikakool	Arengukava	2022-2032
Sindi Muusikakool	Arengukava	2023-2027
Nõmme Muusikakool (Tallinn)	Arengukava	2001-2005
Jõhvi Muusikakool	Arengukava	2012-2020
Ülenurme Muusikakool	Arengukava	2018-2022
Georg Otsa nim Tallinna Muusikakool	Arengukava	2018-2022

Allikas: autori koostatud

Kõigil vaatluse all olevatest muusikakoolidest on sõnastatud missioon, visioon ja eesmärgid ning nende ellu rakendamiseks välja töötatud tegevuskava. Organisatsiooni väärtusi on kaardistanud muusikakoolidest vaid kuus. Keskmiselt (4-6 korda) leidis kajastamist finantsilises perspektiivis õppemaksu osakaal lapsevanema poolt tasutava ja kohaliku omavalitsuse poolt tasutava vahel ning selle laekumine. Klientide perspektiivis toodi välja õppijate põhivajaduste rahuldatuse kaardistus, õpilaste turvatunne ning tunnustusmeetmed õppuritele. Sisemiste protsesside perspektiivis leidis kajastust õpilaste tagasisidestamine, kontsertide arv (sh maakonnas) aga ka kooli väljapaistvus ning

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

külastatavus kodulehel ja sotsiaalmeedias. Eelnevatega samal määral toodi välja edukalt kooli lõpueksami sooritanute osakaal ning õpinguid jätkavate õppurite osakaal. Õppimise ja arengu perspektiivis leidis keskmiselt kajastust koostöö lastevanematega, õpetajate digioskused, töötajate põhivajaduste rahulolu, HEV-õpilastega toimetulek ning koolielu juhtimises osalemine. Aga ka palga konkurentsivõimelisus ning töötajate tagasisidekamise olulisus.

Kõrvutades Tartu I Muusikakoolis kasutatavaid tulemuslikkuse mõõdikuid Eesti muusikakoolide mõõdikutega eristuvad järgmised momendid. Nimelt tuuakse üldhariduskoolide poolt sidusgruppide perspektiivis välja õpilaste ja õpetajate rahulolu mõõdikud ning seda mitmes aspektis: (1) õppijate rahulolu kooliga; (2) erialase arengu ootuspärasus; (3) rahulolu kooli õppekavaga; (4) rahulolu õpetajate ja personaliga; (5) rahulolu kooli juhtimisega; (6) rahulolu sisekliimaga (hoolimine, head suhted, turvatunne); ning (7) arvestamine õpilaste ettepanekutega. Oluliseks peeti ka õpetajate loomingulist aktiivsust interpreedina, õpetajate kuuluvust organisatsioonidesse ning õpilaskonna rahvusvahelisust. Viimase olulisus on märkimisväärselt suurenenud Ukrainast saabunud õppurite osakaalu järsu tõusu tõttu. Samuti võib I Muusikakool oma olemasolevat mõõdikute süsteemi täiustada kaardistades õpilaste osavõttu õppeaasta jooksul korraldatud kooli avalikel kontsertidel. See on vajalik vältimaks olukorda, kus VII klassi jõudnud õppur pole kogu õpinguperioodi vältel saanud kordagi üles astuda avalikul kontserdil. Õppimise ja arengu perspektiivis on Tartu I Muusikakoolil arenguruumi juhtimis-strateegia väljatöötamisel ning tegevuskeskkonna kaardistamise vallas. Ühe võimaliku arendusideena võiks Tartu I Muusikakool kasutada digitehnoloogiaid virtuaalse vastuvõtuprotsessi korraldamiseks. Samuti tähtsustasid analüüsitavad muusikakoolid pidevat nootide, õppevara ning perioodika uuendamist.

Tulenevalt asjaolust, et Eesti ca 100 muusikakoolist omavad kehtivaid arengukavasid alla 10% koolidest, peab autor vajalikuks uurida lisaks ka üldhariduskoolide arengukavu. Autor võttis kaardistada kõikide Tartu linnas tegutsevate põhikoolide, erivajadustega laste koolide, nelja erakooli ning ühe riigikooli arengukavad. Ühtekokku vaatles autor 26 kooli (LISA 9), mille õpilased kattuvad Tartu I Muusikakooli õppuritega. Analüüsi teostades on asutuste dokumente analüüsides tunda riiklikult ühtse süsteemi järgimist, mistõttu on arengukavades käsitletud valdkonnad ning mõõdikud valdavas osas identsed.

Kõik vaatluse all olevad koolid on sõnastanud oma asutuse visiooni, missiooni, eesmärgid ning väärtused. Arengukavades sisalduvad keskkonna analüüs ning tegevuskava, paljudel juhtudel on määratud tegevusele ka konkreetne vastutaja. Ühtlasi võib tõdeda, et

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

sarnasused Tartu I Muusikakooli olemasoleva tulemuslikkuse hindamise süsteemi ning käesolevas töös analüüsitud Eesti muusikakoolide mõõdikutega on märkimisväärne.

Tartu I Muusikakooli süsteemi võrdluses eristuvad üldhariduskoolid tugeva fookusega **sidusrühmade perspektiivile**. Oluline moment eelmainitud perspektiivis on õpilaste turvatunde kaardistamine ning vilistlaste tagasiside kogumine. Samuti soodustatakse rahvusvahelistes koostöövõrgustikes osalemist, mistõttu on üheks informatiivseks mõõdikuks ka rahvusvahelises koostöös osalevate õppijate arv. Eristuvaks momendiks on õpilaste tagasisidestamine, mis domineerib kõigis üldhariduskoolide arengukavades. Töö autor usub, et arenguestlustel, koostöövestlustel ning seatud eesmärkide vahe- ja lõpphindamistel on oluline roll nii õpilaste kui õpetajate arendamisel ning seda nii üldharidus- kui muusikakoolide kontekstis.

Õppimise ja arengu perspektiivis pööravad Tartu üldhariduskoolid tähelepanu õpetajate kvalifikatsiooninõuetele vastavuse osakaalule, õpetajate töödistsipliinile, kehtestatud juhendite täitmise ühtlusele, õppeaine sisu seostamisele praktikaga ja teiste ainetega, õpetajate digioskuste tasemele, koolielu juhtimisel osalemisele, õpetaja hinnangule kooli mainele ning õpetajate tervisekäitumisele. Viimase osas peetakse järke nii võetud haiguslehtede baasil, kutsehaiguste esinemise ja psühholoogilise nõu vajanud õpetajate baasil. Järjest enam võib kohata koolide arengukavades tähelepanu osutamist puhke- ja sportimisvõimaluste olemasolule või võimaldamisele.

2.3. Intervjuude analüüs

Järgnev peatükk annab ülevaate ekspertintervjuude tulemustest. Autor lähtub tulemuste esitamisel tasakaalus tulemuskaardi rakendamise etappidest (joonis 3), alustades tasakaalus tulemuskaardi loomise lähtepunktiks oleva missiooni, põhiväärtuste ning tegevuskeskkonna analüüsi (hetkeseis ja tulevikutrendid) ülevaatega, jätkates visiooni ja strateegia kaardistamist ning lõpetades mõõdikute esitamisega tasakaalus tulemuskaardi neljas perspektiivis.

Intervjuude tulemustest selgub, et enamusel koolidest on kooli juhtimiseks loodud **arengukava**, mille koostamise ajendiks on olnud rahastaja nõue. Eriti reguleeritud on Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia erinevate kvaliteedikontrolli süsteemide, tagasisideküsitluste ja arendustegevuste registriga, institutsionaalse akrediteerimise ning sadades lehtedes aruannetega. Eesti Muusika- ja Teatriakadeemiale järgnevad Haridusministeeriumi poolt kontrollitud kutsekoolid – endised Georg Otsa muusikakool ja Tallinna Muusikakeskkool,

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

tänane Tallinna Muusika- ja Balletikool (MUBA). Tartu üldhariduskoolide direktorid sõnavad, et lähtuvad kooli juhtides õppekavast, tehakse järjepidevalt sisehindamisi ning jälgitakse arengukava tegevuskava. Forseliuse Kooli juht Jüri Sasi lisab, et munitsipaalkoolis on lisaks eelnevale loetelule oluliseks teejuhiks **põhiväärtused**. „*Siht peab olema väga selge – ennastjuhtiva õppija kasvatamine, ise õppimine ja arenemine*“, räägib Sasi (2023) täiendades: „*lisaks on veel oluline omada riskiplaani, et suudaks juhtida rahalisi üllatusi.*“

Pigem skeptiliselt suhtusid arengukavva muusikakoolide juhid Steiner, Otsing ja Teppo. Viimane selgitas, et arengukava koostamine ei ole nende koolile mingit kasu toonud. „*Keila Muusikakooli elurütm kujuneb kontsertide järgi. Tegutseme loomingulises valdkonnas ning ei sammu kindlas rajas. Soovime anda nii suure kvaliteedi ja panuse oma õpilastele kui võimalik – osaleda konkurssidel, musitseerida. Elu peab olema stambivaba.*“ (Teppo, 2023) Samal seisukohal on Steiner (2023): „*on mingid sõnad, aga kas me selle järgi elame ja käitume, on teine asi. On kõhklused kas saame 4-5 sõnalise väärtuse skaalal toimida. Arengukava koostamisel on entusiasm suur, ent hiljem ei täideta seda.*“ Kõige kasulikumaks dokumendiks igapäevase töö juhtimisel peab Steiner **õppekava**. „*Pikaajalise eesmärgiga asutuses nagu kool on väärtuse tunnetus tuhmim. Projekti mõttes on sära ja põnevus iga päev. Nädalas viis matemaatika tundi ei suuda õpilast erutada. Sama analoog on erialatunni ja meistriklassi vahel. Ühtlasi eksisteerib kool ka pärast eesmärgi saavutamist. Kui igal pool muuta asju, siis ei juhti midagi - seetõttu peaks visioneerivad eesmärgid olema limiteeritud.*“ (Steiner, 2023)

Piret Rips-Laul (2023) räägib, et kuigi arengukava protsess viiakse läbi üldjuhul omavalitsuse survele, on selle täitmine nii mõnelegi koolile kaasa toonud positiivseid tagajärgi. „*Muusikakoolid kes on kirjalikult eesmärgiks võtnud õpetaja palkade tõstmise üldhariduskooli õpetajaga samale tasemele, on selle saavutanud. Võru muusikakool on arengukava eesmärkidest lähtuvalt uuendanud oma instrumentaariumit ning seda edukalt,*“ täiendab Rips-Laul (2023). Jüri Sasi peab oluliseks entusiastliku, särava, tugeva veenmisoskuse ning energilise õppealajuhataja olulisust juhtkonnas. Tartu Forseliuse kooli on kirjeldatud omadustega õppejuhiga õnnistatud ning sellest lähtuvalt sujub kooli arengukavade ja tegevuskavade koostamine aga ka huvigruppide (õpilaskogu, vanematekogu, hoolekogu) kaasamine lenneldes. „*Ettevaatlik peab olema üle-juhtimise eest, mis võib õpetajad läbi põletada.*“ (Sasi, 2023)

Pöder (2023) peab asutuse eestvedamisel kõige olulisemaks **visiooni**, selget sihti ning eesmärkide seoseid eelarvega. Teda täiendab kolleeg Saluste (2023) „*Ametnik ei näe, mis*

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

toimub kooli sees. Usaldame koolijuhte, kes tunnevad oma valdkonna spetsiifikat. Tartus on juhtidel väga suur otsustusvabadus, keegi ei taha neid mikromanageerida.“ Endise Tallinna Georg Otsa Muusikakooli direktor Ivo Lille sai koolijuhiks ajal, mil tema eelkäija oli usalduskriisi tõttu ametist vabastatud. Koolijuhi esimesi aastaid kirjeldades sõnab Lille (2023) järgmist: „*Alustasime arendusringiga – kaardistasime vajadusi, tulevikutrende, tegime põhjaliku keskkonnanalüüsi võrdluses muusikamaailmaga Eestis ja mujal. Kõige kauem võttis strateegias aega küsimus – „miks me oleme?“ , ehk saada fookusesse õpilane.*“ Intervjuus autoriga jagab Lille pikemalt kogemust struktuurimuutustest, koolikiusamise väljakutsetest ning peamistest eesmärkidest koolis. Kogu direktori rolli võtab Lille kokku sõnadega: „*Strateegiast seinal ei ole mingit kasu, kui inimestega ei suhtle. Oma kirjaliku töö planeerisin varahommikutesse ning ülejäänud 90% ajast toimus pidev suhtlemine. Kui tahad inimesi suunata ühisele eesmärgile, siis pead pidevalt rääkima.*“ (Lille, 2023)

Strateegilise juhtimise protsessi kirjeldamisel Eesti Muusika- ja Teatriakadeemias toonitab Ivari Ilja kahte momenti. Esiteks töötajate kaasamine kooli tuleviku näo kujundamisse, mis on oluline ja vajalik, ent „*selleks, et olla kaasatud peab endast ka mingit intellektuaalset energiat või aega andma, mille peale vastatakse tavaliselt – pole aega*“ (Ilja 2023). Teiseks toonitab Ilja arengukava, visiooni ja **kommunikatsioonistrateegia** rolli juhtimises, mille puudumine muudab juhtimise ekslevaks. „*Meil on oma valdkondlikud traditsioonid, mingi kõhutunne, aga strateegia kalla tegutsemine, töötamine ja mõttetöö annab kindlama suuna. See on dokument, mis matkajal on nagu kaart. Ta annab asutusele suuna, aitab väärtused paika panna, aitab mingiks ajahetkeks või ajaperioodiks suuna ette näidata. On eriti hea, kui tead mis on organisatsioonis hea ja mis vajab arendamist. Ühtlasi võimaldab see prioritseerida osi, mis on nõrgemad ja mis vajavad täiendavat tähelepanu.*“ (Ilja 2023)

