

TARTU ÜLIKOOL

Kuidas hinnata ja tasustada õpetajaid?

Kulno Türk

Õpetaja roll osalevas juhtimises
Tartu-Tallinn
2012



TÜ - 2012 Kulno Türk

TARTU ÜLIKOOL

Haridusreform - vajadus ja suunad 1

Eesti õpetajate veendumused on edumeelsed – väärtustavad õpilaste aktiivsust, loovust ja eripära. Kasutatavad aga **konservatiivset õppe-metoodikat** (faktipõhisus, vähe uurimustöid ja loovtegevusi).
(OECD õpetajauuring TALIS, 2009) <http://www.oecd.org/edu/talis/firstresults>

Eestis kooli tüübid (Henno, Reiska, Ruus Ri/Te 18/2008; TIMSS 2003; Bradshaw jt 2006)

1. **Õpilasmaenulikkus** (4% koolidest)
2. **Õpilassõbralikkus-edasipürgimine** (13%)
3. **Formaalsus** (39%)
4. **Keskpärasus** (44%).

Edukad-külmad-ellujäävad koolid – 52% koolidest

Laste heaolu koolis (kooli meeldivus) on madal – EL's viimane; ka UNESCO uuringu järgi madal (ÕL 14.12.2007)

TÜ - 2012 Kulno Türk 2

TARTU ÜLIKOOL

Haridusreform - vajadus ja suunad 2

Kooli meeldivus 1994 -18%, 1998 - 8%, 2002 - 7% (Maser, 2004);
õnnelik õpilane, õpilassõbralikkus, sallivus - ÕL-s v-vähe artikleid;
laste heaolust palju art; **koolivägivallast v-palju art**
Õhinapõhine õpe (Hannes Tamjärv ÕL 20.11.12) **põhjus – tagajärg?**

Kooli tulemusjuhtimine Türk, Haldma, Kukemelk, Ploom, Irs, Pukkonen 2011:

Meie õpilastel meeldib koolis käia – õpilased 64%; koolijuhid 99%, õpetajad 97%; suuremates koolides meeldivam (*versus GB*)

Meie õpetajad hoolivad õpilastest – õpilased 76%; koolijuhid 100%, õpetajad 99%; väiksemates veidi enam

Töötulemuspõhine tasustamine on õpetajatele väga motiveeriv – koolijuht 96%, õpetajad 92%

Töötulemuspõhine tasustamine toetab kooli eesmärkide saavutamist – koolijuht 93%, õpetajad 90%

TÜ - 2012 Kulno Türk 3

TARTU ÜLIKOOL

Haridusreform - vajadus ja suunad 3

Koolijuhtimine on koolide **tulemuslikkuse võti** (OECD 2008); **funktsionaalsus versus** institutsionaalsus; **autonoomia versus** tsentraliseerimine

Organisatsiooniline eestvedamine (*organizational leadership*) versus hariduse ja kooli tsentraliseeritud juhtimine

Õpetajad ja koolijuht kujundavad kooli õppeprotsessi ja sisekliima versus koolijuht ja õpetajad kui kõrgelt juhitud täitjad

Vaid **õpetajad saavad viia õpetamise uuele kvalitatiivsele tasemele** - vähendame kontrolli ja **suurendame loovat tagasisidet**; rakendame targalt ja mõõdukalt **tulemuspõhist töötasustamist**

Direktori üldsõnaline juhtimis- ja esindusfunktsioon asendub sisuliste ülesannetega, mis eeldab oluliselt enam pädevusi
(Villu Otsmann, Postimees 15.11.12; PGS 871).

TÜ - 2012 Kulno Türk 4

TARTU ÜLIKOOL

Õpetajate töösoorituse juhtimine ja palgasüsteem

2013-st aastast on plaanis:

- **Palgaastmestiku reform** – minnakse üle ühele põhipalgaastmele (kõrgemad palgaastmed kehtivad kuni õpetaja praeguse palgaastme kehtivuse lõpuni või kuni põhipalgaastme palk seda ületab)
- **Koolidele oma palgapoliitika** (näidispalgasüsteemid ja -praktikad)
- **Õpetajate töösoorituse juhtimine**, so hindamise ning palga- ja motivatsioonisüsteem töötatakse välja koostöös õpetajatega.

Töösoorituse juhtimine on

- ... **juhtimisinstrument** – kontroll, tagasiside, audit, teraapia
- ... **motivatsiooni vahend** – töötajate pühendumus, tulemused
- ... **julgus eristada paremaid** tulemusi ja vääriliselt tasustada

Vajalik rakendada koolis ka muid **juhtimisinstrumente**:
strateegiline juhtimine, personalipoliitika, kvaliteedijuhtimine jt

TÜ - 2012 Kulno Türk 5

TARTU ÜLIKOOL

Õpetajate palgad Euroopas

Palgasuhe SKT-s ühe elaniku kohta: Euroopa keskmine **90%**.
Algaja õpetaja palk: Saksamaal 141%, Hispaanias 136% ... Lätis, Leedus alla 50% ... Eestis ca 715+61(kl/juh)/900 € = **85%** SKT-st.
Staažika õpetaja palk: Küpros 282%, Portugal 271%, Saksamaa 211% ... Eestis v.pedagoog ca 736+74(kl/juh)/900 € = **90%** või õ/metoodik ca 889+88(kl/juh)/900 € = **109%**

Soomes, Taanis jm makstakse **ääremaa koolide** õpetajatele palgalisa.
Eestis lisatasud Ida-Virumaal; maakooli noorele õpetajale 12,8 tuh €

Pooltes Euroopa riikides **tulemustasus**.

Õpetajate palgad on langenud või küllmutatud 16 Euroopa riigis.
(Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe, 2011/12, Eurydice Report, European Commission; Raivo Juurak Õpetajate Leht, 12.10.12)

TÜ - 2012 Kulno Türk 6

TARTU ÜLIKOOL

Õpetajate töösoorituse hindamise uuringud

Õpetajate töösoorituse hindamise mõistmise ning **pühendumuse, töörahulolu ja õigluse** tajumise vahel on pos. seosed (Williamsi, Levy 1992; Fletcher, Williams 1996)

Võimaldab saada **ülevaate õpilaste võimetest, saavutustest** ja tagab **tagasiside**. Vastuseid on tingitud vastumeelsusest muudatustele. (Marsden, French 1998)

Inglismaa koolides mindi 2000-tel üle töösoorituse juhtimisele (tulemusjuhtimisele) ning seoti see õpetajate tegevuse ja töötulemustega. (Storey 2000; Tomlinson 2000)

Töösoorituse juhtimisse tuleb kaasata põhipersonal, tagada kommunikatsioon ja tagasiside. Siis mõistavad õpetajad t/s hindamise vajadust ning **pühenduvad enam kooli eesmärkidele** (Pay-for-Performance 2001; Brown, Benson 2003; Chang, Hahn 2006; Kelly *et al* 2008)

TÜ - 2012 Kulno Türk 7

TARTU ÜLIKOOL

Õpetajate palgasüsteem 1

Riik eraldas **2010-ndal** toetusfondi kaudu **õpetajate palkaks 4,3% enam vahendeid** kui olid tegelikud kulud õpetajate palkadeks (Janar Holm, HTM 04.01.2012 nr 1.1-11/12/62)

Riigieelarvest õpetajate palkadeks eraldatud toetuse ja koolide tegeliku palgakulu suhe (riigieelarve katab tegelikust palgakulust .. %)

- Valga, Karula vald - 60% (õpetaja keskmine palk 8 574 EEK)
-
- Jõgeva, Kasepää vald - 191% (7 917 EEK)

Õpetajate palgad otsustab suure osas KOV, mitte valitsus.

