

Tulevikukooli programmis läbiviidud koolikultuuri uuringu kokkuvõte X koolile

Sisukord

1. Uuringu tutvustus	2
2. Üldandmed kõigi osalejate kohta	4
3. Teie kooli osalejate taustaandmed	8
4. Tulemused	9
Teadlikkus kaasavast muutuste juhtimisest	9
Uute praktikate ja metoodikate koosloome	19
Tõenduspõhisus	22
5. Soovitused andmete tõlgendamiseks	25

1. Uuringu tutvustus

Eesmärk: Tulevikukooli programmi raames välja töötatud ja läbiviidud koolikultuuri uuringu eesmärk on kaardistada koolides õpetajate hinnanguid muutuste juhtimise, uute praktikate ja metoodikate koosloome ning muutuste tõenduspõhise planeerimise, rakendamise ja monitoorimise kohta. Uuringu eesmärk on tihedalt seotud kooliarnedusprogrammi kolme põhisambaga: eesvedamine, koosloome ja tõenduspõhisus.

Eesvedamise põhimõtte on seotud kaasava muutuste juhtimisega, mis väljendub selles, et koolide meeskonnad õpivad teadlikult muutusi juhtima ja selleks soodsat keskkonda looma. Samuti on siin oluline roll õpetajatel, kes võtavad muutuse algatamisel ja juhtimisel rohkem vastutust. Muutuse juhtimise protsessis lähtutakse kolmest muutuse juhtimise printsiibist: dialoog, tähenduslikkus ja omanditunne.

Koosloome väljendub selles, et koolid analüüsivad õpilaste õppeprotsessi ja kitsaskohtadest lähtuvalt kavandavad arendustegevusi ning proovivad uusi lähenemisi, mida ülikooli spetsialistidega arendatakse ja mille mõju analüüsitakse. Koostööd tehakse kolmel tasandil - kooli sees, ülikooli ja kooli vahel ja koolide vahel.

Tõenduspõhisus antud programmis väljendub koolide tegevuses erinevate tõenditega, mis aitavad koolil oma muutuste protsessi monitoorida ja analüüsida. Samuti on siin suur roll õpetajatel kui oma tegevuse uurijatel.

TULEVIKU-
KÜL

EESTVEDAMINE

- Ühine sihiseade
- "Omanditunne", tähenduslikkus ja dialoog

KOGU KOOLIKULTUURI MUUTUS

TÕENDUSPÕHINE UUENDUS

- Tõendite kogumine ja arengute hindamine
- Õpetajate juhitud uuringud

KOOS LOOMINE

- Oma koolivajaduste määratlemine
- Lahenduste loomine koos ülikooli ekspertidega

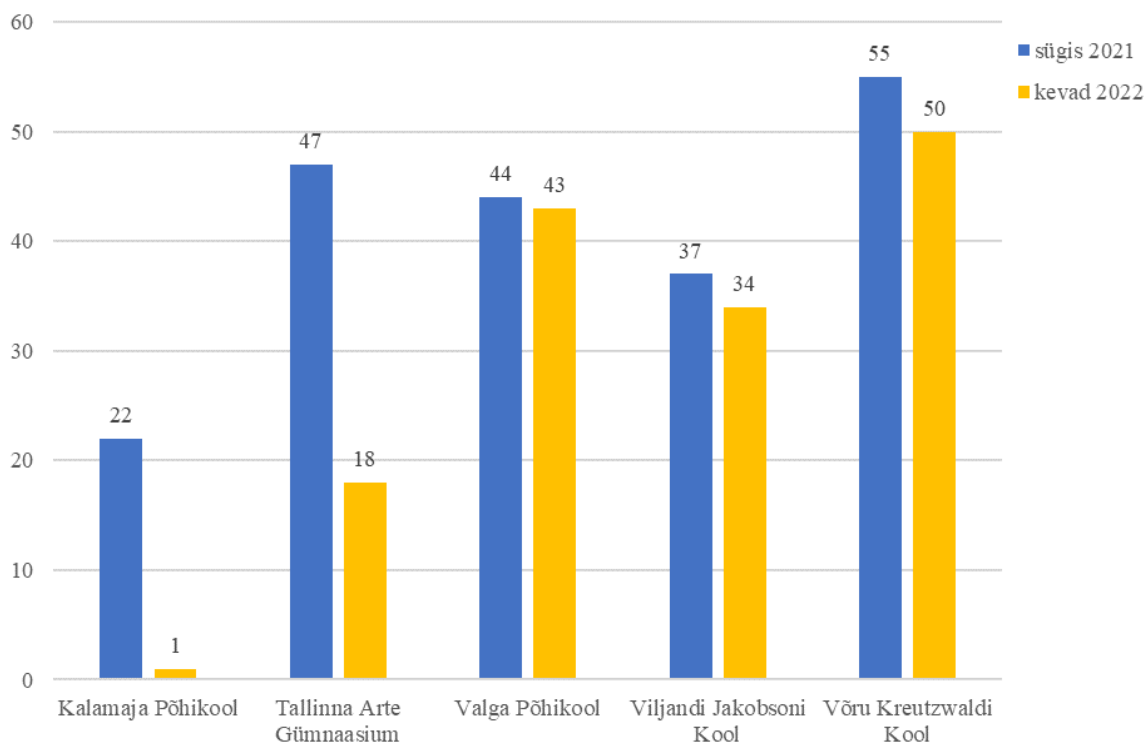
Valim: Uuringu sihtgrupiks olid kõik õpetajad, kes õpetavad 2021/2022. õppeaastal osalenud Tulevikukooli programmi koolides: Kalamaja Põhikool, Tallinna Arte Gümnaasium, Valga Põhikool, Viljandi Jakobsoni Kool, Võru Kreutzwaldi Kool.

Andmete kogumise protsess: uuringu esimene etapp 2021/2022. õppeaastal osalenud koolidele oli oktoobris 2021 ja teine 2022. aasta aprillis-mais. Küsimustiku täitmine toimus Qualtricsi küsitluskeskkonnas. Link küsimustikele saadeti koolijuhtidele, kes need oma kooli õpetajatele edastasid. Vastamisperiood oli kaks nädalat. Küsimustiku täitmine võttis aega keskmiselt 10 minutit.

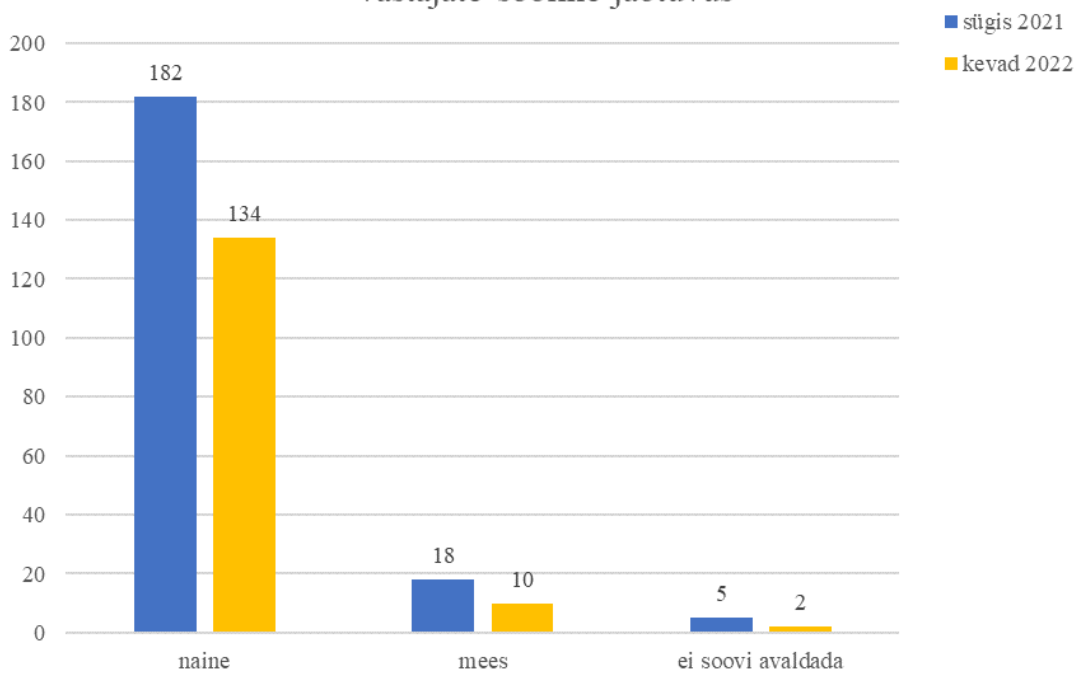
Andmekogumisinstrumendid: Küsimustik koosnes 25 kinnisest küsimusest, mis olid jagatud kolme suurema teema alla: muutuste juhtimine, koosloome ja tõenduspõhisus. Iga teema alla käis omakorda 1-3 alaküsimustikku (skaalat), mis on täpsemalt kirjeldatud tulemuste osas. Küsimustele vastamiseks said õpetajad valida vastuse 7-pallisel Likerti skaalal, kus 1 = ei nõustu üldse, 2 = ei nõustu, 3 = pigem ei nõustu, 4 = raske öelda, 5 = pigem nõustun, 6 = nõustun, 7 = nõustun täielikult.

