

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kristi Värvi

**ÜLDHARIDUSKOOLI ÕPETAJATE TAGASISIDELE
ORIENTEERITUS NING 360-KRAADI TAGASISIDE
RAKENDAMISE MÕJU TÖÖGA RAHULOLULE**

Magistritöö

Õppekava HAPM 10/14, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Marianne Kallaste, MBA

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12 265 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristi Värvi

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 178029HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: kristivarv@gmail.com

Juhendaja: Marianne Kallaste, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS	6
1. TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE.....	10
1.1. Töösoorituse juhtimine	10
1.2. 360-kraadi tagasiside olemus, kasulikkus ja mõju	15
1.2.1. 360-kraadi tagasiside olemus.....	15
1.2.2. 360-kraadi tagasiside kasulikkus	18
1.2.3. 360-kraadi tagasiside mõju töötajate tööga rahulolule ja tööga rahulolu olulisus.....	20
1.3. Tagasisidele orienteeritus ja tagasisidega rahulolu olulisus	22
2. EMPIIRILINE UURING.....	26
2.1. Organisatsiooni tutvustus	26
2.2. Eesmärk ja uurimisküsimused.....	26
2.3. Meetod	27
2.4. Valimi moodustamise põhimõtted.....	29
2.5. Andmeanalüüsi strateegia.....	30
2.6. Tulemused	31
2.6.1. Õpetajate tagasisidele orienteeritus	31
2.6.2. Tööga rahulolu.....	34
2.6.3. Õpetajate rahulolu 360-kraadi tagasiside protsessiga.....	36
2.6.4. 2018/2019. õppeaastal tagasiside protsessides osalenute tagasisidele orienteeritus ja tööga rahulolu.....	40
3. JÄRELDUSED, ARUTELU JA ETTEPANEKUD	42
3.1. Järeldused ja arutelu	42
3.1. Ettepanekud	45
KOKKUVÕTE	48
SUMMARY.....	51
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	55
LISAD	60
Lisa 1. Töösoorituse juhtimise mudel.....	60
Lisa 2. Instrumendi ülevaade.....	61
Lisa 3. Küsimustik.....	63

Lisa 4. Kirjalik intervjuu SA Innove esindajaga (e-kiri, 27.03.2020).....	67
Lisa 5. Tagasisidele orienteeritus (vanus, sugu, tööstaaž antud organisatsioonis, õpetamise õppeaste).....	70
Lisa 6. Tagasisidele orienteerituse ja selle dimensioonide statistiline oluline erinevus Welchi-testi (W) järgi.....	72
Lisa 7. Tagasisidele orienteeritus korrelatsioon tagasiside rahulolu protsessiga (n=59)	73
Lisa 8. 2018/2019. õa tagasiside protsessis osalenute tagasisidele orienteeritus ja statistiline oluline erinevus Welchi-testi (W) järgi	74
Lisa 9. Tööga rahulolu (vanus, sugu, tööstaaž antud organisatsioonis, õpetamise õppeaste) ...	75
Lisa 10. Tööga rahulolu ja selle väidete statistiline oluline erinevus Welchi-testi (W) järgi....	77
Lisa 11. 2018/2019. õa tagasiside protsessis osalenute tööga rahulolu ja statistiline oluline erinevus Welchi-testi (W) järgi	78
Lisa 12. 2018/2019. õa aastal tagasiside protsessis osalenute rahulolu tagasiside protsessiga ja statistiline oluline erinevus Welchi-testi (W) järgi.....	79
Lisa 13. 2018/2019. õa aastal tagasiside protsessis osalenute rahulolu tagasiside protsessiga (vanus, sugu, tööstaaž antud organisatsioonis, õpetamise õppeaste)	81
Lisa 14. Lihtlitsents	83

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada üldhariduskoolide õpetajate tagasisidele orienteeritus ning analüüsida SA Innove poolt väljatöötatud 360-kraadi tagasisidesüsteemi esmarakendamist ühes Eesti üldhariduskoolis ja selle mõjust õpetajate tööga rahulolule.

Magistritöö esimene osa annab ülevaate töösoorituse juhtimise protsessi, 360-kraadi tagasiside, tööga rahulolu ja tagasisidele orienteerituse teoreetilisest taustast. Töö teine osa sisaldab empiirilise uuringu metoodikat ja tulemusi. Andmete kogumiseks kasutatakse üldhariduskooli õpetajatele suunatud küsimustikku ja SA Innovelt väljatöötatud 360-kraadi tagasiside metoodika kohta informatsiooni saamiseks struktureeritud kirjalikku intervjuud. Magistritöö kolmandas osas arutletakse saadud tulemuste üle ning tehakse erinevatele sihtgruppidele ettepanekuid edasisteks tegevusteks.

Uurimistulemused kinnitavad, et Eesti üldhariduskoolide õpetajad on tagasisidele orienteeritud olenemata nende vanusest, soost, tööstaažist konkreetse organisatsioonis ja õppeastmes õpetamisest. Tagasisidele orienteeritust mõjutavad tagasiside metoodika ning organisatsiooni tagasisidekultuur. 360-kraadi tagasiside protsessi läbinud õpetajate tagasisidele orienteeritus on kõrgem kui õpetajatel, kes said tagasisidet aastavestlusel juhiga või ei saanud üldse tagasisidet. Analüüs kinnitab, et õpetajate tagasisidele orienteerituse tase mõjutab tagasiside protsessiga rahulolu, st mida kõrgem on õpetaja tagasisidele orienteerituse tase, seda positiivsem on ta kogetud tagasiside protsessi suhtes. Lisaks kinnitavad uurimistulemused, et 360-kraadi tagasiside hindamismeetodi läbinud õpetajad on protsessiga rohkem rahul kui aastavestlusel osalenud õpetajad. 360-kraadi tagasiside läbinud õpetajatel on kõrgem tööga rahulolu ning väiksem töökoha vahetamise soov.

Võtmesõnad: töösoorituse juhtimine, 360-kraadi tagasiside, tööga rahulolu, tagasisidele orienteeritus, rahulolu tagasiside protsessiga

SISSEJUHATUS

Tänapäeva ühiskonnas on töötajate eesmärgiks väljakutseid pakkuv töö ning pidev eneseareng, mitte lihtsalt samas organisatsioonis töötamine. Tihedas konkurentsisis peavad tööandjad leidma viise, et meelitada ja hoida andekaid töötajaid. Organisatsioonidel, kes suudavad pakkuda inimestele arengu- ja karjäärivõimalusi organisatsiooni siseselt, on parem töötajate hoidmise määr (Linderbaum, Levy 2010).

Töötaja areng on töötaja ja juhi ühine vastutus, mistõttu peavad juhid pühenduma töötajate arendamisele ning õppima mõistma iga töötaja võimalusi ja karjäärisoove (Pulakos *et al.* 2015). Selleks on oluline jälgida kõikide töötajate töösooritust, hinnata ja tagasisidestada nende tulemusi ning leppida kokku parendustegevused.

Guest (1999) leiab, et personalipraktikate mõju töötajate töösooritusele ja nende motivatsioonile sõltub sellest, kuidas töötajad neid hindavad ja nende eesmäärke tajuvad. Seetõttu peavad organisatsioonid pöörama suuremat tähelepanu töösoorituse juhtimise korraldamisele. Nimetatud protsess koosneb erinevatest teguritest, milledest antud töös keskendutakse töösoorituse hindamisele ja tagasisidele. Tagasiside on ennekõike seotud õppimise, arendamise ja muutumisega, mis on kõik olulised aspektid, et tänapäeva keerulises ja kiiresti muutuv majanduskeskkonnas edu saavutada (Harris 2010). Pidevalt tagasisidet andes, tunneb töötaja, et tema arengu eest kantakse hoolt, tema konkurentsivõime suureneb ning teda väärtustatakse (Matt 2017). Konstrukttiivne tagasiside töösoorituse kohta suurendab töötaja tööga rahulolu (Sommer, Kulkarni 2012).

Õpetajate hindamisele ja arendamisele pööratakse aina enam tähelepanu. Tõhus õpetajahinnang võib aidata ka koolidel muutuda teadlikuks talentide, töösoorituste ja motivatsiooni suhtes, võimaldades õpetajatel oma karjääris edasi liikuda ning võtma oma töösoorituse hindamise põhjal uusi rolle ja vastutust (OECD 2013). Õpetajate tagasisidet ja arendamist peetakse kvaliteetse õppetöö saavutamise vahenditeks (Ainley, Carstens 2018).

Eestis on hetkel riiklikul tasandil kehtestatud õpetajatele kvalifikatsiooninõuded, mis kirjeldavad nõutavat haridustaset ja erialast ettevalmistust ning välja on töötatud õpetajate kutsestandardid. Õpetaja kutse taotlemisel hindab õpetaja kompetentsidele vastamist Eesti Õpetajate Liit (Õpetajakutse... 2020), kuid õpetajal ei ole kohustust õpetajakutset taotleda. Õpetajate kvalifikatsioonile vastavuse hindamine on koolijuhil ülesanne (Direktori, ... § 1 lg 2). Seadustest samas ei tulene ühtegi kohustust, et koolidirektor peab hindama õpetajate töösooritust ning TALIS (*Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*) 2013. aasta uuringus osalenud Eesti III kooliastme õpetajatest 48% leidis, et hindamine on ainult formaalsus ja saadud tagasiside ei ole viimse aasta jooksul nende õpetamistegevusele positiivset mõju avaldanud (Übius *et al.* 2014). 2018. aastal oli sama näitaja 28% (Taimalu *et al.* 2020). SA Innove poolt on välja töötatud üldhariduskoolide õpetajate töösoorituse hindamiseks 360-kraadi tagasiside küsimustikud, mis põhinevad õpetaja kutsestandarditel (SA Innove 2016). Väljatöötatud tagasisidesüsteemi rakendamine on koolidele vabatahtlik. Sellest tulenevalt on magistritöö uurimisprobleemiks õpetajate hoiakud tagasisidesse kui töösoorituse hindamise viisi.

TALIS 2018 raportis tuuakse välja, et ka käesoleval hetkel on Eesti haridussüsteemi väljakutseteks õpetajate ja koolijuhtide tööga rahulolu ning professionaalse arengu toetamine (Taimalu *et al.* 2020). Kuna tagasisidestamine on tööga rahulolu ning professionaalse arengu seisukohalt võtmekoht, on magistritöö eesmärgiks välja selgitada üldhariduskoolide õpetajate tagasisidele orienteeritus ning analüüsida SA Innove poolt väljatöötatud 360-kraadi tagasisidesüsteemi esmarakendamist ühes Eesti üldhariduskoolis. Käesolev magistritöö on edasiarendus autori bakalaureusetööst (Värv 2006), mille raames töötati esimest korda välja 360-kraadi tagasiside hindamisküsimustikud Eesti üldhariduskoolidele.

Edukalt toimiva töösoorituse juhtimise mudeli loomisel kasutati Armstrong (2006), Pulakos *et al.* (2015), Mwita (2000) ja Den Hartog *et al.* (2004) teoreetilisi aluseid. Hindamismeetodite ja 360-kraadi tagasiside meetodika kirjeldamisel kasutati Jafari *et al.* (2009), Lepsinger, Lucia (2004) ning London, Beatty (1993) teadustöid. Tagasisidele orienteerituse mõõtmisel lähtuti Linderbaum ja Levy (2010) poolt väljatöötatud tagasisidele orienteerituse skaalast. 360-kraadi tagasiside, tagasisidele orienteerituse, tööga ja tagasiside protsessiga rahulolu vaheliste seoste selgitamiseks kasutati järgmiste uuringute tulemusi: Santeusanio (1998), Johari, Yahya (2016), Mahar, Strobert (2010), Luthans, Peterson (2003), Atwater *et al.* (2007), Fischer, Sausa-Poza (2007), Rasheed *et al.* (2015).

Autorile teadaolevalt ei ole töötajate tagasisidele orienteerituse, 360-kraadi tagasiside rakendamise ja tööga rahulolu vahelisi seoseid varem uuritud. Antud lõputöö teemakäsitus on uudne ka uuringus osaleva sihtrühma tõttu. Eestis tegutsevast 589 üldhariduskoolist (Haridus- ja Teadusministeerium, tabel Koolivõrgu kaart) on SA Innove 360-kraadi metoodikat rakendanud 22 kooli ja nendest 2 kooli on hindamisprotsess läbitud kaks korda (SA Innove esindaja 2020), seni ei ole uuritud õpetajate tagasisidele orienteeritust ega hindamismetoodika mõju.

Empiirilises uuringus otsitakse vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

- 1) Millised tegurid mõjutavad õpetajate tagasisidele orienteeritust?
- 2) Kas 360-kraadi hindamisprotsessi läbinud õpetajad on tagasisidele kui professionaalse arengu tegevusele rohkem orienteeritud kui ühe hindajaga tagasisideprotsessi läbinud õpetajad?
- 3) Kas 360-kraadi hindamisprotsessi sisenenud õpetajad on tagasiside protsessiga rahul?
- 4) Kas 360-kraadi tagasiside mõjutab õpetaja tööga rahulolu?

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- 1) Teoreetilisest kirjandusest ülevaate andmine.
- 2) Teoreetilisele kirjandusele tuginedes uuringu instrumendi väljatöötamine.
- 3) Väljatöötatud küsimustiku esmane testimine, testgrupi ettepanekutele tuginedes parenduste sisseviimine.
- 4) Kvantitatiivse uuringu läbiviimine.
- 5) Uuringu tulemuste analüüsimine ja ettepanekute esitamine.