Põhikooli õpetajate keskmised palgad: 7917- 13 657

Gümnaasiumide õpetajate keskmised palgad: 9067-15164 vt. HTM; uuringud, statistika, andmebaasid; üldharidus-uuringud ja analüüsid; õpetajate palgavahenditeks 2010. aastal eraldatud riigieelarve toetus ning õpetajate tegelike palgakulude võrdlus

TÜ - 2012 Kulno Türk 8

TARTU ÜLIKOOL

Õpetajate palgasüsteem 2

2013 õpetajate keskm palk min 860€(2011-793€), tööjõukulude kasv 11% (Argo Kerb, HTM PR osak. ÕL 16.11.12; Valitsuse eelarve eelnõu)

Alammäärale (715€) lisatakse 20% kooli palgapoliitika ja motivatsioonisüsteemi rakendamiseks (Argo Kerb, ÕL 28.09.12; Palgakorralduse eelnõu)

n.pedagoog/pedagoog - 715€ v.pedagoog - 736€ p.metoodik - 889€

Õpetaja koormus $\sum 35$ t/n (18-24 õppet/n) – tegelik 50-60 t/n (Margit Timakov, Heikki Silvet, Katrin Raidma ÕL 16.11.12)

- **ametijärkude määrad** säilivad kuni ühtne alammäär seda ületab
- **atesteerimise asemel kutseüsteem** (2014-st)
- **sisehindamise kord** - kehtestab koolijuht koos koolipidajaga;
- **arenguvestluste kord** koolipõhiselt (õpilastega vajaduspõhine);
- **palgakorraldus koostöös õpetajatega** - läbipaistev ja avalik

TÜ - 2012 Kulno Türk 9

TARTU ÜLIKOOL

Õpetajate palgareformi hirmud

... **haridusse on toodud häid ideid**, mida kipub varjutama liigne optimism ... **õpetaja töökoormus** on vähemalt veerandi võrra suurem HTMi märgitust (Toomas Jürgenstein, Treffner. Postimees 19.10.12)

Muudatused on iseenesest arukad, aga rakenduses peituvad ohud (Katrin Hommik, Jakobson. Postimees 17.10.12)

.. **seaduse muudatustepanekud** on kooskõlastusringil .. kuidas need hakkavad õpetajate, koolide ja KOVde elu kujundama, on teadmata .. **palgatõus** eeldab muudatusi koolide töökorralduses, kuid neid ei tohiks teha kiirustades (Toomas Kruusimägi, EKJÜ. ÕL, 28.09.12)

- **õpetaja suhe koolijuhiga** on määrav
- **subjektiivsed otsused**, õpetajate võrdsustamine, kuritarvitused
- **lisatööd** (uurimused, kujundav hindamine, õpiabi, kooli juhtimine)
- **halb ajaplaneerimine** (nõudmiste kontroll, EI-d; Nikkanen, Lyytinen 2005)
- **juhtide ebapädevus**, juhtide valimine ja tähtajatud töölepingud (KOV hariduskomisjon, hoolekogu, lapsevanemate/õpilaste esindaja)
- **ebapiisav seire** - HTM, KOV, hoolekogu + anonüümsed uuringud

TÜ - 2012 Kulno Türk 10

TARTU ÜLIKOOL



Õpetajate töösoorituse hindamine ja tulemus-tasustamine

Kulno Türk - Reelika Irs
(joonised Reelika Irs)

www.hm.ee/index.php?048181
(HTM 2011 aasta uuringud)



TÜ - 2012 Kulno Türk

TARTU ÜLIKOOL

Üldharidus- ja kutsekoolide tulemuslikkuse uurimismetoodika

Ankeetküsitlus – 167 väidet, 5-p Likerti skaala ja avatud küsimused Piloteeriti 2009 ning viidi e-formulari abil läbi 11.2009 – 02.2010. Küsimustikule vastas **327 koolijuhti ja 2294 õpetajat**.

Kvaliteedi- ja finantsjuhtimise osas ka õpilased, lapsevanemad ja hoolekogu (nõukogu) liikmed; **valimi rühmad**: kooli tüübid (põhikool, gümnaasium, kutsekool), suurus, asukoht, õppekeel.

Metoodika: kirjeldav statistika, faktoranalüüs, korrelatsioonanalüüs, regressioonanalüüs, võrdlev analüüs

Juhtumiuuringud teostati 2011 kevadel: 6 üldhariduskooli ja 4 kutsekooli, 25 fookusintervjuud.

TÜ - 2012 Kulno Türk 12

TARTU ÜLIKOOL

Õpetajate töösoorituse hindamise aspektid

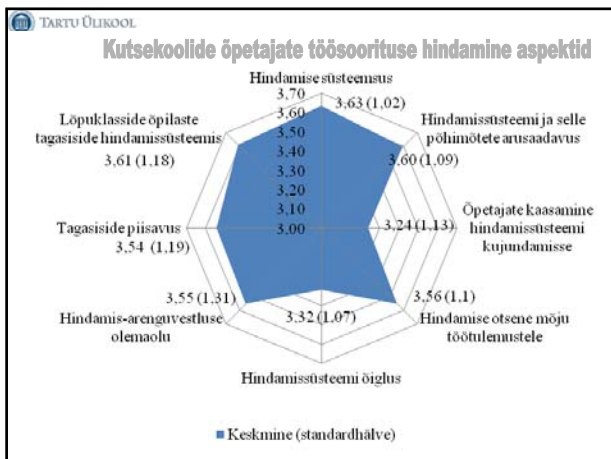
Õpetajad ja koolijuhid toetavad (nõustuvad) **töösoorituse** (t/s) **hindamise** kui juhtimisinstrumendi rakendamise koolis. Eriti mõistavad selle olulist õpetajad, kes on kaasatud t/s hindamissüsteemi väljatöötamise.

Õpetajad on positiivselt meelestatud t/s hindamise süsteemsuse ja arusaadavuse suhtes. Probleeme nähakse **töösoorituse hindamise õigluse, õpilaste tagasiside ja õpetajate vähehes kaasamises t/s hindamissüsteemi väljatöötamisse**. Ka õpetajate t/s hindamise **mõju nende töötulemustele** on seetõttu tagasihoidlikum.

T/s juhtimises osalevad (kaasatud) õpetajad andsid oluliselt kõrgemaid hinnanguid t/s hindamise ja tööasustamise erinevatele aspektidele võrreldes mitteosalevate (m.kaasatud) õpetajatega (erinevate aspektidega nõustujaid vastavalt **55-91%** ja **7-25%**).

Õpetajate osalemine juhtimises võimaldab luua **läbipaistva, õiglase ja motiveeriva** õpetajate t/s juhtimissüsteemi.