460 Eesti loomesektori organisatsiooni juhti küsitlenud Sassi & Haldma (2022) järeldavad, et kõige olulisemad väljakutsed, millega loomesektori organisatsioonid Eestis silmitsi seisavad, on seotud finantsjuhtimise ja strateegilise planeerimisega. Samuti näitasid autorite poolt läbi viidud uuringu tulemused, et neis loomesektori organisatsioonides, kus analüüsi ja aruandlust peeti väljakutseks, suure tõenäosusega ei võrreldud saavutatud tulemusi seatud eesmärkidega. Lisaks järeldasid autorid, et „hindamises [tulemuslikkuse, autori kommentaar] kõhklevates“ loomesektori organisatsioonides valitseb loominguine vabadus, otsustavad orgniastsioonid oma tulemuslikkust hinnata, ning ellujäämisprobleemid mängisid selles suhtes modereerivat rolli. (Sassi & Haldma, 2022)

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Intervjuudest selgub, et kõikides õppeasutustes on õpetajate informeeritus asutuse **eesmärkidest** olemas, ent see ei tähenda automaatselt nende järgimist. Timo Steiner märgib, et 100% õpetamisele pühenduvatest töötajatest on vanuses 60+. „*Isegi osakonnajuhatajate tasanadil leida inimest, kes oleks suure pühendumusastmega siin koolis, on raske. Töötajate sidumine organisatsiooniga on väga keeruline ja see pingutus neid kaasata ei ole seda väärt. Õpetaja autonoomsus on oluline, samuti küsimus nõudlikkuses – kas pidev nõudmine on tarvilik ja kui palju peaks nõudma?*“ (Steiner, 2023) Rips-Laul (2023) kinnitab, et kooli eesmärkidest informeeritus Võru muusikakooli õpetajate seas on väga hea. Tartu Mart Reiniku Kooli direktor toob välja eristuva momendi, kus kooli muusikaõpetajate huvid lahknevad kooli ootuste ning sidusrühmade (Kooriühing ja Laulu- ja Tantsupeo Sihtasutus) vahel: „*Kooli poolt on muusikutele edastatud palve pakkuda õpilastele muusikategemisest rõõmu. Kõrgkultuuri tahe tapab muusikatahte ära. Ma ei imesta, miks Eestis hääbub poiste- ja meestelaul,*“ sõnab Ööpik (2023).

Ka Lille (2023) kogemus Georg Otsa muusikakoolis eristub ametikaaslaste taustal. Organisatsiooni suunamiseks õpilaste ja õpetajate sõnastatud „unistuste kooli“ loomise suunas jättis Lille õpilaste kanda. „*Õpetajad ei võtnud uutest metoodikatest tuld ning seetõttu koolitasime hoopis õpilasi, kes muutusid nõudlikumaks oma õpetajate suhtes ning nügisid neid arengule. Protsessis oli oluline roll vahe- ning lõppeesmärkide täitmisel, aga ka protsessi vajalikkusest arusaamisel.*“

Eesti elukestva õppe strateegia 2020 (2014) sõnastab õpikäsitust toetavad muutused koolikultuuris, mis muuhulgas tähendab muutusi toetavat eestvedamist ja koolielu korraldust ning koostööd soosiva keskkonna loomist. See tähendab kõige muu hulgas ka haridusasutuse kui terviku kujunemist õppivaks organisatsiooniks, kus fookus on suunatud kõigi osapoolte õppimisele ja efektiivsete koostöömudelite rakendamisele. Samuti kõigi osapoolte jaoks eesmärgi mõistmist ning eesmärgi poole püüdlemist. (Eesti Haridus- ja Teadusministeerium, 2014)

Intervjuude käigus välja toodud tulemuslikkuse hindamise mõõdikud haridusasutuses on koondatud tabelisse 7.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Tabel 7

Intervjueeritavate jaoks olulised tulemuslikkuse hindamise mõõdikud haridusasutuses

Sidusgruppide perspektiiv	Finantsiline perspektiiv
- Õpilaste edukas kontsert-tegevus - Õppijate arv samast perekonnast - Panustatud uute ideede arv - Õpetajate tööalane koormatus - Sündivus ja kooliminejate arv - Piirkonna laste osakaal - Vaimne õhkkond - Õpetaja rahulolu kooliga - Lastevanemate tagasiside - Väljalangevus - Ligipääsetavus - Erialade ühtlane täituvus - Õpetajate kvalifikatsioon	- Õppekohamaksumus - Lisarahastus * sponsorlus * projektid * annetused
Sisemiste protsesside perspektiiv	Õppimise ja arengu perspektiiv
- Juhtimise efektiivsus * Töötajate tagasisidestamine - Õpetamise efektiivsus	- Publiku uuring - Väljapaistvus - Keskkonnasäästlikkus

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal

Kõige suurema tähelepanu all on intervjuude põhjal **sidusgruppide perspektiiv** ning seda eelkõige õpilaste ja õpetajate kontekstis. Kirsi (2023) toob välja Otepää Muusikakoolis kasutatavad, teiste koolide taustal eristuvad järgmised mõõdikud: (1) õppijate arv samast perest, kes saavad kohaliku omavalitsuse poolt õppemaksusoodustust; (2) kooli arengusse panustatud uute ideede arv; (3) piirkonna sündivuse ja kooliminejate statistika kooli õppetegevuse planeerimiseks; (4) õpetajate tegeliku töökoormuse mõõdik nii majas sees, kui kõiksuguste lisaprojektide pinnalt.

Piirkonna laste õppima asumist kodukoha kooli ning sellest tulenevat klasside täituvust peab oluliseks ka Sasi (2023), täiendades loetelu lastevanemate tagasiside ja meelestatuse mõõdikutega, aga ka mõõdikutega õpetaja rahulolu kohta kooli ja koolijuhiga – „kas õpetaja

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

on kaasatud, abistatud, tema mõtetega arvestatakse, rahulolu palgaga, töökorraldusega, kolleegidega, juhtimisega“.

Steiner (2023) sõnab, et muusikaharidust andvas koolis on konkurents alati tahtlikult või tahtmatult olemas. Seetõttu on oluline keskenduda vaimse õhkkonna kaardistamisele. Vaimse rahulolu mõõtmise vajalikkust toonitab ka Ööpik (2023) täiendades: „*kõiki vaimseid probleeme ei saa hullu ühiskonna kaela ajada, vaid vaadata et me ise seda ei süvendaks.*“ Steiner (2023) pakub välja viie kuni kuue parameetriga raamistiku loomise õpetajate tulemuslikkuse hindamiseks, millest poole täitmisel võiks õpetajaid premeerida. Kindlasti peaks üheks parameetriks olema distsiplineeritus.

Keila muusikakool hoiab fookuses õpilaste motiveeritust, et väljalangevus ei oleks liiga suur. Järjest enam peetakse oluliseks ligipääsetavuse tagamist liikumis- ja intellektipuudega õpilastele.

Lille (2023) toob välja kaks olulist momenti – erialade ühtlane täituvus ning vilistlaste tagasiside. Viimaste kohta tehti Georg Otsa muusikakoolis seiret ühe ja viie aasta möödudes pärast lõpetamist. Uuriti edasiõppijate arvu, oma erialal või valdkonnas tegutsejate arvu ning eriala vahetanute osakaalu.

Sisemiste protsesside perspektiivis toovad Sasi (2023) ja Lille (2023) välja sarnase lähenemise õpetamise efektiivsuse ja juhtimise tõstmiseks. Nimelt järgib Forseliuse Kool sõjaväelist süsteemi, kus juhtimise hierarhia on üles ehitatud jao, jaoülem ja rühmaülem kaasuahelale. „*Vahetu juht, kes on mentor ja usaldusisik, peab korra nädalas oma hoolealustega rääkima muredest ja arendustest. Töötajad peavad tundma, et nende elust võetakse osa ja avaldatud mõtted jäävad konfidentsiaalseks. Sama süsteemi rakendatakse ka Swedbankis.*“ (Sasi, 2023) Lille (2023) ehitas Georg Otsa Muusikakooli juhtimis-süsteemi üles analoogselt riigikaitseakadeemia ehk UNESCO väärtusahela ringile: „*Kui tuleb kõne, siis peab alati keegi olema valmis minema kooli esindama. Toimisime nagu meil oleksid väikesed ettevõtted. Selle tulemusel tõusis kooli omatulude maht nii märkimisväärselt, et sain riiklikul tasandil hoiatuse mitte nii suures mahus raha teenida. Kool peab eeskätt õppetegevusele keskenduma.*“

Ühe erisusena tulemuslikkuse hindamisel muusikakoolides toovad intervjuueeritavad (Rips, 2023; Kirsi, 2023) välja õpilaste õppeedukuse, mida peab hindama reaalse oskuste ja eksperthinnangute baasil. „*Õpetajate hindamis-strateegiad on väga erinevad – on õpetajaid, kes hindavad ainult 5-tega. Üksikud julgevad laduda 2-sid, andmaks märku, et me ei käi siin niisama lobisemas*“ (Kirsi, 2023). Rips-Laul (2023) täiendab, et: „*oleme ennegi Võru*

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Muusikakooli üle võtnud laimatu tunnistusega õpilasi, kelle tegelik suutlikkus hiljem ei vasta meie põhiosakonna kriteeriumidele.“ Otsing (2023) lähtub õpilaste erialaste oskuste hindamisel juhtlausest – „tõde selgub laval“.

Eraldi peatusid intervjuueeritavad konkurssidel osalemise ja võitude arvestamisel kooli tulemuslikkust näitava mõõdikuna. „*Õpilastega tunnis pilliharjutamine ei ole muusikakooli eesmärk – meil on kindel kord kuidas ja mida mängida ning mis tingimustele peab õpilane vastama. Võru muusikakool toetab konkurssidel käimist, seal peab osalema,*“ räägib Rips-Laul (2023). PISA andmetele toetudes näitavad Woessmann et al. (2007), et õpilaste edasijõudmise tase on kõrgem standardsete lõpueksamite korral. Need võivad ergutada õpilasi kõrgetasemeliseks soorituseks. Nad leidsid ka tõendeid selle kohta, et õpilased tulid paremini toime, kui nende koolidel oli kohustus aru anda teatavatele standarditele vastavate tulemuste saavutamisest. Ka Teppo (2023) soosib konkurssidel osalemist, mis annab tema hinnangul olulise tagasiside direktorile õpetaja töö hindamiseks ning loob võrdlusbaasi teiste muusikakoolidega. Keila muusikakoolis on konkursitulemused seotud ka tulemustasustamisega.

Steiner (2023) jääb konkursside olulisust kommenteerides neutraalseks, lisades et poistel on konkureerimine rohkem veres, kui tüdrukutel. Seega ei tasuks nende sünnipärasentusiasmi pärssida. Samas lisab ta, et „*maailma areenidel tuntud helilooja Erkki-Sven Tüür ei käinud kunagi konkurssidel*“ (Steiner, 2023). Lille (2023) tugineb teadusuuringutele mis ütlevad, et konkureeriv õhkkond on kõige halvem õppimiseks. Lisaks toob ta konkursside taustal välja puuduliku tagasi- ja edasisidestamise oskuse kogu valdkonnas. „*Konkursi järgselt saab tagasisidet heal juhul õpetaja, kellelt see info veel harvem õpilasele edasi kandub,*“ räägib Lille (2023).

Tartu Linna huvihariduse ja -tegevuse valdkonna juht sõnab, et kultuuriosakonnas konkursivõitude alusel õppeasutusi ei hinnata. „*Lapsi ei ole mõtet peedistada nui-neljaks. KOVi eesmärk ei ole Paavo Järvisid toota – see ei ole mõistlik. Me vaatame pigem mida muusika teeb meie ajuga – seosed õpieduga koolis, panus kultuuri: publiku kasvatamine, püsivus, valdkonna eest seismine, väärtuste loome. Väga tore kui tuleb oma ala staare – see on igas valdkonnas nii, et mõned säravad eredamalt. Aga neid on alati üksikud ja nii see püramiid peabki olema. Õpetaja peab nägema millist noort mismoodi toetada – keda panna ansamblisse, keda alternatiivsesse suunda ja keda tasub professionaalsele elule suunata. Konkursivõidud on lühipersektiivi vaade, pigem tuleb keskenduda koolikultuuri loomisele.*“

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Samal meelel on Sillamaa (2015) väites, et huvikooli ainueesmärgiks ei ole mitte koolitada tulevasi tippmuusikuid läbi eelkutseõppe, vaid anda panus inimese terviklikku arengusse läbi muusikaõppe, püüdes neid kasvatada kultuursemateks, avatumateks ning intelligentsemateks kodanikeks, kes käivad ise kontsertidel ja suunavad oma lapsi muusikaga tegelema.

Finantsilise perspektiivi mõõdikute osas peab Sasi (2023) oma pikaajalise kogemuse varal kõige olulisemaks, et koolil ei oleks ülekulu ning kui selline olukord tekib, siis omataks plaani kuidas seda katta. Põder (2023) väidab, et peamine mõõdik on õppekohamaksumus ehk eelarve suhe õpilaste arvu. Ka lisarahastuse kaasamine on mõõdik, ent kas hea või halb – see sõltub olukorrast. „*Tuleb balansseerida oma usinust. Iga projekt on vastavate nõudmistega ning siin peab asutus mõtlema, kas ta suudab neile vastata, kas saavutatakse sõnastatud eesmärk ning kas see asutuses midagi muudab. On olnud juhuseid, kus projektirahastust ei jõuta ära juhtida. Mul puudub kogemus projektide ebaõnnestumise ning raha tagasi nõude osas, ent ka sellega peab projekti palneerides arvestama.*“ (Põder, 2023)

Eelkõneleja peab vajalikuks täiendada, et omavalitsuse poolt antud eelarve teeb laisaks ning seda eriti Eesti väiksemates piirkondades. Sama arvamust jagab Saluste (2023), kelle sõnul paistavad munitsipaalkoolid silma vähesel innovatsiooniga – „*täna on võimalusi oluliselt rohkem kui ära kasutatakse.*“ Näiteks Võru Muusikakool on riiklikult eesrindlik muusikateoreetiliste õppematerjalide loojana – seda nii eksamite, töövihikute aga ka helisalvestiste tootjana. Paraku toonitab Rips-Laul (2023), et sellise tegevusega on suur oht pankrotti minna ning sellisele tegevusele lisatulu teenimine üles ehitada on idealistlik ootus. Küll aga on Võru Muusikakool ainus, kes koostöös kohalike ettevõtjatega on annetuste ja sponsorrahastuse kaasamise kaudu uuendanud õppetegevuseks vajalikku instrumentariumi.