Eesmärgi täitmiseks viiakse kvantitatiivne uuring läbi ühes Eesti suurimas üldhariduskoolis ja e-kirja põhine intervjuu SA Innove esindajaga. Andmebaasi korrastamiseks kasutatakse Microsoft Excel 2016 ja statistilise analüüsi läbiviimiseks kasutatakse tarkvara IBM SPSS Statistics 19.

Magistritöö koosneb kolmest osas, milledest esimeses osas antakse ülevaade töösoorituse juhtimise süsteemist, sealjuures keskendutakse rohkem töösoorituse hindamisele, tagasiside ja tööga rahulolu vahelistele seostele ning tagasisidele orienteeritusele ja rahulolule tagasiside protsessiga. Teises osas esitatakse empiirilise uuringu tulemused. Esmalt tutvustatakse organisatsiooni ja metoodikat. Selleks kirjeldatakse ja argumenteeritakse mõõtmisvahendite valiku üle. Lisaks analüüsitakse empiirilise uuringu tulemusi. Töö kolmandas osas arutletakse tulemuste üle ning tehakse ettepanekuid.

Käesoleva magistritöö autor tänab oma juhendaja Marianne Kallastet nõuannete ja soovitude ees lõputöö valmimisel. Autor tänab uuringus osalejaid, uuritava organisatsiooni juhti ning SA Innove esindajat meeldiva koostöö eest. Lisaks avaldab autor tänu on perele ja lähedastele toetuse ja mõistva suhtumise eest.

1. TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE

Antud peatükis käsitletakse töösoorituse juhtimist ja selle etappe, 360-kraadi tagasiside olemust, kasulikkust ja mõju tööga rahulolule, tööga rahulolu olulisust, tagasisidele orienteeritust ning rahulolu tagasiside protsessiga.

1.1. Töösoorituse juhtimine

Eesmärgipärase juhtimise puhul on Eestis kasutusel kaks mõistet: tulemusjuhtimine ja töösoorituse juhtimine. Käesolevas magistritöös kasutatakse läbivalt terminit töösoorituse juhtimine. Töösoorituse juhtimine (*performance management*) on süstemaatiline protsess organisatsiooni tulemuste parandamiseks, arendades üksikisikute ja meeskondade jõudlust (Armstrong 2006). Töösoorituse juhtimine tegeleb väljakutsetega, millega organisatsioonid silmitsi seisavad, et määratleda, mõõta ja stimuleerida töötajate töösooritust, mille lõppeesmärk on parandada organisatsiooni tulemuslikkust (Den Hartog *et al.* 2004).

Pulakos *et al.* (2015) toovad oma artiklis välja, et hoolimata aastakümnete jooksul tehtud arvukatest katsetest töösoorituse juhtimise süsteeme täiustada, vajab see endiselt täiendamist, kuna juhid ja töötajad tajuvad seda kui koormavat tegevust, millel on vähe väärtust. Tekkinud olukorra peamise põhjusena toovad artikli autorid välja töösoorituse juhtimise toimingute ja protsesside lahususe igapäevasest tööst ja käitumisest (*Ibid.*). Mwita (2000) ja Armstrong (2006) rõhutavad, et töösoorituse juhtimise mudeli edukuse tagab organisatsiooni strateegiliste eesmärkide ja põhiväärtuste sidumine töötajate kompetentsinõuete ning töösooritusega.

Edukaks toimimiseks peavad organisatsioonid keskenduma sihipärasemalt töösoorituse juhtimise süsteemi arendamisele selliselt, et maksimaalselt ära kasutada või tugevdada töötajate igapäevast soovitatavat käitumist ning määratleda ja arendada töötajates soovitatavat uut käitumist, et tagada individuaalne ja organisatsiooniline paindlikkus ellujäämiseks vajalike uute kompetentside uurimise ja arendamise kaudu (Campion *et al.* 2015). Töösoorituse protsessis on oluline, et organisatsioonis on määratletud ja kokku lepitud rollide vastutus, vajalikud oskused ja oodatav

käitumine ning järjepideva protsessi käigus püütakse saavutada inimeste maksimaalse potentsiaali kasutamine enda ja organisatsiooni hüvanguks (Armstrong 2006).

Töösoorituse juhtimise süsteem on organisatsioonile lisaväärtust pakkuv protsess, mis seob inimesi ja töökohti organisatsiooni strateegia ja eesmärkidega ning selle seose hõlbustamiseks on välja töötatud mitmeid planeerimise, mõõtmise ja kontrollimise tehnikaid (Mwita 2000). Töösoorituse juhtimist ei tohiks käsitleda kui mehhanistlikku süsteemi, mis põhineb perioodilistel ametlikel hinnangutel ja üksikasjalikel dokumentidel (Armstrong 2006). Protsessi dokumenteerimine on kokkuvõtete ja analüüsi tegemiseks olulised, kuid eelkõige tuleb tähelepanu pöörata protsessi peamisele eesmärgile, milleks on töötajate arendamine.

Tuginedes erinevatele autoritele (Armstrong 2006; Pulakos *et al.* 2015; Mwita 2000; Den Hartog *et al.* 2004) saab välja tuua, et edukas töösoorituse juhtimise süsteem koosneb neljast etapist. Need on toodud Lisa 1, kus on näha, et esimene etapp on **planeerimine**. Antud etapis tuleb läbi viia hetkeolukorra hindamine, teadvustada ja iga töötajani viia organisatsiooni eesmärgid, põhiväärtused ning strateegilised prioriteedid, koostada või üle vaadata kompetentsimudelid, ametijuhendid jm standardid. Ametikirjeldused, mis määratlevad ametikoha peamised kohustused ja vastutuse, on väärtuslikud ressursid nii juhtidele kui töötajatele, sest need annavad töötajatele mõista, millised on nende rollide olulised funktsioonid ja kuidas nende rollid aitavad organisatsiooni edule kaasa, lisaks aitavad nad töötajal mõista, mis on tasemete erinevused ja mida on vaja karjääris edasi liikumiseks (Pulakos *et al.* 2015). Mida selgemalt määratletakse organisatsiooni eesmärgid ja prioriteedid, seda tõenäolisem, et organisatsioon saab nende eesmärkide saavutamiseks koostada oma tööjõu jaoks selge arengustrateegia (Wright, Davis 2003). Kui töötaja mõistab organisatsiooni eesmärke, siis töötab ta nende nimel pühendunult, kasutades oma teadmisi, oskusi ja kogemusi (Matt 2017).

Lisaks tuleb antud etapis kokku leppida efektiivse töösoorituse näitajad ja mõõdikud. Juhtide ja töötajate vastastikune kommunikatsioon tagab ühtse arusaamise ja mõistmise. Ehkki mõõdikud võivad kaitsemehhanisme aktiveerides tegelikult tulemuslikkust vähendada, on tulemuste ja tõhususe tundmine töö pingutuste suunamiseks hädavajalik (Pulakos *et al.* 2015). Vastuseisu vähendamisel ja õiglase ning usaldusväärsete tulemusstandardite ja -mõõdikute väljatöötamisel on abiks töötajate kaasamine, kuna töötajatel on ainulaadset ja olulist teavet (Roberts 2003). Kui tulemuslikkuse hindamise meetodid on loodud, ei muutu need tavaliselt sageli, kuid nende tähenduse ja asjakohasuse tagamiseks tuleks neid perioodiliselt uurida. (Pulakos *et al.* 2015)

Tegutsemise etapis koostatakse töötajale arenguplaan, mis kajastab töötaja tehtavaid tegevusi oma töösoorituse parendamiseks ning toimub arendustegevuste elluviimine (Pulakos *et al* 2015). Eesmärkide sõnastamine arenguplaanis tõstab tagasiside protsessi efektiivsust (DeNisi, Kluger 2000). Eesmärkide täitmiseks tegeletakse enesetäiendamise ja -koolitusega, proovitakse uusi käitumisviise ning pingutakse konkreetse töösoorituse eesmärgi saavutamiseks (London, Smither 2002). Avaliku sektori organisatsioonid peaksid suurendama oma investeeringuid töötajate koolitus- ja arendusprogrammidesse, sealhulgas laiendama mitteametlikke arenguvõimalusi nagu kolleegidelt õppimine (Wright, Davis 2003). Töötajate kohustused arenguprotsessis hõlmavad oma võimete ausat hindamist, vestluste alustamist juhtide ja teistega enda arengusoovidest ning võimaluste otsimist uute kogemuste saamiseks ja vastutuse võtmiseks (Pulakos *et al* 2015).

Jälgimise etapis tuleb töötaja eesmärkide saavutamiseks tehtud edusamme kontrollida, anda töötajale reaajas pidevat tagasisidet ja aidata tekkinud probleemide lahendamisel. Vajadusel ajakohastatakse töötaja arenguplaani ning lepitakse kokku uusi tegevusi tulemuslikuma töösoorituse saavutamiseks. Aastaid kestnud uurimistöö on näidanud, et töösooritusele vahetult järgnev tagasiside mõjutab tulemuslikkust kõige enam, mistõttu tuleks töötajale anda regulaarset ja ka mitteametlikku tagasisidet kiituse kui ka vajadusel kursi korrigeerimise näol (*Ibid.*). Oluline on, et töötajale on tagatud arendamise ja parendamise protsessis igakülgne toetus ja vajalikud juhised on kättesaadavad (Armstrong 2006).

Töötaja töösoorituse **hindamine** viiakse läbi pärast kokkulepitud tegevuskava täitmist kokkulepitud ajal. Hindamisprotsess, selle analüüs ja hindamistulemused annavad sisendi organisatsiooni eesmärkide ülevaatamiseks, mis tähendab, et paralleelselt liigutakse uuesti protsessi esimesse etappi, ning töötaja isiklikuks arenguks järgmiseks arenguplaaniks (liigutakse töösoorituse juhtimise teise etappi). Hindamine ja tagasiside on olulised komponendid, mis on tõhusa töösoorituse juhtimise kinnistamiseks organisatsiooni kultuuris kriitilise tähtsusega (Pulakos *et al.* 2015). Kuna igal töötajal on töö käsitlemisel erinev suhtumine, parandab töösoorituse hindamine töötulemusi, suhtlemisootusi, määrab töötaja potentsiaali ja abistab töötaja nõustamist (Aggarwal, Thakur 2013). Hindamine ja tagasiside saamine ei ole eraldiseisev, ühekordne sündmus, vaid pikaajalise töösoorituse juhtimise protsessi algus, mille mõjud ilmnevad aja jooksul, kui inimene saab teavet, võtab seda endasse ja kasutab seda (London, Smither 2002).

Käesolevas magistritöös keskendub töö autor ühele suuremale töösooritus juhtimise valdkonnale, milleks on töösooritus hindamine ja tagasisidestamine. Töötajate töösooritus hindamise eesmärgiks on töötajate motiveerimine, arendamine ja tõhus rakendamine. Töösooritus hindamistulemuste alusel saab organisatsiooni juht teha otsuseid, mis puudutavad koolitusvajadusi, edutamist ja üleviimist, koondamist, töötasu ja preemiate maksmist, karjääriarendust ning inimeste vaheliste suhete arendamist (Aggarwal, Thakur 2013). Ehkki on tõsi, et hindamissüsteem tuvastab töötaja nõrkused, kasutatakse töösooritus hindamise süsteemi selleks, et leida parim viis, kuidas töötaja läbi arengu edu saavutaks (Daoanis 2012).

Töösooritus hindamise meetodite üheks liigitamisviisiks on: absoluutsed standardid, suhtelised standardid ja eesmärgistatud viisid. Absoluutsete standardite alla kuuluvad essee (hindaja, kelleks on tavaliselt juht, kirjutab selgituse töötaja tugevuste ja nõrkuste kohta), kriitiliste juhtumite hindamine (töötajaga toimunud vahejuhtumid, on olulised töö efektiivsel täitmisel), kontrollnimekiri (eelnevalt paika pandud omaduste ja töösoorituste võrdlemine töötajaga), graafiline reitinguskaala, sunnitud valikuvõimalused (hindaja peab valima töötaja töökäitumise kahe või enama oleku vahel) ja käitumuslikult ankurdatud hindamisskaalad (töötajat käitumise hindamine mõõdiku alusel). Suhteliste standardite puhul võrreldakse töötajat teiste töötajatega ning siia alla kuuluvad rühmade järjekord (töötajate paigutamine rühmadesse), individuaalne järjestamine (töötajate järjestamine kõrgeimast madalaimani) ja paarisvõrdlus (töötajat võrreldakse paarikaupa kõikide teistega). Eesmärkidele keskendunud hindamisviisi puhul hinnatakse, kui hästi on töötaja saavutanud konkreetse eesmärgi, mis on töö eduka täitmise jaoks kriitilise tähtsusega. Seda lähenemist nimetatakse sageli eesmärkide haldamiseks. Eesmärkide haldamise uusim meetod on 360-kraadi tagasiside. (Jafari et al 2009)

Kuigi töösooritus juhtimist ja hindamistulemusi võib siduda tulemustasu või lisatasuga, on selle arenguaspektid palju olulisemad (Armstrong 2006). Kui hinnanguid kasutatakse otsuste tegemisel, võib esineda langusi nii nende täpsuses kui ka kvaliteedis, mis kahjustavad nende tõhusust arendamisel. See on ajendanud kasutama eraldi protsesse, mis on mõeldud rangelt arendamiseks, näiteks 360-kraadi tagasiside. Uurimistulemused näitavad, et arendamisega seotud hindamismeetodid on täpsemad ja diferentseeritumad kui muud hindamismeetodid. Märkimist väärrib see, et nende tööriistade pakutav kvaliteetsem teave võib kiiresti hävida, kui nende eesmärk muutub arendusest otsustusprotsessiks või kui tehakse isegi väikeseid, näiliselt kahjutuid muudatusi (nt tehakse 360 hinnangud kättesaadavaks töötaja juhtidele, mitte töötajale üksi). (Pulakos et al. 2015)

Kuigi töösoorituse juhtimine on professionaalse arengu ja õpetamise kvaliteedi parandamise võtmetegur, on see protsess edukas ainult siis, kui õpetajad peavad seda õiglaseks, selgeks ja tõhusaks (Dal Corso *et al.* 2019). Derrington ja Martinez'i (2019) uuringust selgus, et erinevad aineõpetajad ei pea koolijuhti piisavalt pädevaks, et hinnata nende ainespetsiifikat, eriti kui direktor on ise eelnevalt olnud mõne teise aine õpetaja.