TÜ - 2012 Kulno Türk 13



TARTU ÜLIKOOL

Õpetajate hinnangud olenevalt nende kaasatusest töösoorituse hindamise ja tulemustasustamise süsteemide väljatöötamisse

Väide	Üldh. koolide õpetajate kaasamine	
	Kaasatud	Mitte kaasatud
Õpetajate hindamine on korraldatud süsteemselt	4,35 (0,68) 1160	2,77 (1,15) 282
Hindamissüsteem ja selle põhimõtted on arusaadavad	4,37 (0,66) 1164	2,41 (0,98) 293
Hindamissüsteem võimaldab hinnata õpetaja tööd õiglaselt	4,01 (0,8) 1134	2,38 (0,92) 248
Koolis rakendatav tulemustasustamine on õiglane	3,91 (1,09) 424	2,56 (1,29) 55

TÜ - 2012 Kulno Türk 16

TARTU ÜLIKOOL

Õpetajate t/s hindamise ja tulemustasustamise näitajad

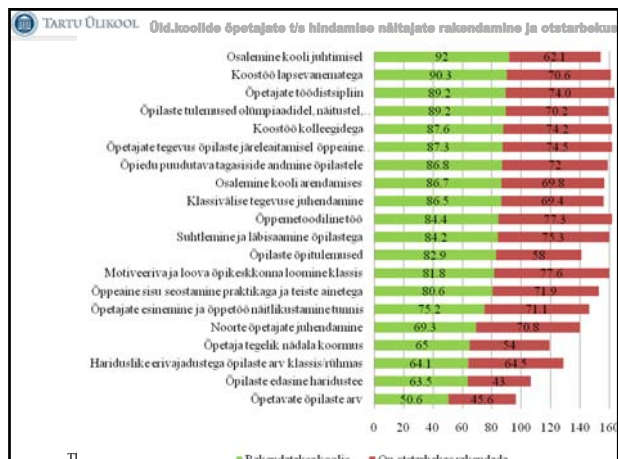
Õpetajate t/s hindamise näitajatest peeti otstarbekaks õpetaja tegevust klassis (nõustus 3/4 küsitletutest), sh:

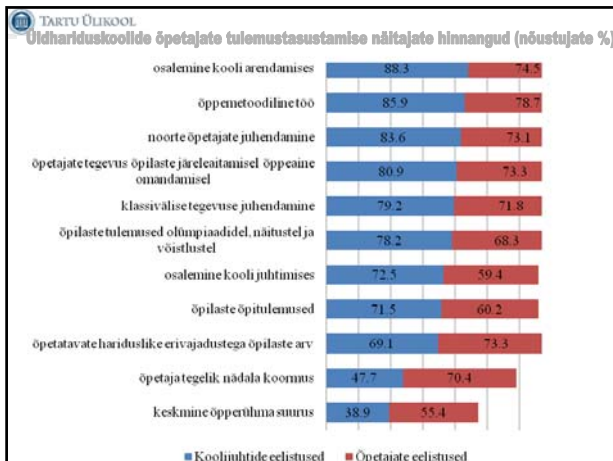
- motiveeriva ja loova õpikeskkonna loomine,*
- õppemetoodiline töö,*
- suhtlemine ja läbisaamine õpilastega,*
- õpilaste järeleaitamine,*
- koostöö kolleegidega.*

Akadeemiline tulemuslikkus on otstarbekas näitaja - 58% vastajatest

Õpetajate tulemustasustamise näitajad peaksid olema usaldusväärsetel määretel. Koolijuhid ja õpetajad eelistasid eelkõige **kvalitatiivseid näitajaid** (kooli arendamine, õppemetoodiline töö, noorte õpetajate juhendamine, õpilaste järeleaitamine, klassivälise tegevus jt) ning vähem **akadeemilise tulemuslikkuse näitajaid** (lõputööde, riigeksamite, olümpiaadide jm tulemused).

TÜ - 2012 Kulno Türk 17





TARTU ÜLIKOOL

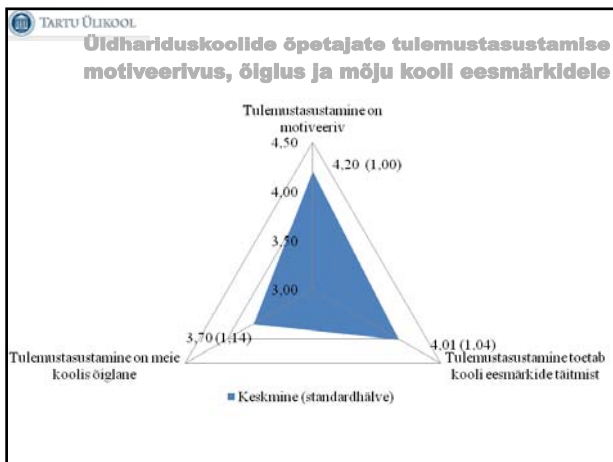
Õpetajate tulemustasustamine

Õpetajate **tulemustasustamine on väga motiveeriv ning toetab kooli eesmärkide realiseerimist** (üle 4 palli 5-pallisel skaalal). Seda rakendatakse enam suuremate linnade üldhariduskoolides.

Koolides, kus õpetajaid tulemustasustatakse, on õpilaste akadeemiline tulemuslikkus kõrgem ning nõutava kvalifikatsiooniga õpetajate osakaal kõrgem.

Tulemustasustamise õiglusele anti madalad hinnangud (üldharidus- ja kutsekoolides vastavalt 3,7 ja 2,9 palli; õpetajate tulemustasustamist pidas õiglaseks vastavalt **20 ja 7%** küsitletutest).

TÜ - 2012 Kulno Türk 20



TARTU ÜLIKOOL

Õpetajate töösoorituse juhtimise põhisooitused

Kooli tulemuslikkuse ja õpetajate töösoorituse hindamise näitajate süsteem vajab tasakaalustamist kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete ning objektiivsete ja subjektiivsete näitajate osas hariduse strateegiat lähtuvalt ning siduda see kooli strateegilise ja operatiivse juhtimisega.

Õpetajate töösoorituse juhtimine eeldab õpetajate **t/s hindamise ja töötasustamise näitajate süsteemide väljatöötamist** koolis, seostades näitajad kooli põhieesmärkidega. Näitajate välja töötamine ja rakendamine peab toimuma **koolijuhtide ja õpetajate koostöös**.

Õpetajate töötasustamisel tuleb mõeldukalt rakendada ka **tulemus- ja lisatasusid**. Koolidele eraldatud sihtotstarbeliste finantsvahendite otstarbekas ja põhjendatud kasutamine võimaldab senisest enam **tagada tulemuslike õpetajate väärilisema tasustamise** nende töötulemustest lähtuvalt.

Kooli juhtimise tõhustamine eeldab **kõrget juhtimispädevust** ning koolijuhtide ja õpetajate **sisukat ja avatud koostööd**. Seda aitab tagada **laiapõhjaline seiresüsteem**, mille üheks koostisosaks võiks olla ka anonümsed teaduslikud uuringud.

TÜ - 2012 Kulno Türk 22

TARTU ÜLIKOOL

Kuidas hinnata ja tasustada õpetajaid?