2. Üldandmed kõigi osalejate kohta

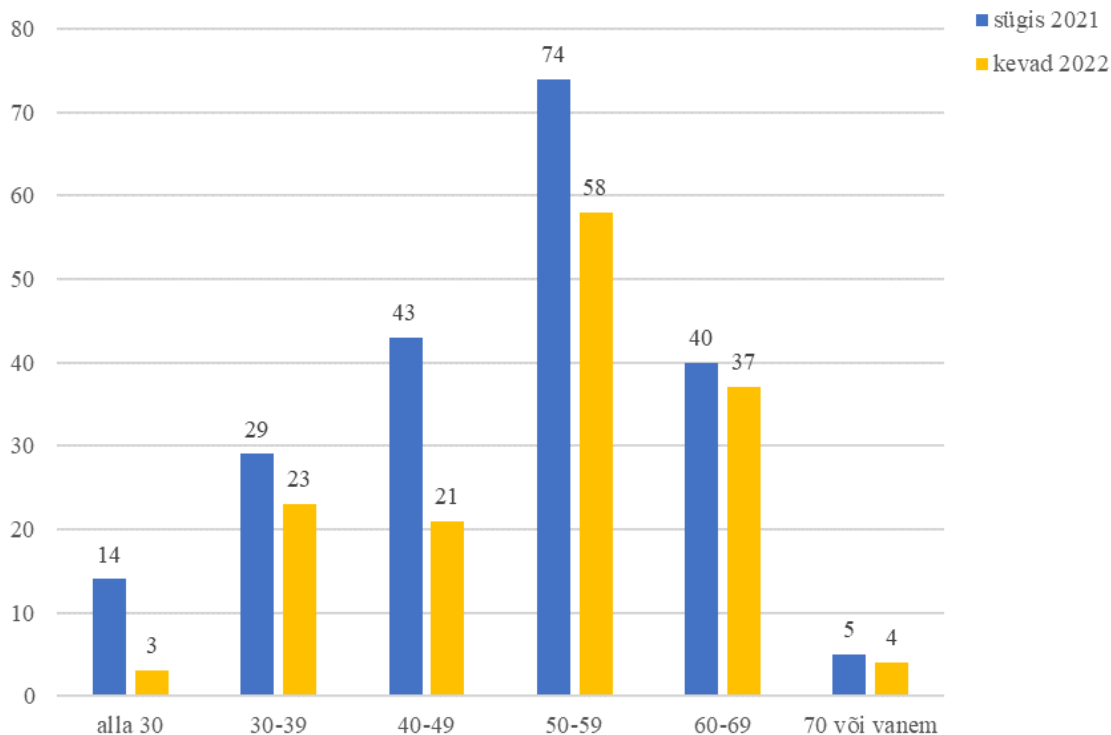
Vastajate arv kooliti



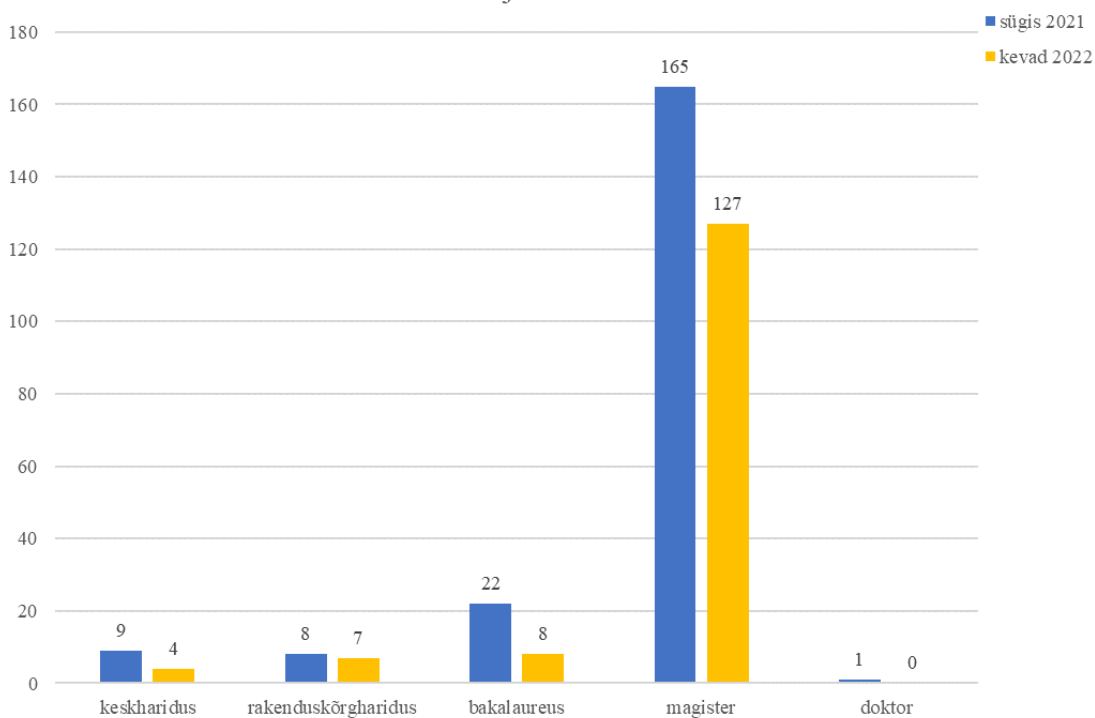
Vastajate sooline jaotuvus



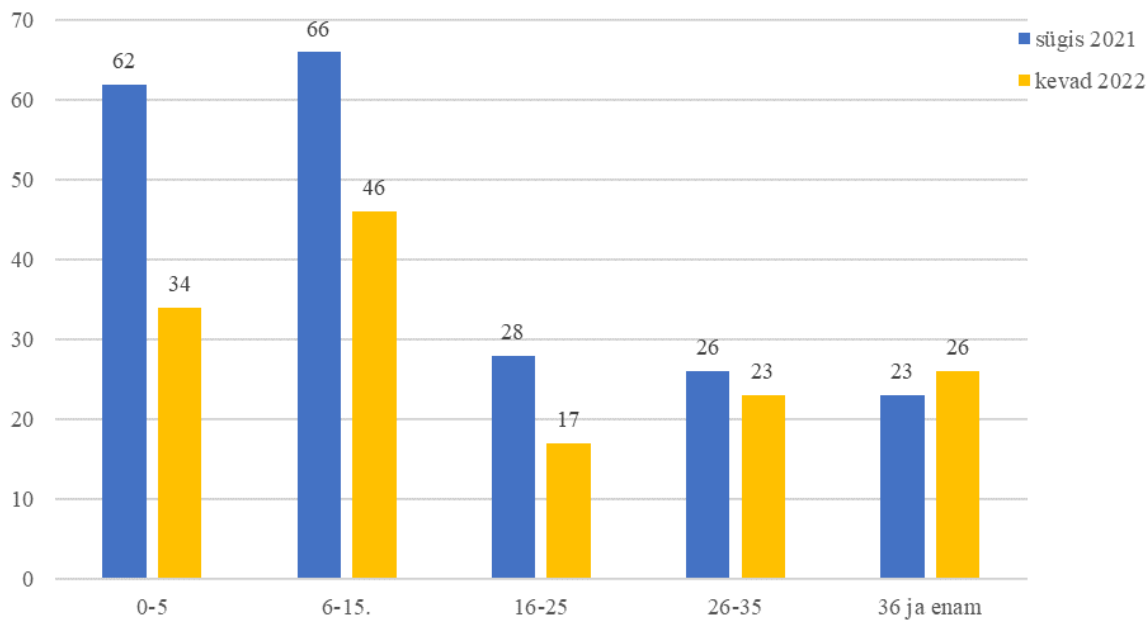
Vastajate vanuseline jaotuvus



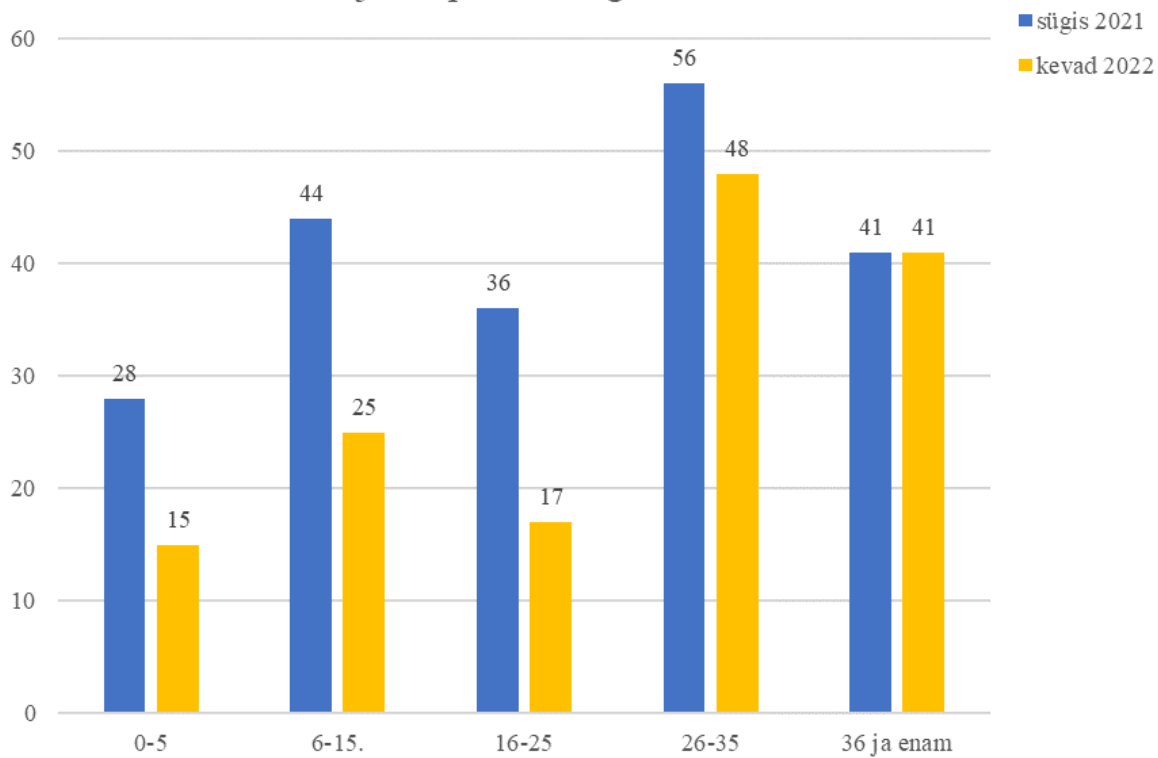
Vastajate haridustase



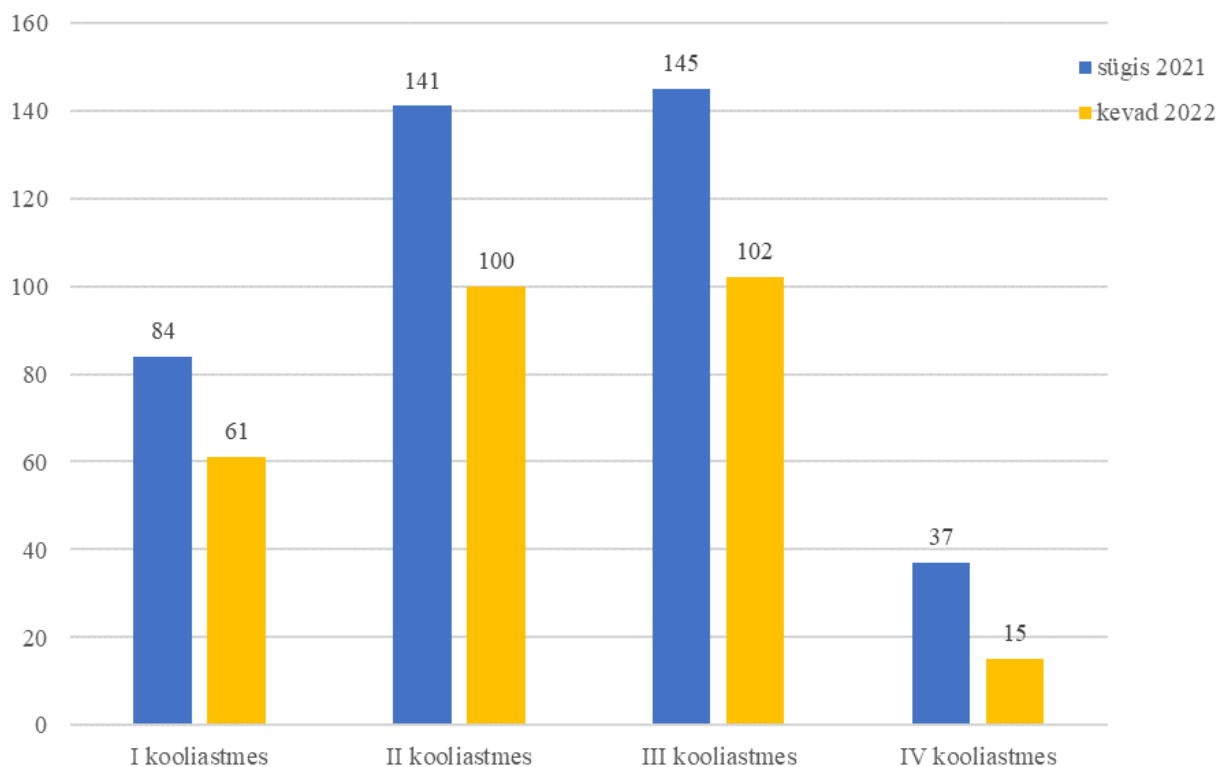
Vastajate tööstaaž



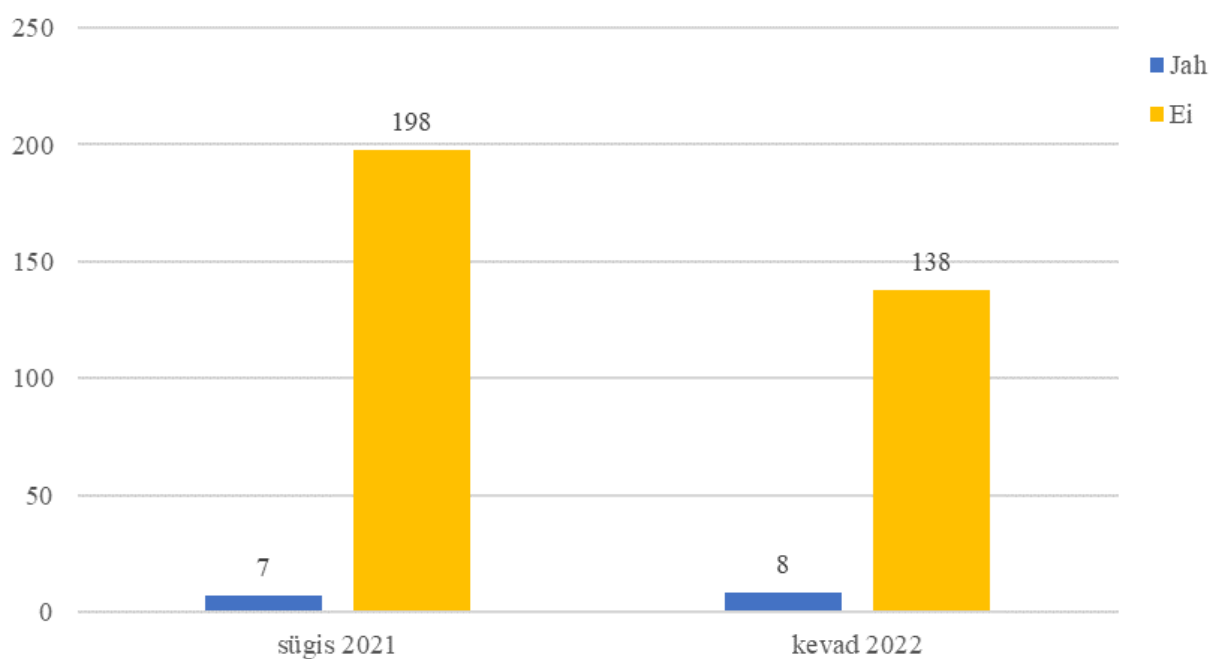
Vastajate õpetamiskogemus antud koolis



Vastajate jagunemine kooliastmete kaupa



Vastajate kuulumine juhtkonda



3. Teie kooli osalejate taustaandmed

SUGU	Sügis 2021	Kevad 2022
naine		
mees		
ei soovi avaldada		

VANUS

alla 30		
30-39		
40-49		
50-59		
60-69		
70 ja vanem		

HARIDUSTASE

keskharidus		
rakenduskõrgharidus		
bakalaureus		
magister		

TÖÖSTAAŽ PRAEGUSES KOOLIS (aastates)

0-5		
6-15		
16-25		
26-35		
36 ja enam		

ÕPETAMISKOGEVUS KOKKU (aastates)

0-5		
-----	--	--

6-15		
16-25		
26-35		
36 ja enam		

ÕPETAMINE KOOLIASTMETE KAUPA

I kooliaste		
II kooliaste		
III kooliaste		
IV kooliaste (güm.)		

KUULUMINE JUHTKOND

Jah		
Ei		

4. Tulemused

Teie kool on joonistel tähistatud kui “Kool x”.

Järgnevalt on välja toodud uuringu alateemade ja alaküsimustike kirjeldused ning nende kohta käivad tulemused joonistel. Joonistel on välja toodud koolide tulemused programmi alguses (sügis ehk oktoober/november 2021) ning lõpus (kevad ehk aprill/mai 2022). Joonistel on koolis tähistatud koodiga (nt Kool 1) ning sealjuures antud väite aritmeetiline keskmine (M) koos standardhälbe (SD). Standardhälve näitab andmete hajumist keskmise ümber. Joonistel väljatoodud standardhälve näitab, et 68,2% andmetest jääb antud vahemikku. Mida väiksem standardhälve, seda rohkem on vastused koondunud keskmise ümber. Mõnel joonisel on kooli juures ka tärn või tärnid, mis näitavad, et antud väite puhul on kooli tulemus statistiliselt oluline ($*$ = $p < .05$; $**$ = $p < .01$).