Ühe hindajaga tagasiside puhul on esile kerkinud kolm kitsaskohta (Berk 2009):

- 1) ühe hindaja võimalik ebaõiglus ja eelarvamused;
- 2) ühe hindaja hindamise kehtetus, mis võib põhineda kõigi asjakohaste tööoskuste mittetäielikul hindamisel, töö tulemuslikkuse otsese jälgimise puudumisel ja/või tuginemisel teisesele teabele;
- 3) ühe allika ebausaldusväärsus.

Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsiooni (OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*) 2013. aasta aruandes tuuakse välja, et erinevates riikides lähenetakse õpetajate hindamisele ja tagasisidestamisele erinevalt, on riike, kus õpetajate hindamine on reguleeritud riiklikul tasandil, kuid on ka riike, kus koolid saavad ja peavad ise parima meetodika välja mõtlema. Antud raportis juhitakse tähelepanu, et tsentraalse juhendamise puudumisel on oht, et koolid arendavad oma hindamissüsteeme isoleeritult ning see ei pruugi ühtida riigi hariduseesmärkidega. (OECD 2013) Iga hindamissüsteemi eesmärk peab olema võimaldada juhtkonna ja õpetajate vahelist pidevat arutelu töösoorituse üle ja selle eesmärk peaks olema organisatsiooni tulemuste parandamine, seetõttu on oluline, et hindamissüsteem oleks järjepidev ning hindamistulemusi hinnataks, analüüsitaks ja vaadataks üle, et välja selgitada pädevused ja arenguvajadused (Daoanis 2012).

Õpetaja efektiivsust on keeruline mõõta, ent õpetajate jõupingutuste märkamiseks ja nende pädevuse tunnustamiseks, kavandatakse sageli erinevaid hindamissüsteeme, mis koos tagasisidega aitab suurendada nii õpetajate motiveeritust kui ka rahulolu oma tööga (Crehan, 2016). Õpetajate töösoorituse hindamise peamiste meetoditena on kasutusel juhtkonna poolsed tunnivaatlused, enesehinnangu kirjutamine, portfoolio koostamine, õpetajate üld- ja eripädevuste testimine, õpilaste tulemuste võrdlemine, õpilaste ja lastevanemate küsitlused, mitmeallikaline tagasiside (OECD 2013).

TALIS 2018 raportis tuuakse välja, et koolijuhtide sõnul hinnatakse õpetajate tööd peaaegu kõikides Eesti koolides (99%), kõige sagedamini kooli juhtkonna poolt. Enim kasutatakse töö hindamiseks tundide külastusi (99%) ning õpilaste välishindamise tulemusi (98%) ja/või kooli- ja klassipõhiseid tulemusi (98%). Õpetajate töö hindamisele järgneb koolijuhtide sõnul kõige sagedamini arutelu õpetajaga (100%) ja arengu- või koolitusplaani koostamine (96%). Kolmanda kooliastme Eesti õpetajate hinnangutest selgub, et 95% vastanutest on tagasisidet saanud, mis on lähedal OECD riikide keskmisele (90%). Enamikus (30 riigis, kokku osales 48 riiki) uuringus osalenud riikidest on üle poole õpetajatest märkinud tagasiside saamist rohkem kui kolmest eri allikast. Eesti III kooliastme õpetajatest 65% on märkinud, et nad on saanud tagasisidet mitmest allikast. OECD keskmine näitaja on 52%. Raporti koostajad juhivad tähelepanu, et kuna õpetajate töö hindamine erinevate sihtgruppide poolt ei ole võrreldes 2013. aastaga tõhusamaks muutunud, on igal koolil vaja välja töötada õpetaja töö hindamise ja tagasiside andmise süsteem, mis tagab õpetajale regulaarse tagasiside erinevatelt sihtgruppideelt (juhtkond, teised õpetajad, õpilased, lastevanemad) oma kooli siseselt. Õpetaja ülesandeks peab olema enesehindamine ja teiste hinnangute analüüs. (Taimalu *et al.* 2020)

1.2. 360-kraadi tagasiside olemus, kasulikkus ja mõju

1.2.1. 360-kraadi tagasiside olemus

360-kraadi tagasiside (*360-degree feedback*) on tuntud ka kui täisringi hindamine, mitme hindajaga tagasiside, mitmeallikaline tagasiside, ülespoole suunatud tagasiside, grupi töösoorituse ülevaade, 540-kraadi tagasiside, igakülgne tagasiside ja vastastikune hindamine (Kanaslan, Iyem 2016). 360-kraadi tagasiside puhul kasutatakse töötaja enda, tema otsese juhti, alluvate ja kolleegide ning soovi korral ka klientide ja koostööpartnerite poolt antud hinnanguid töötaja kohta (Matt 2017). Üldhariduskooli õpetajate puhul hindavad õpetaja töösooritust õppealajuhataja ja/või direktor, kolleegid, õpilased, lapsevanemad ning õpetaja ise.

360-kraadi tagasiside eesmärk on siduda saadud tagasiside organisatsiooni eesmärkide ja algatustega ning töötaja professionaalse karjääriarenguga (Mahar, Strobert 2010). 360-kraadi tagasiside annab põhjaliku ülevaate töötaja oskuste, võimete, stiilide ja tööga seotud kompetentside kohta (Nowack 1993). Lepsinger ja Lucia (2004) toovad välja 360-kraadi tagasiside meetodi rakendamise olulised etapid, milledeks on töötajatele protsessi eesmärgi selgitamine, protsessis osalejate metoodika alane koolitamine enne hindamise läbiviimist,

küsimustiku koostamine, tagasiside raporti ülevaatamine juhi või konsultandiga, kellega koos püstitatakse eesmärgid, ning järjepidev töötaja toetamine eesmärkide täitmise jälgimisel. Oluline on hinnatavate eelnev koolitamine. Koolitust tuleks teha hindamise eesmärgi, andmete koondamise ja tulemuste tagasiside andmise selgitamiseks, kuna koolitus vähendab eelarvamust ja tundlikkust protsessi suhtes (London, Beatty 1993). Williams ja Lueke (1999) leiavad, et lisaks hindamisprotsessi teabele, tuleks koolitusel arutada ka töösoorituse mõõdikute määratlusi ja standardeid, et töötajad mõistaksid protsessi täielikult. Sama oluline on juhtide koolitamine, et nad oskaksid seada eesmärgi ja koostada tulemusstandardeid, viia läbi tagasisidevestlusi, pakkuda tagasisidet, nõustada töötajaid ja vältida hindamisvigu (Roberts 2003). 360-kraadi tagasisideprotsess peab sisaldama arendustegevuste ja eesmärkide plaani koostamist (Dyer 2001).

360-kraadi tagasiside põhieelduseks on, et mitmest vaatenurgast kogutud andmed on terviklikumad ja objektiivsemad kui ühest allikast kogutud andmed (*Ibid.*). Erinevate hindajatel on võimalik vaadelda töötajate erinevatel aegadel ja erinevates situatsioonides, mis annab võimaluse hinnata töötaja käitumise järjepidevust, mis tagab kogutud teabe usaldusväärsuse (London, Beatty 1993). Erinevad autorid (Lepsinger, Lucia 2004; Brutus *et al.* 2005) soovivad lasta töötajal ise valida, kes teda hindavad, kuna sel juhul aktsepteerib töötaja tagasisidet rohkem. Santeusanio (1998) tõdes, et töötaja valitud hindajad võivad esialgu anda väga kõrgeid hinnanguid, kuid hindamisprotsessi mitmekordsel läbitegemisel muutuvad ka hinnangud objektiivsemaks. Õpetajate ja nende hindajate vaheline usaldus ning hindajate tajutav usaldusväärsus on olulised tegurid tagamaks, et hindamissüsteem edendaks koolide kollegiaalset ja koostööl põhinevat töökeskkonda (Kelly *et al.* 2007).

TALIS 2018 raportist selgub, et võrreldes 2013. aastaga on oluliselt koolides vähenenud III kooliastme õpetajate seas enesehindamine (2013 – 79%, 2018 – 46%) ning juhitakse tähelepanu, et kui tänapäevase õpikäsituse järgi peaks õppija üha enam ennastjuhtivaks kujunema, siis samamoodi laieneb see õpetaja tagasiside saamise kohta – kuidas ise oma tööd analüüsida ja sellest töö parendamiseks järeldusi teha (Taimalu *et al.* 2020). Antud olukorra saaksid koolijuhid lahendada 360-kraadi tagasiside metoodika rakendamisega, kuna hindamisprotsessi üheks osaks on hinnatava eneseanalüüs.

360-kraadi tagasiside on võimas arendamise vahend, aga sellel on omad puudused. Parimat tagasisidet saavad anda hindajad, kellel on piisavalt võimalusi hinnatava käitumise vaatlemiseks kõigis või enamikes aspektides, kuid enamasti näevad hindajad hinnatava käitumise suhteliselt

piiratud valimit (Tosti, Addison 2009). Raskused võivad tekkida hindajatel tagasiside kätte saamisega, sest nad ei ole harjunud olema avatud ja ausad ning kardetakse, et protsess lööb tööalastesse suhetesse mõra, mis omakorda hakkaks negatiivselt mõjuma töö tulemuslikkusele (Lepsinder, Lucia 2004, 123). Kui tagasiside tulemused mõjutavad hüvitiste maksmist või edutamist puudutavaid otsuseid, võib see töötajates põhjustada hirmu ja viha (Kim *et al.* 2016).

Töötajate kaasamine hindamisprotsessi väljatöötamisse tugevdab töötajate tajutavat seost 360-kraadi tagasiside ja organisatsiooni strateegiate ja visioonide vahel, mis toob kaasa suurema pühendumise 360-kraadisele protsessile (London, Beatty 1993). Töötaja kaasamise olulisuse tõid välja ka Lepsinger ja Luci (2004, 312-133), kuna inimloomusel on omane toetada seda, mille väljatöötamisse ta on ise panustanud. Õpetajate kaasamine hindamissüsteemi väljatöötamisse suurendab tõenäosust, et hindamissüsteem vastab paremini õpetajate vajadustele ja kehtestatakse realistlikud tulemuslikkuse ootused, mis suurendab tõenäosust, et õpetajad jäävad hindamissüsteemiga rahule, kogevad töösoorituse hindamisel vähem stressi ning saavutavad tööga rahulolu ja motivatsiooni kõrgema taseme (Kelly *et al.* 2007).

Hindamisraporti saamisel on oluline, et töötajat ei jäetaks sellega üksi ja oleks organiseeritud organisatsiooni poolne tugi. Töötajal võib olla keeruline tagasiside raportit tõlgendada ning hindamisgruppide hinnangute erinevus võib põhjustada segadust, kelle hinnangutele töötaja peab keskenduma (DeNisi, Kluger 2000). Dyer (2001) toetab juhendaja või kootsi (*coach*) vajalikkust, kes aitaks töötajal mõista tagasiside tähendusi ja tulla tagasisidega toime, eriti negatiivse tagasisidega. On tõestatud, et negatiivset ja vastuolulist tagasisidet peetakse vähem täpseks, vähem kasulikuks ning see on seotud töötaja negatiivsete reaktsioonidega, milledega toime tulekul vajab töötaja juhendaja poolset abi (Brett, Atwater 2001). Smither *et al.* (2003) uuring kinnitas, et juhendaja poolset tuge saanud hinnatavad seavad konkreetsemaid eesmärke, otsivad töösoorituse parandamiseks tagasisidet ja saavad järgmisel hindamisel kõrgemaid tulemusi. Organisatsioonid peaksid rohkem tähelepanu pöörama juhendajate koolitamisele, kuna tõhus hinnatava toetamine suurendab rahulolu hindamisega (Jawahar 2006).