Tabelis 7 välja toodud **õppimise ja arengu perspektiivi** mõõdikud baseeruvad samuti Võru Muusikakooli kogemusel, kus läbimõeldud turundus- ja reklaamtegevus on tõstnud kooli kultuurikandja staatusesse ning selle vilju tuntakse nii kooli I klassi vastuvõtul, esinemispakkumiste rohkuses, projektirahastuse otsustes, esinduskollektiivide väljapaistvuses ning 100%-lise publiku täituvusega kontsert-tegevuses. „*Meie kontserdid on nii populaarsed, et viimasel ajal ei tee me isegi enam plakateid. Inimesi kontserdisaali seisma kutsuda ei ole mõistlik,*“ kommenteerib Rips-Laul (2023).

Kõik intervjuueeritavad koolijuhid kinnitasid kollektiivsete koolituste läbiviimise vajalikkust oma asutuses. Eristusid Tartu I Muusikakool ja Keila muusikakool, kus õpetajad osalevad individuaalsetel koolitustel. Koolituseelarve rohkusega paistab silma Võru

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

muusikakool, kus pedagoogilis-psühholoogilistel teemadel korraldatakse koolitusi kaks korda aastas (enne aastavahetust ning pärast kooliaasta lõppu). Lisaks kollektiivsetele koolitustele suudab kool eelarvest kinni katta ka pedagoogide individuaalsed koolitused – ca 700€ maksvad Suzuki või hiljuti Maltal toimunud keelpilliõpetajate koolitused. Individuaalsetel koolitustel osalemist finantseeritakse eelkõige täiskoormusega töötavatele õpetajatele.

Tartu Forseliuse Koolis, Otepää Muusikakoolis ja Mart Reiniku Koolis korraldatakse majasiseseid ja -väliseid koolitusi kogu personalile. Otepää muusikakooli direktor julgustab ja toetab ka õpetajate kraadiõppes osalemist. *„Tänavu kevadel lõpetab 50ndates eluaastates kolleeg magistriõpingud. Elame talle kogu personaliga väga kaasa – nii asenduste, kui moraalse toe kaudu,“* lausub Kirsi (2023). Ilja (2023) peab magistrihariduse olemasolu miinimum nõudeks töötavale õpetajale, täiendades: *„vähemaga ei tohiks üldse laste lähedusse lasta. Millisest professionaalsusest või huvi püsimisest saame rääkida üle jala juhendamisel.“*

Eelnevate pinnal eristub Keila muusikakool, kus kollektiivseid koolitusi läbi ei viida. Koolijuhi sõnul on kõige tulemuslikumaks reaalsusel põhinevad koolitused ehk meistrkursustel osalemine. Seda mõtet kommenteerib Lille (2023): *„Õpetajad tahavad koolitusi nagu meistrklassid ja workshopid. Nende kasutegurit on raske mõõta. Minu soov oli, et nad koolitaks end valdkondades, milles nad on nõrgad.“* Lille hoidis fookuses juhtimisteemad sooviga kasvatada koolist uus põlvkond juhte: *„arendasin välja 10-liikmelise grupi, kellele tegin pidevalt juhtimiskoolitusi, arvukalt vestlusringe, lugesime üheskoos raamatuid, kuulasime PodCaste ning kaasasime protsessi teadlasi (Jaan Aru ja Grete Arro). Osalesin ka ise kõik neli aastat Haridusministeeriumi ja Innove koolijuhtide haridusinnovatsiooni õpetajate toetamise ja mentorlusprogrammides. Eluliselt on nii vajalik, et ma ei juhi, vaid olen up-to-date.“* (Lille, 2023)

Egle Rumberg väidab, et koolijuhtidena ei tohiks keskenduda õpetajate individuaalsele arengule vaid organisatsioonikultuuri loomisele ja organisatsioonikultuur peab olema rajatud igapäevasele õppimisele ning kasutama hindamist õppeprotsessi täiendamiseks ja tugevdamiseks (Lille, 2021). Hargreaves, Boyle, & Harris (2014) toovad välja koostöise tegutsemise, kui ühe lahenduse seotuse suurendamiseks. Ott Pärna (2014) väidab, et uuenduste tagamiseks on vaja rakendada seda väärtustavaid strateegiaid ning tagada tippjuhtide pühendumus ja toetus, keskjuhtide avatud mõtlemine ja isiklik eeskuju uuenduslikul juhtimisel.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Teadlased (Elmore, 2008; Mulford, 2003) väidavad, et koolijuhi olulisim funktsioon on soodustada „organisatsiooni õppimist“, see tähendab luua koolis võimekus headeks saavutusteks ja pidevaks edasiliikumiseks, arendades töötajaid, luues õhustikku ja tingimused kollektiivseks õppimiseks ning andmete läbimõeldud kasutamise abil parandada õppekava ja õpetamist (viidatud läbi Pont et al., 2008). Fullan (2018) toob koolijuhti kirjeldades välja juhtimisvõimed, mis on juhtimisfunktsioonide ülesed ning peaksid koolijuhti iseloomustama kui juhtõppurit. Nendeks on: (1) asjakohaste teadmiste rakendamine; (2) keerukate probleemide lahendamise oskus; (3) suhtumist väljendava usalduse ülesehitamine ehk koolikultuuri loomine.

Tegevusnäitajaid ei tohiks kasutada ainult ebaõnnestumiste välja toomiseks, vaid neid tuleks kasutada ka positiivsete saavutuste reklaamimisel. See on aga eesmärk, millega paljude asutuste juhid ei arvesta. Samas on see oluline nii edu tõestamiseks, täiendavate ressursieralduste saamiseks kui ka klientide, huvigruppide ja töötajate lojaalsuse tagamisel ning tunnetuse saamisel väljastpoolt organisatsiooni. Samuti peaksid kõik organisatsioonid enda saavutusi tähistama. Sellised rituaalid seovad inimesi ning annavad neile ühtekuuluvustunde ja motiveerivad tulevikus saavutama veelgi paremaid tulemusi. (Liblik 2014)

2.4. Ettepanekud Tartu I Muusikakoolile tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi arendamiseks

Lähtudes tasakaalus tulemuskaardi rakendamise etappidest (joonis 3) ning dokumendianalüüsi ja ekspertintervjuude läbiviimise käigus saadud teabest, on autori ettepanek Tartu I Muusikakoolil sõnastada oma organisatsiooni väärtused millest juhinduda ning visioon, kuhu tahetakse jõuda. Nagu väitsid Lehtmäe (2023) ja Mõttus-Asson (2023), on Tartu I Muusikakooli juhtimise suund ning eesmärk ebaselge. Uue juhtimissüsteemi väljatöötamiseks võiks kasutada käesolevas töös tutvustatud tasakaalus tulemuskaarti, mis asetab keskmesse strateegia ja visiooni. See aitab seada eesmärgid ning eeldab, et inimesed muudavad oma käitumistavasid, et seatud eesmärgid saavutada. Tulemuskaardi kujundamisel on lähtutud sellest, et see paneks kogu organisatsiooni ühise visiooni poole püüdlema. (Kaplan & Norton, 1992)

Üldhariduskoolide juhtidele on kohustuseks regulaarne sisehindamine, mis on õppeasutuse juhtimise üheks osaks õppiva organisatsiooni loomiseks ning parima õpikeskkonna kindlustamiseks õppijatele (Eesti Haridus- ja Teadusministeerium, n.d).

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Lehtmäe (2023) sõnul ei ole Tartu I Muusikakoolis reaõpetajal võimalik koolielu tegemistes kaasa rääkida. Sama kinnitab Mõttus-Asson (2023) täiendades, et kaasatus ja informeeritus majas on väike: „*Ma ei tunne, et ma olen osa kollektiivist. Tahaksin rääkida teemadest, mis mõjutavad koolielu. Peaksime õppima omavahel suhtlema.*“ Koolijuht Otsing (2023) sõnab, et „*Iga jabura mõttega võib igal ajal minu juurde tulla.*“

Eesti Haridus- ja Teadusministeerium kohustab koolidel hinnata õpikeskkonna arengut ning õppijate tulemuslikust kindlustavate eesmärkide täitmist sisehindamise kaudu, milles on olulisteks osapoolteks õpetajad, õpilased, muu personal ning ka koolivälised huvigrupid (eelkõige lapsevanemad) (Eesti Haridus- ja Teadusministeerium, n.d). Sisehindamisi ja arenguestluste läbiviimist ei ole koolis rakendatud, kuna Otsing (2023) sõnul on „*arenguestlus üks suur jutt, kus tegu ei ole. Meil on liiga palju juttu ja vähem tegusid.*“

Sassi & Haldma (2020) uuringu tulemused viitasid loomesektori organisatsioonides laialt levinud eeldusele, et huvirühmade esindajad peaksid andma tagasisidet omal algatusel, ilma et loomesektori organisatsioonid seda sihipäraselt koguksid. Eelnev väide on käesolevas töös kasutusel põhjusel, et autor näeb tugevat seost muusikakoolide ning loomesektori organisatsioonide vahel. Ettepanekus Tartu I Muusikakoolile toetun Lille (2023) veendumusele: „*Kui tahad inimesi suunata ühisele eesmärgile, siis pead pidevalt rääkima.*“ Samuti soovitat töö autor Tartu I Muusikakoolil analüüsida oma kooli juhtimise struktuuri ning usaldada osakondade juhtidele enam juhtimisega seotud ülesandeid.

Tartu I Muusikakooli olemasolev tulemuslikkuse hindamise süsteem on Eesti muusikakoolide ning Tartu üldhariduskoolide taustal võrdlemisi eeskujulik. Järgnevalt teeb autor mõningad ettepanekud olemasoleva tulemuslikkuse hindamise süsteemi täiustamiseks koondatuna tasakaalus tulemuskaardi nelja perspektiivi.

Sidusrühma perspektiiv

Tartu I Muusikakoolil on ilus traditsioon juuni alguses korraldada õpilaste ja õpetajate tänuüritus kooli aias. Formaat loodi sooviga tänada, tunnustada ja motiveerida edukaid õpetajaid, õpilasi ning nende vanemaid. Õpetajate tunnustamiseks kohalikul ja riiklikul tasandil on vaja vastata hariduspreemiate kandidaatidele seatud kõrgetele tingimustele, mis luuakse käsikäes Haridusministeeriumi suunistega õpetajate pädevusele. Paraku ei vasta enamusi Tartu I Muusikakooli töötajatest nendele kriteeriumidele, mistõttu soovitat töö autor koolil luua preemia majasiseselt väljapaistva töötaja tunnustamiseks ning seda tööstaaži, tulemuslikkuse, eeskuju või mõnest muust kriteeriumist lähtudes.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Tekitada kooliperes ühine arutelu õpilaste õpiteekonna kujundamise võimalustest, meetoditest, paindlikkusest ning luua kooliperes üheselt mõistetavad hindamiskriteeriumid. Sellest tulenevalt planeerida koolitusi ning soodustada avatud suhtlust pedagoogide ja lastevanemate vahel, vältimaks pingeid erinevate nägemuste, õppemeetodite ja -võtete ning lapsega suhtlemise asjus. Nagu ütleb intervjuus Möttus-Asson (2023): „*Õppemetoodikad peavad olema uued, kuigi ise oleme vanad.*“

Muutunud keskkonna tingimustes on vajalik kriitiliselt üle vaadata töölepingutes sisalduvad ootused koolipersonali tööle. Uued vajalikud valdkonnad nagu reklaam- ja turundus, projektide kirjutamine ja juhtimine, tunnustamine, kontserdi-, konkursside ja festivalidekorraldus, inventari, tarkvarade ja litsentside haldus on järk-järgult koondunud ühe-kahe töötaja õlule tekitades aeg-ajalt tõrkeid põhitöös, ohu läbipõlemiseks aga ka tõrked protsesside toimimises vastava isiku puhkusel viibimise korral.

Ühtlasi vajab Tartu I Muusikakoolis reguleerimist osakonnajuhatajate roll osakonna töö kujundajana, mentorina uutele töötajatele ning lastevanematele, õppekava arendajana, kooli eesmärkidele kaasa aitajana. Autor näeb just osakonnajuhatajatel määravat rolli osakonna töö tõhustamisel.

Lehtmäe (2023) sõnab, et „*õpetajate distsiplineeritus ja pühendumus on väga erinev ning see peab muutuma. Tunde jäetakse salaja ära, tehakse oluliselt lühemalt kui ettenähtud.*“ Vajadusest tõhustada protsessijuhenditest ning ühistest kokkulepetest kinnipidamist kõnelevad ka viimase kolme aasta õppenõukogude protokollid. Autori soovitus on vastavad mõõdikud nagu: direktori hoiatuste/käskkirjade arv; õpetajaeetika vastu rikkumiste osakaal; õpetajate töödistsipliin; ning kehtestatud juhendite täitmise ühtlus võtta tähelepanu alla ning siduda õpetajate töötasustamisega.