Kulno Türk

Lisaslaidid

Õpetaja roll osalevas juhtimises

Tartu - Tallinn - 2012

TÜ - 2012 Kulno Türk 23

TARTU ÜLIKOOL

Eesti kool rahvusvahelises kontekstis

Uute arenevate haridussüsteemide eelduseks on juhtimis-süsteemide täiustamine, mis täidaksid kolme eesmärgi (McKinsey uuring):

- **tõsta õpetamiskvaliteeti**
- **rakendada kaasaegseid õpetamismeetodeid**
- **leida kooli andekaid õpetajaid**

Hariduses on antud rohkem otsustamist koolile - koolide juhtimise pädevus peab tõusma. **Kvalitatiivseid meetodeid ja kriteeriume** saab rakendada vaid kooli tasandil, avatud õhkkonnas (Michael Fullan)

Algajale õpetajale makstakse **OECD riikide keskmist** või sellest suuremat palka; ametikoha populaarsus sõltub palgatasemest ning palgastruktuurist; tulemustasustamine on üheks oluliseks võimaluseks õpetajate motiveerimisel (Armstrong 2001; Barber, Mourshed 2007).

TÜ - 2012 Kulno Türk 24

TARTU ÜLIKOOL

Eesti kooli uuringud

Eesti koolid vajavad toetust sobivate andmekogumisvormide leidmisel ning **mõõdetavate valdkondade ja mõõdikute** määramisel Pille Hiltap 2011

Meie õpilased on saanud **PISA uuringus** kõrgeid kohti funktsionaalses lugemisoskuses ja matemaatilises kirjaoskuses. Õpilased on suutelised lahendama lihtsaid ülesandeid, aga jäävad raskustesse keerukamatega.

Tulevase tööjõu aspektist – **Eestis napib inimesi, kes suudaksid ise midagi luua ja olla tööandja rollis** ... laste võimed jäävad välja arendamata ... probleemid **õpetamise sisus, meetodite valikus, õpetaja oskuses** kohandada õpetamist õpilase võimetele. Maie Kiising, HFM 2011

Rahvuslikud haridusstrateegiad:

1. Võrdsed võimalused,
2. Rahvusvahelise positsiooni tugevdamine,
3. Demokraatliku kultuuri arendamine *versus* halvad koolisuhted, vähene koolirõõm, kiusamine Anu Toos, Tln Ü. 2011

TÜ - 2012 Kulno Türok 25

TARTU ÜLIKOOL

Kooli ja õpetajate enesehindamine

Eesti õpetajate hindamissüsteem põhineb lisaks riiklikule järelevalvele (tasemetööd, lõpu- ja riigieksamid) ka **sisehindamisel/enesehindamisel** (*self-evaluation*), mis võimaldab koolijuhtidel ja õpetajatel mõista kooli ja õpiprotsessi prioriteete ja võimalusi. Enesehindamine on **tagasiside, mitte kontrollivahendiks** (*versus* dokumentatsioon ja aruandlus).

Tänapäeva koolis on iga **töötaja reformija** rollis; **juht ei ole suuna ainumääraja** ja otsuste ainulangetaja; enesehindamine tähendab **töökultuuri muutmist**, mis võib viia probleemide teravnemiseni; konflikte käsitletakse avatud arutelus ja **tagasisidet oodatakse** .. juhuslikud eksimused on arenguprotsessi koostisosa; enesehindamist ei tohi rakendada sunniviisiliselt, vaid **rõhudes uutele võimalustele; liigne arendustöö** ja koormus viivad arenguvaimustuse langemiseni ja vana juurde tagasi (Nikkanen, Jyytinen. Öppiv kool ja enesehindamine. 2005. lk. 23, 77, 84, 214, 267)

TÜ - 2012 Kulno Türok 26

TARTU ÜLIKOOL

Tulemusjuhtimine ja tulemustasustamine

Tulemusjuhtimine - org. arengule orienteeritud protsess; terviklik juhtimisvahendite süsteem; üld- ja indiv. eesmärkide püstitamine, hindamine ja elluviimine; saavutuste tunnustamine ja töötasustamine.

Tsentraalsed hindamis- ja palgasüsteemid pole end õigustanud – ei võimalda juhtimist reformida (Kaplan, Norton 2003).

1980 - tööstuses ja kaubanduses; 2000 - avalikus sektoris.

Tulemusjuhtimine = eesmärgiline juhtimine (Hartog)
= eesmärkide püstitamine+hindamine+/või tulemustasustamine (Beardwell)
PJ-s seonduv **töösoorituse hindamise ja tulemustasustamisega**

Pay for Performance (P4P), Performance-Related Pay (PRP) – HRM motivatsiooni kontseptsioon, mis tagab töötajale suurema kompensatsiooni, kui meeskond, allüksus või organisatsioon realiseerib oma eesmärgid. 75% USA kompaniidest rakendab vähemalt osaliselt.

Merit Pay – kirjeldab PRP-d haridusreformis; efektiivse töösooritusega isikute premeerimine kookõlas mõõdetavate kriteeriumitega

TÜ - 2012 Kulno Türok 27

TARTU ÜLIKOOL

Traditsiooniline palga koolkond

Ametikohakeskne lähenemine – lähtutakse ametikohtade väärtusest tööturul. Sama töö tegijad loovad sama lisandväärtuse. Rakendatakse stabiilse, bürookraatlikus, hierarhilises ja monopoolses org-s. Universaalne lähenemine toob kaasa üle ja alamaksmist.

Klassikalised palgasüsteemid - sinikraede ja madala palgatasemega töötajatega ettevõtetes, kus a/ü mõju suur. Mida tugevamaks muutub a/ü, seda väiksemad on palgaerisused (Atchison, 2007; Plamann, Rusinek, Rycz, 2007). Tugevate ametiühingutega organisatsioonides, kus töötasu tõstetakse võrdselt (*versus* töötajate töösoorituse hindamine) (Giamola, 2009).

TÜ - 2012 Kulno Türok 28

TARTU ÜLIKOOL

Kaasaegsed palgasüsteemid

Uus palga koolkond (*new pay* 1990-ndatel)

seadis kahtluse alla ametikohtade hindamise, inflatsioonist lähtuva palgatõusu ning töötasu sidumise palgaturuga. Ettevõtte tulemused muutuvad ajas ja sellest lähtuvalt peavad muutuma töötasud (Lawler 1990, Schuster ja Zingheim 1992)

Töötajate panus/töötulemused on väga erinevad. A/ü roll väheneb, vähem rakendatakse ametikohakeskseid palgasüsteeme.

Traditsioonilise ja uue palga süsteemi segu

Suurete võtetes rakendatakse mõlema koolkonna segu - eri tasandi ametitele ja segmentides rakendatakse erinevaid palgasüsteeme. Segmentipõhised palgastrateegiad sisaldavad vastandlikke eesmärgid – vaja tagada indiviidi, grupi, allüksuste ja org. vaheliste eesmärkide/huvide tasakaal (White & Drocken, 2000; Rozalski jt, 2009; Berger' id 2008).

TÜ - 2012 Kulno Türok 29

TARTU ÜLIKOOL

Palgasüsteemi võimalused ja koht juhtimises

- org. **juhtimise arvestussüsteem ja finantsjuhtimise** (eelarve) alus
- rakendatakse koos muude **juhtimisinstrumentidega** (strateegiline juhtimine, personalipoliitika, kvaliteedijuhtimine jt)
- toimib eelkõige **üksikisiku tasandil**, kelle huvid, eesmärgid ja ülesanded vajavad ühildamist kooli eesmärkidega
- **vähendab administreerimist**, suurendab **juhtide vastutust**
- eeldab **kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete** (objektiivsete ja subjektiivsete) **näitajate** tasakaalustamist
- eeldab **osalevat juhtimist ja avalikustamist**

TÜ - 2012 Kulno Türok 30

TARTU ÜLIKOOL

Uus haldusjuhtimine - NPM

Avaliku sektori tulemuslikkus päevkorras alates 1990test - teenuste kvaliteet, riigieelarve ja efektiivsuss, sh valitsemine (*governance*) ja sooritus (*performance*). (Hood, C. 1991, 1995; Pollitt, Summa 1997 jt ... Pandey, S. 2010 jt).