Teadlikkus kaasavast muutuste juhtimisest

Muutuste eduka rakendamise üks olulisemaid tingimusi on kaasava juhtimise rakendamine, kus muutuste eestvedamise eest vastutavad juhtkonna kõrval ka õpetajad. Lisaks sellele, et koolis on loodud tingimused, kus õpetajad on valmis kooliarendusse rohkem panustama ning juht vastutust jagama, aitavad muutuse edukale rakendamisele kaasa kolm printsiipi: dialoog, tähenduslikkus ja omanditunne.

1.1 Jagatud juhtimine

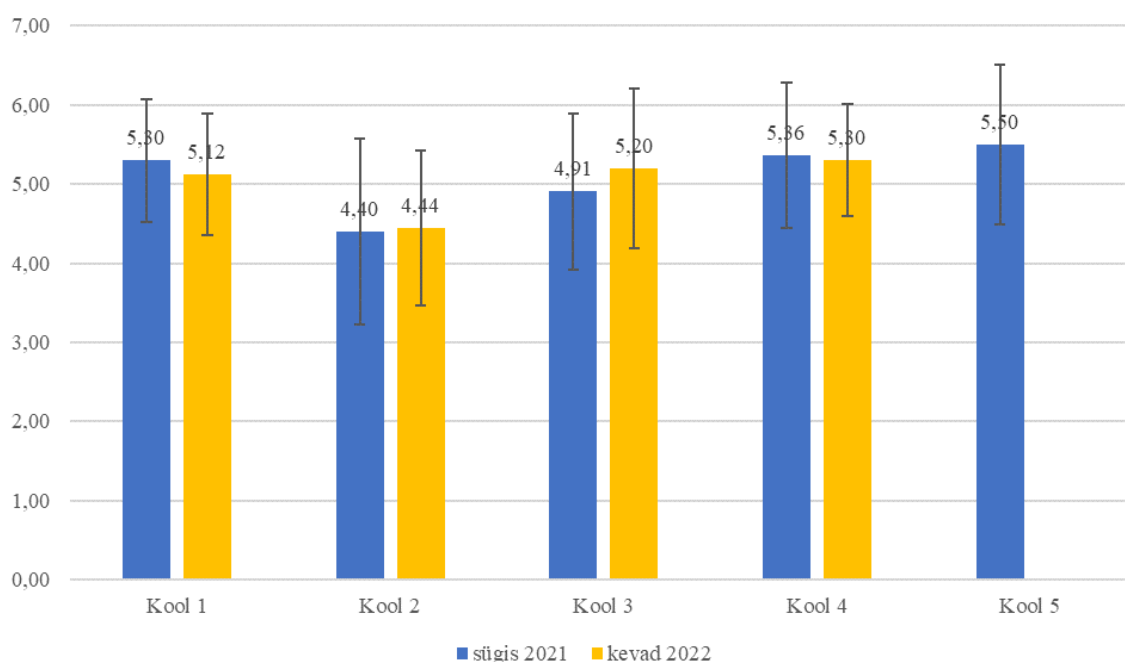
Antud juhtimiskäsituse uurimiseks kasutasime Gordoni (2005) loodud skaalat *Distributed Leadership Readiness Scale*, mis omakorda põhineb Elmore käsitlused jagatud juhtimisest (*distributed leadership* ingl. k). Antud skaala on varem kasutatud ja valideeritud (Oppi, Eisenschmidt & Jõgi, 2022) ning antud uuringus kasutati skaala lühendatud versiooni.

Jagatud juhtimise (*distributed leadership* ingl. k.) all mõistetakse juhtimispraktikaid, kus ühe kangelasliku juhi asemel täidavad erinevaid juhtimisfunktsioone mitmed organisatsiooni liikmed kas individuaalselt või rühmana. Kooli kontekstis tähendab see, et koolijuht jagab erinevaid juhtimisülesandeid juhtkonna liikmete ja õpetajate vahel, kes on antud ülesannete teemades eksperdid. Samuti on jagatud juhtimisel seos õpetaja kui eestvedaja juhtimiskäsitusega, mille eeltingimuseks on jagatud juhtimise rakendamine.

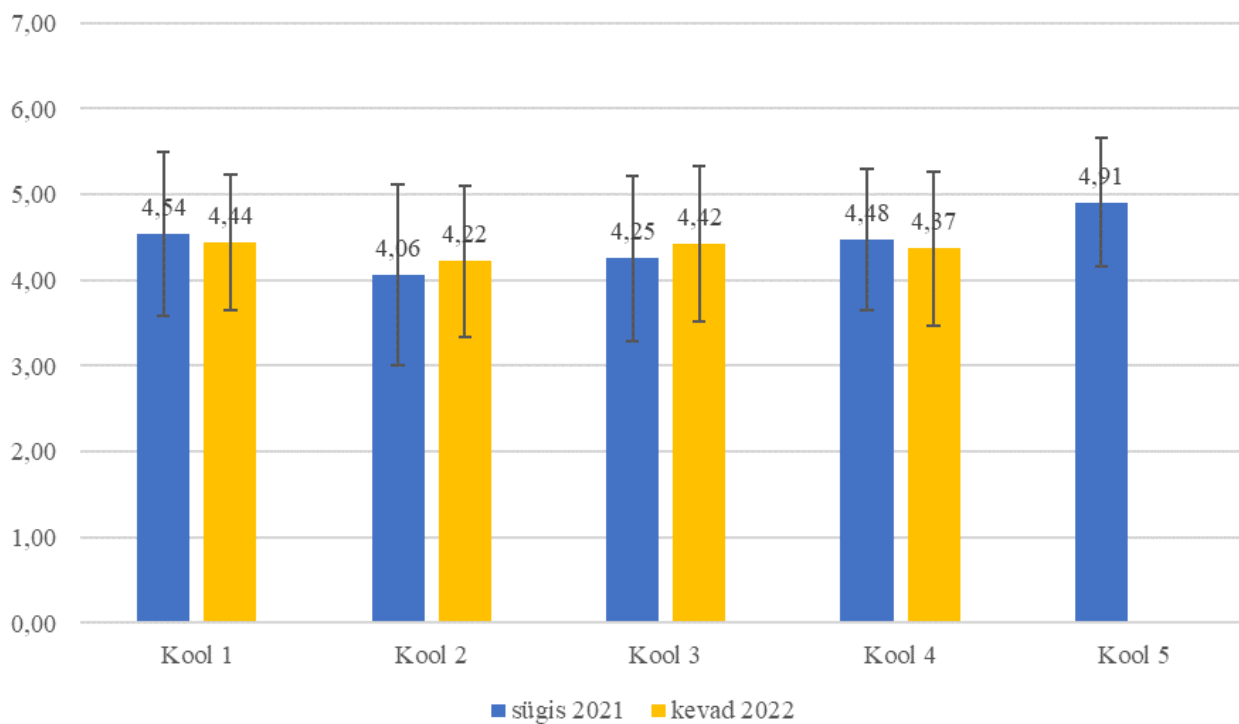
Jagatud juhtimise peamised dimensioonid, mida seekordses uuringus kasutasime, olid:

- 1) **jagatud visioon ja eesmärgid** ehk kuivõrd tajuvad õpetajad, et koolis on selge visioon, mis on kõigile kooli liikmetele (juhtkond, õpetajad, õpilased, lapsevanemad) ühiselt arusaadav.
- 2) **arengut ja õppimist toetav koolikultuur**, mida uurisime läbi selle, kuivõrd õpetajad tajuvad, et saavad oma enesetäiendamise vajadusi oma otsese juhiga vähemalt kord aastas arutada. Samuti kuivõrd aktiivselt osaleb koolijuht enesetäiendamise tegevustes.
- 3) **jagatud juhtimise praktikad**, mis näitavad kuivõrd tajuvad õpetajad, et neil endil või nende kolleegidel on võimalik koolis eestvedamise rolli võtta. Samuti käib siia alla see, kuivõrd juba on koolis rakendatud taoline juhtimiskäsitus, kus õpetajad on mitteametlikud liidrid, kellel on oma kolleegide ja õpilaste (töö)tulemuste parendamisele mõju.

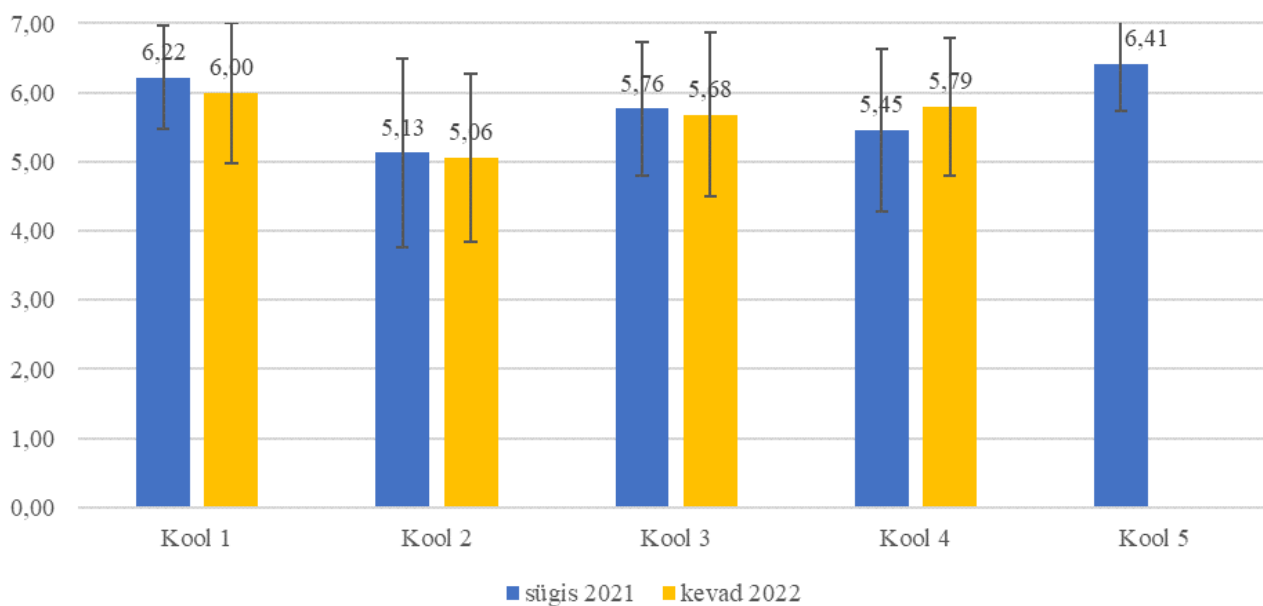
Meie õpetajad oskavad kooli eesmäärke teistele selgitada



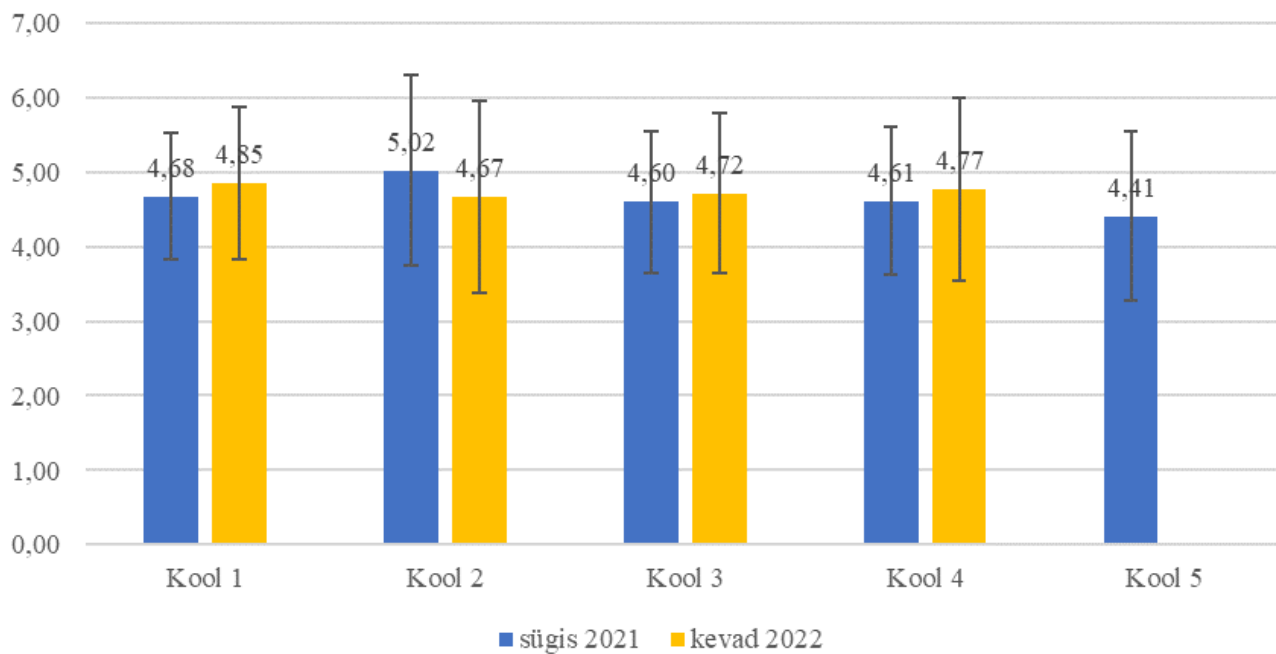
Meie kooli lapsevanemad teavad kooli eesmärke