Eesti Haridus- ja Teadusministeeriumi allasutuse SA Innove koordineerimisel uuendati 2015.-2016. aastal Eesti õpetaja kompetentsimudelit, mis vastab Eesti õpetaja kutsestandardite mõistes 6. ja 7. tasemele. SA Innove rõhutab, et antud kompetentsimudel on õpetaja arengu ja koolitusvajaduste väljaselgitamise sisend ning tänapäevase ja ka tulevikuühiskonna vajadustele vastava koolikultuuri arendamise vahend. Õpetaja kompetentsimudeli alusel on Eestis loodud 360-

kraadi tagasiside küsimustikud ning antud mudelit on võimalik rakendada kõikidel üldhariduskoolidel. Loodud mudelis on sihtrühmadeks vahetu juht, kolleegid, õpilased ja vanemad ning hindamise abil saab õpetaja vastuse, kuidas ta ise oma käitumist tajub ning kuidas tajuvad seda teised. Küsimustikud mõõdavad samu käitumisviise, et eri sihtrühmade vastuseid saaks omavahel võrrelda. (SA Innove 2016)

1.2.2. 360-kraadi tagasiside kasulikkus

360-kraadi tagasisidel on mitmeid kasutegureid. Üheks peamiseks põhjuseks, miks antud meetodit kasutada, on erinevates teadusartiklites (Campion *et al.* 2015; Kim *et al.* 2016) toodud välja tagasiside usaldusväarsus ja töökindlus, st allikarohkuse tõttu väärtustatakse saadud tagasisidet tõenäoliselt rohkem. Ühelt allikalt (tavaliselt otseselt juhilt) saadud tagasisidet, eriti negatiivset, ei pruugi töötajad võtta omaks, kuna kaheldakse selle usaldusväarsuses ning objektiivsuses. Erinevad sihtgrupid (kolleegid, alluvad jne) on töötajat näinud erinevates kontekstides, mistõttu on saadav tagasiside tähendusrikkam ja kasulikum (Campion *et al.* 2015). Erinevate allikate kasutamine annab tagasiside saajale teavet, mis pole muul viisil kättesaadav ja ühtlasi tagab, et seda käitumist hindavad hindajad, kellel on parim viis jälgida teatud tüüpi käitumist (DeNisi, Kluger 2000). Tagasisidet on palju raskem kõrvale jätta, kui kõikide sihtrühmade, kellel on erinevad vaatenurgad ja motivatsioon, hinnangud on ühesugused (Kim *et al.* 2016).

Rohkem tagasisidet saanud töötajad teavad tõenäolisemalt hea töösoorituse norme, usuvad, et hea töösooritus toob kaasa soovitud hüved ning kasutavad tagasisidet tõenäolisemalt oma töö tulemuslikkuse parandamiseks (Rosen *et al.* 2006). Mitmeallikaline tagasiside aitab töötajal olla kursis oma tugevuste ja nõrkustega ning motiveerib teda positiivseid muudatusi tegema (nt tugevuste tugevdamine ja nõrkade külgede parandamine) (Kim *et al.* 2016).

360-kraadi tagasiside on tulemuslik ja efektiivne, kui hindamisprotsessi viiakse läbi korduvalt, et välja selgitada täidetud eesmärkide mõju töösooritusele (DeNisi, Kluger 2000). Sealjuures mõjutab iga uus 360-kraadi tagasiside kogemus kõiki protsessis osalejaid, nii tagasiside saajat, hindajaid kui ka organisatsiooni, kuna aja jooksul arenevad hindamissüsteem ja selles osalejad, kui nad õpivad, kuidas pakkuda paremat tagasisidet, kuidas seda produktiivsemalt kasutada (Bracken, Rose 2011).

360-kraadi tagasisidel on kasulikke mõjusid ka organisatsiooni jaoks. 360-kraadi tagasiside protsess võib olla organisatsiooni jaoks võtmeelemendiks, mis suunab töötajaid oma käitumise

muutmise kaudu keskenduma organisatsiooni eesmärkideni jõudmisele (Lepsinger, Lucia 2004). London ja Beatty (1993) toovad oma artiklis välja mitmed 360-kraadi tagasiside kasutegurid organisatsiooni jaoks: juhib tähelepanu olulistele tulemuslikkuse mõõdikutele, mida organisatsioon on oma väärtushinnangute arendamisel seni tähelepanuta jätnud; edendab kahe-suunalist suhtlust (juht-alluv); suurendab formaalset ja mitteametlikku suhtlust; loob tõhusamaid töösuhteid; suurendab töötajate kaasamisvõimalusi; aitab avastada ja lahendada konflikte ning suurendab juhtkonna austust töötajate arvamuste suhtes. 360-kraadi tagasiside mõõdab ja julgustab meeskonnatööd ja organisatsiooni kultuuriga seotud käitumist (Campion *et al.* 2015). Santeusanio (1998) kirjeldab oma artiklis 360-kraadi tagasiside rakendamist USA Danvers'i riiklikes koolides, kus ühe kasutegurina toob välja administratiivsete töötajate ja õpetajate vaheliste kollegiaalsete ning usalduslike suhete kujunemise. Mitme allika osalemist peetakse sageli õpetaja eduka hindamise tava võtmeks, mille üheks eeliseks on kolleegid, kes õpetavad sama ainet ja/või samadele õpilastele ning seetõttu võivad tõenäolisemalt hinnatava õpetaja usalduse (OECD 2013), mistõttu peetakse nende tagasisidet usaldusväärseks. Johari ja Yahya (2016) artiklis on kirjeldatud Malaisia avaliku sektori töötajate seas läbiviidud uuringu tulemusi, mis tõestasid, et tagasiside mõjutas töötajate tööga seotust, mis omakorda mõjutas nende töö tulemuslikkust. Kui tagasiside edastamine töötajale toimub koos organisatsiooni poolse toe ja juhendamisega (*coaching*), on sellel positiivne mõju tööhoiakutele ning väheneb töösuhte lõpetamise kavatsus (Luthans, Peterson 2003).

Mahar ja Strobert (2010) viisid läbi uuringu, kus küsiti New York'i õpetajate hinnangut traditsioonilisele tagasiside meetodile (nn ühe hindajaga tagasiside) ning 360-kraadi tagasiside meetodile. Traditsioonilise meetodi kohta positiivseid märkusi ei tehtud, pigem toodi välja, et traditsiooniline meetod ei ole efektiivne igapäevase tööga seotud tagasiside andmisel. Vastajad märkisid traditsioonilise meetodi puudusena väheste juhiste saamise õppetöö parendamiseks ja juhi tagasiside ebamäärasuse. Uuringus osalejad leidsid, et traditsioonilisel tagasisidel on nende arengule vähene mõju (ei saa piisavalt infot õppimisvajaduste ega tulemuslikuma õppetöö läbiviimise kohta) ning nad saavad palju ebaolulisi ja positiivseid hinnanguid. Vaid 29,6% osalejatest leidis, et traditsiooniline meetod on õpilaste saavutustele keskendumiseks. Vastupidiselt traditsioonilisele meetodile leidis 66,7% osalejatest, et 360-kraadine tagasisideprotsess on rohkem keskendunud õpilaste saavutustele. Selle tulemuse põhjal järeldasid töö autorid, et 360-kraadi tagasiside andis õpetajatele teavet arenguvajaduste ja seega ka õpilaste saavutuste parandamise kohta. Eelpool kirjeldatud uuringu järeldused näitavad, et protsess pakub

osalevatele õpetajatele aruandeid, mis selgitavad arenguvajadusi, aitavad välja töötada kutsealaseid arenguplaane ja annavad õpilaste saavutustele keskendunud tagasisidet. (*Ibid.*)

1.2.3. 360-kraadi tagasiside mõju töötajate tööga rahulolule ja tööga rahulolu olulisus

Tööga rahulolu (*job satisfaction*) määratletakse kui meeldivat või positiivset emotsionaalset seisundit, mis tuleneb töö või töökogemuse hindamisest (Locke 1976 viidatud Wright, Davis 2003). OECD defineerib tööga rahulolu kui seotust rahulduse ja meeldivusega, mida töö erinevad aspektid õpetajale pakuvad (OECD 2014 viidatud Übius *et al* 2014).

Töösoorituse hindamise mudeli raames peetakse selgitamist, tagasisidet ja tööga rahulolu erinevateks, kuid omavahel tihedalt seotud mõisteteks. Kui töösoorituse hindajad selgitavad töösoorituse hindamise eesmärgi, põhimõtteid ja protseduure, annavad positiivset ja konstruktiivset tagasisidet, indutseerib see töötajate positiivseid hoiakuid ja käitumisi. (Ismail *et al.* 2014) Konstruktiivne tagasiside koos arenguplaaniga suurendab töötaja tööga rahulolu (Sommer, Kulkarni 2012). Tagasiside kaudu teadvustab töötaja paremini organisatsiooni eesmärgi ning oma rolli eesmärkide täitmisel. Kui töötajad mõistavad selgemalt, mida neilt töölt oodatakse, väheneb rolli ebaselgusega seotud pinget ja suureneb tõenäosus oma kohustusi edukalt täita ehk tõuseb organisatsiooni tulemuslikkus, sellest tulenevalt tekib töötajal mugavustase, mis omakorda põhjustab kõrgemat tööga rahulolu (Wright, Davis 2003). Suurbritannia arstide seas läbiviidud uuring tõestas, et 360-kraadi tagasiside küsimustikes tuleks kasutada lisaks numbrilistele hinnangute andmisele ka kommentaare, kuna nendest tuleb välja erinevate sihtgruppide toetus hinnatavale, mis omakorda suurendab hinnatava rahulolu tööga ja aitab kujundada madala stressiga toetavat töökeskkonda (Vivekananda-Schmidt *et al* 2013).

360-kraadi tagasiside positiivne mõju sõltub hinnatavale süstemaatilise juhendamise pakkumisest, et suureneks töötaja eneseteadvus ning tema ja teiste tööga rahulolu ja organisatsioonile pühendumine, mis tähendab, et juhendajate kvalifikatsiooni tõstmine ei paranda mitte ainult 360-kraadi tagasiside programmi, vaid mõjutab ka teisi organisatsiooni jaoks olulisi näitajaid. (Luthans, Peterson 2003). Atwater *et al.* (2007) tõestas samuti, et 360-kraadi tagasiside protsessis osalenud töötaja käitumise muutusega kaasnes muutus ka teiste töötajate (kolleegid, alluvad) näitajates – vähenes töötajate lahkumiskavatsused ja suurenes tööga rahulolu. Eeltoodud uuringutest võib järeldada, et kui õpetajate tööga rahulolu suureneb, siis võib suurened ka õpilaste rahulolu ja õpimotivatsioon.

Töötajate tööga rahulolu mõjutab töötajat ja organisatsiooni mitmel tasandil. Ford *et al.* (2018) tõid oma uurimustöös välja, et õpetaja hindamine, mis kujundab ka õpetaja ettekujutuse enda võimetest, on seotud läbipõlemise ja tõhususega, mis omakorda on otseselt seotud tööga rahuloluga. Nakata *et al.* (2012) Jaapani kontoritöötajate seas läbiviidud uuring tõestas, et kõrge tööga rahulolu suurendas töötajate immuunsustaset, kusjuures eraelu rahulolu taseme muutus veres immuunsuse rakkude muutust ei põhjustanud. Samas uuringus toodi välja, et madala tööga rahulolu töötajatel on tihedamini diagnoositud tööstress (*Ibid.*). Fischer ja Sausa-Poza (2007) Saksamaa tööturul aktiivsete inimeste seas läbiviidud uuringus leiti positiivne seose tööga rahulolu ja subjektiivsete tervise meetmete vahel, st et kõrgema tööga rahuloluga töötajad tunnevad end tervislikumalt ja on oma tervisega rahulolevamad ning tööga rahulolu paranemise ja aja jooksul töötajate tervise edasise mittehalvenemise vahel leiti eriti tugev seos. Seega võib tööga rahulolu mõjutada mitte ainult töötajate töösooritust, vaid tuua kaasa ka kulude kokkuhoiu tervishoiusektoris, väljastatavate haiguslehtede ja tervishoiusüsteemiga kontaktide vähenemise näol (*Ibid.*).

Buskist'i (2002) uurimuses, kus vaadeldi tõhusa õpetaja tiitliga auhinnatud kolledžite ja ülikoolide juhendajaid, selgus, et efektiivseks õpetajaks arenemisel on üheks oluliseks teguriks pidev püüdlus saada paremaks, otsides oma töö kohta teadlikult ja järjepidevalt tagasisidet (kolleegidelt, õppijatelt) ning analüüsisid oma tegevust. Wininger ja Birkholz (2012) uurimus tõestas, et õpetajad, kes püüavad õpilaste hinnanguid oma õppetöö läbiviimise parendamiseks kasutada, olenemata sellest, kui kasulikena neid tajutakse, on oma tööga rohkem rahul, st parandamise püüdlus on seotud suurema tööga rahuloluga. Lisaks näitasid Fordi *et al.* (2018) uuringu tulemused, et õpetaja rahulolu keskmine oli kõrgem koolides, kus peamiseks hindajaks oli keegi muu peale koolijuhhi (eriti kui peamine hindaja oli teine õpetaja, mentor või mõni muu juhtkonna liige) õpetaja hindamisele on koolipoolne toetav lähenemisviis ja õpetaja tajus tagasisidet kasulikuna.

Õpetajate rahulolematust tööga suurendab see, kui tunnetatakse, et tunnustus ja tagasiside toimib peamiselt vaid administratiivsete nõudmiste pärast (Übius *et al.* 2014). TALIS 2018 uuringus osalenud 7.-9. klassi õpetajatest peaaegu pooled leidsid, et hindamine ja tagasiside andmise põhjuseks oli peamiselt haldusnõuete täitmine, ning nende tööga rahulolu oli madalam (Ainley, Carstens 2018).