Sisemiste protsesside perspektiiv

Tööplaanide analüüsi tulemusena saab järeldada, et kõige aktiivsem osakond on puhkpilliosakond. Kõige suurema õpilaste arvu ja väljapaistvamate konkursitulemustega on Tartu I Muusikakoolis klaveriosakond, kus aga õpetajate aktiivsus ja tulemuslikkus on väga varieeruv. Tagasihoidlikult paistavad silma laulu- ja kitarriosakond ning puhkpilliorkester. Soovitus on jälgida õpetajate ja õpilaste ühtlasemat kaasatust ning panustatust kooliga seotud üritustesse läbi „õppeprotsessis aktiivse osalemise“ mõõdiku. Sellekohase ülevaate omamine võimaldab mitmekesisemalt kontserdikavasid koostada, populariseerida erialasid ning vastavaid instrumente ja tagada igale õpilasele võimaluse musitseerida väljaspool kooli.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Võttes eeskuju üldhariduskoolidest, soovitan ka Tartu I Muusikakoolis tegeleda psühholoogilise toe pakkumisega õpetajatele aga ka üldisemalt tervislike eluviiside harrastamisele suunamisega (uni, vaimne balanss, toitumine).

Õppevõlgnevuste seas laiuvad silmatorkavalt madalad õppetulemused ning puudujäägid muusikaajaloos. Autor soovitab välja selgitada madalate tulemuste põhjused kaasates vastavaid osapooli. Ühtlasi tuleb kriitiliselt hinnata muusikaloo õppekava, selle rolli tänases ühiskonnas ja õpingutes ning nende omavahelist seostatust.

Tartu I Muusikakooli õppeinfosüsteemi peaks täiendama kirjalike memode, dokumentide, juhiste ning protokollidega. Hetkel on õpetajate informeeritus kooli tunni- ning tööplaanist, õppetöö protsessidest ning muudatustest väike. Dokumendid on töötajatele kättesaadavad suurte limiteeringutega ning vähesed avalikult kättesaadavad materjalid on jaotatud erinevatele platvormidele, mis on kasutajale ebamugav ning ei võimalda operatiivset tõrgeteta töövoogu.

Propageerida keskkonnasäästlikke eluviise sorteerides olmeprügi ja taarat ning kandes hoolt elektrienergia tarbetu kulutamise eest.

Koolipere kaasabil positsioneerida kooli pakutavate erialade ja õppevormide kaasaegsust ning vastavalt tagasisidele täiendada õppevorme ansambli- ja orkestriõppe aga ka erinevate „mitte-klassikaliste“ erialadega. Leida võimalusi formaal- ja mitteformaalhariduse aga ka noorsootöö loimimiseks Tartu I Muusikakooliga ruume jagavate põhikoolides (Ilmatsalu Põhikoolis ja Tartu Karlova Koolis).

Finantsiline perspektiiv

Olla aktiivne lisaraha kaasaja stipendiumide, toetuste ja projektirahastuste kaudu.

Õppimise ja arengu perspektiiv

Ettepanek arendada välja kooli tunnus-üritus: jõulukontsert, lauluvõistlus, Eesti Vabariigi aastapäeva kontsert või mõni muu, mille najal juurutada ja tõsta oma kuvandit linnas, pakkudes atraktiivset koosmusitseerimise võimalust koos valdkonna tipp-artistidega kaasates heli- ja valgusvõimekust, millega õpilastel igapäevane kokkupuutepunkt puudub.

Võimalusel laiendada huvitegevuse kättesaadavust erinevatele segmentidele: beebi- ja väikelaste muusikalise tegevuse arendamine, täiskasvanutele suunatud ringitegevusega alustamine, muusikaliteatri produktsioonide loomine, näituste ja pillilaagrite korraldamine ning muusikaproduktsiooni ja kultuurikorralduse õppe väljatöötamine.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Hädavajalik on regulaarne täiendõpe, eriti pedagoogilis-psühholoogiliste teadmiste vallas (nt esinemisärevusega toimetulek, andekate laste toetamine, mitte-eesti keskkonnast pärit noorte toetamine jne) aga ka valdkondliku teaduskirjandusega kursis olek ning õpetajate omavahelise teamiste jagamise propageerimine.

Eelneva taustal on oluline meeles pidada, et tulemuslikkuse juhtimise süsteem peaks olema dünaamiline ja tasakaalustatud ning jälgima arenguid ja muutusi organisatsioonivälistes ja -sisemistes tegevuskeskkondades (demograafiline situatsioon, riiklike õppekavade areng, õpetajate kvalifikatsioon, täiendkoolitusvajadus, õpilaste õpitulemused jne). Nii nagu muutuvad tegevuskeskkond ja organisatsioonid ise, on vaja muuta ka tulemuslikkuse juhtimise süsteemi, et säilitada nende asjakohasust ja kasulikkust, et arendada oma juhtimist muutustele reageerivaks ja selle abil jätkusuutlikuks. (Türk et al., 2011).

Lähtudes dokumendianalüüsi ja ekspertintervjuude tulemustele teeb töö autor ettepaneku Tartu I Muusikakoolis kasutada järgmisi (LISA 10) tulemuslikkuse hindamise mõõdikuid:

- Sidusrühmade perspektiivis keskenduda: (1) klientide (õpilaste) rahulolu tagamisele; (2) õppekvaliteedi tagamisele läbi õpetajaskonna kvalifikatsiooni ja eeskuju, õppe paindlikkuse ning lisandväärtuse mõõtmise; ning (3) kooli tulemuslikkuse ja reputatsiooni tagamine läbi õpilaskohtade täituvuse, õpilaste edukuse, koolilõpetajate edukuse, vilistlaste seotuse kooliga ning ligipääsetavuse kaardistamise.

- Sisemiste protsesside perspektiivis keskenduda kooli efektiivsuse tagamisega seotud mõõdikute kaardistamise läbi: (1) õppimise protsessi; (2) õpetamise protsessi, (3) õppetöö korraldamise, (4) juhtimise efektiivsuse ning (5) haldusjuhtimise efektiivsuse kaardistamise.

- Finantsperspektiivis keskenduda piiratud ressursside efektiivse kasutamise mõõtmisele läbi: (1) eelarve efektiivse juhtimise; (2) olemasolevate ressursside efektiivse kasutamise; (3) uute tuluallikate leidmise; ning (4) mitterahalise toe kaasamise mõõdikute.

- Õppimise ja arengu perspektiivis keskenduda arenguvõimaluste pakkumise ja professionaalse töösse suhtumisega seotud tegevusvaldkondadele nagu: (1) õpilase arengu tagamine; (2) õpetaja arengu tagamine; (3) toimiva töökultuuri kindlustamine; ning (4) innovaatilise õppekeskkonna loomine.

Autor märgib, et eeltoodud mõõdikute grupid koos arvukate mõõdikutega (LISA 10) on rakendatavad ka teistes lastemuusikakoolides üle Eesti.

Kokkuvõte

Käesolev magistritöö andis ülevaate Tartu I Muusikakooli tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise peamistest väljakutsetest aga ka ettepanekutest muusikakooli tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi arendamiseks. Töö raames viis autor läbi dokumendianalüüsi Eesti muusikakoolide ja Tartu üldhariduskoolide baasil ning ekspertintervjuud Eesti erinevate astmete muusikakoolide juhtide ja töötajate ning Tartu I Muusikakooli rahastaja esindajatega. Käesolev magistritöö on esimene muusikakoolide tulemuslikkuse hindamist ja juhtimist käsitlev uurimus.

Magistritöö teoreetilises osas anti teaduskirjanduse baasil ülevaade tulemuslikkusest, tulemuslikkuse hindamisest ja tulemuslikkuse juhtimisest ning kirjeldas selleks sobivaid meetodeid ning karakteristikuid. Avaliku halduse ja juhtimise lähenemise kirjeldamiseks kasutatakse terminit *New Public Management*, mida iseloomustavad ideed nagu avaliku sektori professionaalne juhtimine, selgesõnalised standardid ja tulemuslikkuse mõõdikud, suurem konkurents avalikus sektoris, rõhu panemine erasektori juhtimisstiilidele ning suuremale distsipliinile ja ressursside säästlikkusele jpm.

Tulemuslikkuse hindamise süsteem peab keskenduma nii organisatsioonisisestele kui ka organisatsioonivälistele tegevustele, arvestades oluliste sidusgruppidega. Muusikakooli puhul on nendeks õpilased, õpetajad, kogukond, kohalik omavalitsus aga ka erinevad alaliidud ja erasektor. Põhjuseid, miks tulemuse juhtimist organisatsioonis rakendada on mitmeid: näiteks organisatsiooni eesmärkide ja olulise info edastamiseks, kokkuhoidmise võimaluste leidmiseks, informatsioonipõhiste juhtimisotsuste langetamiseks, kuluefektiivsuse ja mõju määratlemiseks, edasise arengu hindamiseks.

Tulemuslikkuse juhtimise süsteem peab olema dünaamiline ja tasakaalustatud. Nii nagu muutuvad tegevuskeskkond ja organisatsioonid, on vaja muuta tulemuslikkuse juhtimise süsteemi, et säilitada nende asjakohasust ja kasulikkust, et areneda muutustele reageerivaks ja jätkusuutlikuks. Tulemuslikkuse juhtimist on vajalik eristada kolmel tasandil, mis on oluline tõstmaks kõigi töötajate tulemusvastutust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel ning strateegia elluviimisel. Koolis võimaldavad strateegiliste eesmärkide täitmist hinnata riiklikes arengukavades seatud mõõdikud. Operatiivsel tasandil ehk kooli igapäevategevuse juhtimisel on oluline teadvustada kooli strateegilisi eesmärke ning indiviidi tasandil on koolis kõige olulisem roll õpetajal, kelle töö põhieesmärgiks on õpilaste õpetamine, kasvatamine ja arendamine.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Soovituslikuks meetodiks haridusasutuste tulemuslikkuse hindamiseks ja juhtimiseks on tasakaalus tulemuskaart, mis võimaldab organisatsioonil selgitada oma missiooni ja strateegiat ning üle kanda need ka tegevustesse. Tasakaalus tulemuskaardi metoodika eeldab, et organisatsiooni tulemuslikkust mõõdetakse nelja arengu perspektiivist (sidusrühmade, finantside, sisemiste protsesside ning õppimise ja arengu perspektiiv) ning arendatakse asjakohane meetrika, kogutakse vajalikke andmeid ning analüüsitakse neid vastavalt igale nendest perspektiividest.

Magistritöö empiirilises osas viis töö autor läbi poolstruktureeritud intervjuud valdkonna ekspertidega ning teostas dokumendianalüüsi. Dokumendianalüüs käsitles Tartu I Muusikakooli viimase kolme aasta õppenõukogude protokollide ning tööplaanide aga ka 11 Eesti muusikakooli ning 26 Tartu üldhariduskooli arengukava. Eelkirjeldatud kvalitatiivne lähenemine sobib hästi vähem tuntud teema käsitlemiseks, milleks tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine muusikaõppeasutuses kindlasti on. Antud töö raames kaasas autor erinevate astmete muusikaõppeasutuste ning üldhariduskoolide juhte, kes tunnistasid mõningasi erinevusi muusikakoolis, põhikoolis, gümnaasiumis, kutsekoolis ja kohaliku omavalitsuse ning riigikoolide tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise vahel.

Tehtud dokumendianalüüsi ja ekspert-intervjuude vastustest järeldas autor, et Tartu I Muusikakoolis kasutusel olev tulemuslikkuse hindamise süsteem on võrdlemisi mitmekesine ning detailne olenemata asjaolust, et koolis ei ole kasutuses konkreetset tulemuslikkuse juhtimise meetodit ning tulemuslikkuse hindamine ei ole süsteemselt koondatud. Tasakaalus tulemuskaardi arenguperspektiivide alusel tegi autor järgnevad tähelepanekud:

- Sidusrühmade perspektiivis jälgitakse Tartu I Muusikakoolis kõige enam õppekvaliteedi tagamisega seotud mõõdikuid. Kõrgendatud fookus on õpilaskohtade täituvusel ning seda eelkõige vastuvõtuperioodil. Peamine arenduskoht Tartu I Muusikakoolis on õpilaste ja õpetajate rahulolu kaardistamine.
- Tartu I Muusikakoolis kasutatavad finantside perspektiivi mõõdikud baseeruvad lisarahastuse kaasamisele ning pillide rentimisele aga ka haldusefektiivsusele. Peamine arenduskoht on uute tuluallikate ning mitterahalise toe suurem kaasamine.
- Sisemiste protsesside perspektiivis eristub Tartu I Muusikakool teistest analüüsitud muusikakoolidest kaasaegsete ITK-vahendite rohkuse ning keskkonnasäästlike põhimõtete järgimise poolest. Arendusruumi on õppeprotsessis aktiivse osalemise tagamisega saavutamaks õpilaste ja õpetajate ühtlasem kaasatus ja panustatus. Ühtlasi positsioneerida kooli pakutavate erialade ja õppevormide kaasaegsust täiendavate õppevormide avamiseks

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

ning formaal- ja mitteformaalhariduse, aga ka noorsootööga kokkupuutepunktide suurendamiseks.

- Õppimise ja arengu perspektiivis tasub muusikakoolil Tartu üldhariduskoolide eeskujul pöörata tähelepanu õpetajate kvalifikatsiooninõuetele vastavuse osakaalule, õpetajate töödistsipliinile, kehtestatud juhendite täitmise ühtlusele, õppeaine sisu seostamisele praktikaga ja teiste ainetega, õpetajate digioskuste tasemele, koolielu juhtimises osalemisele, õpetaja hinnangule kooli mainele ning õpetajate tervisekäitumisele.

Koolijuhtimise efektiivistamiseks Tartu I Muusikakoolis soovitas autor kollektiivselt sõnastada kooli põhiväärtused, kriitiliselt analüüsida kasutusel olevaid õppekavu, läbi viia keskkonnanalüüs, luua arengukava, tegevuskava ning riskpilaan. Ühtlasi korraldada regulaarseid sisehindamisi ning leida sobivad vahendid tulemuslikkuse info kommunikeerimiseks kooliperele.