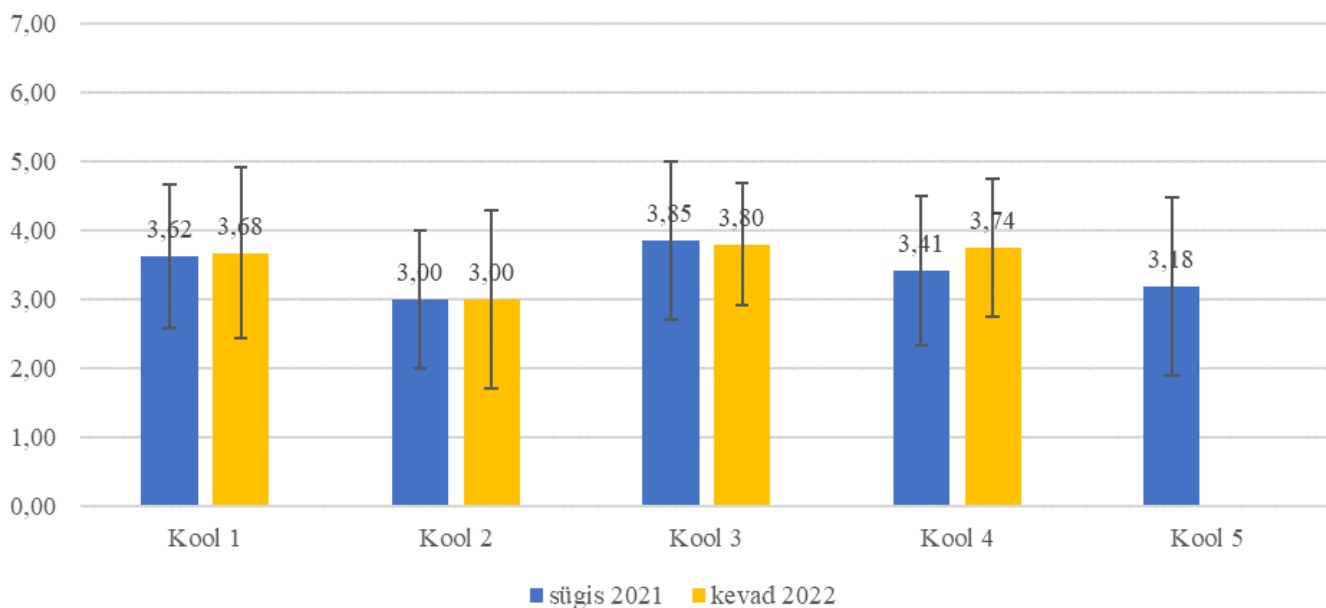
Meie kooli juhtkond osaleb koolis korraldatud enesetäiendamise tegevustes koos õpetajatega



Enamiku kooliarendusega seotud ülesandeid täidavad pidevalt ühed ja samad õpetajad



Eestvedajatel õpetajatel on töögraafikus piisavalt aega, mis võimaldab neil kooliellu sisukalt panustada.



1.2 Õpetaja kui eestvedaja

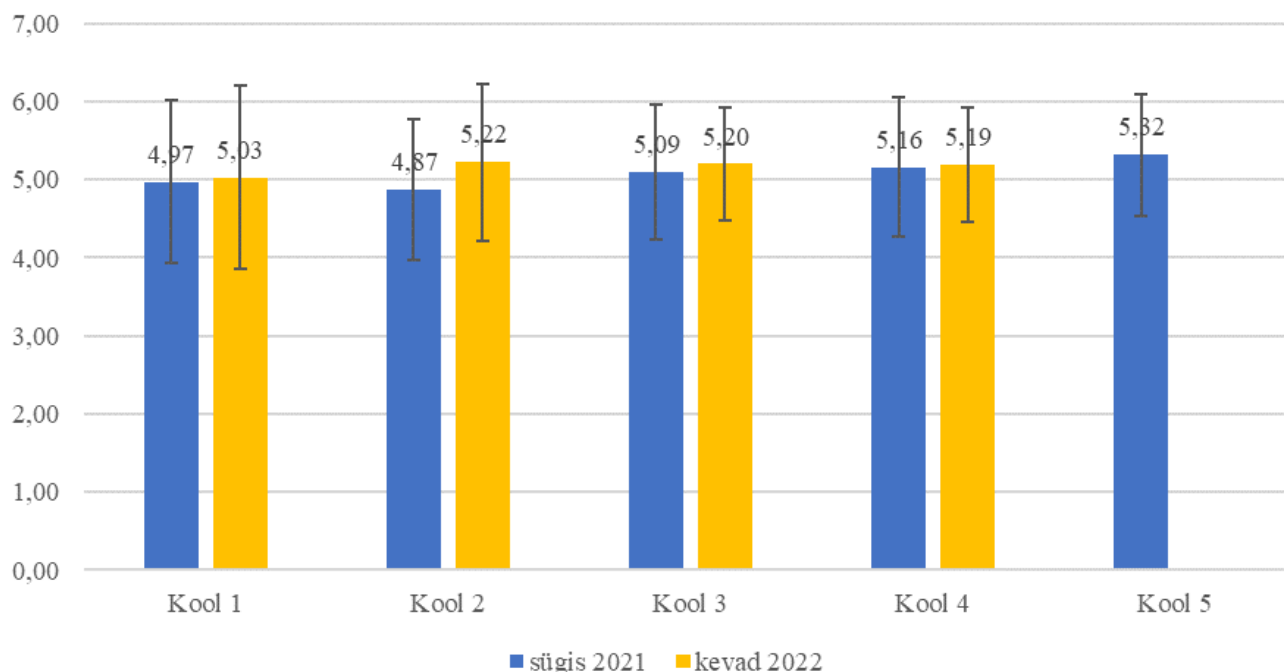
Antud küsimustiku eesmärgiks on monitoorida õpetajate valmidust võtta koolis eestvedaja rolli. Küsimustiku loomisel on tuginetud Katzenmayeri ja Mölleri (2009) loodud küsimustikule, mis on tõlgitud ning Eesti kooli konteksti kohandatud (Oppi, Eisenschmidt & Jõgi, 2022). Antud uuringus on kasutatud lühendatud skaalat.

Antud alaküsimustik koosnes kolmest dimensioonist: **aeg ja energia**, mis näitab kuivõrd õpetajad on valmis panustama oma aega ja energiat, et planeerida professionaalse arengu tegevusi koolis; kolleegidega koos õppekava ja õppematerjalide kallal töötada; erinevate õpetamisega seotud otsuste tegemisse ajaliselt panustada; valmis panustama kooli uute töötajate valimisse.

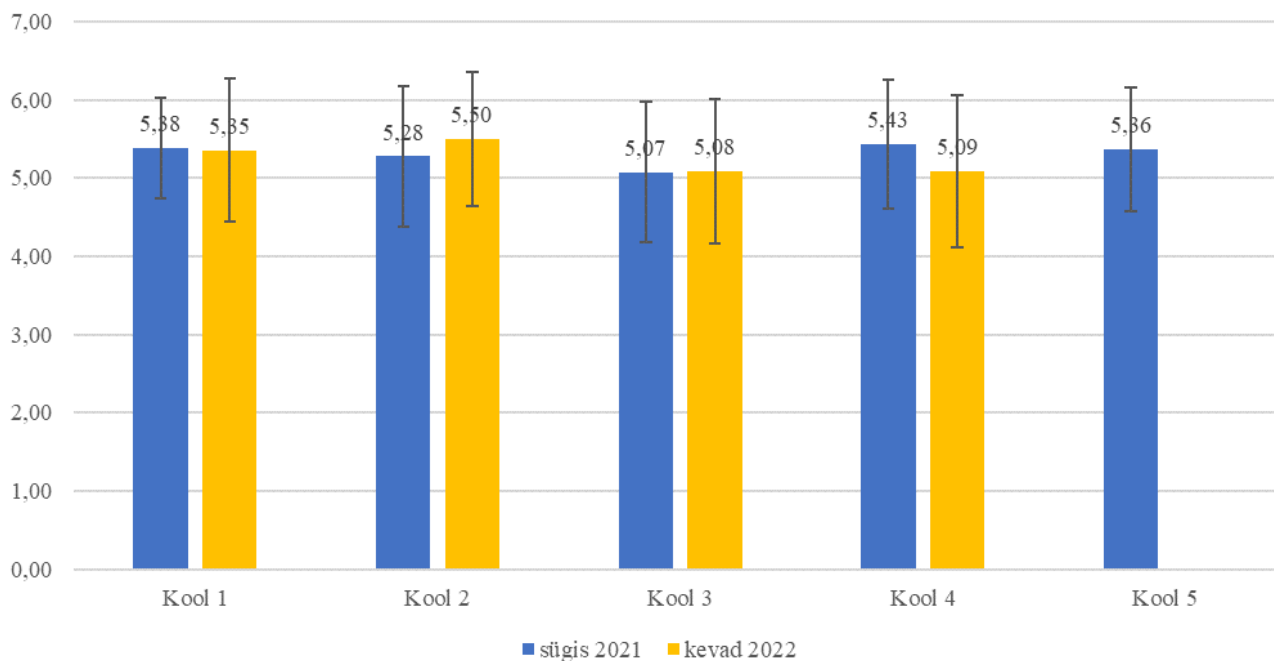
Teine dimensioon näitab **õpetajate valmidust parendada enda ja oma kolleegide õpetamispraktikaid**, mida loetakse üheks eestvedajate õpetajate tunnuseks. Selle alla käisid näiteks väited: *Olen valmis panustama kolleegide arengusse; Tunnan, et olen võimeline mõjutama oma kolleegide õpetamispraktikaid; Olen valmis vaatlema ja seejärel tagasisidestama oma kolleegide tunde.*

Viimane dimensioon näitas **õpetajate vajadust tunda ennast oma koolis kui väärtustatud professionaal**, mis näitab kuivõrd oluliseks peavad õpetajad seda, et nad on teiste poolt tunnustatud, austatud ning väärtustatud.

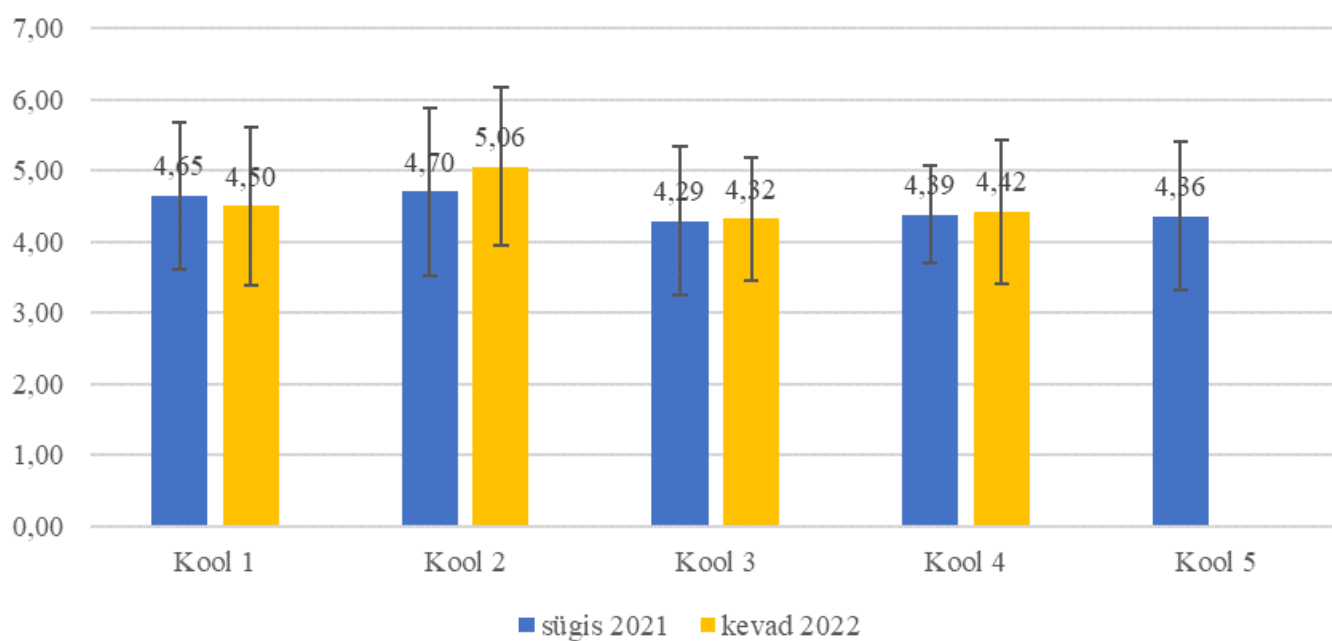
Lisaks tööle õpilastega, olen valmis ajaliselt panustama oma kooli arengusse