Kui töötajad on oma tööga rohkem rahul, jäävad nad suurema tõenäosusega oma ametikohtadele. Sama kehtib ka õpetajate kohta: mida rahulolevamad on õpetajad oma töö ja õpetamiskogemustega, seda tõenäolisem on, et nad jäävad oma asutustesse ja jätkavad töötamist õpetaja ametikohtadel (Wininger, Birkholz 2012). TALIS 2018 uuringust selgus, et Eesti üldhariduskoolide III kooliastme (7.-9. klass) õpetajate seas tööga rahulolu osas statistilist olulist erinevust nooremate ja vanemate õpetajate, suurema ja väiksema staažiga õpetajate ning mees- ja naisõpetajate vahel ei esinenud. Mitmest allikast tagasisidet saanud õpetajad leidsid sagedamini, et saadud tagasiside oli positiivse mõjuga nende õpetamistegevusele ja tööga rahulolule. Lisaks selgus, et mida kõrgem on õpetaja tööga rahulolu, seda suurem on tõenäosus, et õpetaja kavatseb koolis töötada kauem kui viis aastat. (Taimalu *et al.* 2020)

Ford *et al.* (2018) toovad oma uuringus välja, et tulevased uuringud peaksid looma selgemad põhjuslikud seosed õpetajate hindamismeetodite ja õpetaja tööga rahulolu vahel. Käesoleva töö autor uurib, kas 360-kraadi tagasiside mõjutab töötajate tööga rahulolu rohkem kui enesehinnangul põhinev aastavestlus.

1.3. Tagasisidele orienteeritus ja tagasisidega rahulolu olulisus

Tänapäeva organisatsioonide suurim väljakutse on töötajate hoidmine, arendamine ja toetava töökeskkonna pakkumine. Konkurentsipüsimiseks peavad ettevõtted ja organisatsioonid mõistma, kuidas inimesed reageerivad tagasisidele, ning loobuma suhtumisest, et kõikide töötajate arendamiseks sobib üks ja sama viis (Linderbaum, Levy 2010). Tagasisidele orienteeritus (*feedback orientation*) on indiviidi üldine tagasiside vastuvõtlikkus, sealhulgas tagasisidega toimetulek, kalduvus tagasisidet otsida, seda mõistlikult töödelda ning tõenäosus, et tagasiside põhjal muudetakse käitumist ja parandatakse töösooritust (London, Smither 2002). Linderbaum ja Levy (2010) uurimistöös töötati välja ja valideeriti tagasiside orienteerituse mitmemõõtmeline skaala (*feedback orientation scale e FOS*). Antud mudel aitab mõista individuaalseid erinevusi tagasisidestamise protsessis, mis annab võimaluse paremini toetada iga inimese unikaalseid arenguvajadusi ja karjäärivõimalusi, et toetada töötajate organisatsioonis hoidmist (*Ibid.*).

Tagasisidele orienteeritus koosneb mitmetest dimensioonidest, sealhulgas tagasiside meeldimine, käitumisvalmidus tagasiside saamiseks, kognitiivne kalduvus tagasisidet mõistlikult ja sügavalt töödelda, tundlikkus teiste inimeste arvamuse suhtes, usk tagasiside väärtusesse ja tunne olla

tagasiside eest vastutav (London, Smither 2002). Tagasisidele orienteeritus mõjutab tagasiside protsessi erinevaid etappe: kõrge tagasisidele orienteerituse puhul töötaja kontrollib ja ületab emotsionaalseid tagasiside reaktsioone (tagasiside vastuvõtmise etapp), töötab tagasisidet mõtestatumalt (töötlemise etapp) ning rakendab tagasisidet edukalt eesmärkide seadmisel ja töösoorituse parandamisel (kasutamise etapp) (Dahling *et al.* 2012).

Töötaja, kellel on tugev tagasisidele orienteeritus, väärtustab üldiselt tagasisidet, on oma keskkonnaga paremini kursis ja oskab saadud tagasiside põhjal paremini tegutseda, ent nõrga tagasisidele orienteeritusega inimene on üldiselt tagasiside suhtes vastandlik, kipub oma keskkonnas tagasisidet ignoreerima ja vähem tõenäolisemalt kasutab saadud tagasisidet. Tagasisidele orienteeritus põhineb neljal dimensioonil, milledeks on kasulikkus, vastutus, sotsiaalne teadlikkus ja tagasiside enesetõhusus. (Linderbaum, Levy 2010)

Kasulikkus (*Utility*) tähistab inimese usku, et tagasiside võib anda soodsaid tulemusi ja suunata indiviidi eesmärkide saavutamisele (Rasheed *et al.* 2015). Kui töötaja tunneb, et tagasiside on kasulik, siis leiab ta, et ka töösoorituse hindamine on kasulik ning saadud tagasiside on talle väärtuslik (Linderbaum, Levy 2010). On leitud, et töötaja arvamus tagasiside kasulikkusest mõjutab arengutegevuse tajutavat kasu (Vroom 1964 viidatud Linderbaum, Levy 2010). Tagasiside kasulikuna tajumine mõjutab tagasiside vastuvõtmist, otsimist ja kasutamist arengu eesmärgil (Brett, Atwater 2001). Wang *et al.* (2015) uuringust selgus, et noorematel töötajatel on kõrgem kasulikkuse tase kui vanematel töötajatel.

Vastutus (*Accountability*) põhjustab töötaja sügavamalt tagasiside analüüsimist ning kasutamist töösoorituse parendamiseks (London, Smither 2002). Vastutus on positiivselt seotud töötaja arenguvajaduste teadlikkuse ja tagasiside kasutamisega enesearendamise eesmärgil ning kõrge vastutuse määr on seotud ka selgema rolli tajumisega (Linderbaum, Levy 2010).

Sotsiaalne teadlikkus (*Social awareness*) selgitab indiviidi kalduvust näha ennast sotsiaalse objektina ja olla teadlik teiste avalikust jälgimisest. (Rasheed *et al.* 2015). Sotsiaalne teadlikkus mõjutab töötajat kasutama tagasisidet oma maine parandamise eesmärgil (Linderbaum, Levy 2010). Sotsiaalne teadlikkus viitab töötaja kalduvusele kasutada tagasisidet, et olla teadlik teiste seisukohtadest endast ja luua positiivseid sotsiaalseid suhteid, sealjuures vanusega suureneb sotsiaalse teadlikkuse tase (Wang *et al.* 2015).

Tagasiside enesetõhusus (*Feedback self-efficacy*) viitab inimese tajutud kompetentsusele tõlgendada tagasisidet ja sellele reageerida. Tagasiside enesetõhususe üksused uurivad üksikisiku enesekindlust tagasiside saamise osas. Tagasiside enesetõhususel on positiivne seos töösoorituse hindamise ehk tagasiside protsessi rahuloluga. (Linderbaum, Levy 2010)

Üksikisiku tagasisidele orienteerituse mõistmine annab ülevaate sellest, mil määral on inimene avatud ja reageerib arenguga seotud sekkumistele. Indiviidi tagasisidele orienteeritus näitab aspekte, kus töötaja võib vajada tagasisidele reageerimisel täiendavat tuge. (*Ibid.*) Tagasiside andmisel on oluline arvestada ka tagasisidele orienteerituse muutumisega ajas, näiteks peavad juhid vanematele töötajatele tagasisidet andes vältima üksnes arenguvajaduste väljatoomist, kuna eakamad töötajad on orienteeritud hoopis sotsiaalsetele suhetele, ning nooremad töötjad tähtsustavad tagasiside kasulikkust ja saadava informatsiooni kvaliteeti arengueesmärkide seadmiseks (Wang *et al.* 2015).

Lisaks orienteeritus tagasisidele mõjutab tagasiside vastuvõtlikkust ja saadud informatsiooni kasutamist töösoorituse arendamise eesmärgil rahulolu tagasiside protsessiga. DeNisi ja Kluger (2000) rõhutavad 360-kraadi tagasiside läbiviidud protsessi hindamise ja analüüsi olulisust, millele on organisatsioonides seni vähe tähelepanu pööratud. Töötaja, kelle tajutud kasulikkuse, vastutuse, sotsiaalse teadlikkuse ja enesetõhususe määr on suurem, on tõenäolisemalt rohkem rahul talle antud tagasisidega, isegi ebasoodsaga, kui see on konstruktiivne ja paneb teda oma teadmisi täiustama ja saavutama paremaid tulemusi (Rasheed *et al.* 2015). Tagasisidega rahulolu on positiivselt seotud tööga rahulolu ja organisatsioonile pühendumisega ning negatiivselt seotud lahkumiskavatsustega (Jawahar 2006). Tagasiside orienteerituse üldine väärtus on positiivses seoses tagasiside keskkonna tajumisega (Linderbaum, Levy 2010). Tagasiside orienteeritus on keskpikas (näit 6-12 kuud) perspektiivis stabiilne, kuid võib pikema aja jooksul nihkuda tagasiside saamise kogemuste ja organisatsiooni tagasiside kultuuri tõttu, mistõttu on oluline küsida töötajate hinnangut tagasiside protsessile ja pidevalt arendada organisatsiooni tagasisidekultuuri (London, Smither 2002), mida nimetatakse ka tagasiside keskkonnaks (Levy, Williams 2004). Tagasisidele orienteeritus ja kultuur mõjutavad tagasiside vastuvõtlikkust ning seda, mil määral tagasisidet otsitakse, väärtustatakse ja kasutatakse (London, Smither 2002). Hoolikalt välja töötatud 360-kraadi tagasiside protsessi hindamisküsitlus aitab mõista, mida saab teha, et rakendataks antud hindamismeetodi parimat tava (Nowack *et al.* 1999). London ja Smither (2002) töövad välja ettepanekud tugeva tagasiside kultuuri loomiseks: töötajate ja juhtide koolitamine tagasiside andmise osas; organisatsiooni selged standardid eesmärkide ja väärtuste kohta; selged töösoorituse

tulemuslikkuse mõõdikud; individuaalsete tulemuste ja organisatsiooni tulemuste lõimitud aruanded; tagasiside tulemuste ülevaatamine kvalifitseeritud juhi või juhendajaga, kes aitab tagasisidet tõlgendada, seada eesmärgid ja jälgida edusamme. Rasheed *et al.* (2015) uuring toetab väidet, et töötaja rahulolu tagasiside protsessiga on oluline, kuna see vahendab olulist rolli tagasisidele orienteerituse ja töösoorituse parendamise vahel.

TALIS 2018 uuringu raames selgus, et 72% Eesti üldhariduskoolide III kooliastme (7.-9. klass) õpetajates tundsid, et viimase aasta jooksul saadud tagasisidel on olnud õpetaja meelest positiivne mõju tema õpetamistegevustele (OECD riikides keskmiselt 71%). Algajate õpetajate seas (kuni viieaastase tööstaažiga õpetajad) tundsid tagasiside positiivset mõju 82% (OECD keskmine 79%) ning kogenumate õpetajate (üle viieaastase tööstaažiga) seas 70% (OECD keskmine samuti 70%). Põhjuseks tuuakse raportis välja kogenumate õpetajate enesekindluse ning mugavuse, mille tõttu ei kipu nad oma õpetamises nii kergesti muutusi tegema kui algajad, kes alles otsivad ja katsetavad, kuidas mingid tegevused töötavad ning on seetõttu altimad saadava tagasiside põhjal muudatusi tegema. (Taimalu *et al.* 2020) 2013. aastal olid sama näitaja Eesti õpetajate seas 54,1% (OECD riikide keskmine 62%) (Übius *et al.* 2014).

Tugeva organisatsiooni tagasisidekultuuri rajamisel ja töötajate järjepideva professionaalsuse tõstmisel on oluline lähtuda töösoorituse juhtimise mudelist. Töösoorituse juhtimine on järjepidev protsess, mille võtmetegevuseks on töötajatele tagasiside andmine. Tagasisidet tajutakse objektiivsema ja usaldusväärsemana kui töötaja töösooritust hindavad erinevad sihtgrupid. Arengu eesmärgil saadav tagasiside tõstab töötajate tööga rahulolu. Kõrgema tööga rahulolu töötajad töötavad pühendunumalt ning puuduvad töölt tervise tõttu vähem. Tagasisidele reageerimist mõjutab töötaja tagasisidele orienteerituse tase. Kõrgema tagasisidele orienteeritusega töötaja väärtustab tagasisidet ning on valmis seda ka ise otsima. Tagasisidele orienteeritus mõjutab töötaja rahulolu tagasiside protsessiga. Hästi korraldatud töösoorituse juhtimise protsess ja töötajat väärtustav organisatsiooni tagasisidekultuur suurendab töötaja tagasisidele orienteerituse taset.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Organisatsiooni tutvustus

Empiiriline uuring viidi läbi Eesti ühes suurimas üldhariduskoolis, mis on 1954. aastast tegutsenud keskkoolina. Tegemist on 12-klassilise munitsipaalkooliga, kus on avatud ka mittestatsionaarne õpe (8.-12.klass). Statsionaarses õppes on klassid ka eri- ja tõhustatud toega õpilastele. Koolis õpib üle 1500 õpilase ning õppetegevus toimub kahes õppehoones: algklasside maja (1.-3. klass) ja peamaja (4.-12. klass). Antud organisatsioonis töötab 198 töötajat, kellest 132 põhiametikoht on õpetaja. Kooli juhib direktor, igal kooliastmel (k.a mittestatsionaarsel õppel) on oma õppealajuhataja.

