



SISEHINDAMINE

KUI TÕENDUSPÕHINE KOOLIARENendus

Koostajad:
Kätlin Vanari,
Eve Eisenschmidt,
Maarja Urb,
Pipi-Liis Siemann



TALLINNA ÜLIKOOL



HARIDUS- JA
TEADUSMINISTERIUM

Koostajad: Kätlin Vanari, Eve Eisenschmidt, Maarja Urb, Pipi-Liis Siemann
Keeletoimetaja: Siiri Soidro
Kujundus: Grano Digital OÜ
Kaanefotod: Shutterstock.com, Pexels.com
Väljaandja: Tallinna Ülikooli haridusinnovatsiooni keskus
Narva mnt 25, Tallinn
hik@tlu.ee
www.tlu.ee/hik

Edasine viitamine: Vanari, K.; Eisenschmidt, E.; Urb, M.; Siemann, P-L.
(2021) Sisehindamine kui tõenduspõhine kooliarendus. Tallinn: TLÜ
haridusinnovatsiooni keskus. Haridus- ja Teadusministeerium.
<http://www.hm.ee/sisehindamine>

Autoriõigus: Haridus- ja Teadusministeerium
2021

ISBN 978-9949-29-595-1(pdf)

SISEHINDAMINE

KUI TÕENDUSPÕHINE
KOOLIARENendus

Koostajad:
Kätlin Vanari,
Eve Eisenschmidt,
Maarja Urb,
Pipi-Liis Siemann

TALLINN 2021

SISUKORD

| | |
|--|----|
| Sissejuhatus | 5 |
| 1. Õppimisest lähtuv sihiseade – kuidas sisehindamisega alustada? | 6 |
| 2. Arengukava – kuidas see on seotud sisehindamisega? | 11 |
| 3. Koolijuhtide ja õpetajate töö andmetega – kuidas toimub pidev sisehindamine? | 17 |
| 3.1. Tulemusnäitajad ja tegevusnäitajad – mille alusel otsustada eesmärkide saavutamise üle? | 17 |
| 3.2. Andmete kogumine – kuidas otsustada andmete kogumise viis? | 23 |
| 3.3. Andmetest tõenditeks – millal saavad andmetest tõendid? | 26 |
| 4. Sisehindamise juhtimine – kuidas samm-sammult protsessi üles ehitada? | 30 |
| 4.1. Sisehindamise protsessi kavandamine. | 30 |
| 4.2. Tegevusaruandest sisehindamisaruandeni | 32 |
| 4.3. Sisehindamisaruanne kui hinnang arengukava täitmisele | 34 |
| 4.4. Sisehindamisest uude arengukava perioodi | 41 |
| 5. Koostöö kooli pidajaga – kuidas piirkonnas arenguid kavandada? | 43 |
| Allikad | 49 |

SISSEJUHATUS

See juhendmaterjal on uuendatud ja täiendatud versioon 2018. aastal koostatud materjalist, mis aitab koolidel liikuda arengukavast sisehindamisaruandeni ja sisehindamise aruandest uue perioodi arengukavani. Juhendi peatükid moodustavad Demingi ringi ehk pideva täiustamise tsükli, mis on Eesti koolides tuttav arendustegevuse juhtimise alus. Lähtume põhimõttest, et sisehindamine on organisatsioonis pidev protsess. See tähendab, et oma tegevust analüüsitakse ja hinnatakse igapäevaselt, iga õppeaasta lõpus tehakse kokkuvõtteid ning 3–4 aasta järel pikemaid tsüklilisi vahekokkuvõtteid. Sisehindamise üks tsükkel algab arengu kavandamisega ja soovitud sihtide seadmisega ning lõpeb arengukava perioodi tulemuste kokkuvõtmisega – sisehindamise aruandega. **Sisehindamine on arengukava täitmise hindamine.** Kui ühe perioodi arengukava on heaks kiidetud, kavandatakse tegevused sisehindamiseks vajalike andmete kogumiseks. Sisehindamise aruanne on selles protsessis üks vahekokkuvõte, mis on aluseks uuele arengukavale.

2018. aastal koostatud juhendmaterjal on olnud aluseks mitmetele koolitustele ja arenguprogrammidele. Arutelud koolide esindajatega on olnud autoritele hea tagasiside. Need on andnud infot, millised juhendmaterjali osad on kooliarenduses abiks olnud ja millised on keerukamad ning kuidas võiks neid

edasi arendada. Nii on uuendatud versioonis selgemalt mudeldatud arengukava eesmärkide seadmine, mis võimaldab seada tulemusnäitajaid. Pakutud on näiteid, kuidas kasutada riiklikke tegevusnäitajaid oma tegevuse hindamiseks ja kuidas koondada koolis süsteemselt andmeid, et sisehindamise vahearuannete tegemine ei nõuaks asjatut lisapingutust. Samuti on lisatud peatükk kooli pidajatele, eelkõige kohalike omavalitsuse spetsialistidele, kuidas koolide arengu kavandamise ja sisehindamise protsessist oleks kasu kogu omavalitsuse haridussüsteemi arendamisel.

Juhendmaterjal on mõeldud kasutamiseks kõikidele koolidele olenemata omandivormist. Oma arengu kavandamine ja selle hindamine peaks toimuma järjepidevalt nii munitsipaal-, era- kui ka riigikoolides.

Juhendmaterjali võib lugeda järjest algusest lõpuni, aga alustada võib ka hetkel aktuaalsest peatükist. Konkreetseid tegevusjuhiseid on näidete ja kommentaaride abil selgitatud. Juhendi lihtsamaks jälgimiseks on kasutatud erinevaid kujundusvõtteid. Sinise taustaga tekst viitab regulatsioonidele, näited on hallil taustal. Päikese kujundiga ☀️ on tähistatud pigem head näited, pilve kujundiga ☁️ tähistatud näidet tuleks vältida. Kõige olulisemad sisehindamise põhimõtted on esile tõstetud tekstikastiga ja tähistatud märgiga 📌.

1. ÕPPIMISEST LÄHTUV SIHISEADE – KUIDAS SISEHINDAMISEGA ALUSTADA?

Arengu kavandamine ja sisehindamine loovad eeldused kooli järjepidevaks arenguks. Eestis on valitud haridussüsteemi arendamiseks ja juhtimiseks detsentraliseeritud mudel ning Eesti koolil on suur autonoomia valida endale sobiv viis kooliarenduse juhtimisel. Riiklikud regulatsioonid on napolisõnalised. Põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse § 67 sätestab, et kooli järjepideva arengu tagamiseks koostatakse kooli arengukava. Arengukava koostatakse vähemalt kolmeks aastaks.

Sisehindamine on reguleeritud põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse §-s 78, mis rõhutab sisehindamise kui protsessi pidevust.

§ 78. Kooli sisehindamine

(1) Koolis tehakse sisehindamist. Sisehindamine on pidev protsess, mille eesmärk on tagada õpilaste arengut toetavad tingimused ja kooli järjepidev areng. Selleks selgitatakse välja kooli tugevused ning parendusvaldkonnad, millest lähtuvalt koostatakse kooli arengukava. Nimetatud eesmärgist lähtuvalt analüüsitakse kooli sisehindamisel õppe- ja kasvatustegevust ja juhtimist ning hinnatakse nende tulemuslikkust.

(2) Kooli sisehindamist tehakse vähemalt üks kord kooli arengukava perioodi jooksul.

(3) Kooli sisehindamise korra kehtestab direktor, esitades selle enne arvamuse andmiseks hoolekogule.

Ka lastekaitseadus väärtustab sisehindamist seoses laste õiguste ja heaolu tagamisega.

§ 37. Lasteasutuse sisehindamine

(1) Lasteasutuse sisehindamine on tegevus, mille käigus hinnatakse lasteasutuse töökorraldust ja töökeskkonda ning tegevuste tulemuslikkust lapse õiguste ja heaolu tagamisel. Sisehindamise käigus selgitatakse välja lasteasutuse eesmärkide täitmist toetavad ja takistavad asjaolud ning analüüsitakse lasteasutuse tegevuse vastavust õigusaktidele.

(2) Lasteasutus peab viivitamata kõrvaldama sisehindamisel selgunud asjaolud, mis takistavad lapse õiguste ja heaolu tagamist.

Sisehindamine on protsess, mille käigus kogutakse kokkulepitud viisil ja ajal andmeid, et hinnata kooli arengukava eesmärkide täitmist ja ressursside kasutust. Eesmärk on leida organisatsiooni tugevused ja parendamist vajavad valdkonnad. Lisaks on sisehindamisel ka laiemad ülesanded (Kyriakides & Campbell, 2004):

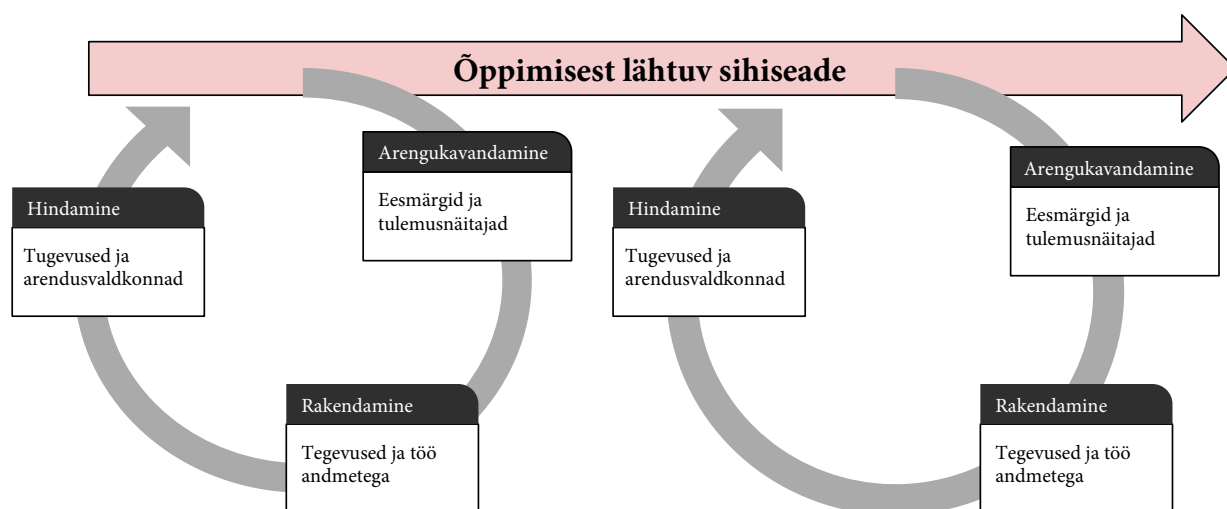
► **poliitiline ülesanne** on kaasata huvigruppide esindajad kooli hetkeolukorra ja tuleviku üle peetavatesse aruteludesse;

► **aruandluskohustuse (accountability) ülesanne** on tõendada huvigruppidele vastutustundlikku tegevust nii avaliku raha kui ka õpilaste tuleviku osas;

► **professionaalse arengu ülesanne** on kavandada koolipere õppimisvõimalused vastavalt kooli hetkeolukorra ja tuleviku vajadustele.

Võiks arvata, et sisehindamine algab, kui mingi periood on lõppenud ja midagi on ära tehtud. Tõenduspõhises kooliarenduses alustatakse sisehindamisega kohe koos uue perioodi alustamisega ja uute algatuste käivitamisega, sest sisehindamisest on kõige enam kasu, kui selle käigus saab võimalikult

varakult jälile, kui võrd loodud arenguplaani rakendamine õnnestub. Nii saab sisehindamise tsükli käivitamiseks pidada juba kooli arengu kavandamist, kus seatakse eesmärgid ja tulemusnäitajad. Seejärel käivitatakse arendustegevused ja töö andmetega ning lõpuks hinnatakse arengukava tulemusi (joonis 1).




Joonis 1. Arengu kavandamine ja sisehindamine õppimisest lähtuvas sihiseades

Kooliarengu kokkulepped kajastuvad arengukavas. Kui arengukava dokumendina on pigem lühike, selge ja kokkuvõttev, siis selle kirja panemine eeldab põhjalikke arutelusid ühiste seisukohtade kujundamiseks. Arengu kavandamine kätkeb kooli missiooni, visiooni, eesmärkide ja nende saavutamise viiside arutelusid, mille tulemuseks on õppimisest lähtuv sihiseade. (Stemler *et al.*, 2011, p. 12) Tavapärast koosneb sihiseade kooli missioonist, visioonist ja eesmärkidest.

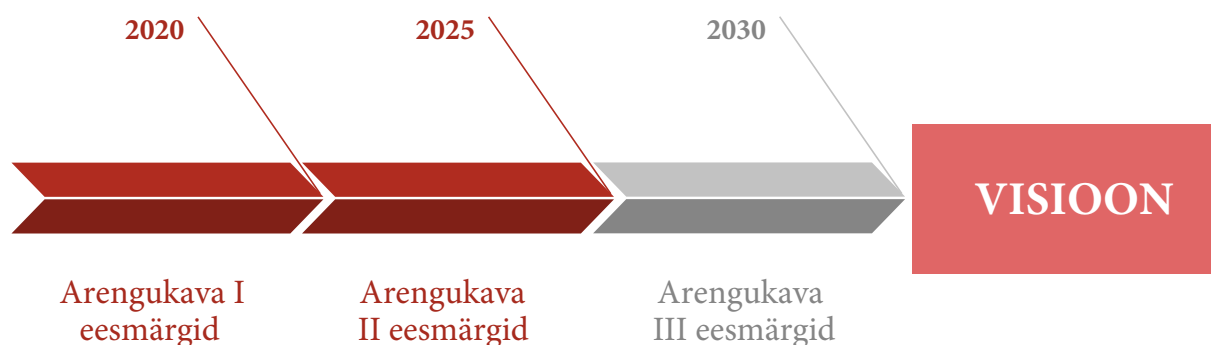
Missioon väljendab, milleks organisatsioon on ellu kutsunud või millisena nähakse oma rolli ühiskonnas. Missioon määratletakse juba kooli loomisel ja see on enamasti kirjeldatud ka kooli alusdokumentides (nt põhimääruses, õppekavas). Missioonile tugineb kooliarendus ja see võtab kokku kooli olemuse kõige olulisemad tunnused.

Näide 1. Missiooni seade

Gümnaasiumi missiooniks on tagada valikuterohke ja kvaliteetne gümnaasiumiharidus.

 *Kommentaar. Missioon kajastab riiklikku ootust pakkuda valikutega gümnaasiumiharidust.*

Visioon on soovitud tulevikupilt ehk kirjeldus sellest, milliseks soovib organisatsioon teatud aja jooksul saada (nt 10–15 aasta jooksul). Visioonis kirjeldatud seisundini ei jõua kool ühe arengukava perioodi jooksul, pigem nihkub visioon iga arengukava perioodiga tulevikku edasi, sest iga perioodi järel saab selgeks, millised arendused on veel vajalikud, et jõuda soovitud tulevikuni (joonis 2).



Joonis 2. Sihiseade kui visiooni ja arengukava eesmärkidega kirjeldatud tulevikuseisund

Seega ei vaja visioon iga arengukava jaoks ümbersõnastamist. Pigem on oluline hinnata, kas see tulevikukujutus on jätkuvalt koolipere jaoks aktuaalne ja kõnetab kõiki. Visiooni ülevaatamisel tasub mõelda visiooni komponentide olemasolule (vt Bialik & Merhav, 2020). Visiooni komponendid on järgmised:

► **Tulevikuvaade**, mis kirjeldab kooli ettekujutust tulevikupädevustest, mida tahetakse õppijatele õpetada, ja tulevikuõppimisest, milleks tahetakse oma koolis tingimusi luua.

Oluline on vältida visioonis deklaratiivseid ja üldlevinud fraase, kui need ei ole koolipere jaoks tähenduslikud.

► **Väärtustega kooskõla**, mis näitab seoseid organisatsioonis määratletud põhiväärtuste ja tulevikuvaate vahel.

Oluline ei ole korrata visioonis kooli väärtusi, vaid pigem rõhutada, milliste väärtuste kujundamisele, mõtestamisele ja arendamisele soovitakse visiooni saavutamisel keskenduda.


► **Kontekst**, mis selgitab konkreetse kooli eripära võrreldes kõigi teiste organisatsioonidega just konkreetsetes kogukonnas.

Kooli visioon peab kõnetama kogu kooliperet, sh lapsevanemaid. Visiooni sõnastus inspireerib sisuliselt ning loob ühise tulevikuvaate ja kooskõla väärtustega. Lisaks võib sellele kaasa aidata loominguline ja mänguline sõnastus, sh visuaalid.


Näide 2. Visiooni sõnastamine

Põhikool on tänapäevane, uuendustele avatud ja samas traditsioone austav, turvalise ja sõbraliku õpikeskkonnaga kool, mille õpilased, töötajad ja lapsevanemad:


- austavad iga inimest kui arenemisvõimelist isiksust;
- arvestavad isiksuste erilisust;
- väärtustavad vastutustunnet ja koostööd, omaalgatuslikkust ja loovust, teadmisi ja oskusi, töökust, iseseisvat mõtlemist ja pühendumust.

 *Kommentaar. Visioonis on välja toodud liiga palju üldsõnalisi põhimõtteid, mis ei erista konkreetset kooli teistest. Kirjeldatud on üldinimlikke väärtusi, kuid ei selgu selle kooli soovitud tulevik.*


Oleme ettevõtlik kool, kus toetatakse iga õpilase individuaalset arengut.

 *Kommentaar. Visiooniga on fookusesse seatud üks konkreetne väärtus – ettevõtlikkus. Nii on aru saada, et järgnevatel perioodidel otsib kool just neid viise, kuidas seda kõige paremini toetada.*

Olla mitmekultuurilises kogukonnas lõimitud aine- ja keeleõppega kool, mille õppija on sotsiaalselt aktiivne ja vastutustundlik kodanik, kes väärtustab elukestvat õpet ja suudab teha teadlikke valikuid.

 *Kommentaar. Visioonis on selged viited konkreetse kooli kontekstile ehk tegutsemisele mitmekultuurilises kogukonnas ning selles kontekstis on fookusesse võetud lõimitud aine- ja keeleõpe.*

VALI, LOO JA TEE!

 *Kommentaar. Visioonis on kasutatud inspiratsiooni tekitamiseks sõnamängu, mis annab võimaluse seostada visiooniga enda jaoks olulisi väärtusi ja tulevikuvaadet. Oluline on, et iga koolipere liige oskaks sellist visiooni avada ja seostada seda oma tegevuse konkreetsete sammudega.*

Eesmärkide abil määratakse kindlaks muutus, milleni jõudmist peetakse arengukava perioodil kõige olulisemaks. Ühe arengukava perioodi jooksul on jõukohane tegeleda 1–3 õpilaste õppimisega seotud põhieesmärgiga, mis toetavad visiooni poole liikumist. Hästi fookustatud arengukavas võiks olla üks põhieesmärk. Suuremas koolis, kus on vaja arvestada õppija arengu eripära kooliastmeti, võib olla ka 2–3 põhieesmärki. Põhieesmärgi täitmist toetavad alaeesmärgid, mis aitavad saavutada õppimisega seotud eesmärki näiteks seoses koolikeskkonnaga või partneritega koostöös. Kui kooli põhieesmärk on seotud **õppija arengu toetamisega** valitud aspektis, siis toob see kaasa muutused nii õppesisus ja õppemeetodites, õpetajate töös, õppekorralduses, koolikeskkonnas kui ka juhtimises.