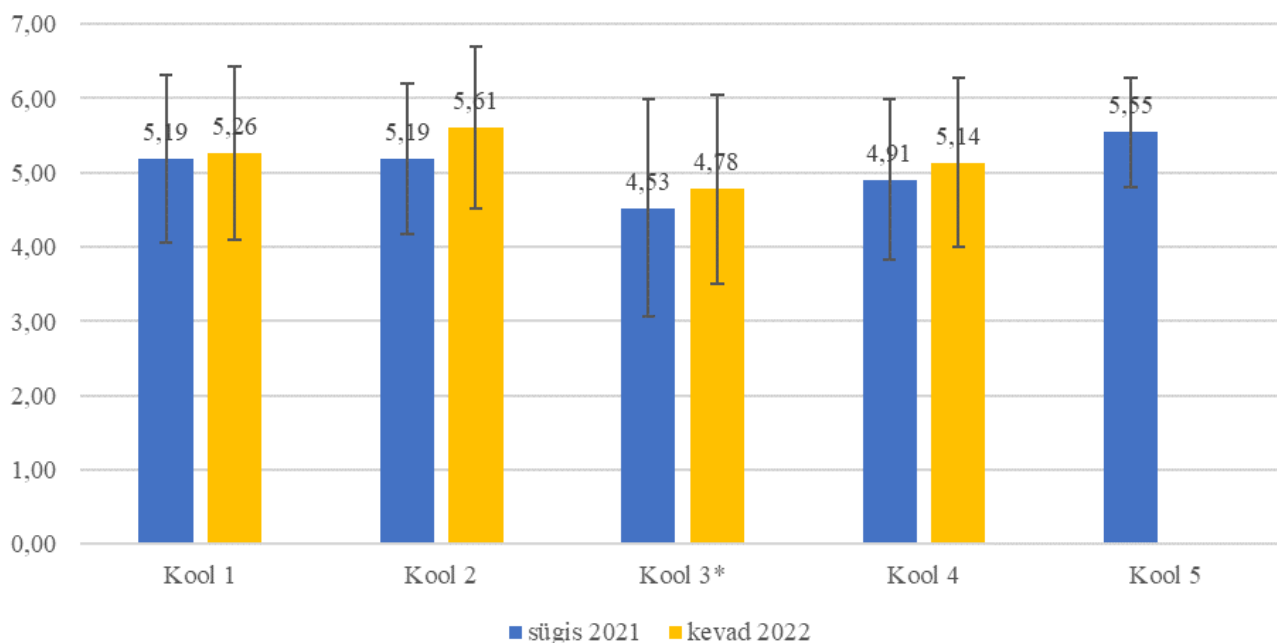
Olen valmis panustama kolleegide arengusse



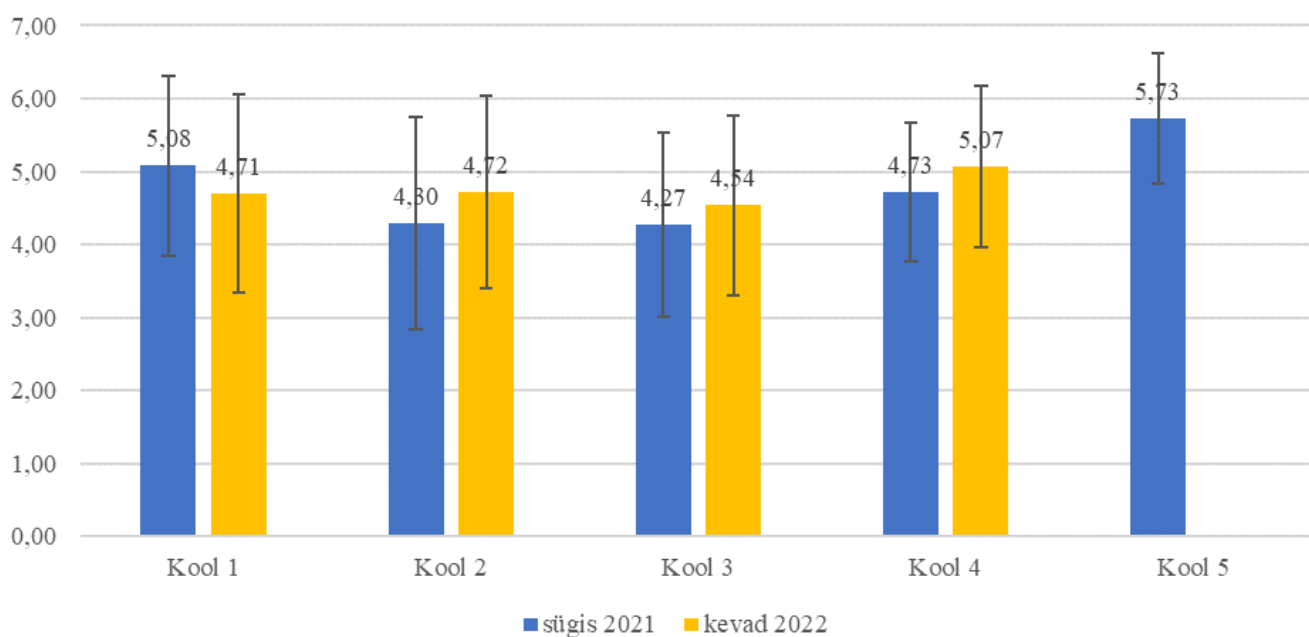
Tunnen, et olen võimeline mõjutama oma kolleegide õpetamispraktikaid



Olen valmis vaatlema ja seejärel tagasisidestama oma kolleegide tunde



Tunnen, et kooli juhtkond väärtustab minu panust kooliarendusse



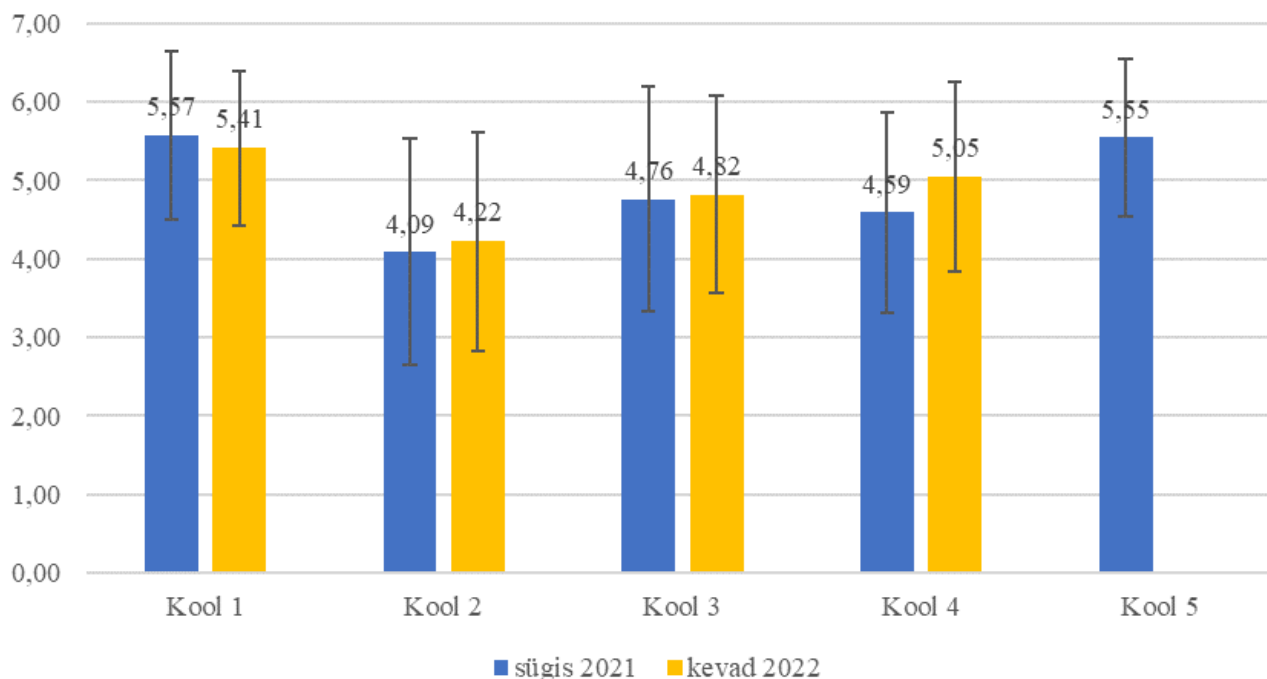
1.3 Dialoogi, tähenduslikkuse ja omanditunde tekkimist monitoorivad küsimused koostati Snoek ja kolleegide (2019) välja toodud põhimõtetele.

Pidev **dialoog** tähendab, et muutusega seotud tegevused muudetakse asutuses nähtavaks, need on põhifookuses ja juhtgrupp/eestvedaja kommunikeerib tegevust pidevalt, antakse ülevaade tegevuse edusammudest. Dialoogi toetava kultuuri loomine organisatsioonis toetab õpetajate ja juhtkonna omanditunde kujundamist muutuste juhtimise protsessis.

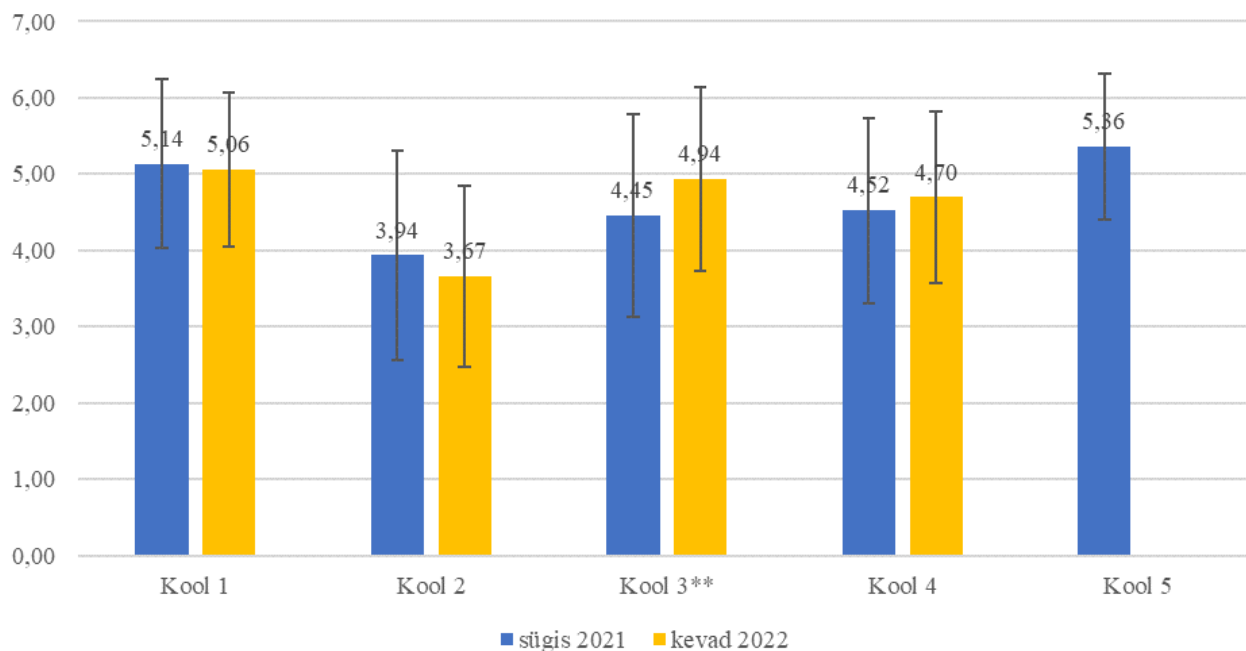
Muutuse **tähenduslikkus** (*meaningfulness*) sõltub sellest, kuivõrd antud muutus on õpetajale just tema töös oluline, selle toetamiseks on kõige olulisem esimene etapp – fookuse määratlemine, kus iga õpetaja peab saama mõtestada, miks antud muutust üldse taotletakse ja kuidas see tema tööd mõjutab. Õpetaja peab mõistma, mis on antud tegevuse pikaajaline mõju ja kuidas see aitab õpetamist/tööd parandada.

Muutuse sisseviijate **omanditunde** (*ownership*) toetamiseks on vajalik muutuste sisseviijate pidev kaasamine ja nende arvamusest ja valmisolekust lähtuvalt (sekkumise) tegevuste kohandamine. Omanditunde kujunemine on vajalik, et kooli (või muu asutuse) meeskonnaliikmed võtaksid vastutuse muutuste vajalikkuse, sisu ja tulemuslikkuse eest. See aga eeldab, et muutuste sisu on õpetajatele eesmärgipärane ja tähenduslik.