Klassikaline juhtimine	➔	Uus haldusjuhtimine
tsentraliseeritus	➔	detsentraliseeritus
reeglid	➔	stiimulid
bürokraatia	➔	tulemusvastutus
läbipaistmatus	➔	avatus
sisendid	➔	väljundid
järgimine	➔	töösooritus

TÜ - 2012 Kulno Türok Schick jt. 31

TARTU ÜLIKOOL

Töötasustamine avalikus sektoris 1

- Avaliku sektori (AS) palgasüsteem** loodi 1990. **suletud süsteemina** ja karjääripõhisena - staažitasu eeldas **stabiilse ametnikkonna teket**.
- Praktikas avatud süsteem ja personalijuhtimise erasektori praktika**. Oluline töötaja sobivus – erialane/valdkondlik kogemus jm
- Vana AS seadus nõudis kohustuslike lisatasude maksmist **staaži, akad. kraadi ja võorkeelte valdamise** eest. Praktikas ei taga see palgakasvu - sisulised vajadused ja eelarvepiirangud käivitasid kombineerimise (mittekohustuslike palgakomponentide ümberarvutamise).
- AS palgaastmestik** ei taganud palgaturu ja töötajate tulemuslikkusega arvestamist ning see peaks olema **paindlikum** ning mitte sisaldama sisendil põhinevaid kohustuslikke palgaosasid.

TÜ - 2012 Kulno Türok 32

TARTU ÜLIKOOL

Töötasustamine avalikus sektoris 2

Avaliku teenistuse seadus (13.06.12, jõustub 01.04.13) **kaotab kohustuslikud lisatasud** (lisapuhkus, puhkusetootus; eritasud keelte, kraadide jm eest) (puhkus 35 kalendripäeva).

Palgasüsteem läbipaistvam, selgem ja palgad avalikud. Seadustatakse väljakujunenud praktika, erasektoriga sarnasemaks. Koondamishüvitisi vähendatakse 10. kuult ühele. Suurem sotsiaalne kaitse staažikatel ning väikelapse vanemal (kuni 3a. ja 7a.).

Juhtidele antakse suuremad õigused ja vastutus asutusele sobiva ja eelarvest lähtuva palgasüsteemi väljatöötamiseks ja rakendamiseks.

TÜ - 2012 Kulno Türok 33

TARTU ÜLIKOOL

Töötasustamine avalikus sektoris 3

- Ametniku palk jagatakse: 1) **põhipalgaks**, 2) **muutuvpalgaks**.
- Põhipalk on fikseeritud palga osa**, mis on määratud ametikoha teenistusülesannete ning ametniku teenistusala **teadmiste, oskuste ja kogemuste** põhjal.
- Põhipalka** võib vähendada: 1) kui esineb üldine majanduslangus ning ametiasutuse eelarve vähendamine on vajalik majanduskeskkonna vastu usalduse säilitamiseks; 2) kui palga vähendamine ei ületa protsenti, mille võrra ametiasutuse eelarve väheneb.
- Muutuvpalk** on ametniku palga ebaregulaarne osa, mida võib maksta **tulemuspalgana, lisatasuna** täiendavate teenistusülesannete täitmise eest või **preemiana** erakordsete teenistusala saavutuste eest.

TÜ - 2012 Kulno Türok 34

TARTU ÜLIKOOL

Õpetajate töötasustamise uuringud

Töötasustamine tuleb siduda kooli põhieesmärkidega, vältida neis arenguga mitteseotud ja ebaolulisi tegevusi (Cutler, Waine 1999).

Möödetavad eesmärgid ja nende usaldusväärne hindamine on töötasustamise põhiprobleemiks. Töötasustamise integreerimine org. kultuuri ausa ja avatud süsteemina tunnustab edu ja tagab pühendumuse (Performance management in..., 2000).

Avatud ja tasakaalustatud hindamissüsteemid võimaldavad suurendada koolijuhtide (juhtkonna) võimalusi ja õigusi õpetajate töötasude diferentseerimisel (tulemustasustamisel).

Tulemustasu parandab veerandi võrra haridustulemusi; palkade suurus mõjutab tulemusi 1% võrra. (Wössmann 2011, vt Kaire Pöder, TTÜ 2011)

Rahaline tasu on õpetajatele olulisem kui mitterahaline elukutsuga alustajatele. Samas ei tohiks jõuda liialt kiiresti kõrge palgatasemeni (Hajnal ja Dibski; Cutler, Waine). Väike tasu on demotiveeriv kõigile (Bender)

TÜ - 2012 Kulno Türok 35

TARTU ÜLIKOOL

Kooli haridustulemused ja tulemuslikkuse hindamine

Haridustulemused sõltuvad õpetajate kvalifikatsioonist
 Ühe protsendine ametinõuetele vastavate õpetajate osatähtsuse tõus suurendab 0,12-0,14 punkti võrra tulemuslikkust
 Ühe protsendiline noorte (kuni 30a) õpetajate osatähtsuse tõus suurendab 0,18 punkti võrra tulemuslikkust (Kaire Pöder – TTÜ, Kärdda 2011)

Kõige olulisem on võimalus selekteerida sisendid – see suurendab kooli tulemuslikkust 10 punkti
Õpetaja efekt (kvalifikatsioon, meetodid, ajendid)
Kaaslase efekt (mitte selekteerida õpilasi võimete järgi varases nooruses) (Kaire Pöder – TTÜ, Kärdda 2011)

Õpetajad on **hindamise suhtes tundlikud**, nad kasutavad ise keerulisi ja usaldusväärseid hindamissüsteeme (Edgar Krull 2001)

Tulemuslikkuse hindamine on kontekstikeskne – oluline on väliskeskond ning regionaal-sotsiaal-demograafilised näitajad (õpilaste ja tema lähedaste taust).

TÜ - 2012 Kulno Türok 36

TARTU ÜLIKOOL

Õpetajate töötasustamise probleemid

Osa teadlasi **kahtleb tulemusjuhtimises, sh tulemustasustamises**, sh eelkõige selle mõõdetavuses. Hariduse omandamine võtab aastaid ja sõltub õpetajate koostööst (Storey; Tomlinson; Brown).

Õpetajate **tööraahulolu ning motivatsioonilased** uuringud näitavad, et rahaliste tasude kõrval on olulised mitterahalised (uhkus, saavutusvajadus, meeskonnakuuluvus).

Avalikel teenistujatel ja õpetajatel on ülekaalus **sisemised motivatsioonitegurid** (Wright; DeCenzo; Robbins; Jobome), mida tuleks arvestada tasustamissüsteemide välja töötamisel (Tomlinson).