Õppija õppimisega seotud eesmärgid tulenevad eelkõige **riiklikust ja kooli õppekavast** (Gümnaasiumi riiklik õppekava, 2021;

Põhikooli riiklik õppekava, 2021), kus on määratud õppimise ja õpetamise peamised eesmärgid. Lähtuvalt nende eesmärkide saavutamise hetkeolukorrast saab kool täpsustada oma arengu eesmärki konkreetseks perioodiks.

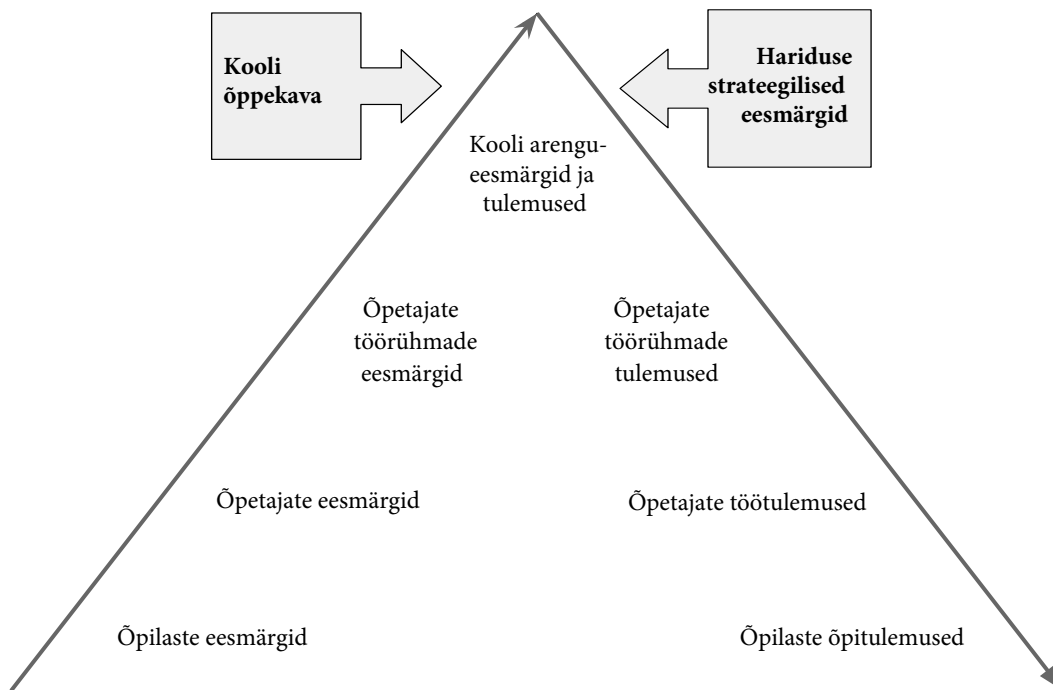
Järgmisena on arengueesmärgi mõtestamisel oluline vaadata kooli õppekava rakendamise seisüldisemate **haridusele seotud eesmärkide valguses**. Eesti järgmise perioodi **Haridusvaldkonna arengukava 2021–2035** eesmärgid annavad koolidele mitu sõnumit, mis suunas õpilaste õppimisprotsessi arendamisel püüelda. Näiteks peaks õppe sisu toetama üldpädevuste – õpi-, koostöö- ja enesejuhtimisoskuste arengut, õpe peaks võimestama õppijat ja parandama subjektiivset heaolu, mis on seotud parema füüsilise ja vaimse tervisega.

Õppija arengu ja õppimisega seotud sihiseade täpsustamisel leiab mõtteainet ka rahvusvahelistest õppimisega seotud visioonidest, vt näiteks:

► **OECD (2019). OECD Future of Education and Skills 2030. OECD Learning Compass. A Series of Concept Notes.**

► **Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. and Cabrera Giraldez, M. (2020). LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence, EUR 30246 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg.**

Organisatsiooni ja töötajate eesmärgid on omavahel seotud, iga töötaja samastub nendega, muul moel ei ole võimalik eesmärke saavutada. Kui kooli arengueesmärkide seadmisel panustavad kõik töötajad, siis saavad kooli eesmärkidest ka iga töötaja eesmärgid, mille nimel ta pingutab. Iga töötaja tulemus on panus kooli tulemusse. Veelgi enam, õppimisega seotud eesmärkide saavutamise eest vastutavad ka õpilased (joonis 3).



Joonis 3. Eesmärkide ja tulemuste tasandid

☞ Lähtu kooli arengukava eesmärkide seadmisel eelmise arengukava perioodi sisehindamise aruande järel dustena välja toodud tugevustest ja parendusvaldkondadest. Selgita need välja aruteludes oluliste huvigruppide esindajatega: hoolekogu, õpilasesindus, õppenõukogu ja vajaduse korral ka eksperdid väljastpoolt kooli.

☞ Vaata laiemat pilti, hinda kooli arengukava eesmärke riiklike strateegiate valguses ja arvesta, mida peetakse hariduses oluliseks maailmas laiemalt.

☞ Kaasa arengukava aruteludesse töötajaid, sest kooli eesmärgid saavutatakse vaid siis, kui need on ka töötajate jaoks olulised. Seetõttu seatakse eesmärgid koos ja otsustatakse, mis näitab tulemuse poole liikumist.

2. ARENGUKAVA – KUIDAS SEE ON SEOTUD SISEHINDAMISEGA?

Õppimisest lähtuv sihiseade lepitakse kokku kooli arengukavas, mis saab aluseks organisatsiooni 3–5 aasta tegevustele. Pärast arengukavaperioodi lõppu on arengukavas kirjeldata aluseks sisehindamise koondhinnangule. Kooli arengukava koostamise aluseks on põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse § 67 ning sisehindamist reguleerib põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse § 78.

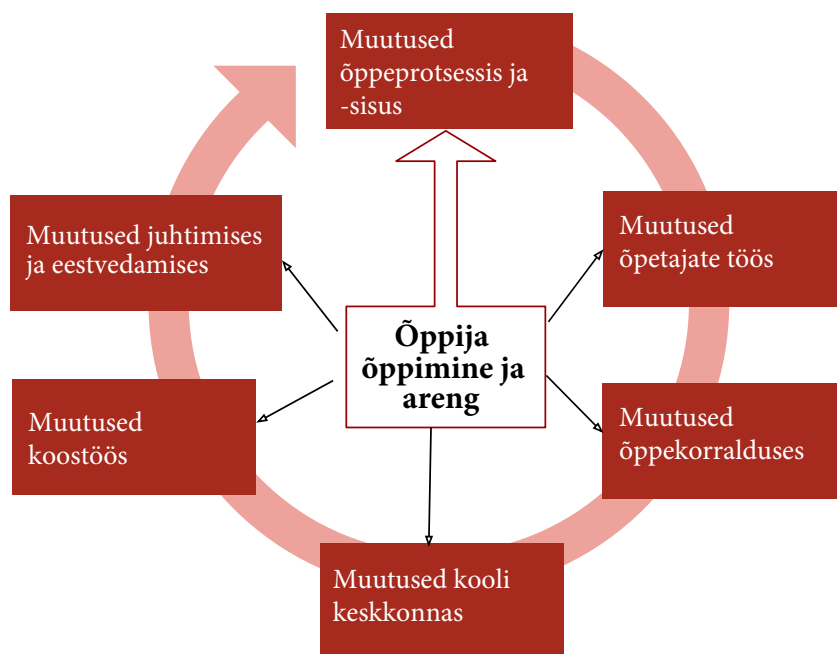
§ 67. Kooli arengukava

Kooli arengukava koostatakse kooli järjepideva arengu tagamiseks vähemalt kolmeks aastaks. Arengukavas määratakse kooli arengu eesmärgid ja põhisuunad.

Arengukava eesmärgid iseloomustavad õppeasutuse strateegilisi valikuid ja otsuseid. Mõistlik on seada 1–3 **õppijate õppimisest lähtuvat põhieesmärki**, mille täitmist

toetavad põhisuundadest tulenevad alaeesmärgid (joonis 4). Põhieesmärk näitab õppija õppimisega seotud muutust: mis muutust taotletakse õppimise sisus või õppeprotsessis. Koolil on üks ja ühine visioon, milleni jõudmiseks võib hästi fookustatult olla üks põhieesmärk, kuid neid võib seada kooliastmeti erinevalt, tulenevalt muutusest, mida õppijate õppimises ja arengus oodatakse. Näiteks on eneseregulatsioonioskus erinev põhikooli I ja gümnaasiumiastmes.

Õppija õppimise ja arenguga seotud põhieesmärgi saavutamiseks on vajalik seada alaeesmarke ka õppesisu ja -korralduse kohta ning õpetajate õppimiseks ja professionaalseks arenguks, kuid ülejäänud põhisuunad võivad erineda lähtuvalt kooli hetkeolukorrast ja põhieesmärgi sisust (Alua, 2016; Caputo & Rastelli, 2014; Robinson & Gray, 2019; Sinema & Robinson, 2012).



Joonis 4. Õppija arengust ja õppimisest lähtuv põhieesmärk ja selle täitmist toetavate alaeesmärkide sidusus

Põhieesmärk iseloomustab õppija õppimist ja arengut ning näitab, millise lahenduse tulemusel on muutus toimunud. Nii on soovitatav eesmärgi sõnastamisel lähtuda valemist, mis koosneb kahest komponendist (joonis 5):


- ▶ Mis muutub? Eesmärk iseloomustab, mis muutub õppija õppimises ja arengus.
- ▶ Mille tõttu? Eesmärk näitab, millise lahenduse tulemusel on muutus toimunud.

| | | | | | |
|------------------------------|--|-------------|---------------|-------------------------------------|-------|
| Aastaks | on | mis muutub? | + | mille tõttu? | |
| (arengukava perioodi lõpuks) | (õppija õppimises toimunud muutus, mis?) | | | (lahendus, mis toob muutuse kaasa). | |

Joonis 5. Eesmärgi sõnastamise valem





Näide 3. Eesmärgi valemi selgitus





Aastaks 2025 on õpilaste eneseregulatsioon paranenud, selleks uuendatakse projektinäädala õppeülesandeid, mis eeldavad õpilaste iseseisvat tegevust kogukonnas.

 *Kommentaar. Selles eesmärgis on sihiks võetud, et õpilaste õppimist iseloomustab 2025. aastaks suurem eneseregulatsioon.*

Eneseregulatsiooni paranemine on vastus küsimusele, mis muutub õpilaste õppimises. Lahendus, millega soovitakse muutust esile kutsuda, on iseseisev tegutsemine kogukonnas, mis eeldab oma tegevuse juhtimist. See vastab küsimusele, mille tõttu on õpilaste eneseregulatsioon suurenenud.

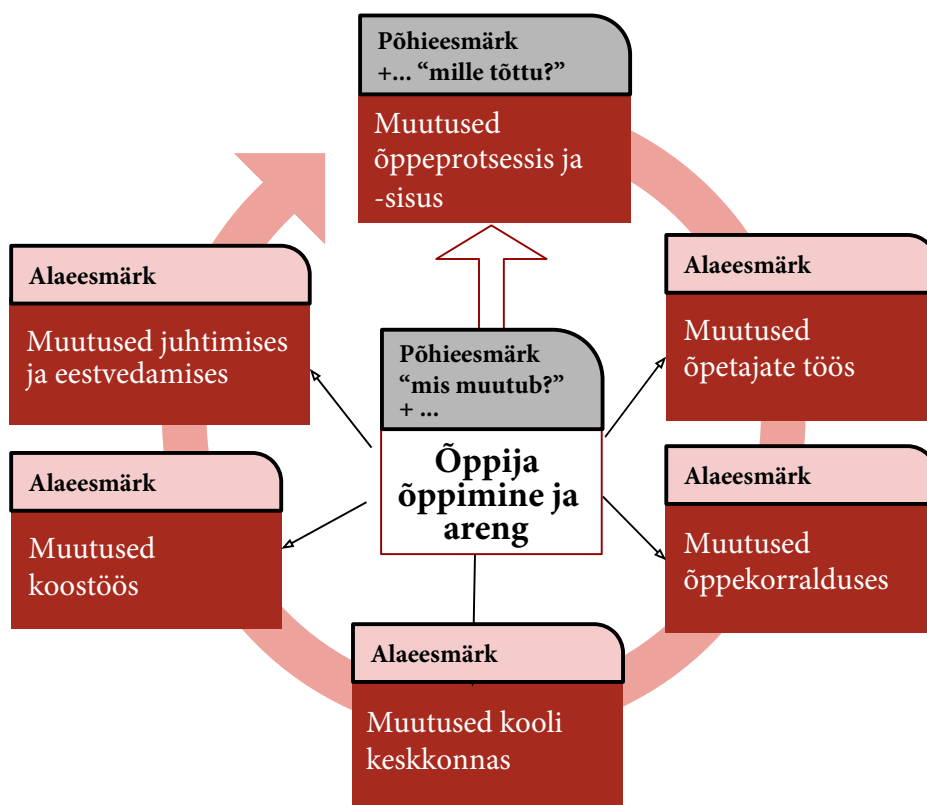
Näide 4. Arengukava põhieesmärgid

| | |
|--|--|
| <p>3. ja 4. kooliastme õpilaste õppetööga kaasatuse parandamiseks on suurendatud õppeainetevahelist lõimingut.</p> <p> <i>Kommentaar. Muutus, mida soovitakse saavutada, on õpilaste kaasatuse parandamine, ning lahendusena nähakse seda, et õppeainete omavahelist lõimingut tuleb suurendada, näiteks eri ainete lõiminguprojekti kaudu või lõimitud ainekava rakendamise abil näiteks kunstis, kirjanduses, muusikas ja ajaloo.</i></p> | <p>Tagada õpilase arengut soodustavad tingimused loovas ja turvalises keskkonnas.</p> <p> <i>Kommentaar. Ei selgu, mis on see uus, mida soovitakse juurutada või mille poolest on see seni tehtust teistsugune ja fookustatud pingutust nõudev. Need aspektid võivad küll selguda arengukava teistest osadest, kuid eesmärk on liiga üldine.</i></p> |
| <p>Õpilaste enesetõhususe suurendamiseks on individuaalsetest huvidest lähtuvad valikuvõimalused muutunud mitmekesisemaks.</p> <p> <i>Kommentaar. Õpilaste madal hinnang enesetõhususele on mitterahuldav olukord, mida soovitakse muuta. Konkreetse lahendusena nähakse valikute suurendamist. Individuaalsete valikute suurendamiseks on mitu võimalust (valikained, õpilastööde teemade valik, kodused ülesanded jne) ja nende rakendamiseks on vajalikud toetavad tegevused (õpetajate koolitus, ressurside eraldamine, õppeprotsessi ümberkorraldamine jt). Toetavaid tegevusi teistes valdkondades täpsustatakse arengukava teistes osades.</i></p> | <p>Efektne koostöö partnerasutustega.</p> <p> <i>Kommentaar. Ei selgu, millist muutust tahetakse saavutada arengukavaperioodi jooksul. Partnerasutustega toimub koolil pidevalt koostöö. Kui taotletav muutus on suurem efektiivsus, siis peaks eesmärki täpsustama, näiteks milliste asutustega, millist laadi koostöö ja kuidas efektiivsemalt.</i></p> |

| | |
|---|---|
| <p>Õpilaste õpitulemuste parandamiseks on loodud kogukonna õppetegevustesse kaasamise mudel.</p> <p> <i>Kommentaar. Mureks on halvad õpitulemused. Arengukava perioodi jooksul on eesmärk süstematiseerida koostööd selliselt, et kogukonna kaasatus rikastaks õpilaste arengut ja õpitulemuste saavutamist. Arengukava perioodil töötatakse välja terviklahendus kõikide kooliastmete lõikes ja täpsustatakse kooli õppekavas, kuidas kasutatakse kogukonna ressursse õppeprotsessis.</i></p> | <p>Toetada õpetajate professionaalset arengut ja omavahelist koostööd.</p> <p> <i>Kommentaar. Eesmärk on laiialivalguv. Pole selge, milles professionaalset arengut toetatakse ja mis eesmärgil on vajalik koostöö.</i></p> |
| <p>Ennastjuhtiva õppija kujundamiseks on tõhustatud õpilaste mentorsüsteemi.</p> <p> <i>Kommentaar. Kooli eesmärk on, et õppija kujuneks ennastjuhtivaks. Lahendusena nähakse tööd mentorsüsteemiga, näiteks mentorite töö põhimõtete ümbervaatumist, mentorite koolitusi ja õppekorralduslikke aspekte.</i></p> | <p>Võimestava juhtimisstiili arendamine.</p> <p> <i>Kommentaar. See on küll üks võimalik lahendus, et muutust esile kutsuda, kuid puudu on muutuse osa. Mida võimestava juhtimisstiiliga soovitakse saavutada ja miks. Samuti puudub mõõdetavus.</i></p> |

Põhieesmärgist oleneb, milliseid alaeesmärke on oluline seada konkreetsele perioodile. Alaeesmärke ei pea seadma kõigis nimetatud

valdkondades (joonis 6), kui vastav õppija õppimise ja arenguga seotud põhieesmärk seda ei eelda.