Töö tulemusena töötas magistritöö autor tasakaalus tulemuskaardi meetodil välja soovitusliku tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise raamistiku Tartu I Muusikakoolile ning tegi ettepaneku kasutada järgmisi tulemuslikkuse hindamise mõõdikuid:

- Sidusrühmade perspektiivis keskenduda: (1) klientide (õpilaste) rahulolu tagamisele; (2) õppekvaliteedi tagamisele läbi õpetajaskonna kvalifikatsiooni ja eeskuju, õppe paindlikkuse ning lisandväärtuse mõõtmise; ning (3) kooli tulemuslikkuse ja reputatsiooni tagamine läbi õpilaskohtade täituvuse, õpilaste edukuse, koolilõpetajate edukuse, vilistlaste seotuse kooliga ning ligipääsetavuse kaardistamise.

- Sisemiste protsesside perspektiivis keskenduda kooli efektiivsuse tagamisega seotud mõõdikute kaardistamise läbi: (1) õppimise protsessi; (2) õpetamise protsessi, (3) õppetöö korraldamise, (4) juhtimise efektiivsuse ning (5) haldusjuhtimise efektiivsuse kaardistamise.

- Finantsperspektiivis keskenduda piiratud ressursside efektiivse kasutamise mõõtmisele läbi: (1) eelarve efektiivse juhtimise; (2) olemasolevate ressursside efektiivse kasutamise; (3) uute tuluallikate leidmise; ning (4) mitterahalise toe kaasamise mõõdikute.

- Õppimise ja arengu perspektiivis keskenduda arenguvõimaluste pakkumise ja professionaalse töösse suhtumisega seotud tegevusvaldkondadele nagu: (1) õpilase arengu tagamine; (2) õpetaja arengu tagamine; (3) toimiva töökultuuri kindlustamine; ning (4) innovaatilise õppekeskkonna loomine.

Töös tehtud ettepanekud ning eeltoodud mõõdikute grupid koos arvukate mõõdikutega (LISA 10) on tehtud Tartu I Muusikakooli analüüsi põhjal, kuid on magistritöö autori hinnangul kasutatavad ka teistes lastemuusikakoolides Eestis.

Viidatud allikad

1. **Aguinis, H.** (2013) Performance management. 3rd ed. Pearson Education. pp 321
2. **Alkin, M. C.** (2004). Comparing Evaluation Points of View. *Evaluation Roots – Tracing Theorists Views and Influences*. Ed. By M.C. Alkin. Thousand Oaks: Sage, pp. 3-12.
3. **Anand, S.** (2016). Execution Excellence: Making Strategy Work Using the Balanced Scorecard. New Jersey: Wiley, p 261.
4. **Armstrong, M.A.** (2006). Handbook of Human Resource Management Practice. – London, Kogan, 2006, 10th ed., pp. 505-506.
5. **Armstrong, M. Baron, A.** (1998). Performance Management, The new realities, London by Institute of Personnel and development, pp. 466
6. **Bititci, U., S.** (2015). Managing Business Performance: The Science and the Art. New York: John Wiley & Sons, 310 p.
7. **Brudan, A.** (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. – Measuring Business Excellence, Vol. 14, No. 1, pp. 109-123. URL: <https://doi.org/10.1108/13683041011027490>
8. **Brumbach, G. B.** (1988). Some ideas, issues and predictions about performance management. – Public Personell Management, Vol. 17, Issue 4, pp. 387. DOI: 10.1177/009102608801700404
9. **Birnkrant, G.** (2017). Hindamine kultuurivaldkonnas. Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia
10. **Chen, H. T.** (1997). *Theory-driven Evaluations*. Thousand Oaks: Sage.
11. **Cokins, G.** (2009). Performance management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics. United States of America: Wiley.
12. **Doherty, T. L., Horne T.** (2002). Managing public services - implementing changes: A thoughtful approach to the practice of management. London: Routledge.
13. **Eglit, S.-A.** (2018). *Tulemusliikkuse hindamine raviasutuses AS Valga haigla näitel* (magistritöö). Loetud aadressil https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/60951/eglit_steissi_ann.pdf?sequence=1&isAllowed=y
14. Eesti Haridus- ja Teadusministeerium. (n.d). Sisehindamine. Loetud aadressil: <https://vana.hm.ee/et/tegevused/valishindamine/sisehindamine> [kasutatud 08.04.2023]

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

15. Eesti Kvaliteediühing. <https://www.eaq.ee> [kasutatud 21.03.2023]
16. Eesti Muusikakoolide Liit. (2022). Eesti Muusikakoolide Liidu avalik pöördumine Vabariigi valitsuse ja Riigikogu kultuurikomisjoni poole muusikakoolide õpetajate võrdseks kohtlemiseks. Loetud aadressil:
<https://www.muusikakoolid.ee/et/uudised/eesti-muusikakoolide-liidu-avalik-poordumine-vabariigi-valitsuse-ja-riigikogu> [kasutatud 15.03.2023]
17. **Fullan, M.** (2018). Koolijuhi kolm võtmetegurit mõjusaks juhtimiseks. Innove Elukestva Õppe Arendamise SA
18. **Flynn, N.** (1990). Public Sector Management. Pearson Education Limited
19. **Fryer, K., Antony, J., Ogden, S.** (2009). Performance management in the public sector. – International Journal of Public Sector Management, Vol. 22, No. 6, pp. 478–498.
20. **Gomes, C., Yasin, M., Lisboa, J.** (2008). Project Management in the Context of Organizational Change: The Case of the Portugese Public Sector. – The International Journal of Public Sector Management, Vol. 21, (6), pp- 573-585.
21. **Haldma, T., Lääts, K.** (2011). Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Museums – Best Practices in Management Accounting for Executives and Decision Makers. Edit. By Gregoriou, G.N., Finch, N. Hamshire, London: Palgrave-Macmillan, p. 230-250.
22. **Haldma, T., Lääts, K.** (2013). The integrative performance management through a value chain of a public sector organization.
23. **Hanushek, E. & Raymond, M.E.** (2004). Does School Accountability Lead to Improved Student Performance? National Bureau of Economic Research (NBER) Working Paper 10591.
24. **Hargreaves, A., Boyle, A., Harris, A.** (2014). Uplifting Leadership. How organizations, teams and communities raise performance.
25. **Helden, J., & Reichrad, C.** (2014). A Literature review about differences in performance management practices in the public and private sector: theoretical explorations and some preliminary findings.
26. Haridus- ja Teadusministeerium. (2014). Eesti elukestva õppe strateegia 2020. Loetud aadressil:
https://www.haridusfoorum.ee/images/haridusstrateegia/Eesti_elukestva_oppe_strateegia_loplik.pdf

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

27. Haridus- ja Teadusministeerium. (n.d). Kvaliteedi juhtimine alus, põhi- ja keskhariduses. Loetud aadressil: <https://www.hm.ee/uldharidus-ja-noored/opetaja-koolijuht-ja-koolipidaja/kvaliteedi-juhtimine-alus-pohi-ja> [kasutatud 01.05.2023]
28. **Jeffcutt, P., Pratt, A.C.** (2002). Managing creativity in the cultural industries. – *Creativity and Innovation Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 224-233, <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00254>
29. **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. – *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, January-February, pp.71-79.
30. **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** (1996). Tasakaalus tulemuskaart: strateegialt tegudele. Pegasus
31. **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** (2000). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harward Business School Press, 400p.
32. **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** (2003). Tasakaalus tulemuskaart. Strateegialt tegudele: *Balanced Scorecard*. Pegasus
33. **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** (2008). The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Boston: Harward Business School Publisching, p 336.
34. **Kaplan, R. S.** (2010). Tulemuste hindamine. Kirjastus Äripäev, lk. 121.
35. **Kern, I.** (2014). *Tulemusjuhtimise ja tulemustöötasu süsteem Tallinna Saksa Gümnaasiumi näitel* (bakalaureusetöö). Loetud aadressil: http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/41934/kern_ilvi.pdf
36. **Kloot, L., Martia, J.** (2000). Strategic performance management: A balance approach to performance management issues in local governments. – *Management Accounting Research*, Vol. 11, pp. 231-251.
37. **Küttim, M., Arvola, K., Venesaar, U.** (2011). Development of creative entrepreneurship: option of managers from Estonia, Latvia, Finland and Sweden. – *Business: Theory and Practice*, Vol. 12 NO. 4, pp. 369-378, <https://doi.org/10.3846/btp.2011.38>

38. Kvaliteedijuhtimine teenindusorganisatsioonis. (n.d). Eduka organisatsiooni toimimise põhimõtted. Loetud aadressil:
<https://teeninduskvaliteet.weebly.com/organisatsiooni-toimimise-potildehimotildetted.html> [12.01.2023]
39. **Latinen, E. K.** (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. – Scandinavian Journal of Management, No. 18, pp. 66.
40. **Lille, I.** (2021). Õppimist eestvedav juhtimine I osa. Loetud aadressil:
<https://mote.edu.ee/eestvedav-oppimine/oppimist-eestvedav-juhtimine-i-osa/2/>
[24.02.2023]
41. **Metawie, M., Gilman, M.** (2005). Problems with the implementation of performance measurement systems in the public sector where performance is linked to pay: a literature review drawn from the UK. 3rd Conference on Performance Measurements and Management Control, Nice, 22.–23. 09.2005, 24 p.
42. **Moullin, M.** (2002). *Delivering Excellence in Health and Social Care*. Open University Press, Buckingham.
43. **Mwita, J. I.** (2000). Performance management model: A systems-based approach to public service quality. – The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13, No. 1, pp. 19–37.
44. **National Performance Management Advisory Commission.** (2010). Bendrasis vertinimo modelis (BVM) Organizacijos tobulinimas taikant isivertinima. Loetud aadressil: <http://www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/bvm.pdf>
45. **Neely, A., Adams, C., Crowe, P.** (2001). The Performance Prism in Practice. – Measuring Business Excellence, Vol. 5 (2), pp. 6-11.
46. **Neely, A. D, Adams, C., Kennerley, M.** (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*. Financial Times/Prentice Hall, London.
47. **OECD.** (2020). Enhancing Data Informed Strategic Governance in Education in Estonia. Output 1.4. Note summarising the stakeholder seminar, 27 May 2020. Loetud aadressil: <https://www.oecd.org/fr/publications/enhancing-data-informed-strategic-governance-in-education-in-estonia-11495e02-en.htm>
48. **Pidd, M.** (2012). Measuring the performance of public services. Cambridge: Cambridge University Press. 316 p.

49. **Pietrzak, M.** (2017). Balanced scorecard and Morgan's Organizational Metaphors. Research Papers of the Wroclaw University of Economics, 474, 107. Doi: 10.15611/pn.2017.474.10
50. **Poister, T. H.** (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, Vol. 70, pp. 246-254.
51. **Pollanen, R.** (2005). Performance measurement in municipalities: Empirical evidence in Canadian context. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18, Iss. 1, pp. 4-24.
52. **Pont, B., Nusche, D., Moorman, H.** (2008). Koolijuhtimise täiustamine. 1. Osa: Poliitika ja praktika. OECD
53. **Pärna, O.** (2014). *Managerial and Contextual Factors Influencing Innovation in Information Technology-Based Public Sector Services: An Exploratory Cross-National Study* (Dissertationes rerum oeconomicarum Universitatis Tartuensis). Tartu: University of Tartu Press
54. **Raava, M.** (2016, 20. detsember). Tasakaalus tulemuskaart 20 aastat hiljem – Liidrite lood, *Ajakirjade Kirjastus AS*. Loetud aadressil: <https://prokons.ee/wp-content/uploads/2016/12/59-Tulemuskaart-L-Lood.pdf> [10.04.2023]
55. **Riigi Teataja.** (2006). Huvikooli seadus. Loetud aadressil: <https://www.riigiteataja.ee/akt/13339594> [kasutatud 25.04.2023]
56. **Riigi Teataja.** (2007). Huviharidusstandard. Loetud aadressil: <https://www.riigiteataja.ee/akt/12809661> [kasutatud 25.04.2023]
57. **Riigi Teataja.** (2018a). Huvihariduse ja –tegevuse toetamise kord. Loetud aadressil: <https://www.riigiteataja.ee/akt/422122018006> [kasutatud 19.04.2023]
58. **Riigi Teataja.** (2018b). Tartu I Muusikakooli põhimäärus. Loetud aadressil: <https://www.riigiteataja.ee/akt/407122018055> [kasutatud 19.04.2023]
59. **Rossi, P. H., Lipsey, M. W., Freeman, H. E.** (2004). *Evaluation: A Systematic Approach*. Thousand Oaks: Sage
60. **Sassi, M., Haldma, T.** (2022). *Loomesektori organisatsioonide tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine*. Kuidas korraldada kultuuri? 4. Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