TÜ - 2012 Kulno Türk 37

TARTU ÜLIKOOL

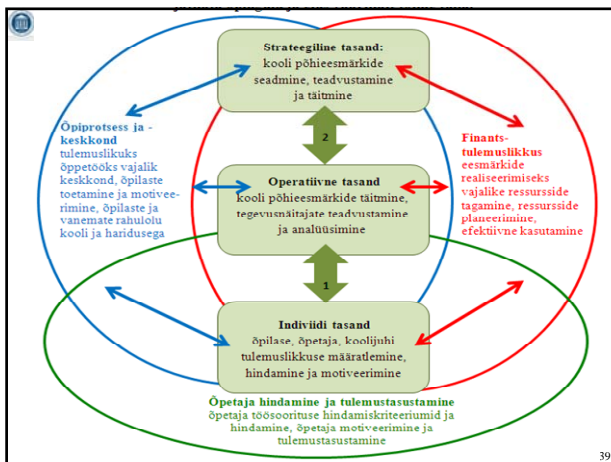
Kooli tulemusjuhtimine

Organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimine strateegilisel, operatiivsel ja individuaalsel tasandil

 (Brudani idee, 2010)

- Kooli strateegiline tasand** – kooli arengukava põhisuunad – **õpingute jätkamine, väljalangevus, akadeemiline tulemuslikkus** jt
- Kooli operatiivne tasand** – kooli alameesmärgid (tegevused) – **personali, finants- ning sotsiaalsel õpikeskkonda** iseloomustavad näitajad ning **huvigruppide rahulolu**
- Indiviidi tasand** – indiviidi tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine; õpetajate töösoorituse näitajad ja **tööraahulolu** (koostöö, tagasiside); **õpilaste õpetamine, kasvatamine, areng, lõputööde tulemused** jt

TÜ - 2012 Kulno Türk 38



TARTU ÜLIKOOL

Kooli tulemusjuhtimise põhinäitajad

Aristoteles - tubli ja õiglase inimese kujundamine.
Kvaliteedi juhtimise süsteem "Arenget toetav kool" (Margit Sutrop, Post, 31.08.12)

Kool - kohalik kultuurikeskus, regionaalne ja sotsiaalne institutsioon

Kooli mõõdetavad eesmärgid

- materiaalsed ja hariduslikud võimalused (ringid, ained, erialad)
- õpilase areng (9 kl.-12 kl. lõpuksamite, IQ testide võrdlused)
- õpilaste haridustee jätk (kõrgkool, ülikool, kutsekool)
- kooli (gümnaasiumi, ülikooli, kutsekooli) lõpetamine
- riigieksamite tulemused (kaalutud keskmine; detsiidid; kvintiidid)
- olümpiaadide, näituste, võistluste tulemused
- maine ja turvalisus

TÜ - 2012 Kulno Türk 40

TARTU ÜLIKOOL

Töösoorituse juhtimise protsess

Sisend Õpetajad (isiksus, pädevus, väärtused) Õpilased (omadused) Materiaalsed ja finantsressursid Regulatsioonid	Protsess Õpetamine ja juhendamine Õpetajate, õpilaste ja lapsevanemate koostöö Õpetajate ja õpilaste arendamine	Väljund/tulemus Õpilaste isiksus ja edukus (küpsus, areng jt) Tulemuslikud õpetajad Kooli edukus
--	---	--

⇕ **Tulemusjuhtimine** ⇕

Motivatsioonisüsteemid, sh tulemustasustamine Õpetajate motiveerimine Õpetajate töötasustamine (põhipalk, tulemustasu, lisatasu, preemia)	Töötulemuste hindamine Õpetajate hindamiskriteeriumid (omadused, pädevus, õpiprotsess ja -keskkond) Õpilaste hindamiskriteeriumid (saavutused, haridusalane liikumine jt)
--	--

TÜ - 2012 Kulno Türk 41

TARTU ÜLIKOOL

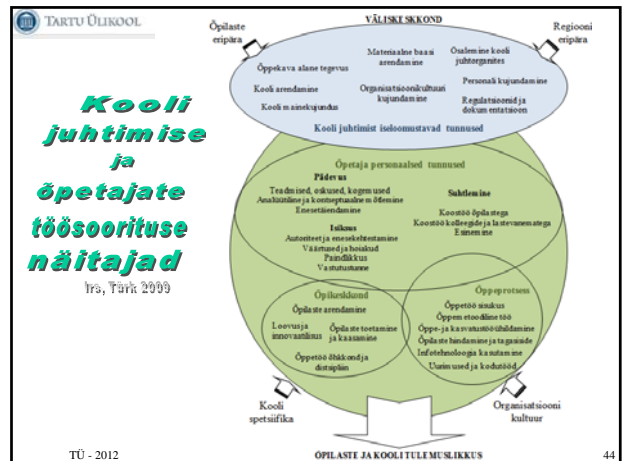
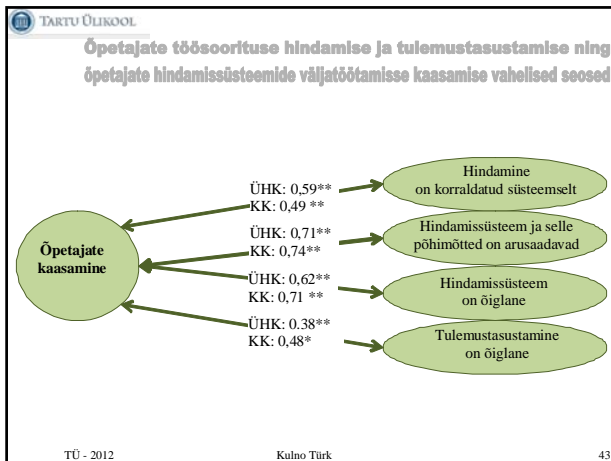
ÜLDHARIDUS- JA KUTSEKOOLIDE TULEMUSLIKKUS JA SEDA MÕJUTAVAD TEGURID

Õpetajate töösoorituse hindamine ja tulemustasustamine

Kulno Türk - Reelika Irs
(joonised Reelika Irs)

www.hm.ee/index.php?048181
(HTM 2011 aasta uuringud)

TÜ - 2012



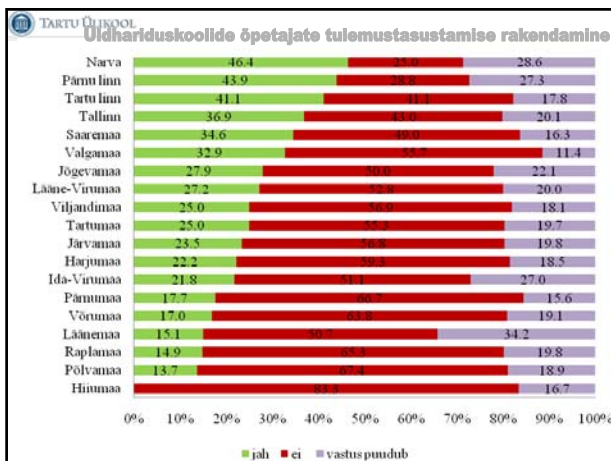
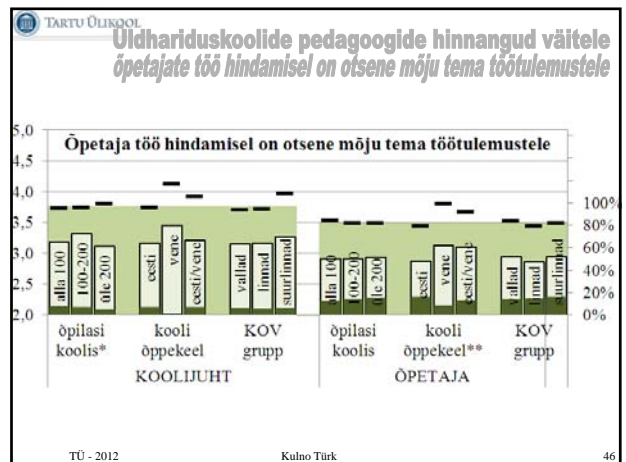
TARTU ÜLIKOOL