Joonis 6. Õppija õppimise ja arenguga seotud põhi- ja alaeesmärgid

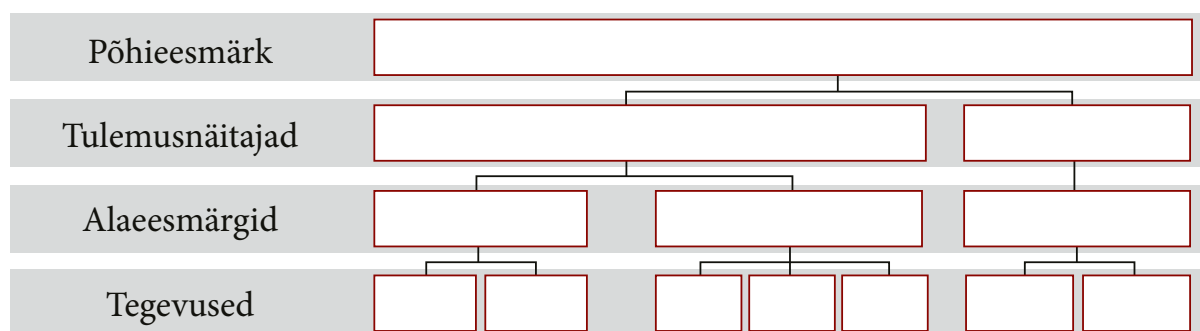
Näiteks on põhieesmärk järgmine: *aastaks 2025 on õpilaste eneseregulatsioon paranenud, selleks uuendatakse projektinädala õppeülesandeid, mis eeldavad õpilaste iseseisvat tegevust kogukonnas.*

See eeldab esmalt muutust õpetajate õpetamispädevustes. Alaeesmärk: *õpetajad tunnevad eneseregulatsiooni toetavaid strateegiaid ja on töötanud välja õpilastele juhendmaterjalid.*

Õppe korralduses tuleb kavandada süsteemselt projektinädalaid. Alaeesmärk: *kõikides kooliastmetes on sisse viidud projektinädalad. I kooliastmes üks nädal veerandis, II ja III kooliastmes iga kuu üks nädal.*

See põhieesmärk ei eelda koolikeskkonna muutust, küll aga koostööd kogukonnaga. Alaeesmärk: *loodud on kogukonna asutuste ja ettevõtete võrgustik, kus õpilastel on täiskasvanud juhendajad ja tingimused projektinädala õppeülesannete läbiviimiseks.*

Põhieesmärk eeldab ka õpetajatelt suurema vastutuse võtmist ja alategevuste eestvedamist. Juhtimise valdkonnas on järgmine alaeesmärk: *kooliastmete kaupa on loodud õpetajate meeskonnad ja määratud meeskondade juhid projektinädalate planeerimiseks ja juhtimiseks.*




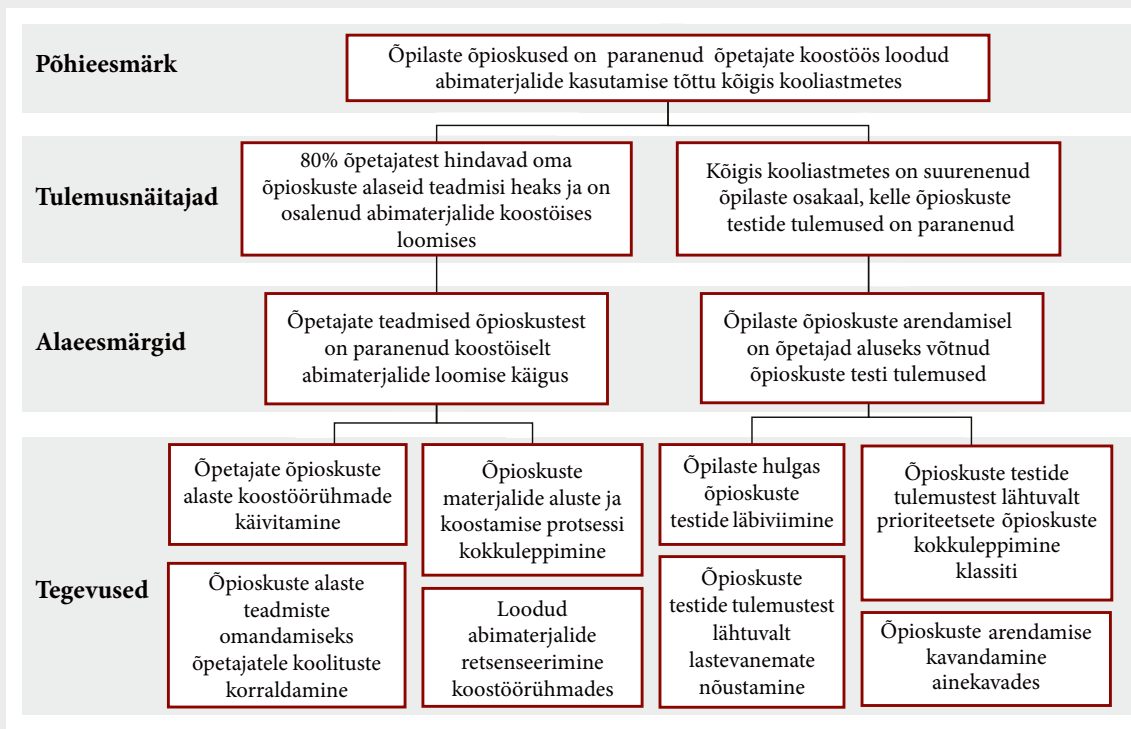
Joonis 7. Põhieesmärgi ja tulemusnäitajate seos arengukava muude osadega

Tervikloogikat põhieesmärkidest kuni tegevusteni kirjeldab joonis 7. Põhieesmärgist lähtub oodatav tulemus, mis keskendub õpilase arengu ja õppimise toetamisele ning hinnatavuse tagamiseks kasutatakse tulemusnäitajaid. Tulemusnäitajate seadmisest on täpsem ülevaade allpool.


Järgnevad näited illustreerivad, kuidas põhieesmärkide hindamiseks on seatud tulemusnäitajad. Põhieesmärkide saavutamist toetavad alaeesmärgid ja nende saavutamiseks kavandatud tegevused.

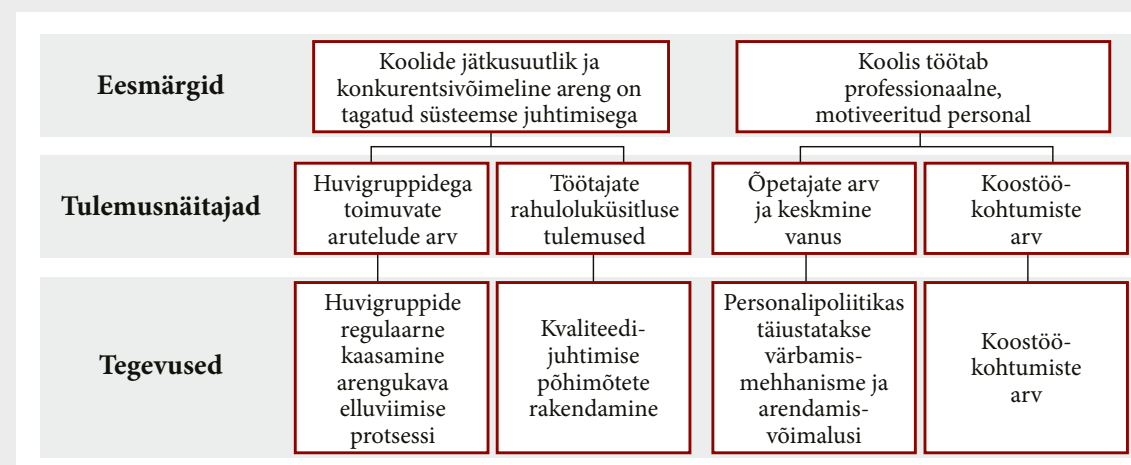
Näide 5. Põhieesmärkide, tulemusnäitajate, alaeesmärkide ja tegevuste kooskõla

 *Kommentaar. Põhieesmärk on saavutatav ja selgelt uus algatus. Alaeesmärgid toetavad põhieesmärki ja eesmärkide tulemusnäitajad on pidevalt jälgitavad. Hinnatakse eesmärgi poole liikumist ja vajaduse korral saab protsessis teha muudatusi.*



Näide 6. Eesmärkide, näitajate ja tegevuste ebakõla puuduva põhieesmärgi tõttu

 *Kommentaar. Kirjeldataud eesmärgid ei kajasta arengukavaperioodi jooksul oodatavat uut või muutunud olukorda. Puuduvad selged seosed eesmärkide, tulemusnäitajate ja tegevuste vahel. Näiteks ei ole selge, kuidas kvaliteedijuhtimise põhimõtete rakendamine parandab töötajate rahuloluküsitluse tulemusi ja kuidas rahuloluküsitluse tulemused kajastavad kooli konkurentsivõimelist arengut.*



Sageli osalevad koolid üleriigilistes kooliarendusprojektides ja -programmides, mis keskenduvad konkreetse valdkonna arendamisele. Näiteks *Digipeegel* digiküpsuse kaardistamiseks ja digiinnovatsiooni kavandamiseks, *Ettevõtlik Kool* ettevõtliku õppe integreerimiseks, *Hea Kool kui väärtuspõhine kool*. Sellised kooliarendusprojektid ja -programmid on mõistlik seostada kooli eesmärkidega ning kajastada arengukavas. Samuti võimaldavad need koguda andmeid ja hinnata näitajaid.

Arengukava koostamisel puututakse sageli kokku dilemmadega, mille puhul tuleb leida tasakaal ja kujundada oma lähenemisviis.

► Kas arengukava kajastab ainult kõige strateegilisemat vaadet tulevikule või kõike, mida kavatsetakse igapäevaselt ette võtta? Kas põhieesmärk on millegi uue sisseviimine koolis või kajastab see seniste tegevuste lihvimist?

Soovitus. Arengukava sisaldab kõige olulisemat muutust, mis mõjutab kõiki õppeasutuse valdkondi ning on üldjuhul seotud mõne väliskeskonnast tuleneva ja laiema kõlapinnaga protsessiga. Arengukava ei kirjelda tegevusi, mis tulenevad õppeasutuse igapäevasest toimimisest. Kõiki muutusi ei ole võimalik ega mõistlik arengukavas fikseerida, sest muutused toimuvad pidevalt ning kõiki väliskeskonnast tulevaid muutusi ei saa prognoosida.

► Kas arengukava kajastab realistlikku või ambitsioonikat vaadet?

Soovitus. Arengukava kajastab seda muutust, mida on reaalne arengukavaperioodi jooksul saavutada. Oluline on, et arengukava rakendamise annaks kooli liikmeskonnale eduajamuse ja hea tunde ühisest saavutusest.

► Kas arengukava koostatakse kooli ja tema liikmete jaoks või koolivälistele huvigruppidele?

Soovitus. Arengukava on eelkõige kooli meeskonna kokkulepe oma tulevikusuunast. Seega kajastab see eelkõige neid eesmärke, millega õpetajad suudavad end seostada ja millesse oma tegevusega panustada. Samas tuleb arvestada, et arengukaval on laiem lugejaskond, see peaks kajastama kokkuleppeid kooli pidajaga, kõnetama kindlasti lapsevanemaid ning peegeldama kogukonnas aktuaalseid küsimusi.



Kavanda 1–3 kõige olulisemat põhieesmärki ehk saavutatavat muutust lähtuvalt õppija arengu ja õppimise toetamisest ning tegele nendega süsteemselt ja igapäevaselt. Ära mine kaasa arengukava koostamise tüüpveaga mahutada arengukavasse kõik, mida kavatsetakse tulevikus ette võtta või mis kõik tundub oluline.

3. KOOLIJUHTIDE JA ÕPETAJATE TÖÖ ANDMETEGA – KUIDAS TOIMUB PIDEV SISEHINDAMINE?

Tõenduspõhisus seob arengu kavandamise ja tulemuste hindamise tervikuks nii, et arengukava ja sisehindamise vahelisel ajal on eesmärgid ja nende saavutamise hindamine pidevalt keskmes. Tõenduspõhine juhtimine tähendab, et kõik juhtimisotsused on põhjendatud usaldusväärsete andmetega, miks üks või teine valik on tehtud, arvestades nende panust eesmärkide saavutamisse (Vanlommel *et al.*, 2014). Arengukava tulemusnäitajaid ja tegevusi kavandades on vaja mõelda, mis näitab

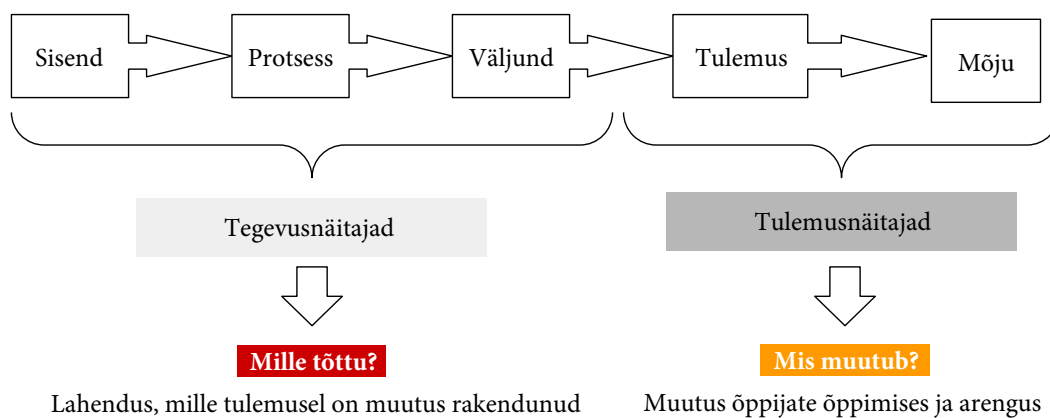
kõige paremini liikumist soovitud muutuse poole. Neid andmeid hakatakse süsteemselt koguma ja analüüsima. Kehtib rahvatarkus: saad seda, mida mõõdad.

Nii saab sisehindamisest pidev protsess, kus õppeaasta lõpus tehakse aasta kokkuvõtte ja arengukava perioodi lõppedes sisehindamise aruanne, kus eesmärkide täitmist hinnatakse kokkulepitud tulemusnäitajate alusel.

3.1. TULEMUSNÄITAJAD JA TEGEVUSNÄITAJAD – MILLE ALUSEL OTSUSTADA EESMÄRKIDE SAAVUTAMISE ÜLE?

Tõenduspõhises kooliarenduses kasutatakse kaht tüüpi näitajaid: tulemusnäitajaid ja tegevusnäitajaid (joonis 8). Tulemusnäitajad on seatud arengu kavandamisega, et aidata hinnata seatud eesmärkide saavutamist ja nende pikaajalist mõju. Tulemusnäitajad ise loomustavad olukorda eesmärgi saavutamisel ja on fikseeritud arengukavas. Tegevusnäitajad kirjeldavad kooli üldist toimimist, ise loomustades asutuses toimuvaid protsesse ja protsesside toimimise mõjutajaid ehk sisendeid ja väljundeid. Need võimaldavad

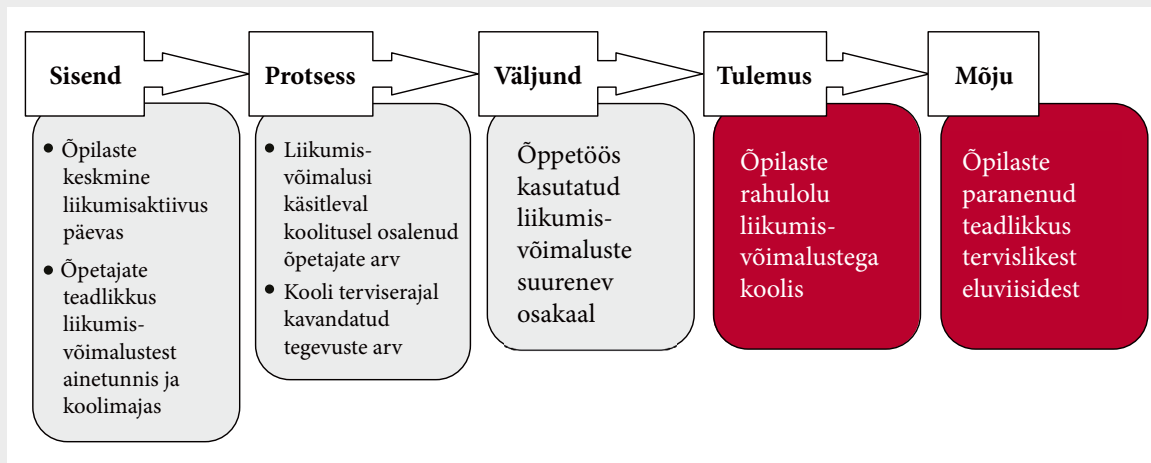
seirata tulemuse saavutamiseks olulisi eeldusi või takistusi. Võttes aluseks eesmärgi valemi komponendid (joonis 5), aitavad tegevusnäitajad vastata küsimustele seoses lahenduse rakendamisega: millist sisendit on lahenduse loomiseks kasutatud? Millised protsessid on lahenduse loomiseks toimunud? Millised väljundid on lahendus andnud? Eesmärgi teine komponent “mis muutub” kajastub tulemusnäitajates ja aitab hinnata, kas lahendus on kaasa toonud oodatud muutuse õppija õppimises ja arengus.



Joonis 8. Tegevus- ja tulemusnäitajate seosed eesmärgi komponentidega

Näide 7. Võimalikud sisend-, protsessi-, väljundi-, tulemus- ja mõjunäitajad eesmärgile

Eesmärk: Õpilaste rahulolu liikumisvõimalustega on suurenenud läbi liikumist soosivate tegevuste ainetunnist kooliteeni.



Tabel 1. Juhtimisel kasutatavate näitajate tüübid

Järgnev tabel aitab mõista tegevus- ja tulemusnäitajate erinevust.

| | Tegevusnäitajad | Tulemusnäitajad |
|----------------------------------|--|---|
| Mis see on? | Kooli tegevusi iseloomustavad näitajad, mille abil jälgitakse õppeasutuse üldist toimimist, toimimiseks vajalikke sisendeid ja tekkivaid väljundeid. | Eesmärgi saavutamist ehk toimunud muutust hindavad näitajad. |
| Mida see näitab? | Kooli toimimist, kuidas tegevused toimuvad, kus tekivad kitsaskohad ja mida on vaja eesmärgi poole liikumisel muuta. | Eesmärgi saavutamist iseloomustav tulemus ehk muutus õpilaste õppimises ja arengus. |
| Mida see ei näita? | Kooli arengueesmärgi saavutamist. | Kooli ja selle tegevust üldiselt iseloomustavaid tunnuseid (nt õpilaste puudumisi, õpilaste-õpetajate suhtarvu, õpetajate kvalifikatsiooni, kooli pindala). |
| Kuidas seda kasutada juhtimisel? | Regulaarselt koguda ja jälgida, et õigel ajal tegevustes muutusi teha. Seletamatu muutuse ilmnemisel stabiilsetes trendides analüüsida protsessi ja otsustada edasised sammud, kohandada tegevust. | Jälgida ja hinnata perioodiliselt, kas tegevused eesmärgi saavutamiseks on olnud piisavad, ja otsustada edasised sammud, st kavandada uusi eesmärke. |
| | <p>Näide:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ puuduvate õpilaste arv ja/või osakaal ▶ jooksvad hinded, kokkuvõtvad hinded ▶ õpilaste osalemine projektides ja teistes meeskonnatöö vormides ▶ vastava eesmärgiga seotud täiendõppeprogrammides osalenud õpetajate osakaal ▶ vastastikuseid tunnivaatlusi teinud õpetajate arv ja osakaal ▶ arenguvestlustel osalenud lastevanemate osakaal ▶ töövarjuks käinud õpilaste osakaal | <p>Näide¹:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ õpilaste hinnang heaolule koolis ▶ õpilaste hinnang enesetõhususele ▶ õpilaste hinnang oma autonoomiale ▶ erituge vajavate õpilaste osakaal ▶ õpetajate hinnang kooli sotsiaalsele keskkonnale ▶ vanemate rahuloluhinnang koolile töös HEV-lastega ▶ õpilaste õpioskuste (või teiste üldpädevuste) testide tulemused |

1 Tulemusnäitajate näidetena on esitatud näitajaid, mida Haridus- ja Noorteamet kogub keskselt, kui teeb rahuloluküsitlusi. Nende näitajate kvaliteet on tagatud nii usaldusväärsete andmekogumisvahenditega kui ka professionaalse andmeanalüüsiga.

Tulemusnäitajate puhul tuleb arvestada järgmisi aspekte.

► Milliseid näitajaid kasutavad kooli pidaja, ministerium ja teised huvigrupid kooli tulemuslikkuse hindamiseks? Millised andmed on kättesaadavad HaridusSilmas? Haridus- ja Teadusministeriumi andmebaasides on andmed valitud eelkõige selleks, et jälgida riiklike eesmärkide täitmise poole liikumist ja nende täitmist. Nende hulgas on nii sisendi-, protsesside kui ka tulemus- ja mõjunäitajaid.

Riigi ja/või kooli pidaja kasutatavad näitajad on abiks ka oma kooli näitajate määramisel. Lisaks võib olla võimalik kasutada teiste kogutud andmeid, mis annavad enesehindamisele laiemat konteksti.





► Kuidas koguda andmeid efektiivselt ja vähendada sellega kaasnevat lisatööd? Millised andmed tekivad kooli igapäevases tegevuses?