61. **Sillamaa, S.** (2015). *Eesti torupilli tutvustava videoblogi „100 torupilli“ pedagoogilised aspektid* (magistritöö). Loetud aadressil: http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/49851/Sillamaa_Sandra_2015.pdf
62. **Striteska, M., Spickova, M.** (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems . Journal of Organizational Management Studies , 2012, Article ID 114900, 1- 13. doi: 10.5171/2012.114900
63. **Stufflebeam, D. L.** (2007). An Evaluation of Evaluation Approaches and Models. *Evaluation Theory, Models, and Applications*. Edited by L.D.Stufflebeam and A.J.Shinkfield. Boston: Kluwer-Nijhoff, p. 131-234.
64. **Tamm, S.** (2023). Eesti Muusikakoolide Liidu Tartu regiooni muusikakoolide võrdlus 2022 andmete baasil. [Tartu I Muusikakooli sisedokument]
65. The Balanced Scorecard Institute. www.balancedscorecard.org [15.03.2023]
66. **Tarr, J.** (2011). Performance Measurements – Designing the guidance system for your organization. <http://www.theacagroup.com/performance-measurementsdesigning-the-guidance-system-for-your-organization> [kasutatud 26.11.2022]
67. Tartu I Muusikakooli kodulehekülg. (n.d). Loetud aadressil: www.tmk.tartu.ee [kasutatud 20.04.2023]
68. Tartu Linnavalitsus. (2023). Tartu I Muusikakool hakkab sügisest pakkuma muusikalist haridust ka Ilmatsalus. Loetud aadressil: <https://www.tartu.ee/et/uudised/tartu-i-muusikakool-hakkab-sugisest-pakkuma-muusikalist-haridust-ka-ilmatsalus> [kasutatud 04.04.2023]
69. Tartu Linnavalitsus. (n.d). Tartu koolide statistika 2022/23. õa. Loetud aadressil: <https://tartu.ee/et/uldhariduskoolid> [kasutatud 01.05.2023]
70. **Tarvas, P.** (2020, 29. september). Eesti muusikahariduse tume tulevik ehk viimane kustutab tule, *Eesti Ekspress*. Loetud aadressil: <https://ekspress.delfi.ee/artikkel/91155223/eesti-muusikahariduse-tume-tulevik-ehk-viimane-kustutab-tule> [kasutatud 20.01.2023]
71. **Tooming, M.** (2019). *Tulemuslikkuse hindamise arendamine avaliku sektori organisatsioonides riigi tugiteenuste keskuse näitel* (magistritöö). Loetud aadressil: https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/63964/tooming_madis.pdf?sequence=1&isAllowed=y

72. **Türk, K., Haldma, T., Kukemelk, H., Ploom, K., Irs, R., Pukkonen, L.** (2011). Üldharidus- ja kutsekoolide tulemuslikkus ja seda mõjutavad tegurid. Tartu Ülikool
73. **UC Berkeley.** (2019). Performance Management: Concepts & Definitions
<https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/performance-management/concepts>
74. **van Dooren, W., Bouckaert, G., Halligan, J.** (2010). Performance management in the public sector. New York: Routledge, 198 p.
75. **van Dooren, W., Bouckaert, G., Halligan, J.** (2015) Performance Management in the Public Sector. Routledge; 2 edition, pp 240.
76. **Verbeeten, F. H. M., Boons, A. N. A. M.** (2009) Strategic priorities, performance measure and performance: an empirical analysis in Dutch firms. – European Management Journal 27, pp. 113-128.
77. **Voelker, K.E., Rakich, J.S., French, R.G.** (2001). The Balanced Scorecard in Healthcare Organizations: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology – Taylor & Francis Group, Hospital Topics, pp. 13-24.
<https://doi.org/10.1080/00185860109597908>
78. **Waal, A.A. de** (2001) *Power of Performance Management: How leading companies create sustained value*. New York: Wiley
79. **Weiss, T. B., Hartle, F.** (1997). Reengineering Performance Management Breakthroughs in Achieving Strategy Through People. St. Lucie Press. Pp 228
80. **West, M., Ainscow, M. & Stanford, J.** (2005). Sustaining Improvement in Schools in Challenging Circumstances: A Study of Successful Practice. School Leadership and Management, 25 (1), 77-93.
81. **Whitmore, J.** (2009). Tulemuslikkuse treenimine. *Coachingu käsiraamat* juhile. Melliste: Väike Vanker.
82. **Woessman, L., Luedemann, E., Schuetz, G. & West, M. R.** (2007). School Accountability, Autonomy, Choice and the Level of Student Achievement: International Evidence from PISA 2003. OECD Education Working Paper N. 13, OECD, Paris.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

LISA 1 - Tartu I Muusikakooli teenuste kirjeldus

Tartu I Muusikakoolis saab õppida klaverit, viiulit, tšellot, kontrabassi, kitarri, basskitarri, plokkflööti, flööti, oboed, metsasarve, trombooni, trompetit, klarnetit, saksofoni, laulu, akordionit, löökpille. Õppetöö toimub põhiõppes, üldõppes või vabaklassis. Põhiõpe ja üldõpe järgivad kehtestatud õppekavu ning on suures mahus (73-87%) finantseeritud omavalitsuse poolt. Õppekavade erinevus seisneb õppeväljundites, kus põhiõppe edukas läbimine võimaldab õpinguid jätkata kesk- ja ka kõrgema astme muusikaõppeasutustes. Üldõppe edukas läbimine annab laialdasi üldmuusikalisi teadmisi ja võimaluse rakendada oma oskusi erinevates taidluskollektiivides. (Tartu I Muusikakool, n.d)

Mõlemale eelmainitud õppevormile toimub sisseastumine katsete alusel ning on mõeldud 7-19 aastastele noortele. Lapsed ja noored, kelle elukohaks on muu omavalitsus, saavad õppimisvõimaluse vabade õppekohtade olemasolul juhul, kui omavalitsus kus laps või noor rahvastikuregistri andmetel elab, hüvitab Tartu linnale õpilaskoha maksumuse (Riigi Teataja, 2018b). Vabaklass on isemajandav õppevorm, kuhu võetakse vastu vanusepiiranguteta ja ka muusikaliste eeldusteta õpilasi. Õppemaks kujuneb vastavalt ostetud tundide mahule. (muusikakooli koduleht) Lisaks on olemas ka ettevalmistusklass lastele, kellel on soov astuda muusikakooli I klassi.

Tartu I Muusikakoolis toimub õpe astme-süsteemi alusel ning koosneb kolmest astmest: A, B ja C. Nominaalaeg õppimiseks on A astmes 2, B astmes 2 ja C astmes 3 aastat. Õpe astmete siseselt on paindlik ning võimaldab astet läbida nominaalajast pikema perioodi vältel (nt. 3-4 aastat) või lühema perioodi vältel. Oluline on vastata õppekavas toodud astme-eksamite ehk üleminekueksamite tingimustele. Õppekava järgselt õpivad õpilased eriala, solfedžot, B astmes lisandub eelnevale muusikaajalugu ning ansamblid. Klaveriõpilaste puhul ka noodist lugemise tund. C astmes on võimalik õppida kõrvalerialana lisapilli. Kui paljudes muusikakoolides on lisapillina võimalik õppida vaid klaverit, siis Tartu I Muusikakoolis on lisapilli valiku seas kõik muusikakoolis õpetatavad erialad. C astmes osalevad enamus kooli puhkpilliõpilasi kooli puhkpilliorkestris, keelpilliõpilased sümfoniettorkestris, kitarriõpilased kitarriorkestris ning arvukates ansamblites.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

LISA 2 – Intervjuu põhiküsimused

Küsimused Kaido Otsingule, Jüri Sasile, Enn Ööpikule, Timo Steinerile, Piret Rips-Laulule, Andres Teppole, Ivari Iljale, Helen Kirsile, Ivo Lillele

1. Palun kirjeldage kuidas kujuneb teie õppeasutuses strateegia ning millised organisatsiooni tasandid on strateegia koostamisse kaasatud?
2. Kas organisatsiooni töötajad teavad kuidas nende igapäevane töö on seotud kooli edukusega?
3. Milliste kanalite kaudu kogute informatsiooni eesmärkide täitmise kohta ning millal ja kellele Te neid edastate?
4. Kuidas hindate oma kooli tulemuslikkust? Kas asutus on edukas erinevate TBS perspektiivide vaates?
5. Kui tihti jälgite muutusi ning millistel eri tasanditel (juhtkond, hoolekogu, õppenõukogu, aineühenduste tasand)?
6. Millest sõltub kooli väärtusloome õpilaste jaoks? Mida annab teha? Milline tagasiside või nõudlus tuleb õppurilt ja lastevanematelt?
7. Kui entusiastlikult peaks järgima uusi õpikäsitlusi, rakendama variatiivselt erinevaid meetmeid ning üritada teha koostööd kogukonnaga?
8. Millised on kooli jaoks olulised finantsilised mõõdikud juhtkonna silmis? Kas teete finantside juhtimises midagi teisiti kui teised koolid? Mis teeb kulude juhtimise koolis raskeks?
9. Kui oluline on töötajate koolitamine ning kas eelistada üksikult õpetajate koolitamist või koolitada kogu koolipere ühiselt? Kas õpetajad tunnevad end õppekava suuniste ja koolitusplaani taustal loominguksena või survestatuna? Milliste tegevuste eest maksate õpetajatele lisatasu ja preemiaid?
10. Milline on Teie koostöö rahastajaga – efektiivsusmõõdikute raporteerimise pinnalt?
11. Milline on Teie kogemus ja tunnetus arengukava vajalikkusest, sisehindamise, keskkonnaanalüüsi, õpetajate tagasisidestamise taustal?
12. Millisest infost tunnete igapäevaselt kõige enam puudust?
13. Kelle huvid ja soovid on kooli eesmärkide saavutamisel kõige kõrgemal kohal?

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Küsimused Mari-Ann Salustele ning Getter Pöderile

1. Milline on Tartu Linna struktuurüksuses olevate muusikakoolide roll ja eesmärk linnas?
2. Millised on linna poolt seatud eesmärgid või sõnastatud ootused muusikakoolide juhtidele efektiivseks toimimiseks?
3. Millistest kultuuriosakonna strateegilistest dokumentidest peaksid muusikakoolide direktorid juhinduma linna strateegiliste eesmärkide saavutamiseks?
4. Milliste strateegiadokumentide koostamisse ning arendamisse on kaasatud muusikakoolide direktorid?
5. Milliste kanalite kaudu edastatakse infot eesmärkide täitmise kohta?
6. Kuidas hindate muusikakoolide tulemuslikkust? Kuidas kogute andmeid ning millistest mõõdikutest ja kui tihti lähtute?
7. Millisena näete hoolekogu rolli muusikakoolide juures?
8. Kas ja kui tihti laekub kultuuriosakonda õppeasutuste kohta kaebusi ning kuidas neid menetletakse?
9. Kas kultuuriosakond tegeleb *benchmarking*’uga ning kui jah, siis milliste asutustega toimub võrdlus (muusikakoolid-allasutused, kohalik-riiklik-rahvusvaheline tasand ning milliste parameetrite alusel)?
10. Millised ootused on linnal koolipidajale õppekohtade täituvuse ning turupositsiooni osas (laienemiseks, variatiivsemaks õppeks, nõudluse järgi joondumine, lisateenuste arendamine vms.)
11. Millised on olulised finantsilised tulemuslikkuse mõõdikud juhtkonna silmis? Kas need on sarnased teiste kultuuriosakonna allasutustele või esineb erinevusi (nt tants, sport, muuseumid, teatrid jms)
12. Kui tugevalt on Teie arvates seotud eelarve ja eesmärgid? Kas peaks?
13. Mil määral peab kultuuriosakond oluliseks allasutuste juhtide koolitamist ning võtmetöötajate haridustaset?
14. Kas ja kui tihti viite läbi rahulolu-uuringuid juhtide seas?
15. Kas kultuuriosakond kasutab mõnda kvaliteedihindamise süsteemi? Kui jah, siis mida peate süsteemi puhul oluliseimaks?
16. Millisest infost tunnete enim puudust muusikakoolide töö efektiivsuse hindamisel?
17. Milliste huvipoolte soovid ja vajadused on kultuuriosakonna eesmärkide saavutamisel kõige kõrgemal kohal?

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Küsimused Heli Möttus-Assonile ja Ülle Lehtmäele

1. Palun kirjeldage kuidas kujuneb Tartu I Muusikakoolis strateegia ning kas olete olnud kaasatud organisatsiooni strateegia koostamisse?
2. Kas Te teate kuidas Teie igapäevane töö on seotud kooli edukusega?
3. Milliste kanalite kaudu edastatakse informatsioon eesmärkide täitmise kohta?
4. Kuidas hinnatakse Teie koolis tulemuslikkust?
5. Millest sõltub kooli väärtusloome õpilaste jaoks? Milline tagasiside või nõudlus tuleb õppuritelt ja lastevanematelt? Mida annab teha?
6. Kui oluline on töötajate koolitamine ning kas eelistada üksikult õpetajate koolitamist või koolitada kogu koolipere ühiselt? Milliste tegevuste eest maksate õpetajatele lisa-tasu ja preemiaid?
7. Millisest infost tunnete igapäevaselt kõige enam puudust?
8. Kelle huvid ja soovid on kooli eesmärkide saavutamisel kõige kõrgemal kohal?