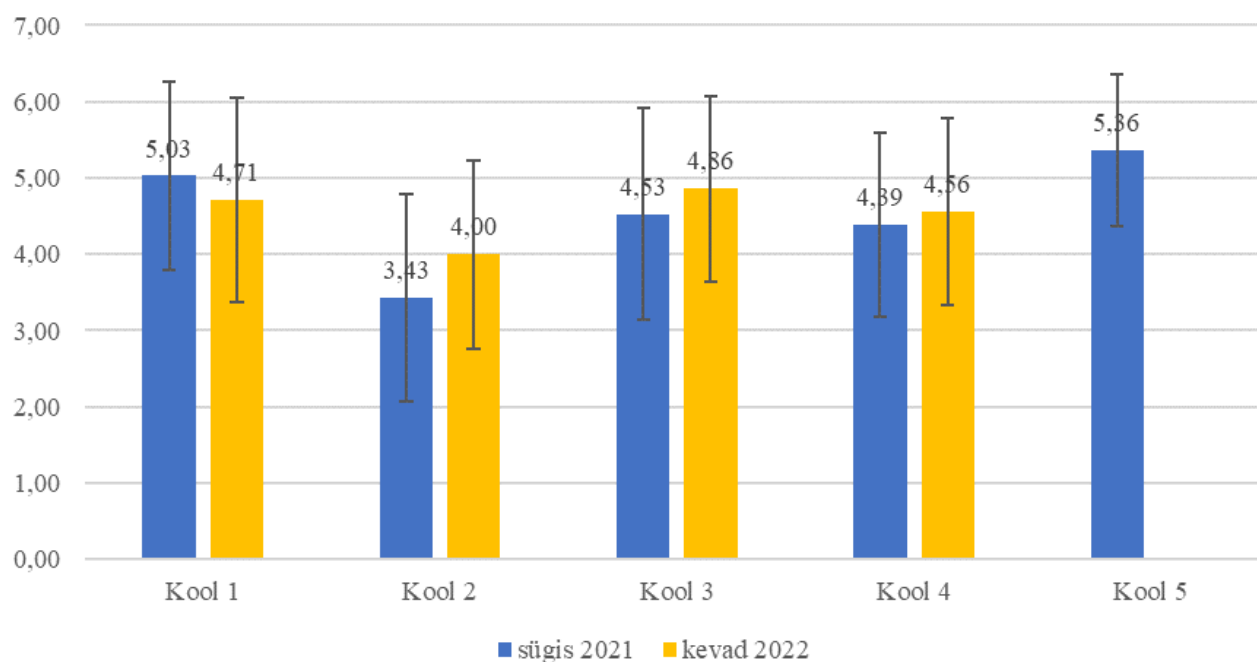
Meie koolis arutletakse kavandatud muutuste üle põhjalikult



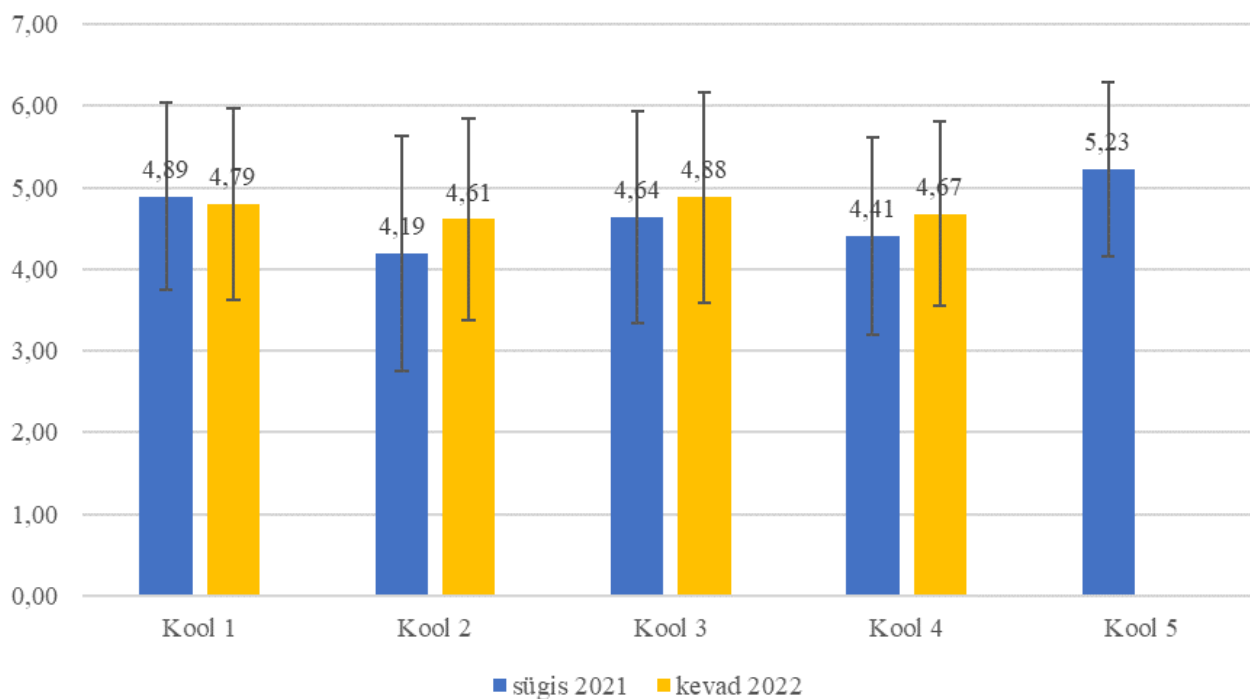
Kavandatud muutuste kohta on koolis kõigil osapooltel piisavalt infot



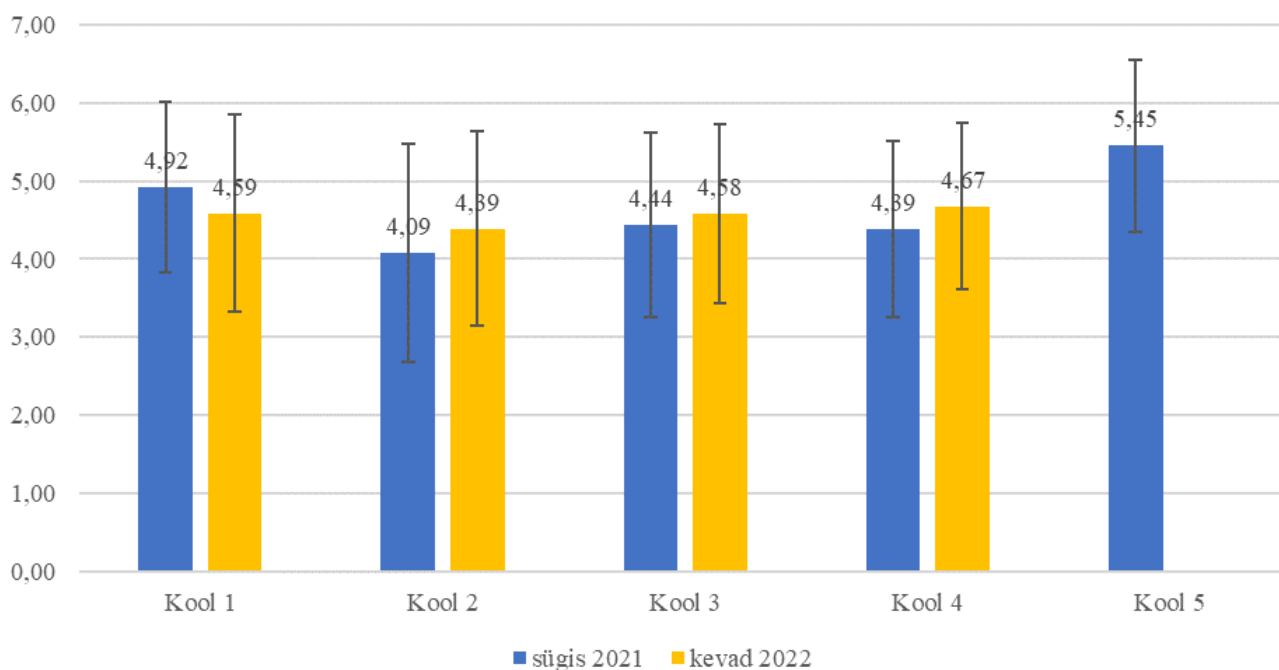
Meie koolis kavandatud muutuste olulisus on alati hästi põhjendatud



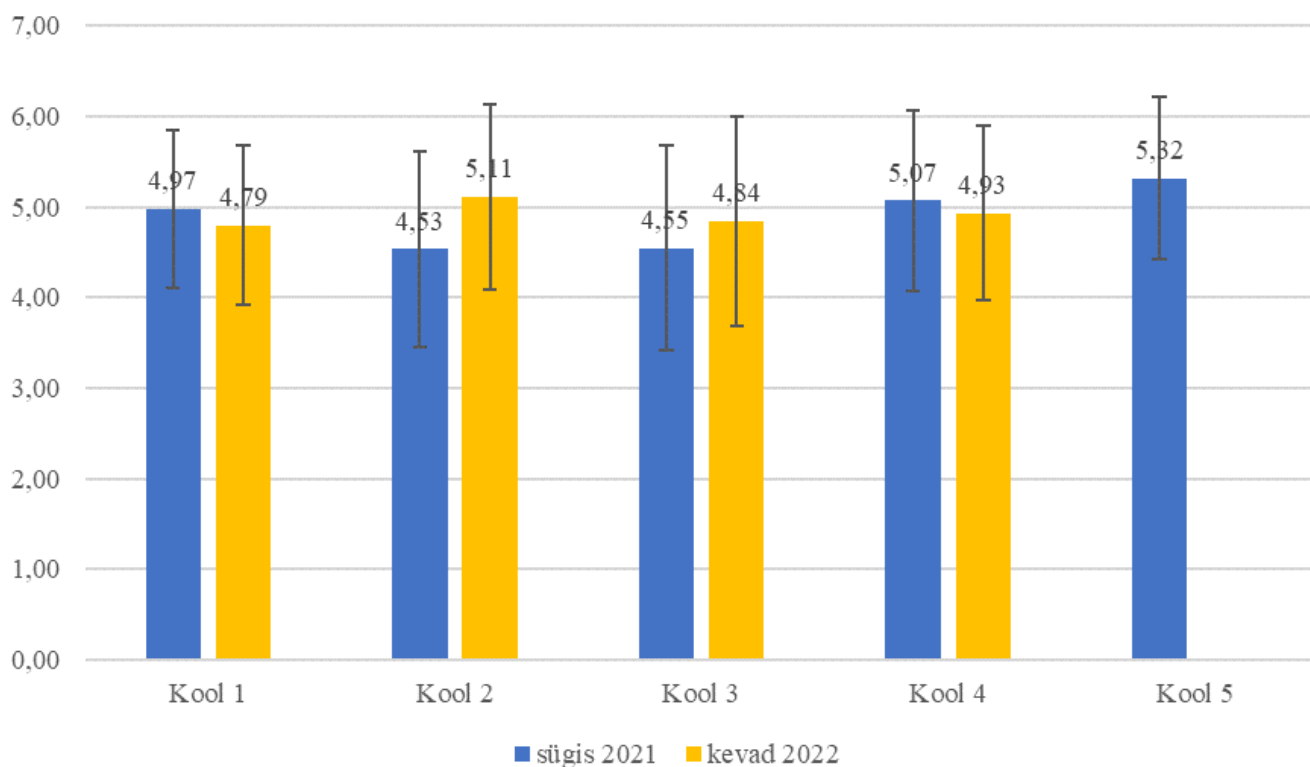
Tunnen, et viimasel õppeaastal meie koolis toimunud muutused on minu töö jaoks kasulikud



Minu arvamusel on muutuste kavandamisel arvestatud



Näen, kuidas minu tegevus toetab kooli eesmärkide saavutamist



Uute praktikate ja metoodikate koosloome

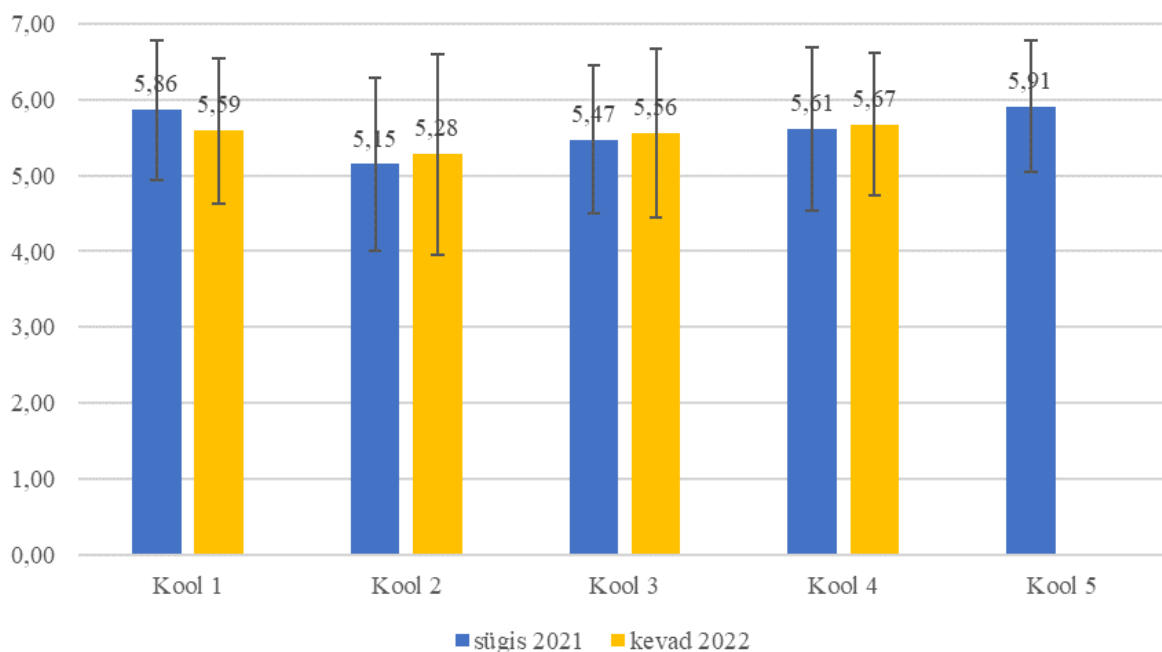
Uute praktikate loomine eeldab, et põhitähelepanu on õppimisel, eestvedamise keskmis on õpetamistegevuse täiustamine, kus kõik osapooled on õppija rollis (nii juhid kui õpetajad), toimub õppimine, mille käigus töötatakse õpetamisalaste hoiakute ja tõekspidamisega. Juhtimise põhifookus on õpikeskkonna loomisel kõikidele osapooltele – õpilastele, õpetajatele, lastevanematele jt.