Kooli igapäevases tegevuses tekib rohkelt andmeid, mis iseloomustavad koolis toimuvat ja selle tulemuslikkust. Oluline on juba eesmäärke seades mõelda, kuidas nendest tegevustest jäljed salvestada ja kuidas neid tõlgendada (nt eKoolis, Stuudiumis).

► Kuidas vältida andmete kogumisel moonutatud tulemusi, mis mõjutavad ka eesmärgi saavutamisele antavat hinnangut?

Andmete kogumisel võivad moonutused tekkida tahtmatult, kui andmeid salvestatakse läbimõtlematult nii, et nende esialgne tähendus läheb kaotsi. Samuti võivad andmed osutada mõistlike järelduste tegemiseks liiga üldisteks või detailseks.

Näide 8. Põhieesmärk ja tulemusnäitajad

| Põhieesmärk | Tulemusnäitaja 1 | Tulemusnäitaja 2 |
|---|--|---|
| Põhikooli õpilaste digipädevused on paranenud mitmekesisemate digiõppe võimaluste kasutamise tulemusel. | Põhikooli lõpetajate osakaal, kelle digipädevus on keskmisel või üle keskmise tasemel.  <i>Kommentaar. Hinnatakse muutust õpilaste arengus, kasutatakse usaldusväärset andmekogumisevahendit.</i> | 80% õpetajatest on osalenud digiõppe võimaluste kasutamist tutvustavatel koolitustel.  <i>Kommentaar. Tulemusnäitaja ei keskendu muutusele õpilase arengus, õpetajate osalus koolitustel ei näita ka õpetajate paremat oskust toetada digipädevuste arengut.</i> |
| Õpilaste sotsiaalse ja kodanikupädevuse arendamiseks suureneb õpilaste osalus kogukonnale suunatud projektides. | Trimestri jooksul vähemalt ühe kogukonnaliikmega ja organisatsiooniga koostöös või vähemalt ühe kogukonnale suunatud projekti ellu viinud õpilaste osakaal.  <i>Kommentaar. Selgelt on määratud andmete kogumise põhimõtted (trimester, kriteeriumitele vastavate õpilaste osakaal). See näitaja võimaldab hinnata "mille tõttu" eesmärgi saavutamist, kuid mitte "mis muutub" osa eesmärgist. Lisaks on oluline hinnata sotsiaalse ja kodanikupädevuse arengut.</i> | Õppetöö käigus kogukonnale suunatud tegevused ning kaasatud kogukonnaliikmed ja organisatsioonid.  <i>Kommentaar. Jääb selgusetuks, mida mõõdetakse ja kuidas see iseloomustab eesmärgi saavutamist. Lisaks sisaldab üks tulemusnäitaja kaht eri tüüpi näitajat: tegevused ja liikmed/asutused.</i> |

Tulemusnäitaja peab kajastama eesmärgi poole liikumist ja seda on võimalik tagada kahel moel:

► määrata tulemusnäitaja sihttase arvulise eesmärgina igaks arengukava aastaks või arengukava perioodi lõpuks;

Tulemusnäitaja sihttase võimaldab hästi selgelt hinnata arengukavas seatud eesmärkide täitmist. Samas on sihttasest keeruline täpselt määrata, kuna välised ja õppeasutusest sõltumatud tegurid võivad seda mõjutada. Nii on sihttaseme määramisel riskiks see, et nende

mõõtmisel tuleb põhjalikult selgitada, millised välised tegurid on andmete kogumist mõjutanud. Sihttaseme mittesaavutamise ei ole läbikukkumine kooli juhtimisel, see on pigem võimalus täpsemaks eesmärgiseadeks järgmistel perioodidel.

Näide 9. Tulemusnäitajate sihttaseme määratlemine

| Tulemusnäitaja | Algtase 2021 | Sihttase 2025 |
|--|--------------|---------------|
| Trimestri jooksul vähemalt ühe kogukonnaliikmaga koostööd teinud või vähemalt ühe kogukonnale suunatud tegevuse ellu viinud õpilaste osakaal | 30% | 85% |

| Tulemusnäitaja | Algtase 2021 | Sihttase 2022 | Sihttase 2023 | Sihttase 2024 |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Õpilaste hinnang oma enesetõhususele (7-palli skaalal) | 3,64 | 4,5 | 5,3 | 6,00 |

► määratleda tulemusnäitaja soovitud suundumus näitaja kasvu või kahanemisenäitajana.

Oodatava suundumuse määramine vähendab sihtnäitajatega kaasnevaid riske. Eesmärgiks seatud trend ei sõltu väliskeskonna mõjudest nii palju kui arvuline näitaja.

Näide 10. Tulemusnäitaja oodatava trendina

| Tulemusnäitaja |
|--|
| Suureneb nende õpilaste osakaal, kes on trimestri jooksul teinud koostööd vähemalt ühe kogukonnaliikmaga või viinud ellu vähemalt ühe kogukonnale suunatud projekti. |
| Kahaneb nende õpilaste osakaal, kes on kogenud koolikiusamist õppeaasta jooksul. |

RIIKLIKUD NÄITAJAD

Riigi tasandil on näitajad määratud haridus- ja teadusministri määrusega „*Koolieelsete lasteasutuste, põhikoolide, gümnaasiumide, kutseõppeasutuste ja täienduskoolitusasutuste tegevusnäitajad*” ning andmeid kogutakse *HaridusSilmas*. Näitajaid kasutatakse riiklikul ja kooli pidaja tasandil haridussüsteemi tulemuse ja tõhususe hindamiseks. Need näitajad võivad haakuda kooli mõne arengueesmärgiga, kuid neid on eelkõige oluline kasutada kooli tasandil organisatsiooni hetkeolukorra seiramiseks ja võrdlevaks enesehindamiseks (*benchmarking*).

Riiklike näitajate puhul on oluline jälgida suundumusi ja märgata muutusi. Kui need näitajad muutuvad, siis osutab see probleemidele ja kitsaskohtadele ning vajab edasist uurimist ja analüüsimist. Nii jälgitakse riiklike näitajaid koolis järjepidevalt, et selgitada nende abil tulemusnäitajate saavutamist või mittesaavutamist.

Riiklike näitajate kohta kogub andmeid haridus- ja teadusinfo veebivärv *HaridusSilm*, mille abil on võimalik õppeasutuste tulemuslikkust ja tõhusust võrrelda:

► aastate lõikes.

Aastate lõikes näitajaid võrreldes saab analüüsida muutusi ja nende põhjuseks olevaid tegevusi. Tuleb arvestada, et eri aastatel võivad näitajaid mõjutada kooli tegevusest sõltumatud sisemised ja välised tegurid (nt koolide liitmine, muutused seadustes);

► teiste koolidega, sh teise õppekeelega koolidega.

Teiste koolidega näitajaid võrreldes saab analüüsida koolide tugevusi ja nõrkusi, sarnasusi ja erinevusi. Selline võrdlus annab alust vastastikuseks õppimiseks ja parimate praktikate jagamiseks. Koolil tasub arendada koostööd sarnaste koolidega, kellel on paremad näitajad selles aspektis, mida soovitakse ka ise parendada. Võrdluskoolide valimisel tuleb arvestada, et need oleksid võrreldavas aspektis võimalikult sarnased;

► oma piirkonna / kohaliku omavalitsuse keskmisega.

Kui võrrelda näitajaid oma piirkonna keskmisega, tekib alus eesmärkide seadmisel ja/või oma kooli eripära kindlaksmääramisel.

Oma kooli võrdlus teistega on juhtimisvahend, mis hõlmab organisatsiooni tegevuse ja tulemuste võrdlemist. Võrdlusanalüüsi soovitatakse teha samal tegevusalal saavutatud taseme või parima tulemusega, et süsteemselt toetada enesehindamist ja arendustegevusi (Henderson-Smart *et al.*, 2006). Võrdlusanalüüsi rakendamiseks on mitmeid võimalusi nii koolide vahel kui kooli sees. Tulemuste võrdlusanalüüs seisneb võrreldavate näitajate kokkuleppimises ja saavutatud tulemuste kõrvutamises. Näiteks toimub tulemuste võrdlusanalüüs, kui kaks kooli otsustavad võrrelda nende õpilaste osakaalusid I kooliastmes, kelle õpi-, suhtlus- ja enesemääratluspädevuse testi tulemused on üle rühma keskmise. Tulemuste valimine võrdlemiseks loob eeldused järgnevas protsessi võrdlusanalüüsiks, mille käigus õpitakse vastastikku tundma üksteise

toimimispraktikaid, et leida enda jaoks parenduskohtasid või uudseid lähenemisviise, mis võimaldavad tulemusi parandada. Kui koolid kõrvutavad õpi-, suhtlus- ja enesemääratluspädevuse testi tulemusi, siis kummaski koolis toimuvate protsesside paremaks tundma õppimiseks tasub analüüsida, millised on koolide praktikad õpilaste õpioskuste arendamisel (kas kooli õppekavas on õpioskusi toetav õppeaine, kui teadlikult on õpioskusi lõimitud jms) ning õpetajate hulgas õpioskustest ühtsete teadmiste ja oskuste kujundamisel (kas õpetajad on õppinud õpioskuste arendamist iseseisvalt, õpiringides või koolitustel). Võrdlusanalüüsi võib kasutada nii muutuste planeerimise faasis, et saada ideid muutuse paremaks rakendamiseks ja õppida teiste kogemustest, kui ka muutuste hindamise faasis, et näha parenduskohti edasiseks.

HaridusSilmast saab infot ka riigi tasandil seatud strateegiliste eesmärkide saavutamise kohta, näiteks põhihariduse õpilaste osalemine huvikoolides (%), õpetajate vastavus riigikeele oskuse taseme nõuetele põhikoolis (%). Need aitavad riigi ja koolide eesmarke seostada. Näiteks võivad väljalangevus III kooliastmes (7.–9. klass, %) või edasiõppijate osakaal põhikooli lõpetajate üldarvust (%) iseloomustada ka kooli arengueesmarke. Lisaks on koolidel võimalus kasutada näitajate koondamiseks ja analüüsimiseks teisi enesehindamisvahendeid, mis on koostatud üleriigiliste kooliarendusprojektide ja -programmide käigus (nt Digipeegel, Ettevõtlik Kool, Hea Kool kui Väärtuspõhine Kool).



Põhieesmärgi saavutamise hindamiseks vali tulemusnäitaja, mis näitab muutust õpilaste õppimises.



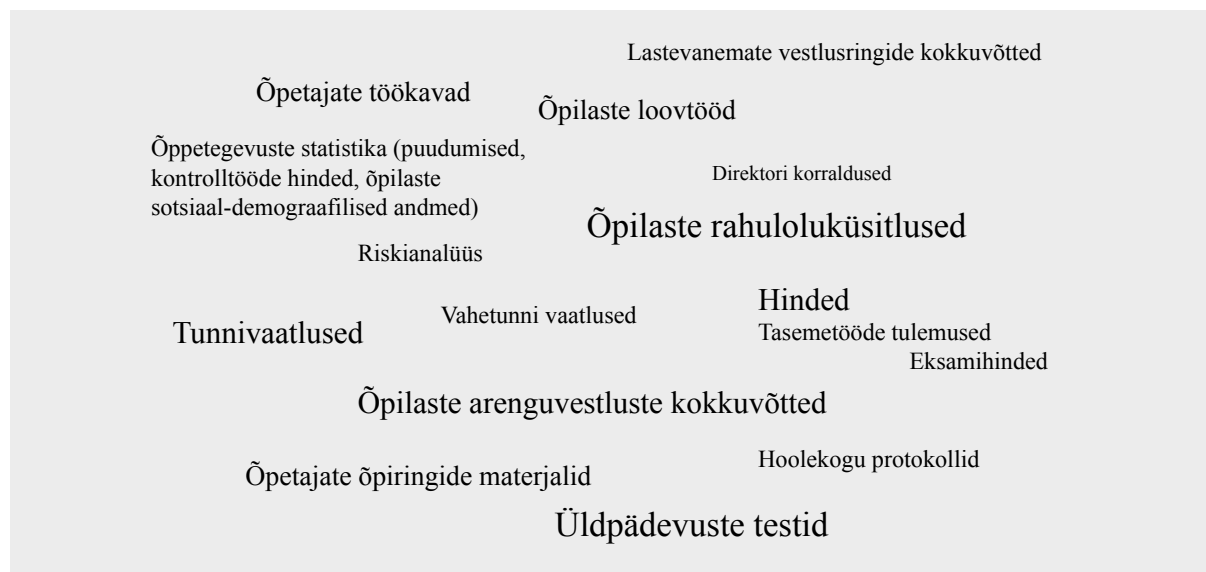
Leppige kokku iga põhieesmärgi kohta üks põhiline tulemusnäitaja, mis aitab hoida fookust. Saad seda, mida mõõdad.

3.2. ANDMETE KOGUMINE – KUIDAS OTSUSTADA ANDMETE KOGUMISE VIIS?

Digiühiskonnas ehk andmestunud ühiskonnas ei ole küsimus, kuidas andmeid koguda, vaid pigem, kuidas andmeid paremini kasutada. Andmeid tekib õppetegevuse ja organisatsiooni toimimise käigus rohkelt. Koolidel on kasutada andmeid, mis tulevad eri andmekogumisviiside vahendusel, näiteks Harno rahulolu-uuringud, mida tehakse õpilaste, õpetajate ja lapsevanemate seas, ülikoolide tehtavad uuringud, HaridusSilmas kuvatavad andmed, eksamite infosüsteemi (EIS) andmed, kooli enda koostatud küsitlused, õppeinfosüsteemist kogunev statistika, projektidest saadud andmed, arenguestlustest, vaatlustest saadud sisend. Andmed on oluline eeldus tõenduspõhiste otsustele (Datnow & Park, 2014).

Andmed on faktid, mis on korrastatud kvantitatiivselt (numbrid, koodid) või kvalitatiivselt (märkmeh, tsitaadid, tekstid). Andmetena mõistetakse toorandmeid, mida on struktuurselt kogutud, kuid ei ole veel analüüsitud ja millele ei ole veel tähendust antud. Enamasti tähendab see tabeleid, loetelusid, tekstikogumeid, täidetud vorme jms, kuid sellisel kujul ei muuda need veel kooliarendust tõenduspõhiseks ega aita kaasa pidevale sisehindamisele.

Andmete kogumiseks on mitmeid meetodeid (joonis 9) ja oluline on kriitiliselt hinnata eri viisil kogutud andmete kvaliteeti.



Joonis 9. Enim levinud andmete kogumise viisid ja andmeallikad

Peamine lähtekoht andmete kogumise viisi üle otsustamisel on selle **kooskõla näitajas kirjeldatud tunnus(t)ega**.

Esiteks on kooskõla üle otsustamisel oluline hinnata, milline on näitajas kirjeldatud nähtuse kõige loomulikum **avaldamise viis**: kas nähtus avaldub õpilaste käitumises või nende

enesehinnangus, kas nähtus avaldub õpetajate kavandatud tegevustes või tegelikus õpetamistegevuses jne. Nii näiteks on parem jälgida õpilaste kaasatust muudetud õpitemeetodestesse tunnivaatluste käigus, mitte lähtuda õpetajate töökavas planeerimise käigus kirjeldatust. Arvestada tuleb, et andmed on usaldusväärsemad, kui need on kogutud vahetult nähtuse

avaldumisel. Oluline on eelistada näiteks õpilaste arvamuse küsimist neilt endilt, mitte koondada õpilaste ettepanekuid õpetajate või lastevanemate vahendusel.

Teiseks on andmete kogumise viisi valimisel väga oluline hinnata, kui palju lisaressurssi vajatakse **andmete kogumiseks**: andmete töötlemise ja analüüsimise aeg, delikaatsete isikuandmete töötlemise nõuetega arvestamine, andmete salvestamiseks vajalike andmekandjate maht jne.

Tõenduspõhist kooliarendust toetava sisehindamise eeldus on süsteemsus tulemus- ja tegevusnäitajateks vajalike andmete kasutamisel. Koolides on tihti olemas andmed tegevus- ja tulemusnäitajate jaoks, mida arengukava eesmärkide saavutamisel jälgida, kuid puudub süsteemsus, mis võimaldaks neid õigel ajal

ja õiges kohas kasutada. Nii on oluline enne kaardistada, millised andmed on juba olemas, milliste arengukava eesmärkide saavutamist aitavad need hinnata ja milliste eesmärkide puhul andmed puuduvad. Viimasel juhul tuleks koolil endal sobiv andmekogumisviis leida.

Arengukava periood võimaldab igal aastal koguda samu andmeid, et näha muutusi. Tabeli vormis süstematiseerimine aitab näha trende, seada sihttasemeid ja kombineerida eri andmekogumisallikatest pärinevaid näitajaid. Näitajate koondtabel võimaldab näitajaid seostada konkreetse arengukava eesmärgiga ning veebilinkidega lisada juurde uuringute raportid, et jõuda kiiresti konkreetse uuringu taustani. Järgnevalt on esitatud üks võimalik süstematiseerimise viis.

Näide 11. Kooli sisehindamisel kasutatavate tulemus- ja tegevusnäitajate aluseks olevate andmete kogumise kaardistus

| Arengukava eesmärk, millele see näitaja on seotud | Näitaja | Andmekogumisallikas | 2019/2020 | 2020/2021 | 2021/2022 |
|--|--|------------------------|--------------------------------|-----------|--------------------------------|
| Välja on töötatud ja rakendatud strateegiad õpilaste õpioskuste arendamiseks | Õpioskuste toetamine. Õpetajate hinnangud väidetele: õpetan tunnis, kuidas saab õppides asju paremini meelde jätta. Seletan õpilastele, kuidas planeerida oma õppimist väljaspool tunde. Selgitan tunnis õpilastele, kuidas õpikust või muust materjalist oluline info üles leida. Õpetan, milliste võtetega (nt skeemid, märksõnad) saaks materjali või ülesannet organiseerida ja endale arusaadavaks teha). 5 palli skaalal | Harno õpetajate uuring | <i>uuringut läbi ei viidud</i> | 4.3 | <i>uuringut läbi ei viidud</i> |
| Välja on töötatud ja rakendatud strateegiad õpilaste õpioskuste arendamiseks | Tõhusate õpistrateegiatega õpetamine 7 palli skaalal | TLÜ õpetajauuring | <i>uuringut läbi ei viidud</i> | 5.8 | <i>uuringut läbi ei viidud</i> |

| | | | | | |
|--|--|---|------------------------|------------------------|------------------------|
| Võimaldame kvaliteetset gümnaasiumiharidust kõigile oma õppijatele | Õppetöö mõtestatus. Õpilaste hinnangud järgmistele väidetele: õpetajad toovad igas tunnis näiteid elust. Uut teemat sisse juhatahes selgitab õpetaja, kus ja milleks saab neid teadmisi kasutada. Õpetajatel on tavaks kirjeldada õpitava materjali seoseid igapäevaeluga. 5 palli skaalal | Harno 11. klassi rahulolu-uuring | 3.1 | 3.2 | 3.4 |
| Võimaldame kvaliteetset gümnaasiumiharidust kõigile oma õppijatele | Tunnen, et mentortundidel on mõte ja eesmärk. 5 palli skaalal | Mentorlusuuring õppijatele/mentorite uuring | 3.57/ 4.3 | 3.56/ 4.23 | 3.73/ 4.25 |
| Võimaldame kvaliteetset gümnaasiumiharidust kõigile oma õppijatele | Olen oma mooduli valikuga rahul (10. klassi keskmine). 7 palli skaalal | Kursuste tagasisideküsitlused | 5.8 | 5.9 | 6.0 |
| Võimaldame kvaliteetset gümnaasiumiharidust kõigile oma õppijatele | Eesti keele riigieksami tulemused kooli/Harjumaa/riigi keskmine | EIS | 65.6/ 62.8/ 63.3 | 66.7/ 63.1/ 61.6 | 64.6/ 63.2/ 60.3 |

Lihtsam on koguda ja süstematiseerida kvantitatiivseid andmeid, mida on kogutud küsitluste, õppeinfosüsteemi, Haridussilma vms kaudu. Keerulisem on andmetega, mis on saadud kvalitatiivselt, näiteks vaatluste, arenguveestluste kaudu. Kui põhieesmärgiga seotud tulemusnäitaja eeldab kvalitatiivsete andmete analüüsi, siis tuleb enne täpselt paika panna, kuidas toimub kogumine. Näiteks kui andmekogumisviisiks on õpetajatega tehtavad

arenguveestlused, siis tuleks enne kokku leppida, mida nendest vestlustest talletatakse ja kuhu. Seejärel saab kirjapandud kokkuvõtete põhjal teha kvalitatiivset sisuanalüüsi, et välja selgitada korduvad teemad. Näiteks kui koolitöötajatelt küsiti, milliseid muutusi nad soovivad lähiaastatel oma koolis näha, anti vabas vormis vastuseid ning neid sisuliselt analüüsi-des eristuvad kaks teemat: koormus ja füüsiline keskkond.