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI
NÄITEL

LISA 3 – Intervjueeritavate ja intervjuuprotsessi ülevaade

Intervjueeritav	Kuupäev	Kestus (minut)	Ametikoht	Valdkonna taust
Kaido Otsing	28.04.2023	180 min	Tartu I Muusikakooli direktor (al. 1995)	Õppinud Riia Konservatooriumis metsasarve, töötanud professionaalse muusikuna teater Vanemuine orkestris. Pika-aegne Eesti Muusikakoolide Liidu liige ja juhatuse liige.
Mari-Ann Saluste	02.05.2023	60 min	Tartu Linna huvihariduse ja - tegevuse valdkonna juht (al. 2001).	Õppinud Tartu Ülikoolis psühholoogiat (MA) ning töötanud ca 10 aastat võimlemistreenerina Eestis ja Hollandis. Lisaks õppinud klaverit ning tegelanud koorilauluga.
Getter Põder	03.05.2023	75 min	Tartu Linna kultuuriosakonna eelarve peaspetsialist (al. 2022)	Finants-spetsialist erinevates era- ja avaliku sektori organisatsioonides.
Jüri Sasi	02.05.2023	105 min	Tartu Forseliuse Kooli direktor, Tartu Linnavolikogu hariduskomisjoni liige	Tartu Linnavalitsuse haridusosakonna juhataja, Tartu abilinnapea, Miina Härma Gümnaasiumi

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI
NÄITEL

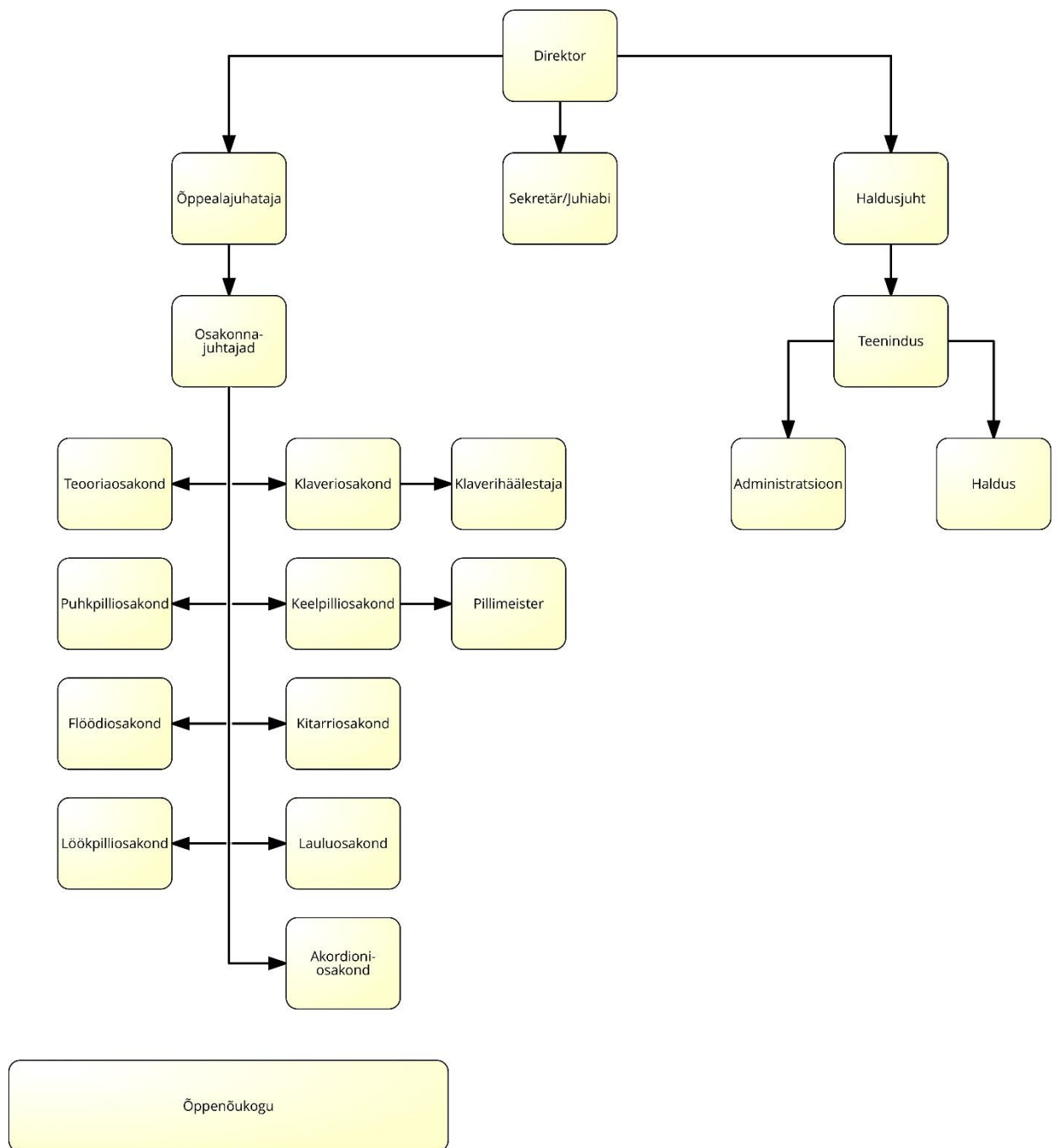
				direktor, Narva Kutseõppekeskuse direktor, Haridusministeeriumis kutsehariduse osakonna juhataja.
Enn Ööpik	02.05.2023	65 min	Tartu Mart Reiniku Kooli direktor (al. 2014)	Koolijuht ning pikaajane füüsikaõpetaja
Timo Steiner	04.05.2023	45 min	Tallinna Muusika- ja Balletikool MUBA direktor	Alates 2005. aastast Tallinna Muusikakeskkooli direktor, Eesti Heliloojate Liidu liige alates 1999, saatejuht Eesti Televisioonis.
Piret Rips-Laul	1.05.2023	95 min	Eesti Muusikakoolide Liidu juhatuse liige, Võru Muusikakooli direktor (al. 2014)	Pianist, helilooja ja koorijuht ning koolijuht.
Andres Teppo	28.04.2023	45 min	Eesti Muusikakoolide Liidu juhatuse liige, Keila Muusikakooli direktor	35 aastat Keila MK direktor
Ivari Ilja	03.05.2023	70 min	Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia rektor, Eesti Interpreetide Liidu juhatuse esimees, Eesti Muusikanõukogu president, Rahvusooper Estonia nõukogu esimees.	Muusikuna tegev aastast 1977, EMTA rektor aastast 2017.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI
NÄITEL

Helen Kirsi	28.04.2023	108 min	Otepää Muusikakooli direktor (al. 2018)	Laulja, vokaalpedagoog, koolijuht
Ivo Lille	04.05.2023	70 min	Kultuuriministeeriumi muusikanõunik, MUBA ja ERSO nõukogu liige, endine G.Otsa nim muusikakooli direktor ja selle pikaajaline õpetaja.	Doktorikraadiga saksofonist, pedagoog, kultuurikorraldaja, koolijuht, tippjuht.
Heli Mõttus- Asson	04.05.2023	45 min	Tartu I Muusikakooli akordioniosakonna juhataja (al. 2015)	Pedagoog aastast 1983
Ülle Lehtmäe	04.05.2023	50 min	Tartu I Muusikakooli muusikaajaloo õpetaja ning Eesti Kontserdi koolikontsertide juht	Õpetaja alates 1989. aastast, SA Eesti Kontserdis aastast 2003.

Allikas: autori koostatud

LISA 4 – Tartu I Muusikakooli juhtimise struktuur



Allikas: autori koostatud

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI
NÄITEL

LISA 5 – Tartu I Muusikakooli sidusrühmade perspektiivi mõõdikud

Sidusrühmade perspektiiv		
Eemärk	Hinnatav tegevusvaldkond	Mõõdik
Õppekvaliteedi tagamine	Õpetajaskonna kvalifikatsioon ja eeskuju	- Direktori hoiatuste/käskkirjade arv - Õpetajaeetika vastu rikkumiste osakaal - Õpetajate töödistsipliin - Kehtestatud juhendite täitmise ühtlus - Õpetajate digioskuste tase - Koolielu juhtimises osalemine - HEV õpilastega toimetulek - Koostöö lastevanematega - Koostöö kolleegidega - Õpetaja esinemine ja näitlikustamine - Õpetajate tegevus õpilaste järeleaitamisel - Õpiedu puudutava tagasiside andmine õpilastele

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI
NÄITEL

		- Klassivälise tegevuse juhendamine - Õpetaja haridus, vanus ja tehtav töö
	Õppe paindlikkus	- Õppekavade ja õppevormide variatiivsus - Lisapillide valiku variatiivsus - Õppe metoodiline mitmekesisus (sh digitehnoloogia)
	Lisandväärtus	- Pillirent
Kooli tulemuslikkuse ja reputatsiooni tagamine	Õpilaskohtade täituvus	- Eelklassis osalejate arv - Vastuvõtuaktiivsus - Kooli üle tulevate laste arv - Õpilaste jaotus õppevormide alusel - Ühest perekonnast õppijate arv
	Õpilaste edukus	- Põhjuseta puudumiste arv - Õppevõlgnevuste arv - Mitterahuldavad õppetulemused - Direktori hoiatuste/käskkirjade arv

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI
NÄITEL

		- Õppetöö katkestajate arv - Õpingute katkestajate profiil - Õppeedukuse dünaamika - Kiitus- ja kiidukirjade arv - Edu konkurssidel - Rahvusvahelises koostöös osalejate arv - Tunnustuste arv
--	--	--

Allikas: autori koostatud

LISA 6 – Tartu I Muusikakooli finantsperspektiivi mõõdikud

Finantside perspektiiv		
Eemärk	Hinnatav tegevusvaldkond	Mõõdik
Eelarve efektiivne juhtimine	Eelarve täitmine	- Õppemaksu suurus - Õppemaksu koostis (KOV/vanem) - Õppemaksust vabastatute osakaal - Õppevõlgnevused
Olemasolevate ressursside efektiivne kasutamine	Palgakulude kasutamine vastavalt õpetajate kvalifikatsiooni vajadustele	- Haridus (muusikaline kesk-eri haridus, muu kõrgem haridus, muusikaline rakenduslik kõrg, muusikaline kõrgem, erialane kõrgharidus) - Staaž - Kvalifikatsioon
	Lisatasude maksmine vastavalt tulemuslikkusele	- Kontserttegevus väljaspool kooli - Konkursil osalemine - Korraldamised - Aranžeringud - Tööstaaž (50+ juubelid) - Lapsesünd - Matuse toetus
	Majanduskulud vastavalt sobivaima hinna/kvaliteedi suhtele	- Hanked - Positsioneerimine (valve)

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI
NÄITEL

	Vahendite säästlik ja siht- otstarbeline kasutamine	- Haldusefektiivsus (inventar) - Pillide korrashoid - Õppematerjalid - Õppevahendid - Roheline mõtteviis - Kasutusõigused/Tarkvarad - Kapitali ja kasutusrendid - Hoonete korrashoid
Uute tuluallikate leidmine	Välise tuluallikate leidmine/osakaal	- Projektirahastus - Kaasrahastus - Ruumide rent - Piletitulu
	Tasuline huvitegevus	- Vabaklass - Kontsertide esitamine - Koolitused
	Inventari rent	- Pillirent - Lavatehnika rent - Salvestustehnika rent
Mitte-rahalise toe saamine	Annetused	- Instrumendid

Allikas: autori koostatud

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI
NÄITEL

LISA 7 – Tartu I Muusikakooli sisemiste protsesside mõõdikud

Sisemiste protsesside perspektiiv		
Eesmärk	Hinnatav tegevusvaldkond	Mõõdik
Vajalike ja efektiivsete protsesside tagamine	Õpetamise protsessi efektiivsus	- Õppetegevuse läbimõeldus
	Õppimise protsessi efektiivsus	- Tundideks valmisolek ja ettevalmistamine - Aktiivne osalemine õppeprotsessis - Õppetöö tulemuslikkus
	Õppetöö korraldamise efektiivsus	- Tööks vajalike vahendite olemasolu - Töötajate tagasisidestamine - Külalisõppejõudude kasutamine
	Juhtimise efektiivsus	- Töökorralduse paindlikkus - Töökohtade komplekteeritus - Palga konkurentsivõimelisus - Stipendiumid ja tunnustamine
	Haldusjuhtimise efektiivsus	- Planeeritud tööde teostamine vastavalt kavandatule

Allikas: autori koostatud

LISA 8 – Tartu I Muusikakooli õppimise ja arengu perspektiivi mõõdikud

Õppimise ja arengu protsesside perspektiiv		
Eesmärk	Hinnatav tegevusvaldkond	Mõõdik
Arenguvõimaluste pakkumine ja professionaalne töössesuhtumine	Õpilase arengu tagamine	- Osavõtt konkurssidest - Aktiivsus õppekavavälises muusikalises tegevuses - Tugiõppe olemasolu (konsultatsioon ja võõrkeelne abi – vene/inglise) - Ansamblimängu ja orkestri õppekava arendamine - Lisa-aastal õppimise võimalus vilistlastele - E-kursused õpilastele - Arenguvestlused
	Õpetaja arengu tagamine	- Uute töötajate sisseelamine - Kommunikatsiooni ja infoliikuvuse parandamine - Erinevate õpetamisviiside ja -metoodikate kasutamine õppetöös - Osavõtt koolisisesest metoodilisest tööst - Osavõtt koolivälisest metoodilisest tööst - Arenguplaanide olemasolu - Osavõtt koolitustest, konverentsidest ja seminaridest

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI
NÄITEL

		- Kuuluvus organisatsioonidesse - Kuuluvus komisjonidesse - Tervisekäitumine (haiguslehed, kutsehaigused, psühholoogiline nõu, puhke- ja sportimisvõimalused)
	Toimiva töökultuuri kindlustamine	- Kunstiline tegevus (kontserttegevus regioonis ja mujal, saalitäituvus kontsertidel, meistrkursuste arv ja variatiivsus, uudisloomingu tellimine ja ettekandmine, laagrid, festivalid) - Koostöö strateegiliste partneritega (sobilike partnerite arv, koostöö viisid ja tihedus), osakondade üleselt ja kolleegide vahel - Publiku-uuring
	Innovaatilise õppekeskkonna loomine	- Tehnoloogiate kasutamine (suhtlus, aruandlus, õppetöö, turvalisus, salvestus, tunniplaan, dokumentatsioon, failihaldus) - Ligipääsetavus (liikumise jms puudega õppurile)

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI
NÄITEL

		- Väljapaistvus (postitused sotsiaalmeedias, külastatavus ja trendid, voogedastusplatvormide statistika, salvestiste arv, meililistid, kodulehe ajakohasus ja külastatavus, koostööpartnerluse kasutamine, trükise (aastaraamat/kuukiri) väljaandmine
--	--	---