360-kraadi tagasisidet rakendati organisatsioonis esmakordselt 2018/2019. õppeaastal. Protsessis osalesid 24 õpetajat, kelles 22 töötab jätkuvalt antud organisatsioonis. Hindamise tegid õpetajad läbi vabatahtlikult või juhi (õppealajuhataja, direktori) ettepanekul.

2.2. Eesmärk ja uurimisküsimused

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada üldhariduskoolide õpetajate tagasisidele orienteeritus ning analüüsida SA Innove poolt väljatöötatud 360-kraadi tagasisidesüsteemi esmarakendamist ühes Eesti üldhariduskoolis.

Empiirilises uuringus otsitakse vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

- 1) Millised tegurid mõjutavad õpetajate tagasisidele orienteeritust?
- 2) Kas 360-kraadi hindamisprotsessi läbinud õpetajad on tagasisidele kui professionaalse arengu tegevusele rohkem orienteeritud kui ühe hindajaga tagasisideprotsessi läbinud õpetajad?
- 3) Kas 360-kraadi hindamisprotsessi sisenenud õpetajad on tagasiside protsessiga rahul?
- 4) Kas 360-kraadi tagasiside mõjutab õpetaja tööga rahulolu?

2.3. Meetod

Empiirilise uuringu käigus kasutas töö autor kvantitatiivset uurimisviisi, viies läbi ankeetküsitluse Eesti ühe suurima üldhariduskooli õpetajate seas ning struktureeritud intervjuu e-posti teel SA Innove esindajaga, et saada informatsiooni 360-kraadi meetoodika väljatöötamise ja rakendamise võimaluste kohta Eesti koolides. Internetipõhise ankeetküsitluse kasuks otsustati, kuna töö eesmärkiks oli kaasata kõiki uuritava organisatsiooni õpetajaid, võimaldab valitud meetod küsitluse edastamist paljudele inimestele ja juba arvutis olevaid andmeid on võimalik kohe analüüsima asuda (Hirsjärvi *et al.* 2010), lisaks on internetipõhise ankeedi puhul paremini tagatud vastaja anonüümsus. SA Innove esindajaga viidi läbi kirjalik intervjuu, et vastajal oleks võimalus küsimustele vastates vajadusel kaasata kolleege, kuna 360-kraadi tagasiside meetoodikaga tegelevad antud organisatsioonis ka teised töötajad.

Kvantitatiivse uuringu andmeid koguti internetipõhise küsimustikuga *Google Forms* keskkonnas. Ankeet koosnes neljast osast: tagasisidele orienteeritus, tööga rahulolu, rahulolu tagasiside protsessiga, üldandmed, milledest esimesed kaks osa põhinevad varasemalt väljatöötatud ning valideeritud küsimustikel. Esimeses ja kolmandas osas kasutati vastamiseks Likerti 5-palli skaalat ja teises plokis Likerti 4-palli skaalat, kus 1 väljendab kõige madalamat ja 4 või 5 kõige kõrgemat hinnangut.

Tagasisidele orienteerituse ploki tarvis tõlkis töö autor Linderbaum ja Levy 2010. aastal väljatöötatud tagasisidele orienteerituse skaala (Feedback Orientation Scale ehk FOS) originaalväited eesti keelde (Lisa 2).

Õpetajate tööga rahulolu koosneb kahest komponendist: rahulolu elukutsega ning rahulolu kooli töötingimustega (Klassen, Chiu 2010). Käesolevas töös keskendutakse rahulolule kooli töötingimustega. Tööga rahulolu küsimustiku osas kasutati rahvusvahelises TALIS 2013 ja 2018 uuringus kasutatavaid õpetaja tööga rahulolu mõõtmise väiteid, et uuritava kooli õpetajate tööga rahulolu saaks võrrelda TALISE uuringutega (Lisa 2).

Kuna juhtide roll on töösoorituse juhtimise protsessis oluline, siis analüüsitakse ka töötajate rahulolu tagasiside protsessiga. Kolmas plokk koosneb autori koostatud ja autori poolt Nowack *et al.* (1999) 360-kraadi tagasiside tulemuslikkuse hindamiseks väljatöötatud küsimuste kohandatud väidetest (Lisa 2). Antud ploki eesmärk on teada saada õpetajate hinnangud antud koolis

rakendatavate hindamissüsteemide kohta ning sealhulgas analüüsida 360-kraadi tagasiside meetodi esmarakendamist.

Neljas osa koosneb vastaja sotsiaaldemograafilistest andmetest, mis annab võimaluse tulemusi analüüsida soo, vanuse, antud asutuses töötatud tööstaaži ja erinevates kooliastmetest õpetamise alusel. Lisaks lisab iga küsimustikule vastaja unikaalse kodeeringu, milleks töö autor valis vastaja ema eesnime kolme esitähte. Antud kodeering valiti, et tagada vastajate anonüümsus, kuna töö autoril on juurdepääs kõikide töötajate telefoninumbritele ja kodusele aadressile. Unikaalne kodeering annab võimaluse üle vaadata sama tunnusega vastuste teised üldandmed ning vajadusel eemaldada vastused, mis on esitatud sama isiku poolt teistkordselt. Küsimustik on leitav lisas 3.

Koostatud küsimustiku puhul viis autor läbi esmase testimise teise üldhariduskooli 8 õpetaja seas, eesmärgiga uurida eesti keelde tõlgitud ja autori poolt sõnastatud küsimustest arusaamist. Testgrupp koosnes erineva vanuse, tööstaažiga ja õppeainete õpetajatest. Vastajate seas oli 8 nais- ja 1 meesõpetaja. Iga testgrupi liige vastas küsimustikule ning hiljem viis töö autor nendega läbi individuaalsed intervjuud, et välja selgitada küsimustiku muudatusvajadused. Üks testgrupi liige oli inglise keele õpetaja, kes vaatas pärast küsimustiku täitmist üle ka Linderbaum ja Levy (2010) tagasiside orienteerituse skaala originaalväidete tõlked. Testgrupp täitis küsimustikku paberil, et muudatusettepanekute märkimine oleks mugavam. Esmase testimise tulemusena viidi testgrupi liikmete ettepanekul sisse 8 muudatust (Lisa 2). Küsimustiku täitmiseks kulus vastajatel aega 10-19 minutit.

SA Innovega läbiviidud kirjaliku intervjuu eesmärk on mõista 360-kraadi tagasiside väljatöötamise tagamaid ja saada informatsiooni selle rakendamise kohta Eesti üldhariduskoolides. Kirjaliku intervjuu küsimuste koostamisel lähtus töö autor 360-kraadi tagasiside teoreetilistest alustest (Lepsinger, Lucia 2004; London, Beatty 1993; DeNisi, Kluger 2000), et välja selgitada kuivõrd SA Innove antud teooriast lähtub ning analüüsida, kas see mõjutab töötajate rahulolu tagasiside protsessiga. SA Innove esindajaga läbiviidud kirjalik intervjuu on leitav lisas 4.

2.4. Valimi moodustamise põhimõtted

Uuringu objektiks on Eesti suurima üldhariduskooli töötajad, kelle põhiametikoht antud organisatsioonis on õpetaja. Küsimustik edastati 132 õpetajale. Küsimustiku täitsid 99 inimest, mis teeb valimimahuks 75% populatsioonist. Antud organisatsioon valiti seetõttu, et selle sooline jaotus sarnaneb Eesti õpetajaskonna üldise jaotusega.

Valimile edastati veebikeskkonnas täidetav küsimustik e-posti teel 13. märtsil 2020. Küsimustiku vastamiseks oli aega 13. märts – 07. aprill 2020. Korduvteade saadeti e-posti teel 23. märtsil 2020, 27. märtsil 2020 ja 06. aprillil 2020.

Tabel 1. Valimi ülevaade (n=99)

	Tunnus	Arv organisatsioonis	Vastanute arv (n)	Osakaal vastanutest (%)
Vanus	kuni 25	5	3	3,0
	26-35	28	21	21,2
	36-45	25	21	21,2
	46-55	31	22	22,2
	56-64	29	23	23,2
	65 ja enam	14	9	9,1
Sugu	mees	21	15	15,2
	naine	111	84	84,8
Tööstaaž organisatsioonis	0-2 aastat	20	12	12,1
	2-5 aastat	33	27	27,3
	5-10 aastat	26	24	24,2
	10-15 aastat	12	5	5,1
	15-20 aastat	6	5	5,1
	20 ja enam aastat	35	26	26,3
Õpetamine õppeastmes	algklasside (1.-3. klass)	28	21	21,2
	algklassid ja põhikool ja/või gümnaasium	7	7	7,1
	põhikool (4.-9. klass)	46	35	35,4
	põhikool ja gümnaasium (4.-12.klass)	51	36	36,4

Allikas: Autori koostatud

Vastajate koguarvust oli mehi 15 (15,2%) ja naisi 84 (84,8%) (Tabel 1). Antud kooli valimi populatsiooni jagunemine on 21 meest (15,9%) ja 111 naist (84,0%). Eestis on 2019/2020.

õppeaastal 15 843 õpetajat, kellest mehi on 2 294 (14,5%) ja naisi 13 549 (85,5%) (Haridus- ja Teadusministeerium, tabel Õpetajate üldandmed).

Kõige rohkem on vastajaid vanuses 56-64 (23 õpetajat – 23,2%) ja kõige vähem kuni 25 aastaseid (3 õpetajat – 3,0%). Antud organisatsioonis on nendes vanusegruppides ka vastavalt kõige rohkem ja kõige vähem õpetajaid. Eestis on 2019/2020. õppeaastal kõige enam üle 50-aastaseid õpetajaid (Haridus- ja Teadusministeerium, tabel Õpetajate üldandmed). Valim vastab Eesti üldistele demograafilistele tunnustele.

Organisatsioonis töötamise alusel on kõige enam vastajaid 2-5 aastase (27 õpetajat – 27,3%) ning 20 ja enama aastase (26 õpetajat – 26,3%) tööstaažiga õpetajaid. Antud gruppides on organisatsioonis ka õpetajaid kõige enam, vastavalt 33 ja 35 õpetajat. Kõige vähem oli vastajaid 10-15 (5 õpetajat – 5,1%) ja 15-20 aastase (5 õpetajat – 5,1%) tööstaažiga õpetajate seas. Nimetatud gruppides on organisatsioonis kõige vähem õpetajaid, vastavalt 12 ja 6 õpetajat.

Õppeastmes õpetamise puhul jaotati vastajad kolme gruppi: õpetamine algklassides (1-3. klass), õpetamine ainult põhikoolis (4.-9. klass) ning õpetamine põhikoolis ja gümnaasiumis (4.-12. klass). Edasisest analüüsist jäeti välja 7 vastaja tulemused, kuna antud õpetajad annavad tunde nii algklassides kui põhikoolis ja/või gümnaasiumis. Kõige enam vastas küsimustikule õpetajaid, kes õpetavad nii põhikoolis kui ka gümnaasiumis (36 õpetajat – 36,4%) ning kõige vähem algklasse õpetavad õpetajaid (21 õpetajat – 21,2%). Antud grupe on koolis ka vastavalt kõige rohkem ja kõige vähem.

2.5. Andmeanalüüsi strateegia

Andmete korrastamiseks kasutati Microsoft Excel 2016 ja statistilise analüüsi läbiviimiseks kasutati andmetöötlusprogrammi IBM SPSS Statistics 19.

Sõnalised ja taustaandmete vastused kodeeriti analüüsi jaoks numbrilisteks, näiteks 2018/2019. õa sain tagasisidet küsimuse vastus „Ma ei töötanudki 2018/2019. õa antud organisatsioonis“ vastas koodile 1, „Aastavestlusel juhiga (õppealajuhataja või direktor)“ koodile 2 jne. Rahulolu tööga väidete (1) hulgas oli üks pööratud väide, mille väärtused tuli statistilise analüüsi jaoks muuta (1 asemel 4, 2 asemel 3, 3 asemel 2 ja 4 asemel 1).

Uuringu tulemuste analüüsimisel on kasutatud kirjeldava statistika meetodid. Küsimustiku usaldusväärsuse mõõtmiseks kasutati Cronbach'i alfat (α). Antud näitaja piisavaks alamääraks loetakse 0,7 (Bland, Altman 1997). Andmete kirjeldamiseks on välja toodud aritmeetilised keskmised (m) ja standardhälve (SD). Erinevate tunnuste omavaheliste seoste hindamisel kasutati Pearson'i korrelatsiooni (r), kus $r \geq 0,7$ väljendab tugevat seost, $0,7 > r > 0,3$ mõõdukat seost, $r \leq 0,3$ nõrka seost. Statistiliste erinevuste olulisus hindamisel kasutati Welchi-testi, kus olulisuse nivoo valiti $p \leq 0,05$, kuna valimi suurused on heterogeensed, kuid piisavalt suured (keskmine $n > 10$), on Welchi-test usaldusväärsem (Tomarken, Serlin 1986).

2.6. Tulemused

2.6.1. Õpetajate tagasisidele orienteeritus

Tagasisidele orienteerituse skaalale ja neljale alaskaalale tehtud rentaabluskontroll näitab, et nii skaala ($\alpha=0,93$) kui ka alaskaalad on usaldusväärsed ($\alpha>0,7$) (Tabel 2). Tagasisidele orienteerituse kasulikkuse (*Utility*) dimensiooni mõõtsid küsimustiku I osa väited 1 kuni 5 ($\alpha=0,89$). Vastutuse (*Accountability*) dimensiooni mõõtsid küsimustiku I osa väited 6 kuni 10 ($\alpha=0,82$). Sotsiaalset teadlikkust (*Social awareness*) mõõtsid küsimustiku I osa väited 11 kuni 15 ($\alpha=0,91$). Tagasiside enesetõhusust (*Feedback self-efficacy*) mõõtsid küsimustiku I osa väited 16 kuni 20 ($\alpha=0,83$).