Näide 12. Avatud küsimustele antud vastuste sisuanalüüsi tulemused

| Kategooria | Ettepanek | Näide |
|--------------------|--|---|
| Koormus | Vähendada õpilaste arvu klassis Parandada tugitöötajate ja õpetajate koostööd | “Klassid on liiga suured, et jõuda iga õpilaseni.” “Haritud ja kogenud abipersonali olemasolu (psühholoog, sotsiaalpedagoog, kogenud abiõpetajad), kes toetavad õpetajat/klassijuhatajat tema töös; kõik töötajad täidavad oma ülesandeid koolis vastutustundlikult ja töötavad ühise eesmärgi nimel.” |
| Füüsiline keskkond | Parandada internetiühendust Luuu paremad töötingimused | “Kiirem ja püsivam internetiühendus.” ”Et lahendatakse kabinettide puuduse probleem /...!” |

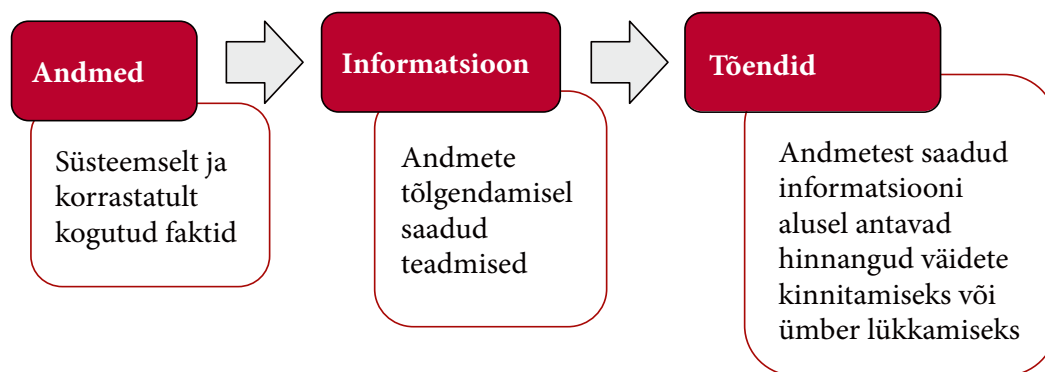
☞ Juba arengukava eesmärgi ja tegevusi kavandades mõtle, mis näitab, et liigid soovitud suunas, ja kuidas hakatakse tõendeid koguma.

☞ Vähenda tõendite kogumisega kaasnevat lisatööd ja mõtle läbi, millised andmed tekivad kooli igapäevatoos. Kaasa õpetajad õpilaste kohta käivate andmete kogumisse. Kasuta usaldusväärseid andmebaase (EHIS, HaridusSilm jt).

3.3. ANDMETEST TÕENDITEKS – MILLAL SAAVAD ANDMETEST TÕENDID?

Tõendus põhinev kooliarendus ei seisne üksnes usaldusväärsetes andmetes, vaid oluline on kogu kooli koostöine tegutsemine, et kasutada andmeid oma tegevuse parandamiseks. See

tähendab, et andmetest peavad saama tõendid ehk andmed vajavad analüüsimist, tõlgendamist, arutelu ja järelduste tegemist (Datnow & Park, 2014) (joonis 10).



Joonis 10. Andmetest tõenditeks

Näide 13. Andmed tabelina

| Kooli huviringides osalevate õpilaste osakaal | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|-------|-------|-------|-------|
| Kool 1 | 81,5% | 92% | 45,6% | 69,4% |
| Kool 2 | 51,6% | 57,6% | 41,4% | 40,7% |
| Kool 3 | 93,7% | 50,8% | 51,4% | 67,4% |

Andmed muutuvad töötlemise ja analüüsimise käigus infoks. **Info** tähendab, et andmetele antakse tähendus ning selle tähenduse kaudu luuakse seoseid koolis toimuvate protsesside ja seatud eesmärkidega. Andmetest infoks muutumisel vastatakse küsimusele, mida andmed meile ütlevad ja mida

neist teada saame. See toimub nii siis, kui koostame andmetest kokkuvõtteid raportite, aruannete, esitlustena, kui ka nende üle arutelusid pidades. See on oluline eeldus, et kujuneksid tõendid, mida kasutada edasiste otsuste alusena.

Näide 14. Info, mis on tekkinud andmete põhjal toimunud analüüsi tulemusel

Kui analüüsida kooli huviringides perioodil 2016–2019 osalevate õpilaste osakaalu, siis ilmneb, et kõigis kolmes koolis on huviringides osalemine olnud varem sihttasemest kõrgem, kuid 2018. aastal on toimunud

järsk langus. Teistest koolidest eristub kool 2, kuna nende puhul on huviringides osalemise langustrend püsinud kogu perioodi ja see jääb ka allapoole sihttasest.

| Kooli huviringides osalevate õpilaste osakaal | Sihttase | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| Kool 1 | 51% | 81,5% | 92% | 45,6% | 69,4% |
| Kool 2 | 51% | 59,6% | 57,6% | 41,4% | 40,7% |
| Kool 3 | 51% | 93,7% | 80,8% | 51,4% | 67,4% |

Kui andmetest saadud infot võrreldakse algsest seatud eesmärgi või püstitatud küsimusega, millest lähtuvalt asuti andmeid koguma, siis kujuneb infost **tõend**, mis võimaldab saadud teadmisele hinnangut anda, eesmärgis

sisalduvat väidet kinnitada või ümber lükata. Tõendi kasutamine tähendab, et andmetest saadud teadmisi rakendatakse edasiste tegevuste kavandamisel ja otsuste vastuvõtmisel.

Näide 15. Andmetest infoni, mida kasutatakse tõendina otsustuste tegemisel

Kui analüüsida kooli huviringides perioodil 2016–2019 osalevate õpilaste osakaalu, siis ilmneb, et kõigis kolmes koolis on huviringides osalemine olnud varem sihttasemest kõrgem, kuid 2018. aastal on toimunud

järsk langus. Teistest koolidest eristub kool 2, kuna nende puhul on huviringides osalemise langustrend püsinud kogu perioodi ja see jääb ka allapoole sihttasest.

| Kooli huviringides osalevate õpilaste osakaal | Sihttase | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| Kool 1 | 51% | 81,5% | 92% | 45,6% | 69,4% |
| Kool 2 | 51% | 59,6% | 57,6% | 41,4% | 40,7% |
| Kool 3 | 51% | 93,7% | 80,8% | 51,4% | 67,4% |

Kooli 2 puhul vajavad muutusi kooli õpetajaskonna koosseis ning töö- ja palgakorraldus selliselt, et toetada õpetajate

valmisolekut juhendada huviringe ja luua enam võimalusi õpilaste osalemiseks.

Selleks et koolijuht saaks toetada tööd andmetega, on oluline arvestada viie asjaoluga, mis aitavad muuta kooli andmekasutuse süsteemsemaks (Schildkamp *et al.*, 2019).

► Koolijuhi ülesanne on luua võimalused aruteluks selle üle, mis andmeid, mis eesmärkidele kasutatakse. Oluline on selgelt sõnastada **kokkulepped**, milleks andmeid kasutatakse, ning luua turvaline õhkkond selleks, et andmeid analüüsitakse koostöiselt ja aktiivselt osaledes. Koolis kogutud andmetega võiks töötada mitu töörühma, kes annavad oma töö tulemustest sisendit ka sisehindamise jaoks. Koolijuhi roll on luua tingimused selliste meeskondade püsivaks ja eesmärgistatud tegutsemiseks.

► Õpetajad, kes annavad töörühmadele andmeid, vajavad ka individuaalset toetust, et nad saaksid pöörduda koolijuhi poole nii emotsionaalsete kui ka muude raskuste tekkimisel. Koolijuht saab pakkuda tuge ka sellega, et leida koostööks kindel aeg.

► Sisehindamise töörühma tegevus peaks pakkuma liikmetele **intellektuaalseid välja-**

kutseid. Juht saab olla eeskujuks töös andmetega ja peab võimaldama töörühmale ligipääsu erinevatele andmetele. Lisaks on koolijuht eeskujuks oma kogemuse ja teadmise jagamisega ning jälgib, et ülesandeid oleks võimalik jagada rühma liikmete vahel. Koolijuht võiks mõelda, kuidas toimub koolis koostöö, kuidas arendada oskust andmetega töötada ja kuidas neid jagada.

► Usaldus ja austus aitavad kujundada andmete kasutamist **toetavat koolikultuuri**. Selle tekkimiseks on vaja inimesi kaasata, anda võimalus osaleda aruteludel ning kasutada andmeid kooli arendamiseks (nt õppenõukogus, õppeedukusega seotud andmete analüüsimisel), mitte kellegi vastutusele võtmiseks. Koolijuhi ülesanne on mõelda ka sellele, kuidas kasutada andmeid kooli arendamisel pikemas perspektiivis, kuidas tähtsustada uurimisrühma tööd koolis ja toetada õpetajate koostööd.

► **Võrgustiku kujunemisel** on juht vahelüks õpetajate töörühmade ja teiste huvigruppide vahel. Juht saab koos õpetajatega vahendada andmete põhjal saadud tulemusi ja

teadmisi ning reflekteerida õpitu üle. Lisaks peaks koolijuht mõtlema, kuidas saab võrgustik uurimisrühma tööd toetada.

Andmekasutuse toetamiseks on kesksel kohal õpetajate ja koolijuhtide professionaalse õppimise võimalused, mis on ühendatud andmetega töötamisega. Näiteks kui koolis tegutses õpiringides on valitud õpitavaks teemaks motivatsioon isemääramisteooria alusel ning mõnel õpiringi kohtumisel analüüsitakse ka õpilaste rahulolu- ja koolikeskkonna küsitlustest antud hinnanguid autonoomiale, seotusele kaasõpilastega, enesetõhususele. Nii saavad õpetajad reflekteerida õpetamispraktikate

üle, pakkuda üksteisele tuge, jagada teadmisi ja kogemusi. On oluline märkida, et selliste tööühikute edukus sõltub otseselt koolijuhi teadlikkusest rühma toetamisel.



Töö andmetega on väärtuslik koosõppimine. Andmete tõlgendamine võimaldab koos analüüsida, mis õpilastega õppeprotsessis toimub, mis võiksid olla kitsaskohad ja kuidas neid kõrvaldada.

4. SISEHINDAMISE JUHTIMINE – KUIDAS SAMM-SAMMULT PROTSESSI ÜLES E HITADA?

4.1. SISEHINDAMISE PROTSESSI KAVANDAMINE

Sisehindamise sisukaks ja tulemuslikuks läbiviimiseks on oluline kogu protsess läbi mõelda juba arengukava koostamise lõpuetapis. Selleks koostab õppeasutus oma sisehindamise läbiviimise korra, milles määratakse kindlaks:

- ▶ kooli sisehindamise eesmärk;
- ▶ sisehindamise korraldus, olulisemad tegevused, tähtajad või periood;

▶ sisehindamise eest vastutajad ja nende ülesanded;


▶ sisehindamisel analüüsitavate näitajate ja arengukava tulemusnäitajate andmete kogumise meetodika selgitus;

▶ sisehindamise aruande koostamise põhimõtted ja ülesehitus.


Näide 16. Väljavõtted kooli sisehindamise korrast

1.1. Sisehindamine on süsteemne ja terviklik protsess, mille käigus analüüsitakse kooli tegevusi ja hinnatakse tulemuslikkust lähtudes kooli arengukava eesmärkidest.


1.2. Sisehindamise eesmärk on analüüsida õppijate arengut toetavaid tingimusi koolis ja tagada sellest lähtuvalt kooli arengukava eesmärkide asjakohasus. Sisehindamise käigus antakse hinnang arengukava eesmärkide saavutamiseks kavandatud tegevuste tulemuslikkusele ning selgitatakse välja tugevused ja parendusvaldkonnad, mille alusel koostatakse uue perioodi arengukava ja järgnevate aastate üldtööplaanid.

 *Kommentaar. Kooli sisehindamise protsess ja eesmärk on lahti mõtestatud ja kooskõlas riikliku regulatsiooniga.*


2. Sisehindamise läbiviimiseks kavandatakse üldtööplaanis fikseeritud tegevuste monitoorimiseks andmete kogumine. Tulemus- ja tegevusnäitajate hindamiseks andmete kogumiseks kasutatakse Google Drive'i keskkonda. Iga kooliastme õpetajatest moodustatakse tööühm, kes veab eest andmete analüüsi ja tõlgendamist.

 *Kommentaar. Sisehindamine on seotud kooli igapäevase juhtimisprotsessiga ja seda nähakse kollegiaalse tegevusena.*


1.1. Kooli sisehindamise korra kehtestab direktor, kes esitab selle enne arvamuse andmiseks hoolekogule.

 *Kommentaar. Korra menetlemise protseduuri pole mõttekas lisada korra sätetesse. Pigem võib seda infot kajastada dokumendi päises.*

1.2. Tulenevalt põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse § 78 lõikest 1 tehakse koolis sisehindamist, mis on pidev protsess ning mille eesmärk on tagada õpilaste arengut toetavad tingimused ja kooli järjepidev areng.

 *Kommentaar. Kooli siseregulatsioonis pole asjakohane kopeerida seaduse sätteid. Pigem on soovitatav täiendada riiklikult fikseeritud põhimõtteid kooli jaoks oluliste põhimõtete-ga ning kirjeldada, kuidas sisehindamine toetab kooli arengukava.*


2. Sisehindamine toimub arengukava perioodi lõpus, selleks moodustatakse tööühm, kes vastutab andmete kogumise ja aruande koostamise eest.

 *Kommentaar. See punkt viitab sisehindamisele kui ühekordsele tegevusele, kus sisehindamise eest vastab väike rühm kooli töötajaid.*

3.2. Sisehindamise aruanne koosneb järgmistest osadest:

- 1) kooli sisehindamise protsessi lühikirjeldus ja hinnangud mõju kohta kooli juhtimisele;
- 2) kooli tugevuste kirjeldus koos seda toetavate andmete analüüsiga;
- 3) kooli parendustegevuste kirjeldus koos seda toetavate andmete analüüsiga.

3.3. Sisehindamise aruanne annab tervikliku ülevaate kooli arengukavas seatud põhi- ja alaeesmärkide täitmisest.

 *Kommentaar. Kirjeldataud sätted annavad pidepunktide aruande koostamiseks, kuid ei fikseeri järgalt aruande vormi.*

3. Kooli sisehindamise aruande koostamisel lähtutakse järgmistest kategooriatest.

3.1. Õppimine, õpetamine:

- õppetundide külastamine
- õpilase toetamine
- kooli üldesmärkide täitmine
- hindamine
- eksamitulemused
- aineolümpiaadid, võistlused

- tugikeskuse töö

- IT-võimaluste kasutamine

- kooliraamatukogu töö

3.2. Koolikohustuse täitmine:

- õpilaste nimekirjad
- õpilaste liikumine
- õppetundidesse hiline mine, neist puudumine
- puudumiste kokkuvõtted
- reageerimine põhjuseta puudumistele
- koolist väljalangemise statistika

3.3. Dokumentatsioon:


- õpilasraamat

- EHIS

- eKool

- õpetajate toimikud

- üldtööplaan

 *Kommentaar. Ebamääraseks jääb, kuidas tuleb nende sätete alusel sisehindamise aruannet koostada ja millega on nende kategooriate puhul tegu (aruande osad, alateemad, andmed).*

Sisehindamise ettevalmistused algavad eelmise sisehindamisaruande kinnitamise järel, kui uue perioodi arengukava koostades tuleb otsustada:

► milliseid andmeid ja kuidas kogutakse pidevalt, kuidas tagatakse tegevus- ja tulemusnäitajate kohta kogutud kvantitatiivsete andmete säilimine moonutamata kujul;

► milliseid andmeid ja kuidas kogutakse sisehindamise aruande vormistamise eel, kuidas kogutud kvalitatiivseid andmeid ja kujundatud hinnanguid säilitatakse.



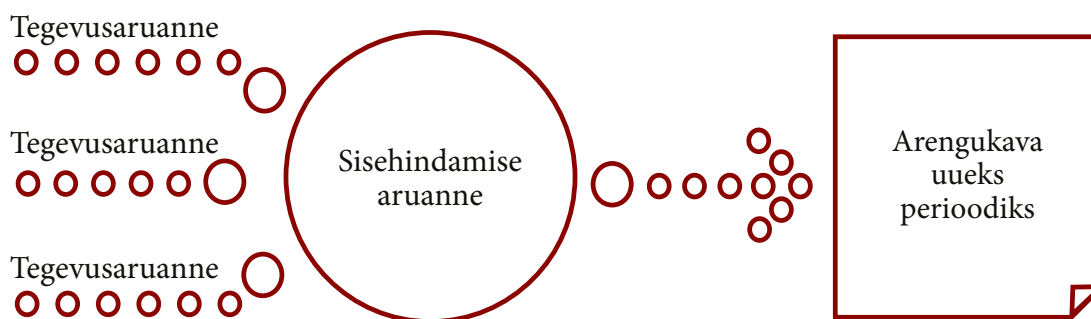
Sisehindamise protsessis on iga töötaja osalemine oluline. Näita juhina, et see on tähtis!

4.2. TEGEVUSARUANDEST SISEHINDAMISARUANDENI

Koolil on kohustus tegeleda sisehindamisega pidevalt. Selleks et arengukava koostamisel võtta aluseks eelmisest perioodist tehtud järeldused, on soovitatav koostada sisehindamise aruanne arengukava kehtivuse viimasel aastal ja võtta see aluseks uue arengukava koostamisel.