Allikas: autori koostatud

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI
NÄITEL

LISA 9 – Arengukava analüüsi kaasatud Tartu üldhariduskoolid

Asutus	Õpilaste arv (2022/2023)	Periood
Hugo Treffneri Gümnaasium	541	2022-2026
Ilmatsalu Kool	246	2016-2025
Miina Härma Gümnaasium	898	2020-2023
Tartu Annelinna Gümnaasium	1131	2019-2023
Tartu Decartes'i Kool	449	2021-2025
Tartu Forseliuse Kool	581	2022-2026
Tartu Hansa Kool	742	2020-2024
Tartu Jaan Poska Gümnaasium	541	2022-2028
Tartu Karlova Kool	666	2019-2023
Tartu Kesklinna Kool	502	2022-2026
Tartu Kivilinna Kool	836	2023-2026
Tartu Kristjan Jaak Petersoni Gümnaasium	722	2022-2024
Tartu Mart Reiniku Kool	876	2022-2026
Tartu Raatuse Kool	610	2022-2026
Tartu Tamme Kool	819	2017-2025
Tartu Variku Kool	549	2022-2026
Tartu Veeriku Kool	781	2020-2025
Tartu Herbert Masingu Kool	289	2022-2024
Tartu Maarja Kool	75	2020-2024
Tartu Täiskasvanute Gümnaasium	501	2021-2023
Tartu Erakool	726	2020-2023
Tartu Katoliku Hariduskeskus	482	2019-2028
Tartu Luterlik Peetri Kool	158	2019-2022
Tartu Tamme Gümnaasium	490	2021-2024
Tartu Kroonuaia Kool	131	2022-2026
Tartu Aleksander Puškini Kool	595	2018-2022
Tartu Waldorfgümnaasium	363	2017-2021

Allikas: autori koostatud (Tartu Linna Haridusosakonna koolide statistika põhjal)

LISA 10 – Soovituslik mõõdikute komplekt Tartu I Muusikakoolile

Sidusrühmade perspektiiv		
Eemärk	Hinnatav tegevusvaldkond	Mõõdik
Klientide rahulolu tagamine	Õpilaste rahulolu	- Rahulolu õppekavaga - Erialase arengu ootuspärasus - Rahulolu õpetajate ja personaliga - Rahulolu sisekliimaga (head suhted, hoolimine, turvatunne jne.) - Tugisüsteemide olemasolu - Rahulolu kooli juhtimisega - Rahulolu kooli füüsilise keskkonnaga (olmetingimused jne) - Arvestamine õpilaste ettepanekutega - Õpilaste tagasisideastamine - Tagasiside vilistlastelt
Õppekvaliteedi tagamine	Õpetajaskonna kvalifikatsioon ja eeskuju	- Direktori hoiatuste/käskkirjade arv - Õpetajate loominguline aktiivsus interpreedina - Õpetajate kuuluvus organisatsioonidesse - Õpetajaeika vastu rikkumiste osakaal - Õpetajate töödistsipliin - Kehtestatud juhendite täitmise ühtlus - Õpetajate digioskused (IT tase ja arvuti kasutamine õppetöös ning suhtlemisel) - Koolielu juhtimises osalemine - HEV õpilastega toimetulek - Koostöö lastevanematega

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI
NÄITEL

		- Koostöö kolleegidega - Õpetaja esinemine ja näitlikustamine - Õpetajate tegevus õpilaste järeleaitamisel - Õppeaine sisu seostamine praktikaga ja teiste ainetega - Õpiedu puudutava tagasiside andmine õpilastele - Klassivälise tegevuse juhendamine
	Õppe paindlikkus	- Õppekavade ja õppevormide variatiivsus - Lisapilli valikute variatiivsus - Õppe metoodiline mitmekesisus (sh digitehnoloogia)
	Lisandväärtus	- Pillirent
Kooli tulemuslikkuse ja reputatsiooni tagamine	Õpilaskohtade täituvus	- Eelklassis osalejate arv - Vastuvõtuaktiivsus - Kooli üle tulevate õppurite arv - Õpilaste jaotus õppevormide alusel - Ühest perekonnast õppijate arv - Õpilaskonna rahvusvahelisus
	Õpilaste edukus	- Põjuseta puudumiste arv - Õppevõlgnevuste arv - Mitterahuldavad õppetulemused - Direktori hoiatuste/käskkirjade arv - Õppetöö katkestajate arv - Õpingute katkestajate profiil - Õpeedukuse dünaamika (osakond, eriala, klass, õpilane) - Kiitus- ja kiidukirjade arv

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI
NÄITEL

		- Edu konkurssidel (piirkondlikud, riiklikud ja rahvusvahelised) - Rahvusvahelises koostöös osalejate arv - Tunnustuste arv (stipendiumid, auhinnad jne)
	Koolilõpetajate edukus	- Nominaalajaga lõpetajate osakaal - Kooli lõpueksami edukalt sooritanute osakaal - Õpinguid jätkavate lõpetajate osakaal - Huvikoolides õpetajatena töötavate lõpetajate arv
	Vilistlaste seotus kooliga	- Uuele erialale õppima asuvad vilistlased - Vilistlaste laste arv õppurite seas - Muusikuna töötavate lõpetajate arv - Vilistlaste kandideerimine kooli tööle
	Ligipääsetavus	- Ühistransport - Parkla - Rattahoidla - Juurdepääs liikumis- ja intellektipuudega õpilastele
Sisemiste protsesside perspektiiv		
Eemärk	Hinnatav tegevusvaldkond	Mõõdik
Kooli efektiivsuse tagamine	Õpetamise protsessi efektiivsus	- Õppetegevuse läbimõeldus - Arenguvestlused
	Õppimise protsessi efektiivsus	- Tundideks valmisolek ja ettevalmistamine - Aktiivne osalemine õppeprotsessis - Õppetöö tulemuslikkus - Osavõtt konkurssidest

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI
NÄITEL

		- Aktiivsus õppekavavälistes muusikalistes tegevustes
	Õppetöö korraldamise efektiivsus	- Tööks vajalike vahendite olemasolu - Töötajate tagasisideamine - Külalisõppejõudude kasutamine
	Juhtimise efektiivsus	- Töökorralduse paindlikkus - Töökohtade komplekteeritus - Palga konkurentsivõimelisus - Stipendiumid ja tunnustamine
	Haldusjuhtimise efektiivsus	- Planeeritud tööde teostamine vastavalt kavandatule
Õppimise ja arengu perspektiiv		
Eemärk	Hinnatav tegevusvaldkond	Mõõdik
Arenguvõimaluste pakkumine ja professionaalne töösse suhtumine	Õpilase arengu tagamine	- Tugiõppe olemasolu (konsultatsioon ja võõrkeelne abi) - Ansambli, koori ja orkestri aine/õppekava - Lisa-aastate võimalus vilistlastele - E-kursused õpilastele
	Õpetaja arengu tagamine	- Uute töötajate sisseelamine - Kommunikatsiooni ja infoliikuvuse parandamine - Erinevate õpetamisviiside ja -metoodikate kasutamine õppetöös - Osavõtt metoodilisest tööst - Arenguplaanide olemasolu - Osavõtt koolitustest, konverentsidest ja seminaridest

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI
NÄITEL

		- Magistrikraadiga õpetajate arv - Kuuluvus organisatsioonidesse - Kuuluvus komisjonidesse - Rahulolu sisekliimaga (head suhted, hoolimine, turvatunne jne.) - Rahulolu kooli juhtimisega - Tulemuslikkuse väärtustamine (tunnustamine, motiveerimine) - Rahulolu tugisüsteemidega (kooli koristamine, parkimine, noodikogu vms.) - Tervisekäitumine (haiguslehed, kutsehaigused, psühholoogiline nõu, puhke- ja sportimisvõimalused)
	Toimiva töökultuuri kindlustamine	- Kunstiline tegevus: * Kontserttegevus (sh haldusüksusest väljas) * Saalitäituvus kontsertidel * Meistrikursused * Uudisloomingu tellimine ja ettekandmine * Laagrite ja festivalide korraldamine * Laagrites ja festivalidel osalemine - Koostöö strateegiliste partneritega: * Sobilike partnerite arv * Koostöö viisid ja tihedus * Koostöö kolleegide ja osakondade vahel - Publikuuuring
	Innovaatilise õppekeskkonna loomine	- Tehnoloogiate kasutamine: * Suhtlus

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI
NÄITEL

		* Aruandlus * Õppetöö * Korrashoid * Turvalisus * Salvestus * Tunni- ja ruumiplaan * Dokumentatsiooni-haldus - Väljapaistvus: * Postitused - sotsiaalmeedias * Külastused ja meeldivus - sotsiaalmeedias * Voogedastus-platvormide sisukus/informatiivsus * Helisalvestised * Fotod ja videod * Meililistid * Kodulehe olemasolu ja külastatavus * Koostööpartnerluse kasutamine * Kuukirja või aastaraamatu olemasolu
Finantsperspektiiv		
Eemärk	Hinnatav tegevusvaldkond	- Mõõdik
Piiratud ressursside efektiivne kasutamine	Eelarve efektiivne juhtimine	- Eelarve täitmine: * Õppemaks * Vabastused * Võlglast
	Olemasolevate ressursside efektiivne kasutamine	- Palgakulude kasutamine vastavalt õpetajate kvalifikatsioonile - Lisatasude maksmine vastavalt tulemuslikkusele - Majanduskulud vastavalt sobivaima hinna-kvaliteedi suhtele - Vahendite säästlik ja sihtotstarbeline kasutamine: * Roheline mõtteviis * Haldusefektiivsus * Pillide korrashoid

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI
NÄITEL

		* Noodikogu ja õppematerjalid * Õppevahendid * Kapitali ja kasutusrendid * Hooned * Tarkvarad
	Uute tuluallikate leidmine	- Väliste tuluallikate leidmine (projektid) - Tasulised huvitegevused - Inventari rent (esitlus, lavatehnika, pillide rent jne.) - Ruumide rent/üür - Täiendkoolitused
	Mitterahalise toe saamine	- Annetused (instrumendid, noodid, arvutid, mööbel jne.)

Allikas: autori koostatud

Summary

PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT OF TARTU MUSIC SCHOOL NO. 1

Sander Tamm

This Master's thesis has provided an overview of the main challenges of performance measurement and management of Tartu Music School No. 1, as well as proposals for the development of the performance measurement and management system of the music school. As part of the Paper, the Author conducted a document analysis on the basis of Estonian music schools and general education schools in Tartu, as well as expert interviews with leaders and employees of music schools of various levels in Estonia and representatives of the donor of Tartu Music School No. 1. This Master's thesis is the first study on the measurement and management of the performance of music schools.

In the theoretical part of the Master's thesis, on the basis of scientific literature, an overview of performance, performance measurement and performance management was provided, and suitable methods and characteristics were described. For the description of the convergence of public administration and management, the term *New Public Management* is used, which is characterised by ideas such as professional management of the public sector, explicit standards and performance indicators, greater competition in the public sector, an emphasis on private sector management styles and greater discipline and economy of resources, etc.

The performance measurement system has to focus on both internal and external activities in the organisation, taking into account relevant stakeholders. In the case of a music school, these are students, teachers, the community, the local government, as well as various professional associations and the private sector. There are several reasons why performance management should be implemented in an organisation: for instance, to communicate the objectives of the organisation and important information, to ascertain savings opportunities, to make information-based management decisions, to determine cost-efficiency and impact, to assess future developments.

The performance management system has to be dynamic and balanced. As the operating environment and organisations change, it is necessary to revise the performance management system to maintain their relevance and usefulness in order to develop in a responsive and sustainable manner. It is necessary to distinguish performance management

on three levels, which is important in order to increase the performance responsibility of all employees in achieving the objectives of the organisation and implementing the strategy. In the school, the performance of strategic objectives can be assessed using the indicators set in the national development plans. At the operational level, i.e. when managing the daily activities of the school, it is important to be aware of the school's strategic objectives, and at the individual level, the most important role in the school is the teacher, whose main task is aimed at teaching, educating and developing students.

A recommended method for assessing and managing the performance of educational institutions is the balanced scorecard, which enables the organisation to explain its mission and strategy and transfer them to activities as well. The balanced scorecard methodology assumes that the organisation's performance is measured from four perspectives (stakeholder, finance, business process, and learning and growth) and appropriate indicators are developed, the necessary data is collected and analysed on the basis of each of these perspectives.

Using the document analysis and expert interview responses, the Author has concluded that the performance measurement system used in Tartu Music School No. 1 is relatively diverse and detailed, regardless of the fact that the school does not use a specific performance management method and performance measurement is not systematically consolidated.

For the intensification of school leadership in Tartu Music School No. 1, the Author recommends the collective formulation of the school's core values, critical analysis of the curricula in use, completion of an environmental analysis, creation of a development plan, an action plan and a risk plan. At the same time, to arrange regular internal measurements and find suitable instruments for communicating performance information to the school community.

As a result of the Paper, the Author of the Master's thesis has developed a recommended performance measurement and management framework for Tartu Music School No. 1 using the balanced scorecard method and recommends to use the following performance measurement indicators:

- From the stakeholder perspective: to focus on: (1) ensuring stakeholder (student) satisfaction; (2) ensuring the quality of education through the qualification and example of the teaching staff, the flexibility of education and the measurement of added value; and (3) ensuring the school's performance and reputation through the utility rate of student places, student success, graduate success, alumni links with the school, and accessibility mapping.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

- From the internal process perspective: to focus on the mapping of indicators related to ensuring the school's efficiency: (1) learning process; (2) teaching process, (3) arrangement of teaching work, (4) leadership efficiency and (5) administrative management efficiency.
- From the financial perspective: to focus on measuring limited resources through: (1) effective budget management; (2) effective use of available resources; (3) finding new sources of income; and (4) indicators of inclusion of in-kind support.
- From the learning and development perspective: to focus on areas of activity related to the provision of development opportunities and a professional working attitude, such as: (1) ensuring student development; (2) ensuring teacher development; (3) ensuring a functioning working culture; and (4) creating an innovative learning environment.

The proposals made in the Paper and the aforementioned groups of indicators together with numerous indicators (ANNEX 10) have been made on the basis of the analysis of Tartu Music School No. 1, but according to the Author of the Master's thesis, they can also be used in other children's music schools in Estonia.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TARTU I MUUSIKAKOOLI NÄITEL

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Sander Tamm annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine Tartu I Muusikakooli näitel“ mille juhendaja on professor Toomas Haldma, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i 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.

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

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Sander Tamm

18.05.2023