Eesti üldhariduskoolide õpetajate hindamiskriteeriumid

Hindamiskriteeriumite otstarbekus Aritmeetiline keskmine (Standardhälve)	Koolijuhi hinnang	Õpetaja hinnang
Motiveeriva ja loova õpikeskkonna loomine klassis (õpimiljö, õhkkond)	4,46 (0,80)	4,04 (1,15)
Õpetajate töödistsipliin (dokumentatsioon, tööplaanist kinni pidamine)	4,45 (0,74)	3,97 (1,14)
Õppemetoodiline töö (õppematerjalid, vahendid, -metoodika)	4,44 (0,91)	4,03 (1,17)
Suhtlemine ja läbisaamine õpilastega	4,42 (0,94)	3,99 (1,20)
Koostöö lapsevanematega	4,39 (0,81)	3,84 (1,20)
Koostöö kolleegidega	4,37 (0,89)	3,94 (1,18)
Õpetaja esinemine ja näitlikustamine tunnis	4,35 (0,84)	3,84 (1,26)
Õpetajate tegevus õpilaste järeleatamisel õppeaine omandamisel	4,33 (1,00)	3,98 (1,17)
Õppeaine sisu seostamine praktikaga ja teiste ainetega	4,31 (0,90)	3,89 (1,17)
Õpiüdi puudutava tagasiside andmine õpilastele	4,26 (0,98)	3,88 (1,22)
Osalemine kooli arendamises (EL projektid, koolidevahelised üritused, esinemised seminaridel jt)	4,21 (0,99)	3,77 (1,26)
Noorte õpetajate juhendamine	4,18 (0,94)	3,80 (1,33)
Õpilaste tulemused olümpiaadidel, näitustel ja võistlustel	4,16 (1,12)	3,86 (1,25)
Klassivälise tegevuse juhendamine (huviringid, kasvatusöö)	4,11 (1,01)	3,85 (1,24)

Madalamalt hinnati järgmisi hindamiskriteeriume: Osalemine kooli juhtimisel (õppenõukogu, hoolekogu ja ainekomisjonid); Õpilaste õpitulemused (riigieksamite tulemused, piirkondlikud ja kohalikud tasemed); Hariduslike eravajadustega õpilaste arv klassis/rühmas; Õpilaste edasine haridustee; Õpetajate teelik nädala koormus; Õpetatavate õpilaste arv.

TÜ - 2012 Kulno Türk 46



TARTU ÜLIKOOL

Kooli juhtimise ning kvaliteedijuhtimise faktorite mõju õpetajate üs juhtimisele

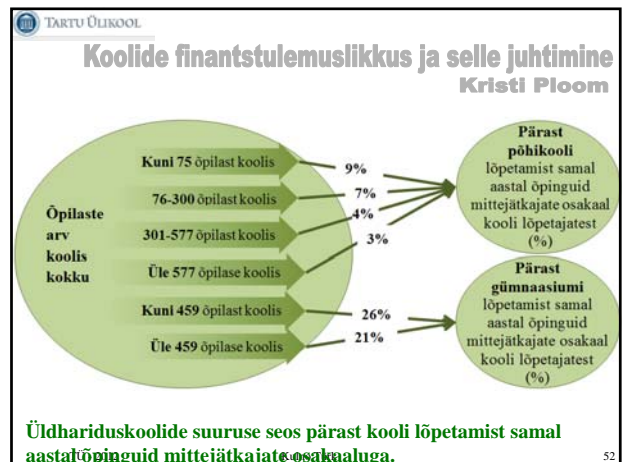
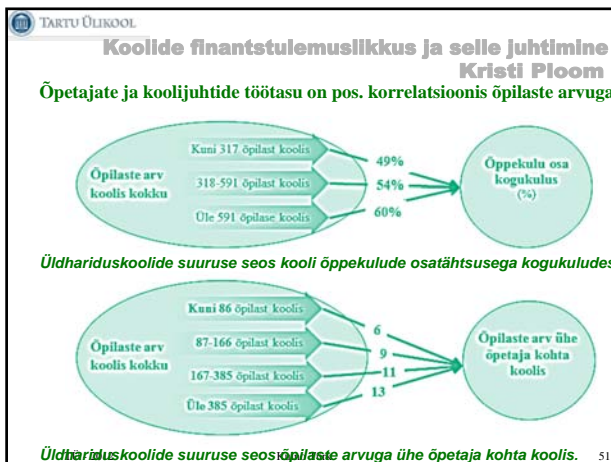
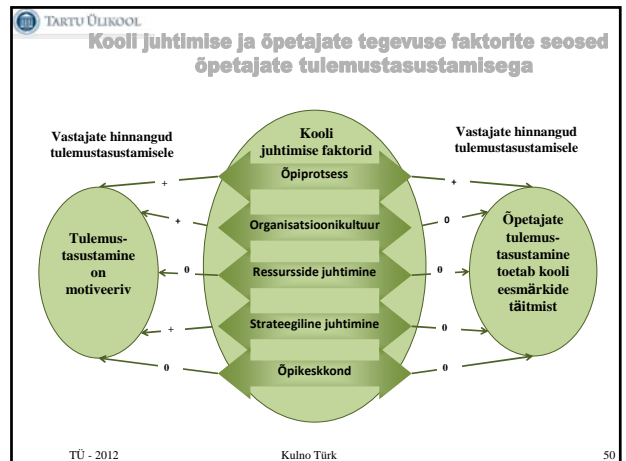
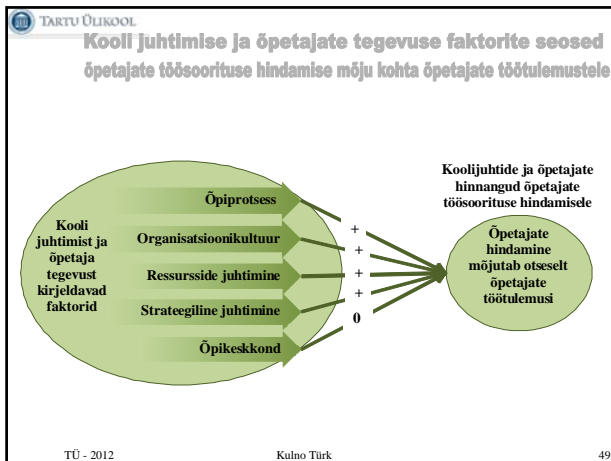
Koolide strateegiline juhtimine, ressursijuhtimine, organisatsioonikultuur ja õpiprotsess on positiivselt seotud õpetajate töösoorituse hindamise mõjuga nende töötulemustele.

Koolide strateegiline juhtimine, organisatsioonikultuur ja õpiprotsess on positiivselt seotud õpetajate tulemustasustamise motiveeriva toimega.

Kooli strateegiline juhtimine, organisatsioonikultuur ja õpiprotsess suurendavad õpetajate tulemustasustamise motiveerivat toimet. Õpiprotsess on positiivselt seotud väitega, et õpetajate tulemustasustamine toetab kooli eesmärkide täitmist.