Lisaks koostatakse igal aastal tegevusaruandeid, õppeaasta aruandeid või temaatilisi aruandeid, kus jälgitakse näitajaid ja tegevuste

tulemusi, tehakse kokkuvõtteid õppeaasta eesmärkide saavutustest ning järeldusi edasiste tegevuste kavandamiseks. Nii annavad tegevusaruanded sisendi kogu arengukava perioodi sisehindamiseks (joonis 11). Tegevusaruanne on kooli iga-aastase üldtööplaani kokkuvõte. Nii saab sisehindamisest pidev protsess, mitte kolme-nelja aasta tagant läbi viidav hoogtöö.



Joonis 11. Tegevusaruannete, sisehindamisaruande ja arengukava seosed

Tabel annab ülevaate, kuidas iga-aastased tegevusaruanded ja sisehindamine omavahel siduda.

Tabel 2. Tegevusaruande ja sisehindamisaruande tunnused

| | Tegevusaruanne | Sisehindamise aruanne |
|-----------------------------|--|---|
| Periood | Üks (õppe)aasta | Arengukava periood, vähemalt kolm aastat |
| Eesmärk | Iga-aastaste tegevuste ja nende tulemuslikkuse analüüs uue (õppe)aasta kavandamiseks, et liikuda arengukava eesmärkide poole | Arengukava eesmärkide saavutamise analüüs uue perioodi arengukava lähtekohtade kindlaksmääramiseks |
| Tulemusnäitajate kasutamine | Juba olemasolevad tulemusnäitajad ja soovitud edasiste tegevuste kavandamiseks arengukava eesmärkide saavutamiseks üldtööplaanis | Kõik tulemusnäitajad ja nende alusel hinnang arengukava eesmärkide saavutamisele |
| Tegevusnäitajate kasutamine | Kõik tegevusnäitajad vähemalt 2–3 aastase trendina. | Kriitiliste suundumustega tegevusnäitajad, mis osutavad uue perioodi arengueesmärkide seadmise vajadusele |
| Sisend | Järgmise (õppe)aasta üldtööplaanile | Järgmise perioodi arengukava hetkeolukorra analüüsile |

Ajalises plaanis võib tekkida koolidel küsimus, millal toimub eelmise õppeaasta kokkuvõtete tegemine ja uue planeerimine, sest õppeaasta lõpeb 31. august ja uus õppeaasta algab 1. septembril. Soovitav on kokkuvõtetega käimasoleva õppeaasta kohta alustada juunis, sest suurem osa õppetööst on lõppenud, ja tegevusaruanne koostada kooli juhtkonnal augustis. Nii on eelmise õppeaasta tugevused ja parendusvaldkonnad sisendiks uue üldtööplaani koostamisele, mis tuleb läbi arutada kooli töötajatega enne uue õppeaasta algust.

Sisehindamiseks ei ole üht ja ainuõiget viisi, vaid see oleneb õppeasutuse hetkeolukorrast: milline on õppeasutuse juhtimisstiil ja koolikultuur, milline on varem olnud sisehindamise meetod, millist tagasisidet on aruandele antud jne. Sisehindamiseks valitud meetodite töömahukus on erinev ja mõistlik on varieerida erinevaid meetodeid.

Kooliarendust toetava sisehindamise kvaliteet oleneb sellest, kuidas sisehindamist tehakse. Sisehindamine ei seisne üksnes andmete kogumises ja nende esitamisest arengukava perioodi lõpus. Sisehindamise õnnestumiseks on kooli meeskonna häälestamisel ja aruande koostamiseks ettevalmistamisel oluline lähtuda järgmistest põhimõtetest (Vanhoof & Van Petegem, 2011).

► Kooli sisehindamise töörühm on valmistunud süsteemseks enesehindamiseks. Sisehindamise käivitamisel tuleb arvestada, et õpetajate jaoks võib sisehindamine, nagu igasugune hindamine, tekitada ärevust ja olla väliselt survestatud kohustus. Konstruktivistset ja avatud hoiakut mõjutavad õpetajate varasemad kogemused sellega, kuidas koolis on otsuste tegemisel andmeid kasutatud.

► Kooli sisehindamise töörühm tegutseb ühise eesmärgi nimel. Sisehindamiseks on oluline jagada ja kokku leppida sisehindamise eesmärgid ehk miks on see protsess osapool-

tele oluline ning mida sisehindamise tulemustega tehakse. Sisehindamise protsessi alguses tasub sisehindamisse panustaval töörühmal leida enda jaoks need seosed, kus sisehindamisest võib kasu olla õpetamis- ja juhendamispriaktikate parandamisel. Sisehindamise ühised eesmärgid tasub hoida kogu protsessi ajal töörühma liikmete jaoks nähtavana.

► Kooli sisehindamise töörühm jagab vastutust. Nii kaasatakse tugevuste ja parendusvaldkondade määramisse just need inimesed, keda need otsused kõige enam puudutavad. Sisehindamise käigus tehtud järeldused ei tohiks esindada üksnes ühe töörühma liikme arvamust, vaid konsensuslikke seisukohti. See tagab sisehindamise järelduste juhtimisotsusteks jõudmise ja kujundab koolipere hoiakuid sisehindamise väärtusesse.

► Kooli sisehindamise töörühma kommunikatsioon on tulemuslik. Enamasti teavitatakse kooliperet sisehindamise korralduslikest aspektidest, näiteks sisehindamise aruande esitamisest, töörühma koosseisust, kuid need aspektid ei näita sisehindamise protsessi võimalikku kasu õpetajatele ning mõju nende õpetamis- ja juhendamispriaktikatele. Nii on olulisem avada sisehindamisel käsitletavaid tegelikke probleemkohtasid, mille lahenduste üle arutelud toimuvad.

► Kooli sisehindamise töörühm loob toetavaid suhteid ja teeb koostööd. Sisehindamisel käsitletakse koolielu tegelikke probleemkohtasid, mille kohta jagatakse töörühma liikmetele infot toimivate usalduslike koostööviiside abil. Nii on otstarbekas kaasata õpetajate meeskonnad, õpiringid ja muud algatusrühmad probleemide üle arutlema.

► Kooli sisehindamise töörühm seob sisehindamise koolielu igapäevaste tegevustega. Koolijuhi jaoks selged ja nähtavad sisehindamise seosed kooli muude tegevustega ei pruugi seda olla ülejäänud kooliperele. Oluline on

kasutada olemasolevaid andmeid ja aruteluformaate ning mitte luua üksnes sisehindamise jaoks vajalikke andmekogumisviise. Nii keskendub sisehindamise arutelu kooli jaoks kõige aktuaalsematele arenduskohtadele ja -eesmärkidele.

► Kooli sisehindamise tööühm reageerib sisemistele ja välistele ootustele seoses kooli toimimisega. Õpilaste, lastevanemate, kooli pidaja ja kogukonna esindajate kaasamine võimaldab saada väärtuslikku kõrvalvaadet ning ideid koolielu kitsaskohtade lahendamiseks.

Need põhimõtted on olulised arengukava perioodi lõpus sisehindamise aruannet koostades.

4.3. SISEHINDAMISARUANNE KUI HINNANG ARENGUKAVA TÄITMISELE

Sisehindamise aruande ülesehitus on mõistlik kujundada vastavalt õppeasutuse arengukava eesmärkidele. Senise sisehindamise praktika käigus on kasutusel mitmeid soovituslikke vorme, kuid olulisem on jälgida, et sisehindamise aruanne kajastaks nii sisehindamise protsessi kui ka sellest tehtud järeldusi.

Sisehindamise aruande koostamist lihtsustavad elektroonilised töökeskkonnad, mis võimaldavad ühe dokumendiga töötada paindlikult ja säästa koostajate aega, kuna pole vajadust e-postiga dokumenti või selle osasid edastada ning oodata teiste osade saabumist. Levinumad töökeskkonnad on näiteks GoogleDrive, OneDrive, Dropbox.

Sisehindamise aruanne koosneb **sissejuhata-vast** osast, kus on soovituslikult järgmine info.

► Üldandmed õppeasutuse kohta: õppeasutuse nimetus ja kontaktandmed (aadress, üldtelefon, e-post, kodulehekülge), juhi nimi, kooli pidaja nimetus ja aadress, õpilaste, töötajate, sh pedagoogilise personali arv, ning sisehindamise periood.



Mõttele sisehindamisest kui õppeasutuse juhi töövahendist kooli arengu suunamisel. Sisehindamine on pidev protsess, mis aitab hinnata eesmärkide saavutamist ja toetab otsustamist. Sisehindamise aruanne on arengukavaperioodi tulemusi koondav kokkuvõte.



Küsi endalt sisehindamise protsessis, kas faktid kinnitavad seda, mida sisetunne ütleb. Pidevalt tuleb koguda ja analüüsida tõendeid, mis näitavad õpilaste arengut ja õppimisega seonduvat.

Üldandmed peavad olema vastavuses edaspidi korduvate andmetega, selleks tasub fikseerida andmete kogumise põhimõtted (mis kuupäeva seisuga, milliste kriteeriumitega tehtud päring, millistest andmekogudest). Üldandmetes on otstarbekas esitada ka olulisemad muutused riiklikes tegevusnäitajates.

► Õppeasutuse lühikirjeldus ja eripära. Lühikirjeldus annab ülevaate õppeasutuse olulisematest tunnustest, mis aitavad luua konteksti: õppeasutuse asutamise ja/või kujunemislugu, hetkeolukorra iseloomustus, eripära piirkonnas. Eripära selgitades on otstarbekas kirjeldada ka kooliastmeid, õppesuundi, valikaineid, süvaõppe võimalusi, täiendusõpet, huvitegevust vms.

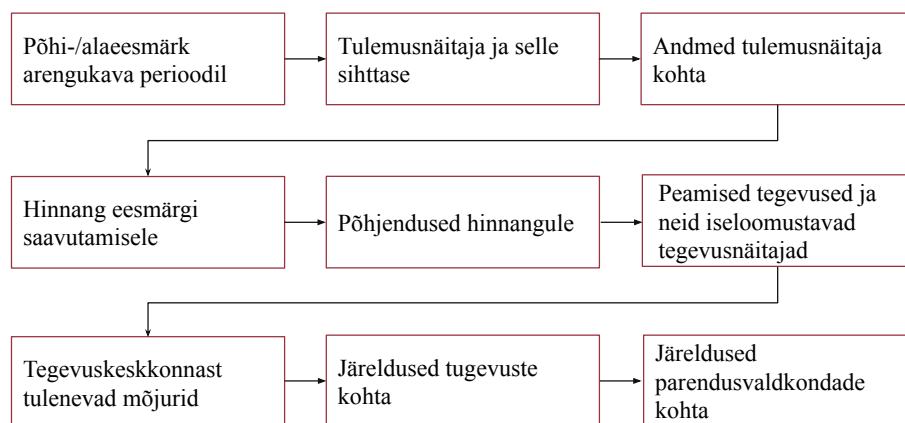
► Sisehindamise protsessi lühikirjeldus, millistes etappides, keda ja kuidas kaasati, kuidas see toetab õppeasutuse üldist juhtimist. Selgitatakse, kuidas koguti andmeid, kuidas hinnati tulemuslikkust, kuidas on esitletud lõppjäreldused.

Sissejuhatus on soovitatavalt kaks lehekülge, et mitte hajutada lugeja tähelepanu põhiosalt.

PÕHIOISA

Põhiosa on soovitatav üles ehitada õppeasutuse püstitatud põhieesmärgi ja alaeesmärkide kaupa (joonis 12). Iga eesmärgi juures esitatakse soovitud tulemusnäitaja, seatud sihttase ja andmed tulemusnäitaja kohta aastate kaupa. Tulemusnäitajate kohta esitatud andmetest selgub hinnang eesmärgi saavutamisele. Üldjuhul on hinnang väljendatud fraasina kas „eesmärk on saavutatud”, „eesmärk on osaliselt saavutatud” või „eesmärk on saavutamata”. Samas võib iga kool luua ka endale sobiva eesmärkide hindamise skaala. Pidevas arengus olevate organisatsioonide jaoks on loomulik tunnistada, et kõiki algselt seatud eesmärke

ei olnud võimalik saavutada, oma senisest tegevusest õpitakse ning osatakse analüüsida ja põhjendada kujunenud olukorda. Peamised tegevused kirjeldatakse, et tõendada eesmärgi poole liikumist konkreetsete tegevusnäitajatega. Tulemustest annavad parema ülevaate tabelid ja joonised, kus on esitatud andmed vähemalt kolme perioodi (õppeaasta, semester) kohta ja võimaluse korral kogu arengukava ajavahemiku kohta. Kujunenud olukorra põhjendamisel ja analüüsimisel ei tohi unustada ka välisest tegevuskeskkonnast tulenevaid mõjureid. Põhiosa sidususe tagamiseks võib vajaduse korral esitada tulemusnäitaja kõrval lisaandmeid, et tõendada parendusvaldkondade või tugevuste olulisust.



Joonis 12. Sisehindamise aruande põhiosa koostamise etapid

Arvandmete esitamisel tuleb jälgida, et need annaksid objektiivse ja moonutusteta pildi käsitletavast. Sellele aitab kaasa, kui on esitatud andmed üldkogumi kohta ja selgitatud, mida need andmed esindavad (nt küsitluses vastanute osakaal, koolitusel osalenud õpetajate osakaal kogu pedagoogilisest personalist). Hinnete ja hinnangute puhul tuleb juurde märkida, millist skaalat on kasutatud (nt keskmine hinnang 4,57 mõõdetuna 5 palli skaalal). Sageli esitatakse tulemusi keskmistena, kuid neid on korrektne täiendada ka muude kirjeldava statistika näitajatega (nt hajuvus, usaldusvahemikud). Samuti tuleb hinnata, kas keskmise esitamine läheb kokku küsimustikus kasutatud skaalaga (nt nõustun / ei nõustu, erinevad kategoriaalsed vastusevariandid). Keskmise asemel võib olla

korrektsem kasutada sagedusjaotust või kaalutud keskmist. Kaalutud keskmise arvutamisel võetakse arvesse hinnangu suhteline väärtus (näiteks õpetajate isikupõhise arvestamise asemel võetakse arvesse tema töökoormus). Kui andmed iseloomustavad väikest hulka juhtumeid, isikuid või sündmusi, siis võib olla informatiivsem keskmiste asemel välja tuua tulemused kvalitatiivselt (nt vabade vastuste kommentaarid, nende põhjal tehtud üldistus).

Eelnevate tulemuste ja tegevuste analüüsi põhjal tuuakse välja tugevused ja parendusvaldkonnad, mis on seotud vastava eesmärgi saavutamise ja tugevustena esitatakse tulemused, milles on näha positiivseid suundumusi eesmärgi saavutamise poole või sihtnäitaja saavutamist. Positiivseks suundumuseks

peetakse eelmisest aastast paremat või samal tasemel tulemust vähemalt kolmel mõõtmiskorral. Iga esitatud väide peab olema tõendatud konkreetsete faktidega või eelnevas osas esitatud andmetega. Asjakohane on ka võrdlus riigi keskmise või teiste õppeasutustega, kui võrrelda end sarnase kooliga kas suuruse, õpilaskoosseisu või piirkonna poolest. Näiteks 80 õpilasega põhikoolil on mõistlik kõrvutada oma tulemusi sarnase õpilaste arvuga koolidega ja vene õppekeelega koolil teiste vene õppekeelega koolidega. Nii tugevuste kui ka

parentusvaldkondade põhjuseid on oluline analüüsida ja esitada selle kohta asjakohaseid andmeid. Kui ei mõisteta, kuidas on tugevused kujunenud, võivad neist saada tulevikus hoopis parentusvaldkonnad. Tugevusi tuleb teadlikult hoida. Oluline on näidata, kuidas jätkuvad positiivsed suundumused ja sõnastada järgmised eesmärgid. Parentusvaldkondadena esitatakse need eesmärgid, mille saavutamist andmed ei tõenda või kus on negatiivsed suundumused.

Näide 17. Sisehindamise aruande tulemusi analüüsivad osad

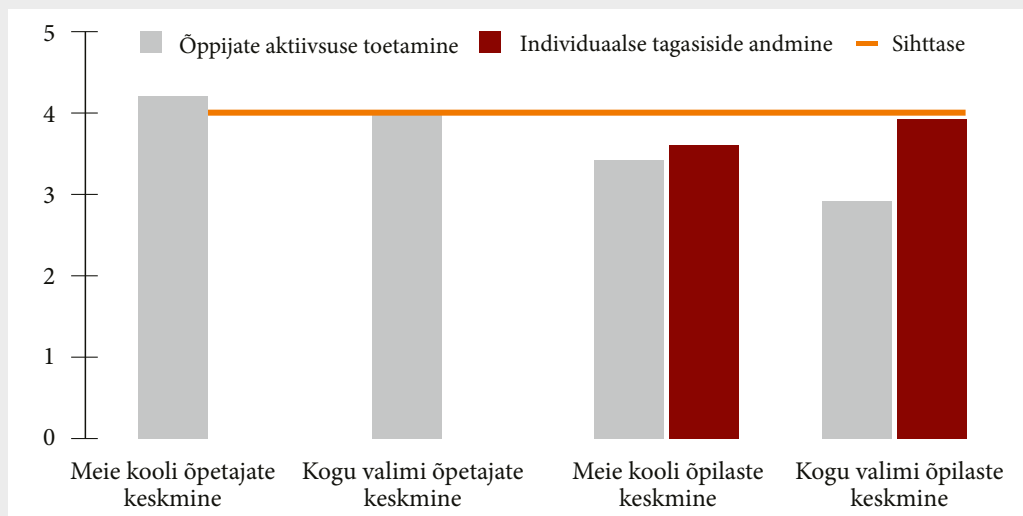
2. Põhieesmärk: õpilaste õpitulemused on paranenud ja toetavad suuremat õpihuvi.

2.1. Õppeprotsess

Alaesmärk 1: õpilaste õpihuvi suurendamiseks kasutatakse aktiveerivaid õppemeetodeid ja antakse enam individuaalset tagasisidet.

Tulemusnäitaja: õpilaste hinnang aktiivsuse toetamisele ja individuaalsele tagasisidele on kasvanud, 5 palli süsteemis vähemalt 4.

Tulemused ja tegevused: Harno läbiviidud gümnaasiumiastme rahulolu-uuringu tulemused 2021. aastal näitavad, et aktiivsuse toetamisel oleme oma sihi saavutanud, kuid individuaalse tagasiside andmisel on eesmärk täitmata. Õppijate aktiivsuse toetamisele on meie kooli õpetajate ja õpilaste keskmised hinnangud kõrgemad kui kogu üleriigilise vastava valimi keskmine. Ka õpilaste tagasisides tunnustati õpetajate poolt kasutatud põnevaid ja uudseid viise aine õpetamisel. Samas on õpilased hinnanud individuaalset tagasisidet madalamalt kui üldine keskmine (Joonis 2.1). Selle põhjusena võib oletada asjaolu, et kujundavat hindamist ei ole rakendatud piisavalt tõhusalt ja kuna õpilased on saanud vähem numbrilist/hindelist tagasisidet, siin võib neil olla tekkinud arusaam, et neil on vähem tagasisidet oma edusammudest või puudujääkidest.