1.4 Õppimist eestvedav juhtimine

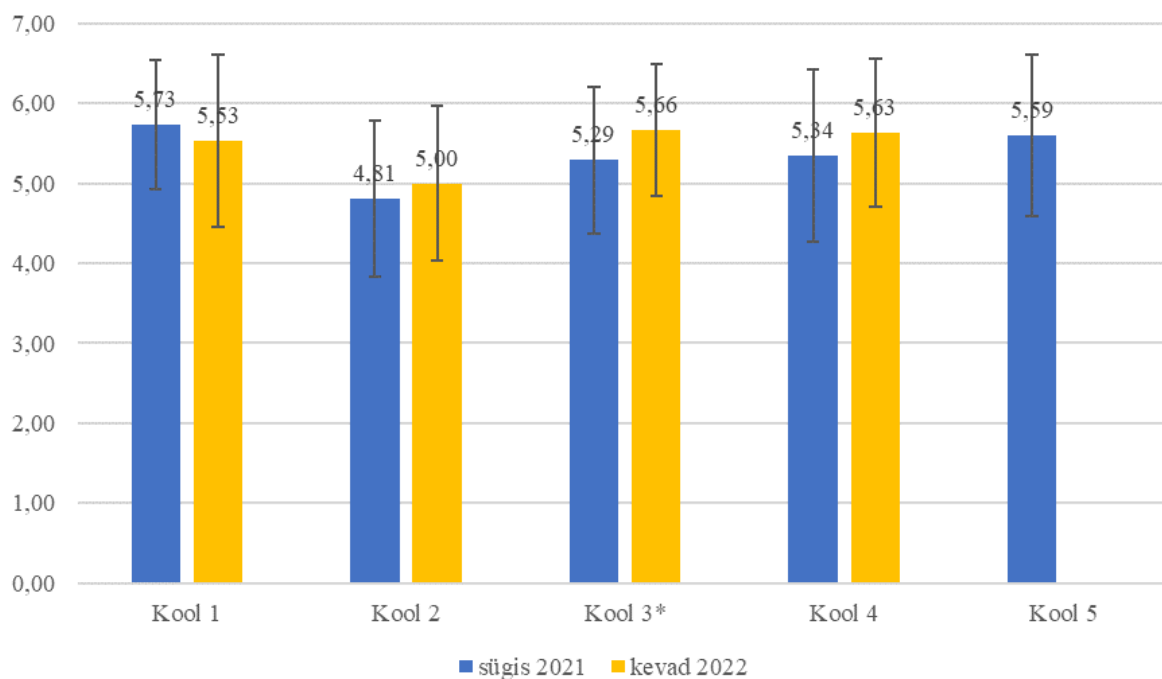
Uute praktikate koosloome monitoorimiseks kasutamise Õppimist eestvedava juhtimise küsimustikku, mille eesmärk on uurida, millisel määral keskendub juhtkond (sh õppejuht, arendusjuht) õppimisele juhtimistegevustes. Küsimustik põhineb ingliskeelsel küsimustikul: *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) (Hallinger, 1982). Küsimused jagunevad järgmistesse teemadesse:

- 1) Kooli eesmärkide seadmine
- 2) Õpetajate õppimise toetamine
- 3) Õppe- ja kasvatusprotsessi juhendamine
- 4) Õppekavatöö koordineerimine

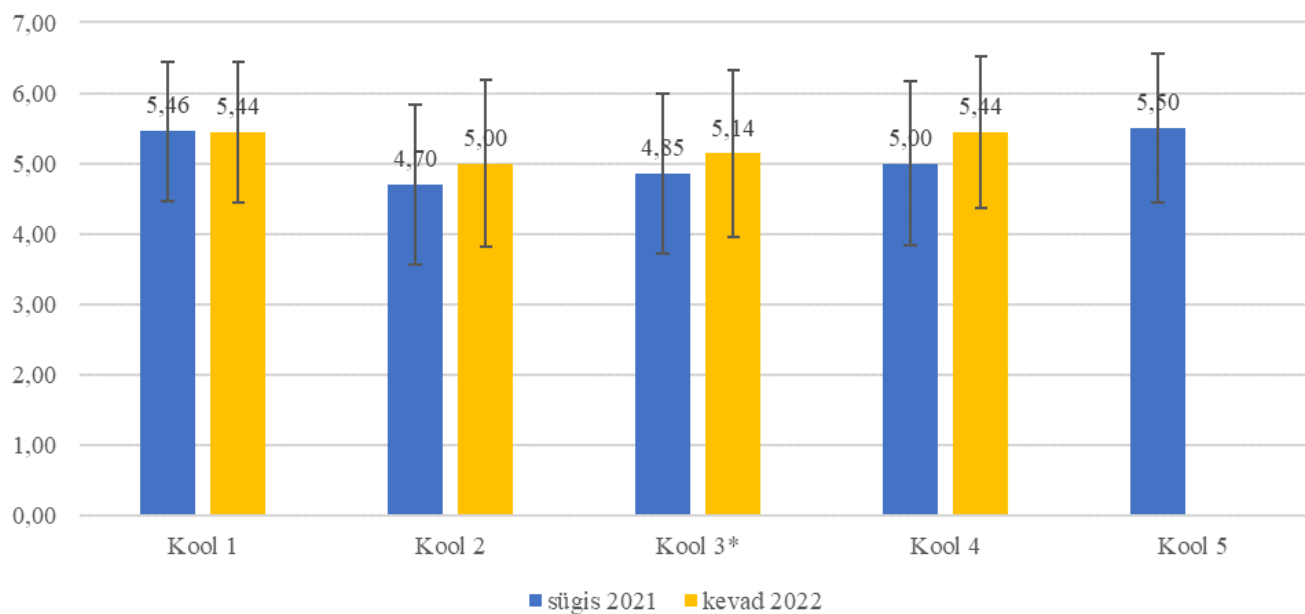
Meie kooli eesmärgid keskenduvad õpilaste õppimise parendamisele



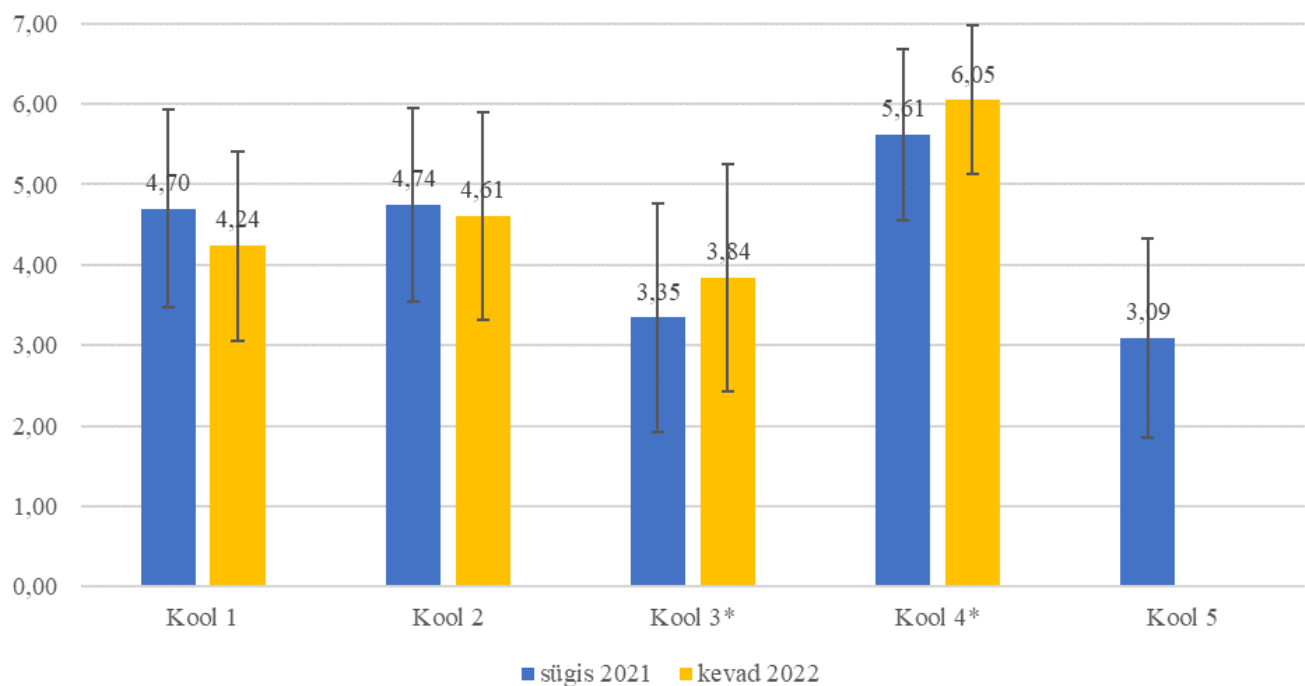
Vastavalt arendustele uuendame kooli õppekava regulaarselt 3-4 aasta järel



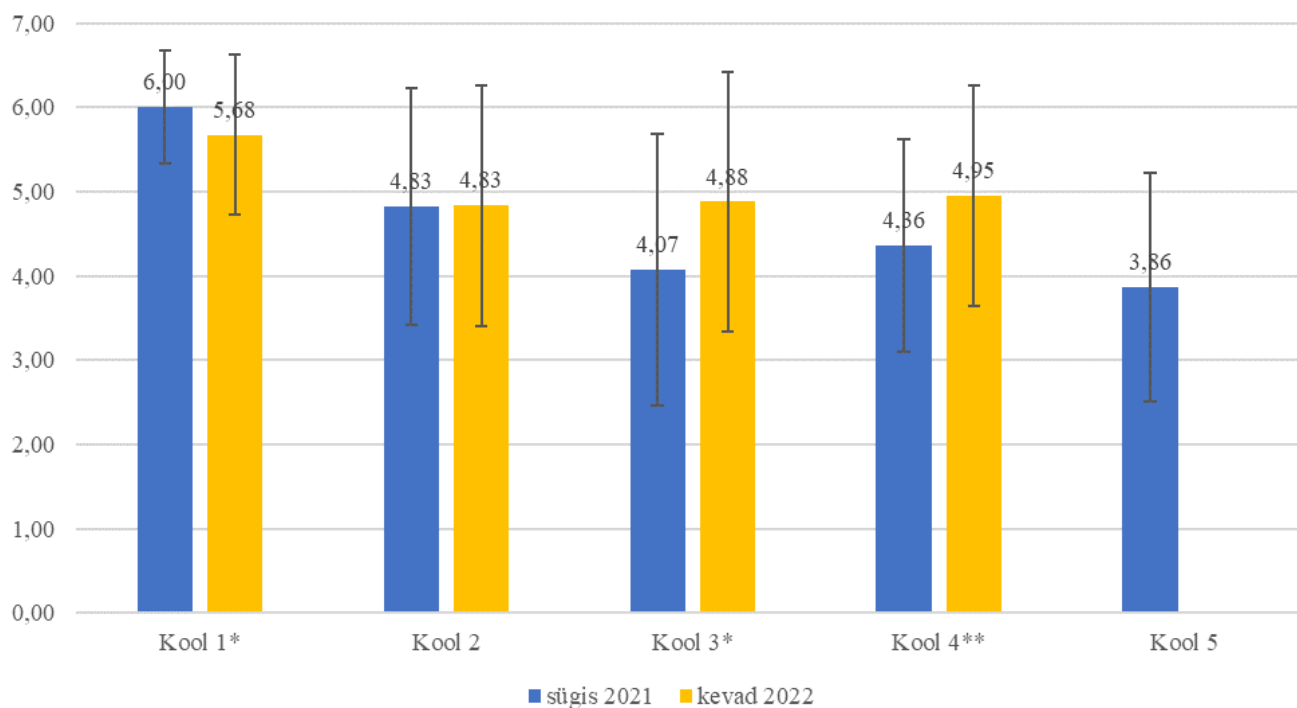
Meie kooli õpetajate enesetäiendamise võimalusi kavandatakse kooli arengueesmärkidest lähtuvalt



Meie koolis toimuvad regulaarsed tunnivaatlused vastastikuse õppimise toetamiseks



Meie koolis on õpetajatel ühistööaeg koos õppimiseks ja uute praktikate loomiseks



Tõenduspõhisus

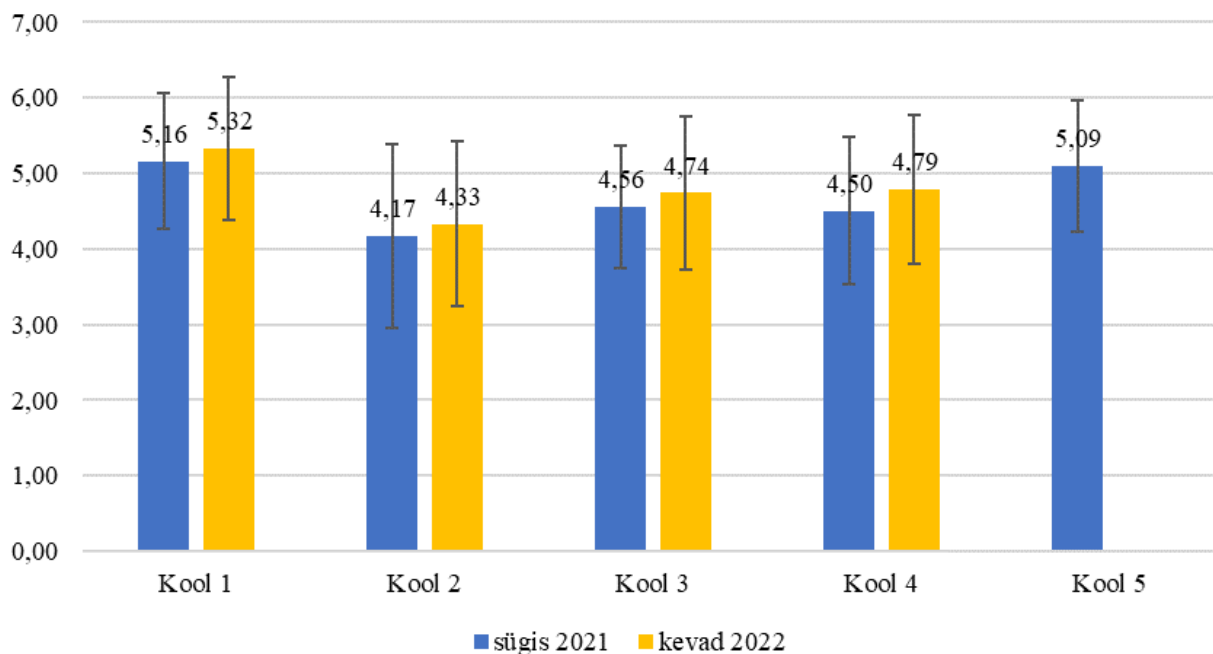
Muutuste juhtimisega käib kaasas ka andmete kogumine ning arengu hindamine, mille käigus kogutakse tõendeid planeeritava muutuse olulisuse toetamiseks, protsessi hindamiseks ning elluviidud muutuste mõju analüüsimiseks. Seejuures on oluline, et andmekogumise planeerimine, läbiviimine ning analüüsimine toimub õpetajate eestvedamisel. Tõenduspõhisuse monitoorimiseks kasutasime skaalat Andmete kasutamine kooli juhtimisel.