Koolid, mis hindavad tulemuslikkust ka kvalitatiivsete näitajatega (võtetulemustega), on kõrgema akadeemilise tulemuslikkusega.

TÜ - 2012 Kulno Türk 48



- TARTU ÜLIKOOL
- ### Õpetajate tegevusnäitajad Margus Pedaste
- Õpi- ja õpetamistegevuse kavandamine
 - Õpikeskkonna kujundamine
 - Õppimise toetamine
 - Refleksioon
 - Nõustamine ja mentorlus
 - Professionaalne enesearendamine
 - Arendus-, loome ja teadustegevus
 - Kollektiivi juhtimine
 - Õpetajate koolitamine
- TÜ - 2012 Kulno Türk 53

- TARTU ÜLIKOOL
- ### Õpetajate hindamise näitajad 1
- #### Kooli põhieesmärgid
- 1) **isiksuste kujundamine** – aktiivsete, loovate ja arenguvõimeliste kodanike kujundamine edukaks toimetulekuks ühiskonnas
 - 2) **loova ja turvalise õpiprotsessi ja -keskkonna tagamine**
 - 3) **pädeva ja motiveeritud õpetajaskonna kujundamine**
- Keeruline on leida sobivaid hinnangukriteeriume ja -meetodeid, mis on kooskõlas kooli eesmärkidega ning seotud õpetamise ja õppimisega. Hindamisel tuleb vastata küsimustele: *Mis on hästi ja mida tuleks edasi arendada? Kuidas seda teha, et muudatus toimuks soovitud suunas?*
- Kool on ka kohalik **kultuurikeskus** ning täidab regionaalseid ja sotsiaalseid ülesandeid.
- TÜ - 2012 Kulno Türk 54

TARTU ÜLIKOOL

Õpetajate hindamise näitajad 2

Õpetajate hindamise näitajate põhigrupid

- 1) eesmärgi realiseerimine (tulemusnäitajad)
- 2) õpiprotsess ja -keskkond (tegevusnäitajad)
- 3) õpetaja pädevus.

Näitajad tuleb tasakaalustada; ei piisa vaid efektiivsusnäitajatest.

Inglismaa õpetajate töösoorituse hindamise kolm faktorit:

- 1) professionaalsed karakteristikud (*professional characteristics*),
- 2) õpetamisoskused (*teaching skills*),
- 3) klassi kliima (*classroom climate*) (McBer).

Kvantitatiivsed näitajad: õppetunnid, kodu- ja uurimistööd, õppemethodilised materjalid, tugiteenused ja kooliväliline tegevus, riigeksamite, tasemetööde ja olümpiaadide tulemused (kaalutud keskmised), väljalangevus, haridustee jätkamine jt.

Kvalitatiivsed näitajad: isiksuse kasvatamine ja arendamine, teadmiste areng (eksamite ja testide võrdlus), õpilasküsitlused ja lapsevanemate hinnangud, juhtide ja kolleegide hinnangud jt.

TÜ - 2012 Kulno Türok 55

TARTU ÜLIKOOL

Õpetajate hindamise näitajad 3

1. Õpetajate personaalsed tunnused (isiksus, pädevus, suhtlemine)

- 1.1) õpetaja autoriteet ja eeskuju
- 1.2) eetika, moraal ja väärtused (hoiakud)
- 1.3) kohuse- ja vastutustunne
- 1.4) pädevus (erialased teadmised, oskused, kogemused)
- 1.5) õpetamise meisterlikkus (esinemine, veenvus)
- 1.6) analüütiline ja kontseptuaalne mõtlemine
- 1.7) enesetäiendamine ja -arendamine
- 1.8) koostöö kolleegide, lapsevanemate ja õpilastega
- 1.9)

TÜ - 2012 Kulno Türok 56

TARTU ÜLIKOOL

Õpetajate hindamise näitajad 4

2. Õpiprotsessi ja -keskkonna näitajad

- 2.1) õppetöö kogetud mõttekus, sisukus ja huvitavus (seosed eluga)
- 2.2) õppemethodika ja õppevahendid (IT, aktiivõpe, uurimistööd)
- 2.3) õppe- ja kasvatustöö (õppeväline tegevus, üritused, huviringid)
- 2.4) hindamine ja tagasiside (kujundav hindamine, objektiivsus)
- 2.5) arusaadavus ja õpilaste kaasamine (dialog, arutelud)
- 2.6) õpilaste võimete ja vajaduste tundmine, arvestamine ja arendamine (ettevalmistus eluks, sotsiaalsed oskused, haridusalane liikumine)
- 2.7) õpikeskkond (motiveeriv ja loov õpikeskkond)
- 2.8) tunniplaani järgimine ja töödistsipliin
- 2.9)

TÜ - 2012 Kulno Türok 57

TARTU ÜLIKOOL

Õpetajate hindamise näitajad 5

3. Kooli juhtimise näitajad

- 3.1) osalemine kooli juhtorganites (õppenõukogu, hoolekogu jt)
- 3.2) kooli arendamine (arengukava, arendusprojektid)
- 3.3) organisatsioonikultuuri ja -keskkonna kujundamine
- 3.4) personali kujundamine ja arendamine (järelkasvu tagamine)
- 3.5) õppekava arendamine (õppe- ja ainekavad, eriained)
- 3.7) kooli maine kujundamine ja suhtlemine huvigruppidega
- 3.8)

TÜ - 2012 Kulno Türok 58

TARTU ÜLIKOOL

Kooli tulemuslikkuse näitajad

1. Materiaalne baas (raamatukogu, spordisaal, toitlustamine, huviringid)
2. Õpilaste arv ning ainetundide maht ja struktuur
3. Õpetatavate eriainetega ja võõrkeelte arv.
4. Tunniväliline tegevus (huviringide arv, eripära, osavõtt).
5. IT tase ja arvutite kasutamine õppetöös (e-õpe) ja suhtlemisel.
6. Õpetajate arendamine (koolituste sisu, arv ja rahastamine).
7. Kooli maine ja turvalisus.
8. Tugisüsteemide olemasolu (õpiabi, tugiteenused).
9. Sisseastumistaotluste arv ja konkurentsi tase.
10. Põhjusteta puudumine ja koolist väljalangevus.
11. Medaliga lõpetanute arv ja riigeksamite tulemused.
12. Kõrgkooli (kutsekooli) pääsenute protsent (konkursi tase; edukus).
13. Olümpiaadidel, näitustel ja võistlustel osalenute arv ja tulemused.
14.

TÜ - 2012 Kulno Türok 59

TARTU ÜLIKOOL

Õpilaste küsitluse näidisküsimused

1. Õpetaja väärtused ja hoiakud (eetika, autoriteet, eeskuju)
2. Õppetöö ettevalmistuse tase ja sisukus
3. Õpetuse arusaadavus ja õppematerialide kvaliteet.
4. Õppetöö asjakohasus ning seos teiste ainetega
5. Motiveeriv õpikeskkond (õpilaste kaasamine ja arutelud)
6. Suhtumine õpilastesse (suhtlemine, abivalmidus, objektiivsus)
7. Kodu- ja uurimistööde sisukus
8. Tagasiside andmine (kujundav hindamine)
9. Huvi tekitamine aine ja iseseisva töö suhtes
10. Õpilaste individuaalsete eripäradega arvestamine
11. Õppetöö ajakavast ja tunniplaani kinnipidamine.
12.

TÜ - 2012 Kulno Türok 60