Joonis 2.1. Õpetajate ja õpilaste hinnangud aktiveerivate õppemeetodite kasutamisele ja individuaalsele tagasisidele Harno 2021. aasta rahulolu-uuringu põhjal

2021. aastal toimusid juhtkonna arenguevestlused õpetajatega, mis keskendusid õppijate aktiivsuse toetamisele, koolivaheaegadel korraldati õpetajatele koolitusseminarid õpimotivatsiooni ja seda toetava metoodika teemal. Õpetajate tagasisideküsitluses koolitusseminaridele sooviti enam keskenduda õppija arengut toetava tagasiside andmisele, kuid kavandatud koolitus lükkus edasi järgmisesse aastasse. Loodi blogi, kus õpetajad jagavad oma tagasiside andmise meetodeid. Samuti kaardistati klasside kaupa õpilaste õpihuvi ja nende poolt kogetud õppemeetodid lõpus kolmes aines (matemaatika, eesti keel ja valitud loodusteaduste aine).

TUGEVUSED

► Senised tegevused aktiveerivate õppemeetodite tulemuslikuks rakendamiseks on olnud edukad, mida kinnitavad õpetajate ja õpilaste keskmised hinnangud rahulolu-uuringus.

PARENDUSVALDKONNAD

► Õpilaste õpihuvi suurendamiseks on oluline järgmisel perioodil parandada individuaalse tagasiside andmist, kavandada õpetajatele õppimisvõimalusi vastavate teadmiste omandamiseks ja tugitegevusi, näiteks üksteiselt õppimist, et individuaalne tagasiside toetaks arengut ja õppimist. Samuti on oluline õpilaste ja nende vanemate teavitamine kujundava hindamise põhimõtetest, et hinnete kõrval osataks õppida ka õpetaja antud tagasisidest.



Kommentaar.

Tulemused on esitatud piisava üldistusastmega ja analüüsis on välja toodud muutuste põhjused. Esitatud väited on illustreeritud joonistega, kus on esitatud detailsemad tõendid kõnealusele tulemusele. Nendega on omakorda seostatud tugevused ja parendusvaldkonnad, mis loogiliselt kasvavad välja analüüsis esitatud tõendatud tulemustest. Tõenditena on kasutatud küsitlustulemusi, sh vastamisaktiivsust ja vabu kommentaare. Lisaks andmetele tulemusnäitajate kohta on esitatud erinevaid protsessi käigus kogutud andmeid, näiteks arenguevestlustes õpetajatega kogutud infot.

Koostöö huvigruppidega

Analüüs

Alaeasmärgid perioodi arengukavas olid järgmised:

- hoolekogu suurem kaasamine koolielu kavandamisel;
- vanemate üldkoosolekute regulaarne korraldamine;
- vanemate rahuloluküsitluse korraldamine;
- arenguevestluste läbiviimine vanematega.

Ülekoolilised vanemate koosolekud toimusid kaks korda aastas (septembris ja mais). Klasside vanemate koosolekud toimuvad vastavalt vajadusele.

Kooli hoolekogu käib koos korraliselt neli korda aastas, vajaduse korral ka tihedamini.

Kõikides klassides toimub õppeaasta jooksul õpilase arenguevestlus, milles osalevad õpilane, klassijuhataja ja vanem. Vestluste eesmärk on leida parimad võimalused lapse arenguks koolis, ennetada võimalikke arusaamatusi, anda vanematele teavet koolis pakutavast ja selgitada välja vanema ootused koolile.

2018. aastast korraldatakse vanemate rahuloluküsitlust, mille kokkuvõtet tutvustatakse vanemate üldkoosolekul ja see avaldatakse kooli kodulehel. Kooli juhtkond arvestab küsitluses tehtud ettepanekutega ning ilmnenuid nõrkustest tehakse järeldused ja määratakse parendusvaldkonnad. Vanemad hindasid 2018. aastal õpetajate pedagoogilisi oskusi keskmise hindegaga 3,9, aastal 2019 oli keskmine 4,5. Küsimusele, kas olete kooliga kokkuvõttes rahul, anti 2020. aastal keskmine hinnang 3,8 ja 2016. aastal 4,3 palli (5 palli süsteemis). Rahuloluküsitluste analüüsil tuli välja, et aastatega suureneb rahulolevate vanemate hulk ja see on kinnituseks kooli õiges suunas liikumisele.

TUGEVUSED

- ▶ toetav ja koostöövalmis hoolekogu;
- ▶ rahuloluküsitluste läbiviimine õpetajate, lastevanemate ja õpilaste seas.

PARENDUSVALDKONNAD

- ▶ koostöö arendamine hoolekoguga ja teiste aktiivsete lastevanematega kooli arendustegevuses;
- ▶ rahuloluküsitluste küsimustiku täiustamine, küsitluse korraldamine.

Kommentaar.


Sisehindamise aruande see osa on pealkirjastatud üldisena ja tekitab ootuse, et analüüsitakse koostööd eri huvigruppidega. Tegelik sisu keskendub üksnes koostööle lastevanematega ega lähtu põhieesmärgist. Põhiosas on püütud välja tuua nii alaeesmärgid kui ka nende saavutamist tõendavad tulemused, kuid esitatud tõendeid tulemuste kohta ei saa pidada piisavateks ja asjakohasteks, kuna eesmärgid ei kirjelda soovitud tulemust. Hoolekogu puhul oli eesmärk suurem kaasamine, kuid analüüsis toodi välja üksnes regulaarne toimumine. Suurema kaasamise tõendamiseks oleks võinud esitada ka näiteid hoolekogu ettepanekutest, mis on kooli juhtimist muutnud. Arenguveestluste toimumise kohta oleks võinud esitada ka arvulised näitajad (õpilaste osakaal, kellega on arenguveestlus peetud, vanemate ja/või laste hinnangud arenguveestluse sisukusele vms). Vanemate rahuloluküsitluste puhul oleks võinud esitada näited, milliseid järeldusi on tehtud ja millised on parendusvaldkonnad. Hinnangud oleks võinud esitada tabeli või joonisena. Vähesese analüüsi ja nõrga argumentatsiooni tõttu ei ole tugevused ja parendusvaldkonnad sisukad. Kui perioodi alaeesmärk oli vanemate küsitluse läbiviimine ja see esitatakse nii tugevuse kui ka parendusvaldkonnana, siis ei aita see kooli juhtimisotsuste tegemisel.


Põhiosa võib olla koostatud ka tabelina, mis annab ülevaate arengukava perioodi tegevustest ja tulemustest, või tabeli ja teksti kombinatsioonina, kus ülevaatlikule andmete

esitamisele järgneb analüütilisem käsitlus eesmärgi saavutamist mõjutavatest asjaoludest ning nendest tehtud järeldustest.

Näide 18. Sisehindamise aruande põhiosa

| Põhieesmärk aastateks 2019 - 2021 | | | | | Hinnang |
|--|------------|------------|------------|--|---|
| Aastaks 2021 oleme õppija individuaalsetest huvidest lähtuvaid valikud võimaldav kool, kus õppijad on rahul ennastjuhtiva õppija kujundamist toetava moodul- ja mentorsüsteemiga | | | | | Osaliselt saavutatud |
| Tulemusnäitaja sihttase | 2019 | 2020 | 2021 | Peamised tegevused | Tugevused ja arendusvaldkonnad |
| Õpilaste ja õpetajate hinnangud individuaalsele tunnustamisele on tõusnud Harno rahuloluküsitluse põhjal | 3,8 4,6 | 3,7 4,3 | 4,0 4,2 | - 3 täiendava õpikoja käivitamine 12 õpetajaga - õpilasvõistlustel osalenud õpilaste osakaalu suurendamine 13%lt 21%ni - inglise keele ja matemaatika ainekavade uuendamine | + õpikojad toimuvad teemadel, mis toetavad õppija individuaalsete huvide arvestamisega + matemaatika 2.0 projekt - õpilaste ja õpetajate hinnangute suur lahknevus - töö andekate õpilastega põhineb õpetajate isiklikul initsiatiivil |
| Moodulite lõiminguvõimaluste edasiarendamiseks on kasvanud õppeainete osakaal, kus on läbiviidud vaatlused | 63% | 72% | 75% | - minutiloengute formaadi ja lõimingu toetavate minutiloengute loomine - tunnivaatluste käivitamine, viimasel semestril toimus 18 vaatlust - mooduli lõimingupäeva korraldamine 1 korra semestris, mille ettevalmistamises osales 4 ainevaldkonna õpetajat | + õppijate positiivsed hinnangud lõimingu võimlustele - eri ainevaldkondade õpetajate kaasatuse ebahütlus |

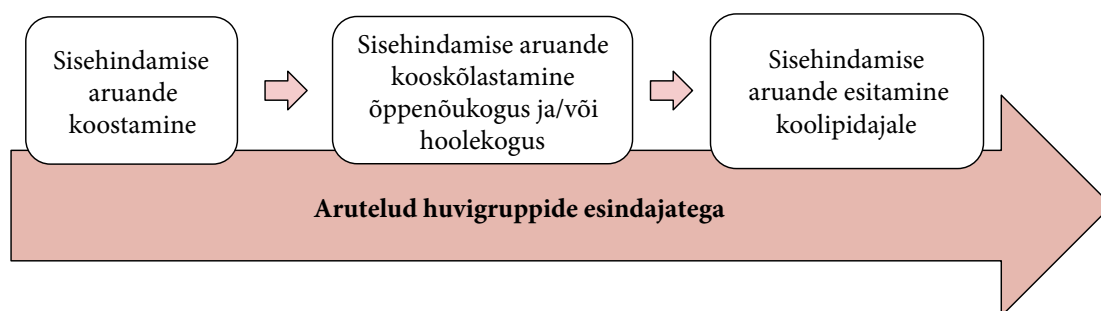
 *Kommentaar: Sisehindamise põhiosa esitamisel tabelina tekib hea ülevaade seatud eesmärkidest ja selle saavutamist iseloomustavatest tulemusnäitajatest. Selgelt on esitatud andmed kolme aasta kohta, mida on võimalik lugejal kõrvutada seatud sihttasemega. Eesmärgi saavutamisele on antud hinnang kasutades nii sõnalist fraasi "osaliselt saavutatud" kui ka nn valgusfoori skaalalt kollast tooni. Peamised tegevused on iseloomustatud tegevusnäitajatega (nt õpikodade arv, õpikodades osalenud õpetajate arv, tunnivaatluste arv, lõimingupäevade sagedus jne). Sisehindamise järeldused on esitatud tähistades "+"-ga tugevusi ning "-"-ga arendusvaldkondasid.*

 *Kommentaar. Tabeli kujul sisehindamise tulemusi kirjeldades on keeruline välja tuua seosed, mis põhjendavad hinnangu andmist või järeldusteni jõudmist. Näiteks ei pruugi olla selge, kuidas tunnivaatluste käivitamisega jõuti järeldustele, et õpetajad hindavad lõiminguvõimalusi heaks või kuidas on ainekavade uuendamine seotud tulemusnäitaja ja eesmärgiga. Samuti on tabeli kujul keeruline sisse tuua tegevuskeskkonnast tulenevate tegurite mõju tegevustele ja tulemustele.*

► Ülevaade aruande aruteludest

Sisehindamise arutelud on väärtuslik osa organisatsiooni tegevuste tutvustamiseks ja kaasamõtlejate ringi laiendamiseks. Aruandes on oluline näidata selle arutelu juhtkogudes. Soovitav on välja tuua kuupäevad ja muud viited õppenõukogu / pedagoogilise nõukogu, hoolekogu koosolekutele. Lisaks võiks koostada arutelu peamisi seisukohti koondava memo, mis aitab fikseerida olulisemad ideed edasiseks arengukava koostamise protsessiks.

Pärast hoolekogu kooskõlastust on oluline esitada aruanne kooli pidajale, kes korraldab arutelud kõikide tema piirkonnas asuvate lasteade ja koolide aruannete kohta selleks otstarbeks loodud hariduskomisjonis, lasteaia- ja koolijuhtidest vm ekspertidest koosnevas kogus (joonis 13). Kooli pidaja arutelud aitavad luua terviklikku haridusruumi ja muuta õpilastele liikumised haridusasutuste vahel, sh järgmistesse kooliastmetesse sujuvamaks.



Joonis 13. Aruande esitamise soovituslikud etapid

☞ Hoia sisehindamise aruande sissejuhatus ja protsessi kirjeldus lühike. Põhitähelepanu pööra eesmärkide saavutamist näitavate andmete analüüsile. Andmed tuleb esitada viisil, mis iseloomustavad kõige paremini tehtud järeldusi.

☞ Jälgi, et tulemuste analüüs lähtub andmetest ning too välja ainult need tugevused ja parendusvaldkonnad, mis kasvavad välja analüüsist.

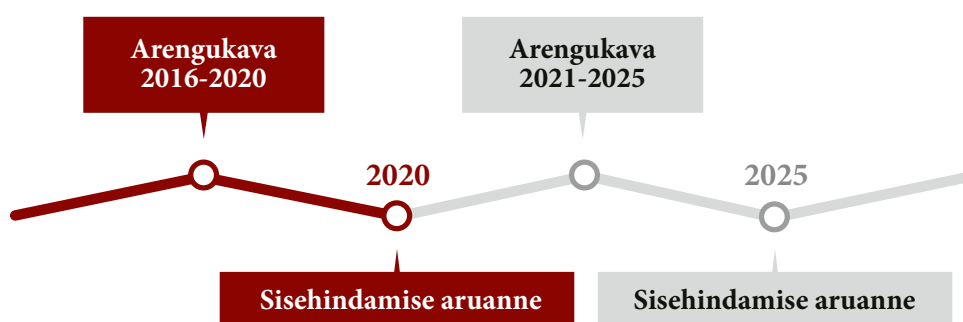
☞ Kooskõlasta kooli sisehindamise aruanne hoolekoguga ja kooli pidajaga. Kooli areng on koolijuhi ja kooli pidaja võrdne vastutus.

4.4. SISEHINDAMISEST UUDE ARENGUKAVA PERIOODI

Õppeasutuse sisehindamine ja arengukava on omavahel tihedalt seotud ning ühest kasvab välja teine (joonis 14). Ühe perioodi lõppedes algab järgmine tsükkel. Uue arengukava koostamisel võetakse arvesse eelmise perioodi sisehindamise aruande põhijäreldused ning riigi ja piirkonna/omavalitsuse tasandi haridusstrateegia prioriteetidid. Arengukava rakendamise viimasel aastal koostatakse sisehindamise

aruanne, et vaadata tagasi arengukavas seatud eesmärkidele ja nende saavutamisele. Sellest sisehindamisest saab omakorda uus sisend järgmisele arengukavale.

Asjakohaselt ja koostöiselt välja töötatud arengukava toetab sisehindamist ning asjakohaselt ja koostöiselt läbi viidud sisehindamine aitab kaasa uuele arengukavale.



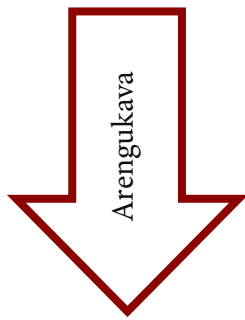
Joonis 14. Arengukava ja sisehindamise aruannete seosed

Koos kooli pidajaga saab omavalitsuse tasandil kasutada enesekontrolli küsimusi (joonis 15), mille abil on hea kavandada ja jälgida nii arengukava kui ka sisehindamise protsessi sidusust.

Õppeasutuse arengu juhtimise edukuse üks näitaja on arengu kavandamise ja sisehindamise omavaheline seos. Sisehindamise ja arengukava loogiline seos saavutatakse, kui on täidetud järgmised kriteeriumid:

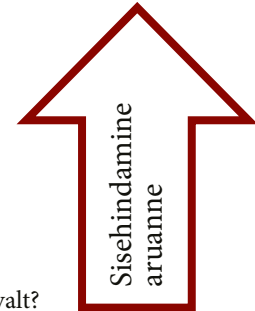
- ▶ asjakohane arengukava;
- ▶ seatud eesmärkide ja tulemusnäitajate täpsus;
- ▶ järeldustena tugevuste ja arendusvaldkondade määramine, millel on andmetest lähtuvad või teaduslikud tõendid.

Nende eelduste olemasolul peegeldab sisehindamise aruanne süsteemset lähenemist ja süstemaatilist tegutsemist ehk hinnatakse õigeid asju õigel viisil ja tulemusi kasutatakse õpilaste arengukeskkonna edendamiseks.



Kas arengukava eesmärgid on asjakohased? Kas arengukava eesmärgid on mõõdetavad?
Kas tulemusnäitajatele on määratletud sihid? Kas arengukava eesmärgid on realistlikud?
Kas arengukava eesmärgid on ajaliselt määratletud ja saavutatavad ettenähtud ajaga?
Kas arengukava eesmärgid on spetsiifilised?
Kas eesmärgi täitmiseks seatud alaesmärgid on asjakohased ja aitavad saavutada põhieesmärki?
Kas arengukava eesmärgid võtavad arvesse eelmise sisehindamise aruande tugevusi ja parendusvaldkondi?
Kas arengukavasse on saanud oma arvamuse anda asjakohased huvigrupid?

Kas arengukava eesmärgid on analüüsitud süsteemselt?
Kas suundumusi tulemusnäitajates on jälgitud?
Kas on oma tulemusi võrreldud asjakohaselt?
Kas on analüüsitud tulemuste põhjused?
Kas on adekvaatselt ja tõenditest lähtuvalt välja toodud tugevused?
Kas on välja toodud asjakohased ja tõenditest lähtuvad parendusvaldkonnad?
Kas on kavandatud uued eesmärgid uude arengukavasse sisehindamise järeldest lähtuvalt?



Joonis 15. Arengukava ja sisehindamise aruande kontrollküsimused



Hoia asjad lihtsad – kooli sisehindamine ja arengukava eesmärkide elluviimine ei ole muud, kui õigete asjade õigel viisil hindamine ja tulemuste kasutamine õpilaste arengukeskkonna edendamiseks.

5. KOOSTÖÖ KOOLI PIDAJAGA – KUIDAS PIIRKONNAS ARENGUID KAVANDADA?

Iga kool kuulub piirkondlikku haridusvõrku (sh riigigümnaasiumid ka üle-eestilisse gümnaasiumite võrku), kus tal on oma roll ja ülesanne hariduseesmärkide saavutamisel. Piirkondlikus võrgustikus töötamise lisaväärtuseks on teatud probleemidega toimetulekuks loodavad ühised lahendused ja ressursside ühiskasutus, üksteiselt õppimine ja vastastikune arengu toetamine (Fullan, 2018). Sõltuvalt piirkonnast ja laiemast sotsiaalsest kontekstist võib kool sageli olla lisaks haridusasutusele ka kogukonna jaoks oluliste funktsioonide täitja: vanemluse toetaja, kohaliku identiteedi kandja või kogukonna jaoks oluliste väärtuste edendaja.

Õpilastele parima õpikeskkonna loomine piirkonnas algab arengueesmärkide kokku leppimisest, näiteks **omavalitsuse**

haridusvaldkonna arengukava koostamisest. Kokkulepete ja arengueesmärkide seadmisel on oluline, et arvestatakse kõiki haridusvaldkonnas tegutsevaid või sellele mõju avaldavaid organisatsioone sõltumata omandivormist ehk nii era-, munitsipaal- kui ka riigikoole. Haridusvõrku tuleks seejuures kindlasti vaadelda ühise süsteemina, kuhu kuuluvad lasteaiad, koolid (nii era- kui ka munitsipaal- ja riigikoolid), huvikoolid ja noortekeskused, selles osalevad kõikide haridusasutuste esindajad, lastevanemate ja õpilaste esindajad. Põhietappe piirkondliku haridussüsteemi arendamisel kirjeldab joonis 16. Sarnaselt koolidele lähtutakse pideva parendamise tsüklist, kuid selles protsessis on väärtuslikud piirkonnas olevate koolide ühisarutelud nii eesmärkide seadmisel, kui ka iga-aastased tegevuskavade ühisarutelud.