Tabel 2. Tagasisidele orienteerituse skaalade ülevaade

	Väidete arv	m	SD	Cronbachi alfa (α)
Kasulikkus (<i>Utility</i>) (küsimustiku I osa väited 1-5)	5	4,08	,77	0,89
Vastutus (<i>Accountability</i>) (küsimustiku I osa väited 6-10)	5	4,28	,63	0,82
Sotsiaalne teadlikkus (<i>Social awareness</i>) (küsimustiku I osa väited 11-15)	5	3,59	,86	0,91
Tagasiside enesetõhusus (<i>Feedback self-efficacy</i>) (küsimustiku I osa väited 16-20)	5	3,57	,68	0,83
Kokku	20	3,88	,59	0,93

Allikas: Autori koostatud

Õpetajate tagasisidele orienteerituse keskmine on 3,88 (max 5,0). Tagasisidele orienteerituse alaskaaladest on kõige kõrgemad tulemused vastutusel ($m=4,28$, max 5,0) ning kasulikkusel

($m=4,08$, max 5,0). Kõige madalam väärtus on tagasiside enesetõhususel ehk tagasisidega toimetulekul ($m=3,57$ max 5,0).

Tagasisidele orienteeritus ja selle dimensioonide analüüs vanuse, soo, tööstaaži ja õppeastmes õpetamise lõikes on välja toodud Lisas 5. Tagasisidele orienteerituse ja selle dimensioonide statistiline oluline erinevus vanusegruppide, sootunnuste, tööstaaži pikkuse ning õppeastmes õpetamise vahel Welchi-testi (W) järgi on kajastatud Lisas 6.

Vanus. Tagasisidet peavad kõige kasulikumaks kuni 25-aastased ($m=4,67$), kõige vähemkasulikuks 46-55-aastased õpetajad ($m=3,64$). Kõige suuremat vastustust tagasisidet kasutada enesearenguks ja töösoorituse parendamiseks tajuvad 65-aastased ja vanemad pedagoogid ($m=4,56$). Antud alaskaala kõige madalam väärtus on 46-55-aastastel ($m=3,94$). 65-aastaste ja vanemate töötajate sotsiaalne teadlikkus ning tagasiside enesetõhusus on samuti kõige kõrgemad ($m=4,09$ ja $m=4,18$). Sotsiaalse teadlikkuse ja tagasiside enesetõhususe kõige madalamad väärtused on samuti 46-55-aastastel õpetajatel ($m=3,23$ ja $m=3,29$). Welchi-testi (W) järgi esineb statistiline oluline erinevus vanusegruppide vahel ainult tagasiside kasulikkuse dimensioonis ($W=7,80$, $p<0,001$). Vastutuse ($W=1,54$, $p=0,23$), sotsiaalse teadlikkuse ($W=1,53$, $p=0,23$), tagiside enesetõhususe ($W=2,30$, $p=0,09$) ja tagasisidele orienteerituse üldise skaala ($W=2,75$, $p=0,053$) vahel vanuste lõikes statistilisi olulisi erinevusi ei esine ($p>0,05$).

Sugu. Tagasisidele orienteeritus on meestel ($m=4,02$) kõrgem kui naistel ($m=3,85$). Vastutuse alaskaala väärtused on meestel ($m=4,37$) kui ka naistel ($m=4,27$) kõige kõrgemad ning tagasiside enesetõhusus väärtus on mõlemas grupis kõige madalam, mehed $m=3,73$ ja naised $m=3,54$. Welchi-testi (W) alusel meeste ja naiste vahel statistilist olulist erinevust tagasisidele orienteerituse ning selle erinevates dimensioonides ei esine ($p>0,05$).

Tööstaaž. Kõige kõrgem tagasisidele orienteeritus on töötajatel, kes on antud organisatsioonis töötanud 15-20 aastat ($m=4,11$) ning kõige madalam 2-5 aastat töötanutel ($m=3,80$). Kõikide tööstaaži gruppide kõige kõrgema väärtusega alaskaala on vastutus. Nelja grupi (2-5 aastat, 5-10 aastat, 10-15 aastat ja 15-20 aastat) kõige madalama väärtusega dimensioon on tagasiside enesetõhusus. 2-5 aastase ja enam kui 20 aastase tööstaažiga töötajate kõige madalam keskmine on sotsiaalse teadlikkuse alaskaalal. Welchi-testi (W) alusel erinevate tööstaažiga gruppide vahel statistilist olulist erinevust tagasisidele orienteerituse ning selle erinevates alaskaalades ei esine ($p>0,05$).

Õpetamise õppeaste. Kõige kõrgem tagasisidele orienteeritus on algklasside õpetajate seas ($m=3,96$) ja kõige madala ainult põhikoolis õpetavatel õpetajatel ($m=3,84$). Kõikide õppeastmete õpetajate tagasisidele orienteerituse alaskaalade väärtustest on kõrgeim vastutus. Tagasiside enesetõhusus on algklasside ja põhikooli õpetajate seas kõige madalama väärtusega. Põhikoolis ja gümnaasiumis õpetavate pedagoogide kõige madalam tagasisidele orienteerituse dimensioon on sotsiaalne teadlikkus. Welchi-testi (W) alusel erinevates õppeastmetes õpetanud õpetajate vahel statistilist olulist erinevust tagasisidele orienteerituse ning selle erinevates alaskaalades ei esine ($p>0,05$).

Lisa 7 on välja toodud tagasisidele orienteerituse ja selle dimensioonide seosed rahulolu tagasiside protsessi ning antud näitaja väidetega. Tagasisidele orienteerituse ja rahulolu tagasiside protsessi vahel on positiivne keskmise tugevusega seos ($r=0,55$, $p<0,01$). Väite „Eelmise õppeaasta tagasiside saamise kogemus on pannud mind ka käesoleval õppeaastal tagasisidet otsima“ ja tagasisidele orienteerituse vahel on keskmise tugevusega seos ($r=0,55$, $p<0,01$). Tagasisidele orienteeritus on kõige tugevamalt seotud rahulolu tagasiside protsessi väitega „Saadud tagasiside suurendas minu motivatsiooni ja tahet muuta oma käitumist“ (keskmise tugevusega seos – $r=0,61$, $p<0,01$). Tagasisidele orienteerituse ja tagasisidet toetava organisatsiooni keskkonna tajumise vahel on keskmise tugevusega seos ($r=0,38$, $p<0,01$). Tagasisidele orienteerituse kasulikkuse dimensiooni ja õpetaja tunnetuse, et tagasiside tulemused olid talle väärtuslikud, vahel on keskmise tugevusega seos ($r=0,39$, $p<0,01$). Kõige tugevam seos tagasiside väärtuslikkuse tajumisega on sotsiaalse teadlikkusega. Antud seos on keskmise tugevusega ($r=0,44$, $p<0,01$). Käitumise muutmise motivatsioon ja tahe on kõige enam seotud sotsiaalse teadlikkuse (keskmise tugevusega seos – $r=0,56$, $p<0,01$) ja kasulikkusega (keskmise tugevusega seos – $r=0,52$, $p<0,01$). Vastutuse ja tagasiside protsessiga rahulolu väite „Tagasiside suurendas minu teadlikkust arenguvajaduste osas“ vahel on nõrk seos ($r=0,28$, $p<0,05$). Tagasiside enesetõhususe ja tagasiside protsessi korralduse hinnangu vahel on nõrga tugevusega seos ($r=0,29$, $p<0,05$).

Õpetajate tööga rahulolu ja tagasisidele orienteerituse vahel on nõrk seos ($r=0,29$, $p<0,01$). Antud tulemus võib olla selgitatav asjaoluga, et õpetajate töö on mitmekülgne ning enam pakub neile rahulolu õpilaste head õpitulemused.

2.6.2. Tööga rahulolu

Tabelis 3 on välja toodud õpetajate tööga rahulolu ja selle väidete aritmeetilised keskmised, standardhälve ja Cronbachi alfa. Tööga rahulolu skaalale tehtud rentaabluskontroll näitab, et skaala ($\alpha=0,78$) on usaldusväärne ($\alpha>0,7$). Õpetajate tööga rahulolu keskmine on 3,43 (max 4,0).

97 õpetajat hindas väite „Üldiselt olen oma tööga rahul“ positiivselt (hinde 3 või 4), mis tähendab, et antud organisatsiooni 97,98% õpetajatest on üldiselt oma tööga rahul. Väite „Olen rahul oma töötulemusetega selles koolis“ märkis positiivselt (hinne 3 või 4) 95 vastanut ehk 95,96%. Antud organisatsiooni õpetajatest soovitasid seda kooli kui head kohta töötamiseks 85 õpetajat ehk 85,86%. Antud koolis naudib töötamist 90 õpetajat ehk 90,91%. Võimaluse korral vahetaksid kooli 11 õpetajat ehk 11,11%.

Tabel 3. Tööga rahulolu väidete ülevaade

	m	SD	Cronbachi alfa (α)
Tööga rahulolu (<i>job satisfaction</i>)	3,43	,48	0,78
Vahetaksin võimaluse korral kooli*	3,34	,74	–
Ma naudin töötamist selles koolis	3,48	,66	–
Soovitaksin oma kooli kui head kohta töötamiseks	3,36	,74	–
Olen rahul oma töötulemustega selles koolis	3,35	,59	–
Üldiselt olen oma tööga rahul	3,59	,57	–

Allikas: Autori koostatud SPSS raporti alusel

Märkus: * - pööratud skaala

Tööga rahulolu ja selle väidete analüüs vanuse, soo, tööstaaži ja õppeastmes õpetamise lõikes on välja toodud Lisas 9. Tööga rahulolu ja selle väidete statistiline oluline erinevus vanusegruppide, sootunnuste, tööstaaži pikkuse ning õppeastmes õpetamise vahel Welchi-testi (W) järgi on kajastatud Lisas 10.

Vanus. Kõige kõrgem tööga rahulolu on 65-aastastel ja vanematel ($m=3,62$) õpetajatel. Nimetatud vanusegrupil on kõige kõrgemad näitajad ka väidetel „Ma naudin töötamist selles koolis“ ($m=3,78$), „Soovitaksin oma kooli kui head kohta töötamiseks“ ($m=3,56$) ja „Olen rahul oma töötulemustega selles koolis“ ($m=3,67$). 36-45-aastased pedagoogide hinnang on väitele „Vahetaksin võimaluse korral töökohta“ kõige kõrgem ($m=3,52$), st antud grupp on kõige vähem valmis töökohta vahetama. Väite „Üldiselt olen oma tööga rahul“ kõige kõrgem tulemus on 26-35-aastastel õpetajatel ($m=3,81$). Kõige madalam tööga rahulolu on kuni 25-aastastel õpetajatel

($m=3,0$). Antud vanusegrupil on võige madalamad hinnangud ka väitele „Ma naudin töötamist selles koolis“ ($m=3,0$), „Olen rahul oma töötulemustega selles koolis“ ($m=2,67$) ja „Üldiselt olen oma tööga rahul“ ($m=3,0$). Samuti on nimetatud vanusegrupi õpetajad kõige enam valmis võimaluse korral töökohta vahetama ($m=3,0$). Welchi-testi (W) järgi statistilist olulist erinevust tööga rahulolu ja selle väidete osas vanusegruppide vahel ei esine ($p>0,05$). Väidete „Vahetaksin võimaluse korral töökohta“ ja „Ma naudin töötamist selles koolis“ ei ole võimalik Welchi-testi tulemust arvutada, kuna vähemalt ühes vanusegrupis ei esine vastuste erinevust. Mõlema väite puhul on selleks vanusegrupiks kuni 25-aastased õpetajad.

Sugu. Tööga rahulolu on naistel ($m=3,43$) ja meestel ($m=3,41$) praktiliselt samal tasemel. Mehed naudivad antud organisatsioonis töötamist rohkem ($m=3,60$, naiste hinnang $m=3,46$) ning töökoha vahetamise peale mõtlevad nad vähem ($m=3,60$, naiste hinnang $m=3,30$). Väidete „Soovitaksin oma kooli kui head kohta töötamiseks“, „Olen rahul oma töötulemustega selles koolis“ ja „Üldiselt olen oma tööga rahul“ hinnangud on naistel kõrgemad kui meestel. Welchi-testi (W) alusel meeste ja naiste vahel esineb statistiliselt oluline erinevus tööga rahulolu väite „Üldiselt olen oma tööga rahul“ puhul ($p \leq 0,05$). Tööga rahulolu ja teiste väidete puhul statistilist olulist erinevust ei esine ($p>0,05$).