1.5 Andmete kasutamine kooli juhtimisel

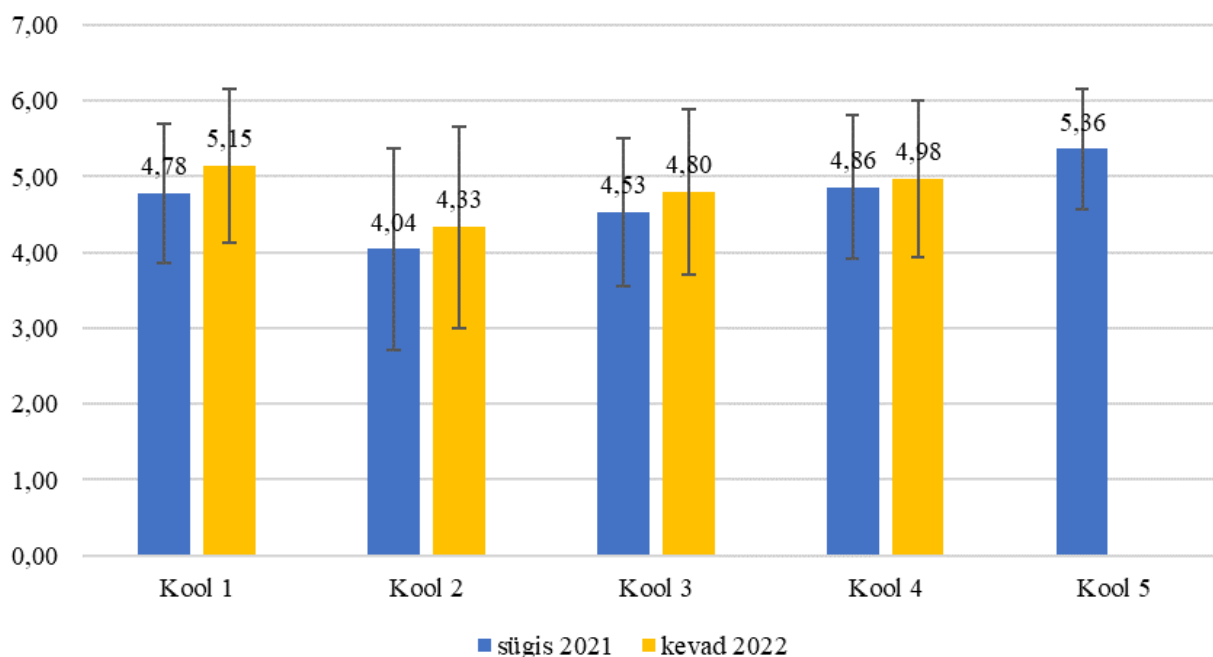
Antud küsimustik on tõlgitud ja kohandatud Eesti konteksti ingliskeelsest originaalküsimustikust (Childress, 2009; Jingping Sun et al., 2016). Küsimustiku eesmärk on teada saada, kuidas juhtkond õpetajate hinnangul oma tegevuses andmeid kasutab. Need andmed võivad olla seotud õpilaste õpitulemuste, õpetajate töökoormuse, koostööprojektide, eelarve kasutamise, kooli tulemustega riiklikes (rahulolu)uuringutes jms. Küsimustiku põhiteemad on:

- 1) Andmete kasutamine kooli arengueesmärkide seadmisel
- 2) Juhtkonna tugi õpetajate andmete kasutamise võimekuse arendamisel
- 3) Andmete kasutamine õppe- ja kasvatusprotsessi jälgimiseks

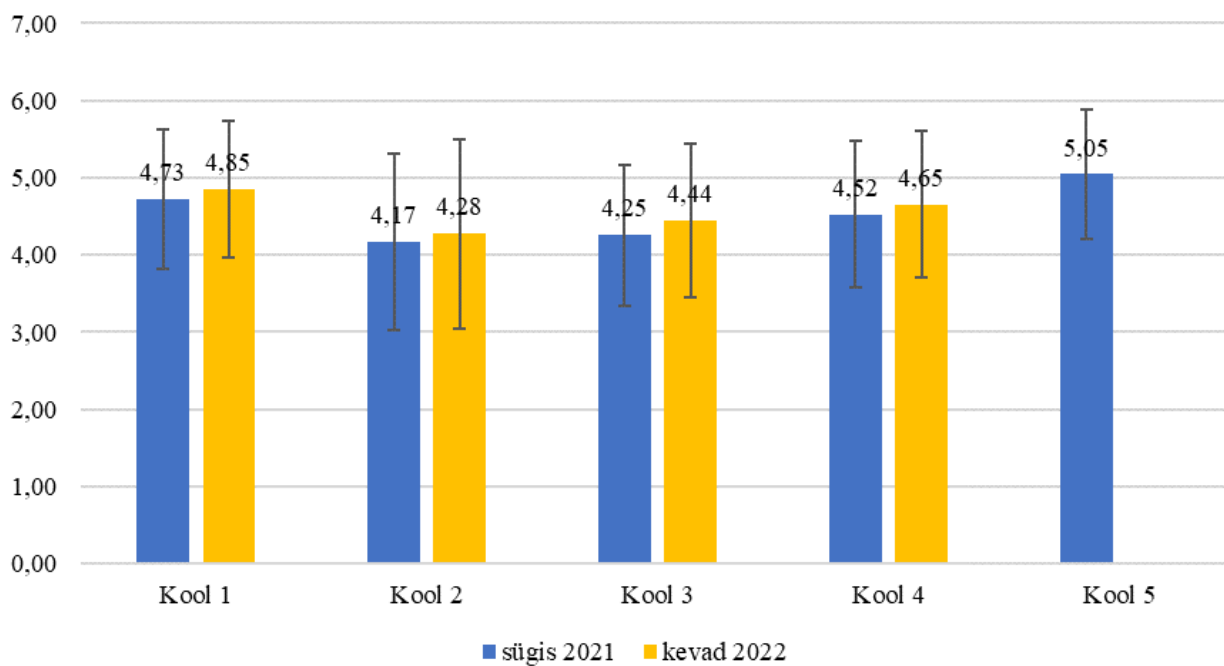
Seatud eesmärkide suunas liikumist hinnatakse meie koolis tõenditele tuginevalt



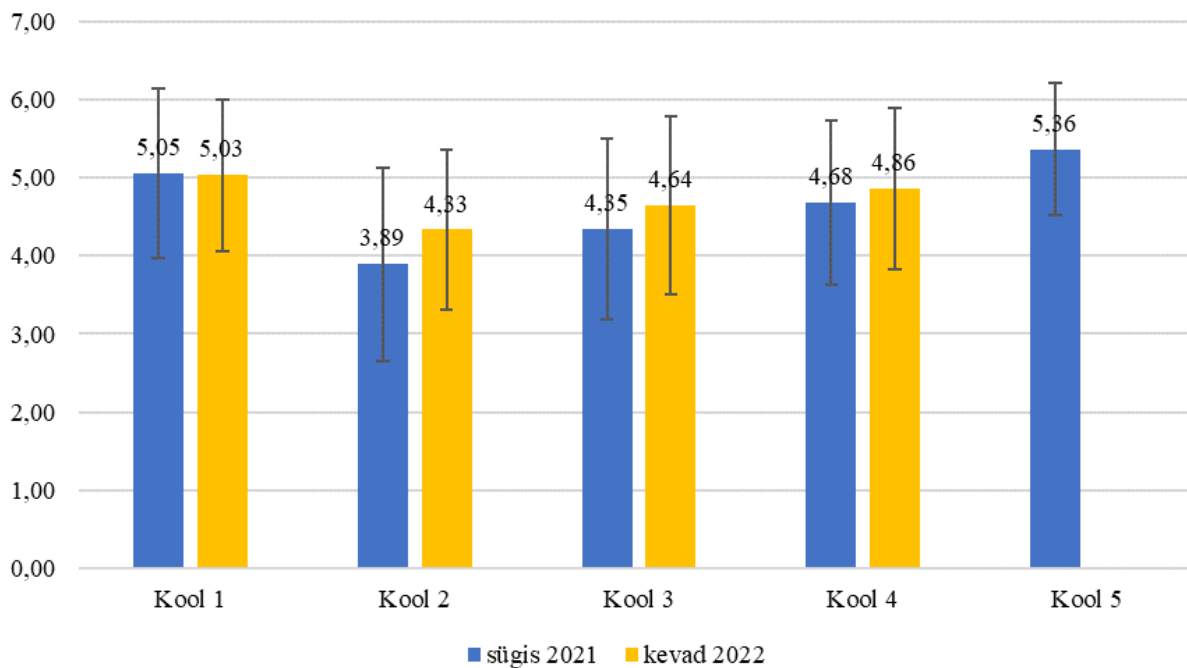
Kasutame süsteemselt erinevaid andmeid õpilaste vajaduste väljaselgitamiseks



Kasutame koolis andmeid uute õpetamispraktikate otstarbekuse hindamiseks



Kooli juhtkond on meile eeskujuks andmete kasutamisel



5. Soovitused andmete tõlgendamiseks

- 1) Oluline on pöörata tähelepanu vastajate arvule, mis soovituslikult võiks olla vähemalt 50% kooli õpetajaskonna arvust. Väiksem vastajate arv ei pruugi näidata tegelikku olukorda koolis.
- 2) Kui vastanute arv on alla poole õpetajaskonnast, siis võib tulemuste veaprotsent olla 8-10%. See tähendab, et kui 7-pallisel skaalal on teie kooli koondtunnuse või üksikväite tulemuse keskmine näiteks 4, siis tegelikult võib see varieeruda 3,3....4,7.
- 3) Väikese valimi puhul soovitame vaadata peale aritmeetilise keskmise ka näiteks moodi, mediaani ja/või valitud vastuste jaotust - kui palju valisid skaalal "1", "2" jne. See annab parema ülevaate teie kooli valimi vastustest. Täpsemad andmed oma kooli kohta saate kirjutades kokkuvõtte koostajale.
- 4) Raamatus on kajastatud esimese ja teise mõõtmiskorra vaheline statistiliselt oluline erinevus, kuid see ei pruugi olla päriselt (eluline) oluline erinevus. Samuti väidete puhul, kus statistiliselt oluline erinevus välja ei tulnud, ei pruugi tähendada, et muutus ei olnud (eluliselt) oluline. Seega tasub tulemustesse suhtuda ettevaatlikult, võttes arvesse, et vastajate arvud olid mõõtmiskordadel erinevad. Lisaks ei saanud kõikide õpetajate puhul kahe mõõtmiskorra vastuseid kokku viia, mis mõjutas statistiliselt olulise erinevuse arvutamist.
- 5) Andmete tõlgendamisel tasub arvestada asjaoluga, et muutuste käigus tulemused pigem langevad. Suundumusest tulemustes saab rääkida vähemalt 3 mõõtmise korral. Nii tasub läbi viia täiendavaid andmete kogumisi ka pärast programmis osalemise aastat, et oleks võimalik jälgida muutusega kaasnevat trendi.
- 6) Kui mingi väite juures on teie kooli iseloomustavad andmed oodatust madalamad või kõrgemad, siis tasub esmalt järgi mõelda, millised võimalikud tegurid on vastajaid mõjutanud, ning seejärel otsustada täiendavate andmete kogumise vajadus (nt kvalitatiivsete intervjuude, arutelude põhjal), et mõista võimalikku kitsaskohta või arengut.
- 7) Võrreldes oma andmeid teiste koolidega soovitame erinevuste puhul vaadata neid väiteid, kus koolidevaheline (keskmiste) erinevus on rohkem kui 1,5 punkti. Alla selle on koolid omavahel siiski üpris sarnased. Samuti võite võrdlusanalüüsi puhul tähelepanu pöörata teiste koolide valimi suurustele (võrreldes oma kooliga).

Küsimuste puhul kirjutage palun: piret.oppi@tlu.ee

Täname kõiki küsitlusele vastanuid ja soovime edu tõenduspõhiseks muutuste juhtimiseks!

Tulevikukooli meeskond