Joonis 16. Põhietapid piirkondliku haridussüsteemi arendamisel

Piirkonna arengukava eesmärgid annavad laiemas kontekstis kõigile haridusasutustele, mida arvestada oma arengueesmärkide seadmisel. Piirkondliku arengukava koostamisel on soovitatav toimida sarnaselt koolide arengueesmärkide seadmisega (vt ptk 1). Esmalt kujundatakse visioon kui pikem siht, mis

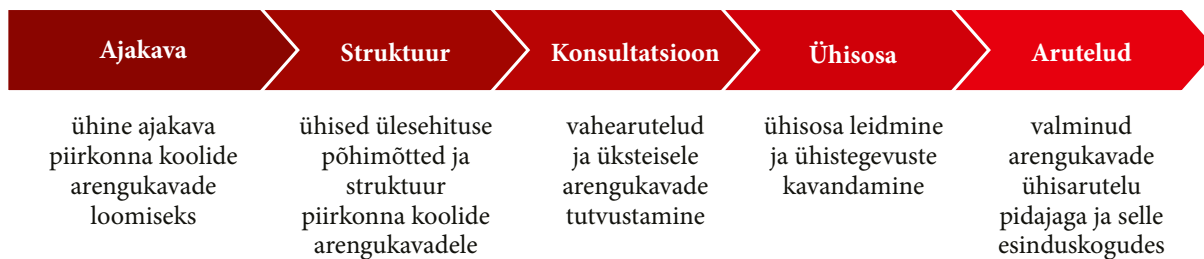
kõnetab kogukonda. Ka piirkonnas lähtuvad põhieesmärgid õppija arengust ja õppimisest ning nendest kasvavad välja alaeesmärgid. Haridusstrateegilised põhieesmärgid annavad suuna piirkonna haridusasutustele, kus põhieesmärgi saavutamiseks võib igal haridusasutusel olla konkreetne oma fookus.

Näide 19. Piirkondlikud hariduseesmärgid sihiseadeks koolide arengukavades



Järgmisena lepitakse kokku piirkonna **haridusasutuste arengukavade** koostamise ajakava ja ühistegevused (vt joonis 17). Ühine ajakava võimaldab kujundada ühtsetel põhimõtetel arengukavad. Ühtsetel põhimõtetel kavandatud arengukavad on hästi võrreldavad ja üksteisele mõistetavad, mis võimaldab kergesti leida ühisosa. Piirkonnas süsteemseks haridusvaldkonna arengu suunamiseks võib leppida kokku ka arengukavade ühtse struktuuri (sh periood, andmete kogumine, lisad).

Haridusasutuste arengukavade koostamise aruteludes peaksid osalema kooli pidaja esindajad, kes aitavad laiemat pilti hoida, seostada arengukava piirkonna eesmärkidega, sh toetada vajalike ressursside leidmisega ja koolidevaheliste ühistegevuste käivitamisega. See aitab ennetada olukorda, kus kooli pidajani jõuab kinnitamiseks kooli arengukava, mis on saanud juba vajalikud kooskõlastused õpennõukogus ja hoolekogus ning kus saavutatud kokkuleppeid on raske muuta.



Joonis 17. Piirkonna haridusasutuse arengukavade koostamise etapid

Arengukavade rakendamisprotsessis piirkonnas ühistöö sõltub sellest, kui hästi on ettevalmistusprotsessis eesmärgid omavahel läbi arutatud. Piirkondlikus hariduse arengukavas/strateegias võib kokku leppida ka teatud spetsiifilisi eesmäärke, näiteks võivad partnerid võtta enda kanda põhjalikuma tegelemise mõne olulise valdkonnaga (nt õppetöö loimimine mõne piirkonna ettevõtte või asutusega) või mingi teema eestvedamise piirkonnas (nt tervist edendavate tegevuste arendamine kogukonnas). Sellised ülesanded ei tulene kooli kui haridusasutuse toimimist reguleerivatest seadustest ja peaksid kindlasti kajastuma kokkuleppena nii kohaliku omavalitsuse ja/või maakonna arengukavas kui ka kooli arengukavas.

Piirkonna (omavalitsuse) hariduseesmärkide saavutamise hindamiseks **jälgitakse regulaarselt kokkulepitud tulemusnäitajaid**, aga ka piirkonna koolide tegevusnäitajaid, mida kogutakse riigi tasandil. Piirkonnas võib leppida ühiselt kokku, mis näitajaid kogub kool ja mida kogutakse ühiselt. Kooli jaoks ei pruugi olla jõukohane suuremahuline analüüs, andmete laiem kogumine ja kõigi vajalike kriteeriumide jälgimine. Mõningate näitajate kogumiseks ei pruugi koolis olla piisavalt ajalist ressursi kui on koolidel ühiselt, st piirkonna tasandil on võimalik saada usaldusväärsemaid andmeid. Seepärast on võimalik leppida kokku, et kooli pidaja jälgib teatud kriteeriume, näiteks võrdleb sarnaseid koole, korraldab vajaduse korral ise lisaandmete

kogumist (küsitlused vms), teeb temaatilisi seireid, kasutades nii koolide edastatud andmeid kui ka andmebaase (nt EHIS, HaridusSilm, minuomavalitsus.ee).

Kohaliku omavalitsuse tasandil on oluline võrrelda haridusvõrku kuuluvate koolide näitajaid riigi tasandil määratud koolieelsete lasteasutuste, põhikoolide, gümnaasiumide, kutseõppeasutuste ja täienduskoolitusasutuste tegevusnäitajatest lähtuvalt. Selleks saab kasutada riiklikult ühe meetoodika alusel kogutud andmeid, mis on kättesaadavad **HaridusSilmas**.


Võrdlev andmete analüüs võimaldab kooli pidaja tasandil välja selgitada võimalikud vastastikused õppimise võimalused, aga ka kitsaskohad, mida kool ei pruugi oma arengueesmärkide hindamisel märgata. Mõned näitajad ei sõltu ka koolist, näiteks kui ökonoomselt kasutatakse infrastruktuuri või kui head on õpilaste võimalused sportimiseks ja tervisliku koolipäeva kujundamiseks.

Mõned näitajad eeldavad kooli ja kooli pidaja ühispingutust, näiteks kvalifikatsiooniga õpetajate osakaal ja õpetajate järelkasvu näitajad. Vastavalt põhikooli- ja gümnaasiumiseadusele tagab kooli pidaja nii põhikoolis kui ka gümnaasiumis riikliku õppekava täitmiseks vajalike kvalifitseeritud õpetajate olemasolu, turvalisuse, tervisekaitse ja õppekava nõuetele vastava õppekeskkonna olemasolu ning võimalused õpilase arengu toetamiseks.

Näide 20. Piirkonna tasandil koolide tegevusnäitajate võrdlev analüüs

Kooli pidaja analüüsis riiklikus andmebaasis HaridusSilm koolide kolme näitajat: õpilaste ja õpetajate suhtarvu, õpetajate kvalifikatsiooni ja õpetajate vanuselist koosseisu. Kõikide näitajate puhul oli jälgitud viie viimase aasta trendi ja võrreldud neid Eesti sarnase piirkonna koolidega. Ühiselt leiti, et kvalifikatsiooniga õpetajate leidmiseks piirkonda tuleb teha ühiseid pingutusi. Lepiti kokku, et koolide esindajad analüüsid, milliseid ametikohti saaks mitme kooli peale täita ja milliseid õpetajaid saaks

jagada. Kooli pidaja ülesandeks jäi kavandada meetmeid elukoha ja muude sotsiaalsete aspektide paketi koostamiseks.

 *Kommentaar. Need on õpetajatega seotud tegevusnäitajad, mida riiklikult järgitakse, aga ühel koolil on raske kavandada meetmeid uute õpetajate leidmiseks. Samuti mõjub usaldusväärsemana ja kutsuvamana piirkond, kus tehakse koostööd ja leitakse ühiselt lahendusi õpetajate ametikohtade täitmiseks.*


Arengukava täitmise jälgimine ehk koolide **iga-aastaste tegevusaruannete analüüs** on järgmine etapp, milles kooli pidaja ja kool saavad tõhusalt koostööd teha. Kooli pidaja roll on pakkuda tuge ja nõustada juhte sisehindamise kavandamises ja läbiviimises, tuua näiteid headest praktikatest, julgustada osalema programmides, mis toetavad kooli arengueesmärkide saavutamist. Kooli pidaja ülesandeks võiks olla ka analüüsida koolide

tegevusaruandeid ja/või õppeaasta eesmärkide kokkuvõtteid ning jälgida nende suhetumist teiste kooli kohta kogutud andmete ja analüüsidega ning tuua vajaduse korral välja vastuolusid ja probleemkohti. Piirkonnas võiks lisaks korraldada iga-aastasi tegevusaruannete ühisarutelusid kooli arengukava täitmise hindamise ja olulisemate verstapostide juures, kaasates teiste koolide ja kogukonna esindajaid.

Näide 21. Piirkonna tasandil aasta tegevusaruande ühisarutelust

Õppeaasta lõpus juunis korraldati piirkonnas koolide tegevusaruannete arutelu. Iga kool esitas oma selle õppeaasta põhieesmärgi saavutamist ilmestavad tulemusnäitajad ja selle saavutamist toetanud tegevused. Kooli pidaja tutvustas piirkonna haridusstrateegia põhieesmärgi tulemusnäitajaid ja piirkonnas eesmärgi saavutamiseks tehtud tegevusi. Toimusid arutelud, kus hinnati koolide tulemusnäitajate ja

piirkonna näitajate kooskõla ning lepiti kokku järgmise aasta põhilistes tegevustes.

 *Kommentaar. Regulaarsed ühised arutelud loovad usalduse. Vastutust kannavad kõik osapooled: koolid ja kooli pidaja. Fookus on ainult põhieesmärgil, teised tegevused ei hägusta pilti ja tähelepanu püsib olulisel.*

Arengukava periood võetakse kokku sisehindamise aruandega. Koolide sisehindamise aruanded kooli pidajale aluseks piirkonna (omavalitsuse) hariduseesmärkide saavutamise hindamisel. **Sisehindamisaruannete ühisarutelude** tulemusena selguvad uued parendusvaldkonnad ja tugevused, millega uuel arengukava perioodil piirkonnas edasi minna. Ühiselt on võimalik kavandada konkreetseid piirkondlikke ühistegevusi järgmiseks

perioodiks (näiteks ametikohtade täitmine, õppekava rakendamiseks vajaliku keskkonna kujundamine, koolitranspordi korraldus, huvitegevuse rahastamise vajadus jne). Sisehindamistulemuste aruteludest saab sisend uue perioodi piirkonna ja koolide arengukavadesse, aga võib ka sõlmida kvaliteedileppe, mis on aluseks pikemale perioodile kui üks arengukava periood.

Näide 22. Piirkonna tasandil sõlmitud kvaliteedilepe, mis on sündinud sisehindamise tulemuste ühisel analüüsimisel

Kohalikus omavalitsuses sõlmiti kvaliteedileppe, kus koolid ja kohalik omavalitsus leppisid kokku:

- ▶ kõigi osapoolte jaoks olulised tegevuspõhimõtted – teaduspõhine mõtteviis ja eetiliste põhimõtete rakendamine haridusasutuse juhtimisel;
- ▶ praktilised ühised tegevussuunad – loovtööde korraldamine ja hindamine, liikumise toetamine ühest kooliastmest teise ja koolide vahel hindamissüsteemide ja metoodikate ühtlustamise abil, õpilase õpikoormuse vähendamiseks huvihariduse integreerimine formaalharidusega;

- ▶ koostööd toetavad ühised arendustegevused – virtuaalse õpikeskkonna arendamine, juhtkondade ja linnavalitsuse regulaarsed ühisarutelud, seminaride sari õpetajatele parimate praktikate jagamise ja üksteise toetamise.



Kommentaar. Kvaliteedilepet saab vormistada lühikese dokumendina, kus tuuakse välja kõige olulisemad märksõnad. Lepet allkirjastavad kõik osapooled, samuti kõikide koolide hoolekogude esimehed, et kaasata protsessi ka lapsevanemad.

Kui sisehindamise aruandest tõstatunud parendusvaldkondade ja kitsaskohtade lahendamiseks on haridusasutusele vajalik kooli pidaja poolne lisarahastus, on toetuse sihtotstarbeliseks kasutamiseks soovitus sõlmida kooli pidaja ja asutuse vahel lepe, kus määratakse lisaks sisulistele eesmärkidele ära ka lisaressursi kasutamise eesmärgid ja soovitud tulemused.

Sisehindamise aruanne on suurepärane alus kooli pidajale koolijuhtidega arenguevestluse läbiviimiseks, et kavandada juhtide arenguvajadusi ja võimalusi enesetäiendamiseks. Lepitakse kokku järgmised sammud juhtimise arendamiseks koolis.

OHUD SISEHINDAMISTULEMUSTE KASUTAMISEL

Kooli pidaja peab teadlikult tähelepanu pöörama ka võimalikule ohukohale: on oluline mõista, et sisehindamine on tulemuslik, kui see on objektiivne ja annab koolile turvaliselt võimaluse teha sisemist analüüsi. Sisehindamise tulemusena selgunud probleeme, kitsaskohti või selgunud vigu tuleb käsitleda normaalse osana arenguprotsessist, kus ausa analüüsi tulemusena saab muutuda paremaks, professionaalsemaks. See on ka põhjus, miks sisehindamise aruandeid on soovitatav kasutada sisemiste töödokumentidena, kindlasti

ei tohiks koole nende alusel pingeritta seada ega kasutada karistamise või etteheidete tegemiseks. Ka tunnustamine ja premeerimine ei toeta avatud ja ausat eneseanalüüsi, sest selles protsessis püütakse pigem oma tugevusi esitleda ja probleeme ei tooda välja. Ainult usalduslikus toetavas koostöös on võimalik täita iga kooli ja kooli pidaja ühist eesmärki ning põhikooli- ja gümnaasiumiseaduses sätestatud põhimõtet – sisehindamise eesmärk on tagada õpilaste areng.



Piirkonna hariduse arengukava koostamine on koolide ja kogukonna ühistöö. Seadke koos omavalitsusega või teiste piirkonna haridusvõrku kuuluvate organisatsioonidega prioriteedid ja kavandage ühiselt näitajad, mida saaks ka ühiselt jälgida.



Kooli pidajal on oluline roll iga kooli arengukava koostamise protsessis: anda koolile arengukava koostamisel tagasisidet ja soovitusi, jälgida kooskõla nii riigi kui ka omavalitsuse strateegiliste kavadega, toetada koolituse, arutelude, andmete ja vajalike ressursside kavandamisega.



Kooli pidaja saab toetada koolide sisehindamise protsessi pakkudes omalt poolt piirkonna tasandil andmete korjet ja asutuste võrdleva analüüsi tulemusi. Ühine sisehindamise tulemuste analüüs on sisendiks järgmise perioodi piirkonna arengukava koostamisel.



Sisehindamine on aus ja arengule suunatud, kui sellega ei kaasne koolide pingeritta seadmist või juhtide premeerimist.

ALLIKAD

- Alua, F. (2016). School learning improvement plans: An Unggai Bena case study. *Contemporary PNG Studies*, 25, 115–130. <https://doi.org/10.3316/informit.221290871478970>
- Bialik, G., & Merhav, O. (2020). Identity or Identical? Schools Vision Statements Comparative Content Analysis: The Israeli Case. *Leadership and Policy in Schools*, 19(3), 444–461. <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1585549>
- Caputo, A., & Rastelli, V. (2014). School improvement plans and student achievement: Preliminary evidence from the Quality and Merit Project in Italy. *Improving Schools*, 17(1), 72–98. <https://doi.org/10.1177/1365480213515800>
- Datnow, A., & Park, V. (2014). *Data-Driven Leadership*. John Wiley & Sons.
- Fullan, M. (2018). *Koolijuhi kolm võtmetegurit mõjusaks juhtimiseks*. Innove Elukestva Õppe Arendamise SA.
- Gümnaasiumi riiklik õppekava, Pub. L. No. RT I, 14.01.2011, 2 (2021). <https://www.riigiteataja.ee/akt/129082014021?leiaKehtiv>
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2021). Haridusvaldkonna arengukava aastateks 2021–2035. https://www.hm.ee/sites/default/files/eesti_haridusvaldkonna_arengukava_2035_seisuga_2020.03.27.pdf
- Henderson-Smart, C., Winning, T., Gerzina, T., King, S., & Hyde, S. (2006). Benchmarking learning and teaching: Developing a method. *Quality Assurance in Education*, 14, 143–155. <https://doi.org/10.1108/09684880610662024>
- Kyriakides, L., & Campbell, R. J. (2004). School self-evaluation and school improvement: A critique of values and procedures. *Studies in Educational Evaluation*, 30(1), 23–36. [https://doi.org/10.1016/S0191-491X\(04\)90002-8](https://doi.org/10.1016/S0191-491X(04)90002-8)
- Lastekaitseeadus. (2014). RT I, 06.12.2014, 1; RT I, 12.12.2018, 49. <https://www.riigiteataja.ee/akt/112122018049>
- OECD. (2019). OECD Future of Education and Skills 2030. OECD Learning Compass. A Series of Concept Notes. https://www.oecd.org/education/2030-project/contact/OECD_Learning_Compass_2030_Concept_Note_Series.pdf

Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus. (2010). RT I 2010, 41, 240; RT I, 16.04.2021, 6.

<https://www.riigiteataja.ee/akt/13332410?leiaKehtiv>

Põhikooli riiklik õppekava, Pub. L. No. RT I, 14.01.2011, 1 (2021).

<https://www.riigiteataja.ee/akt/129082014020?leiaKehtiv>

Robinson, V., & Gray, E. (2019). What difference does school leadership make to student outcomes? *Journal of the Royal Society of New Zealand*, 49(2), 171–187.

Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. and Cabrera Giraldez, M. (2020). LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence, EUR 30246 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

<https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/lifecomp-european-framework-personal-social-and-learning-learn-key-competence>

Schildkamp, K., Poortman, C. L., Ebbeler, J., & Pieters, J. M. (2019). How school leaders can build effective data teams: Five building blocks for a new wave of data-informed decision making. *Journal of Educational Change*, 20(3), 283–325. <https://doi.org/10.1007/s10833-019-09345-3>

Sinnema, C. E. L., & Robinson, V. M. J. (2012). Goal Setting in Principal Evaluation: Goal Quality and Predictors of Achievement. *Leadership and Policy in Schools*, 11(2), 135–167.

<https://doi.org/10.1080/15700763.2011.629767>

Stemler, S. E., Bebell, D., & Sonnabend, L. A. (2011). Using School Mission Statements for Reflection and Research. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 383–420.

<https://doi.org/10.1177/0013161X10387590>

Vanhoof, J., & Van Petegem, P. (2011). Designing and evaluating the process of school self-evaluations. *Improving Schools*, 14(2), 200–212. <https://doi.org/10.1177/1365480211406881>

Vanlommel, K., Verbiest, E., Paul, M., & Pol, M. (2014). Becoming a data-wise schoolleader. Developing leadership capacity for data-informed school improvement. *Journal of Contemporary Educational Studies*, 4, 64–82.