Tööstaaž. Kõige kõrgem tööga rahulolu on 15-20 aastase tööstaažiga õpetajatel ($m=3,56$). Sama vanusegrupi õpetajatel on kõige kõrgemad näitajad ka väidetel „Vahetaksin võimaluse korral töökohta“ ($m=3,60$) ning „Soovitaksin oma kooli kui head kohta töötamiseks“ ($m=3,80$), ent väite „Üldiselt olen oma tööga rahul“ on antud vanusegrupil kõige madalam hinnang ($m=3,40$). Viimati nimetatud väite („Üldiselt olen oma tööga rahul“) kõige kõrgem hinnang ($m=3,80$) on 10-15 aastase tööstaažiga õpetajate grupil, kuid sama vanusegrupp naudib selles koolis töötamist kõige vähem ($m=3,33$), nemad on ka kõige altimad töökohta vahetama ($m=3,13$). Kõige rohkem naudivad antud koolis töötamist kõige lühema tööstaažiga (0-2 aastat) õpetajad ($m=3,67$). Oma töötulemustega on kõige enam rahul 5-10 aastase tööstaažiga õpetajad ($m=3,50$). Welchi-testi (W) alusel tööstaaži erinevate gruppide vahel esineb statistiliselt oluline erinevus tööga rahulolu väite „Soovitaksin oma kooli kui head kohta töötamiseks“ puhul ($p=0,03$, olulisuse nivoo 0,05). Tööga rahulolu ja teiste väidete puhul statistilist olulist erinevust ei esine ($p>0,05$).

Õpetamise õppeaste. Kõige kõrgem tööga rahulolu on algklassides õpetavatel õpetajatel ($m=3,54$), kõige madalam rahulolu tase on põhikoolis ja gümnaasiumis õpetavatel õpetajatel ($m=3,37$). Algklasside õpetajad naudivad kõige rohkem antud organisatsioonis töötamist ($m=3,67$)

ning on kõige vähem valmis töökohta vahetama ($m=3,71$). Algklasside õpetajate hinnang on väitele „Üldiselt olen oma tööga rahul“ kõige madalam ($m=3,52$). Antud väite kõige kõrgem hinnang on õpetajatel, kes õpetavad ainult põhikoolis ($m=3,60$). Viimati nimetatud õpetajate grupil on kõige madalam hinnang väitele „Olen rahul oma töötulemustega selles koolis“ ($m=3,26$). Antud väite kõige kõrgem hinnang on õpetajatel, õpetavad nii põhikoolis kui ka gümnaasiumis ($m=3,39$). Väite „Soovitaksin oma kooli kui head kohta töötamiseks“ kõige kõrgem hinnang on ainult põhikoolis õpetavatel pedagoogidel ($m=3,51$), kõige madalam hinnang õpetajatel, kes õpetavad nii põhikoolis kui ka gümnaasiumis ($m=3,25$). Welchi-testi (W) alusel erinevates õppetasemetes õpetavate õpetajate gruppide vahel esineb statistiliselt oluline erinevus tööga rahulolu väite „Vahetaksin võimaluse korral töökohta“ puhul ($p=0,02$, olulisuse nivoo 0,05). Tööga rahulolu ja teiste väidete puhul statistilist olulist erinevust ei esine ($p>0,05$).

2.6.3. Õpetajate rahulolu 360-kraadi tagasiside protsessiga

2018/2019. õppeaastal rakendati uuritavas organisatsioonis kahte tagasiside meetodit: aastavestlust ja 360-kraadi tagasisidet. Aastavestlus toimus ühe juhtkonna liikmega (kas õppealajuhataja või direktoriga) ning selle aluseks oli kooli poolt kehtestatud eneseanalüüsi vorm. 360-kraadi tagasiside puhul tehti koostööd SA Innove, kes on välja töötanud vastavad küsimustikud.

360-kraadi tagasiside küsimustikud on koostatud üldharidusõpetaja kompetentside tegevusnäitajate põhjal. Hariduse-, organisatsiooni- ja personalivaldkonna spetsialistidest koosnev ekspertrühm (SA Innove 2016; SA Innove esindaja 2020), kes uuendas 2015.-2016. aastal õpetaja kompetentsimudelit, pidas oluliseks, et kompetentsimudel ei jääks eraldiseisvaks, vaid leiaks suuremat kasutust koolide mõtestatud eesmärkide poole liikumisel. Seetõttu otsustas SA Innove koostöös eelpool mainitud ekspertrühmaga välja töötada 360-kraadi meetodi tagasiside küsimustiku. 360-kraadi tagasiside protsessi saab läbi viia e-keskkonna abil, mis toimib alates 2017. aastast. Enne meetodika rakendamist peaksid kõik kooli juhtkonna liikmed ja protsessis osalevad õpetajad tutvuma õpetaja kompetentsimudeliga. Kooli juhtkond peab osalema SA Innove korraldataval 360-kraadi tagasiside meetodi praktilisel seminaril ning kooli tugiisik peab läbima e-keskkonna administreerimise seminari. Lisaks on koolidel võimalik osaleda meeskonnakoolitusel, kus juhtkonnale ja hinnatavatele tutvustatakse 360-kraadi tagasiside meetodikat põhjalikumalt ning arendatakse eneseanalüüsi ja tagasiside andmise oskusi. Pärast koolituste läbimist lepatakse koolis kokku hindamisperiod, mille tähtaja möödudes toimub õpetaja ja tema vahetu juhi vestlus, kus analüüsitakse ühiselt tagasisidet ning koostatakse õpetaja

isiklik arenguplaan. Protsessi rakendamine ja koolitused on kooli jaoks tasuta. Metoodika arendustegevuste ja koolitajatega seotud kulud tasustatakse SA Innove poolt EÕS programmi „Pädevad ja motiveeritud õpetajad ning haridusasutuste juhid“, ESF tegevuste „Õpetajate ja koolijuhtide professionaalse arengu toetamine“ vahenditest. (SA Innove esindaja 2020)

Õpetajate ankeetküsimustiku rahulolu tagasiside protsessiga küsimustiku plokk oli vastajatele vabatahtlik. Edasises analüüsis arvestati nende vastajate vastuseid, kes vastasid kõigile üheksale väitele, st 36 aastavestluse protsess osalenud ja 22 360-kraadi tagasiside protsessis osalenud õpetajat.

Tööga rahulolu skaalale tehtud rentaabluskontroll näitab, et skaala ($\alpha=0,93$) on usaldusväärne ($\alpha>0,7$). Lisas 12 on välja toodud õpetajate rahulolu tagasiside protsessiga ja selle väidete aritmeetilised keskmised ja standardhälve. Õpetajate rahulolu aastavestluse protsessi keskmine on 3,39 (max 5,0), rahulolu 360-kraadi tagasiside protsessi keskmine on 3,68 (max 5,0). Kuigi rahulolu 360-kraadi tagasiside protsessiga on kõrgem, ei esine kahe meetodi protsessiga rahulolu vahel Welchi-testi (W) alusel statistilist olulist erinevust ($p>0,05$). Rahulolu tagasiside protsessi üheksa väite puhul on kõrgemad keskmised väärtused nendel õpetajatel, kes osalesid 360-kraadi tagasiside protsessis, v.a. väite „Tagasiside protsess oli hästi korraldatud“ puhul, kus aastavestlusel osalenute keskmine on 3,53 ja 360-kraadi tagasiside protsessis osalenute keskmine on 3,50.

Lisas 13 on välja toodud arenguvestlusel (tabelis lühend AV) ja 360-kraadi tagasiside (tabelis lühend 360) protsessis osalenud õpetajate rahulolu tagasiside protsessiga vanuse, soo, tööstaaži ja õppeastmes õpetamise lõikes. Aastavestlusel osalenute seas on vabatahtlikele küsimustele vastajaid kõikide vanuse-, soo-, tööstaaži- ja õppeastmete gruppide seas. 360-kraadi tagasiside protsessis osalenute puhul ei ole ühtegi vastajat kuni 25 aastaste ja üle 65 aastaste seas. Kuna nimetatud gruppides ei esinenud ühtegi vastajat või neid on ainult 1, siis ei ole võimalik statistilist olulist erinevust Welchi-testi alusel arvutada.

Vanus. Aastavestlusel osalenute puhul on kõige kõrgem rahulolu tagasiside protsessiga 65 ja vanematel õpetajatel ($m=4,13$, $n=6$). Antud vanusegrupil on aastavestlusel osalenute seas kõrged tulemused kõikide tagasiside protsessiga rahulolu mõõtvate väidete puhul. Kuue väite puhul („Saadud tagasiside tulemused olid mulle väärtuslikud“, „Saadud tagasiside suurendas minu motivatsiooni ja tahet muuta oma käitumist“, „Tagasiside protsess suurendas minu ja juhi (õppealajuhataja, direktor) vahelist usaldust, koostööd ja suhtlust“, „Meie organisatsiooni

keskkond (töökorraldus, suhted kolleegidega jm) toetab tagasiside protsessi“, „Tagasiside protsess oli hästi korraldatud“ ja „Eelmise õppeaasta tagasiside saamise kogemus on pannud mind ka käesoleval õppeaastal tagasisidet otsima“) on veel kõrgem hinnang kuni 25-aastaste ja üle 65-aastaste töötajate seas. Kõige madalamad keskmised väärtused on 56-64-aastaste seas. Antud vanusegrupi üldine rahulolu aastavestluse tagasiside protsessiga on 2,83 (n=7). Lisaks on kõige madalamad väärtused väidetele „Saadud tagasiside tulemused olid mulle väärtuslikud“ (m=3,43), „Saadud tagasiside suurendas minu motivatsiooni ja tahet muuta oma käitumist“ (m=2,57), „Tagasiside andis parema ülevaate oodatavate töötulemuste kohta“ (m=2,86), „Tagasiside suurendas minu teadlikkust arenguvajaduste osas“ (m=2,3), „Tagasiside protsess suurendas minu ja juhi (õppealajuhataja, direktor) vahelist usaldust, koostööd ja suhtlust“ (m=3,29) ja „Eelmise õppeaasta tagasiside saamise kogemus on pannud mind ka käesoleval õppeaastal tagasisidet otsima“ (m=2,14). Aastavestluse protsessi osalejate kõikide vanusegruppide kõige madalamad keskmised väärtused olid väite „Tagasiside tulemuse põhjal koostasid koos juhiga arenguplaani“. 360-kraadi tagasiside protsessiga on kõige kõrgem rahulolu 36-45-aastaste seas (m=4,19, n=8). Antud vanusegrupil on kõige kõrgemad hinnangud 8 väite puhul, v.a. väide „Tagasiside protsess oli hästi korraldatud“. Nimetatud väite kõige kõrgem keskmine on 56-64-aastastel õpetajatel (m=3,83, n=6). 360-kraadi tagasiside protsessis osalenud 36-45-aastaste ja 56-64-aastaste puhul on nii üldine rahulolu tagasiside protsessiga kui ka kõikide väidete keskmised tulemused kõrgemad kui sama vanusegrupi aastavestlusel osalenud õpetajate keskmised. 46-55-aastaste puhul on ainult 3 väidet 360-kraadi tagasiside protsessis osalenutel kõrgema keskmise väärtusega aastavestlusel osalenutest. Kõikide 360-kraadi tagasiside protsessis osalenud vanusegruppide keskmine hinnang on aastavestlusel osalenute omadest kõrgem väite „Tagasiside tulemuste põhjal koostasid koos juhiga arenguplaani“.

Sugu. Aastavestlusel juhiga osalenud õpetajatest vastas rahulolu tagasiside protsessiga küsimustele 4 mees ja 32 naist. 360-kraadi tagasiside protsessis osalenutest vastas küsimustikule 2 meest ja 20 naist. Rahulolu tagasiside protsessiga on nii meeste kui naiste puhul 360-kraadi tagasiside protsessis osalenutel kõrgem kui aastavestlusel osalenutel. Tagasiside protsessi rahulolu mõõtvate väidete puhul on aastavestlusel ja 360-kraadi tagasiside protsessis osalenud meeste hinnangud naiste hinnangutest kõrgemad, v.a. väite „Tagasiside protsess suurendas minu ja juhi (õppealajuhataja, direktor) vahelist usaldust, koostööd ja suhtlust“ aastavestluses osalenute puhul. 360-kraadi tagasiside protsessis osalenud meeste keskmised tulemused on aastavestlusel osalenud meestest 8 väite puhul kõrgemad ning 1 väite puhul on keskmised hinnangud võrdsed. Naiste puhul on 360-kraadi tagasiside protsessis osalenutel kõrgem keskmine hinnang 8 väite puhul.

Aastavestlusel osalenud naisõpetajatel on kõrgem keskmine hinnang väidetel „Saadud tagasiside tulemused olid mulle väärtuslikud“ (aastavestlus – m=3,94, 360-kraadi tagasiside – m=3,90) ja „Tagasiside protsess oli hästi korraldatud“ (aastavestlus – m=3,47, 360-kraadi tagasiside – m=3,35).

Tööstaaž. Kõige kõrgem tagasiside protsessiga rahulolu on aastavestlusel osalenute puhul 10-15 aasta tööstaažiga (m=3,67) ja 0-2 aastase tööstaažiga (m=3,52) õpetajate seas ning 360-kraadi tagasiside puhul 2-5 aastase tööstaažiga pedagoogide seas (m=3,92). Kõige madalam rahulolu tagasiside protsessiga on aastavestluse puhul 15-20 aastase tööstaažiga õpetajatel (m=3,22) ning 360-kraadi tagasiside puhul 20 ja enama aastase tööstaažiga õpetajatel (m=3,37). Tööstaaži gruppide vahelise võrdluse puhul on 360-kraadi tagasiside puhul rahulolu tagasiside protsessiga kõrgem kõikide gruppide puhul, v.a. 20 ja enam aastat antud organisatsioonis töötanud õpetajate seas. Kuni 10 aastase tööstaažiga gruppide puhul on 360-kraadi tagasiside protsessis osalenud õpetajate keskmised hinnangud 6 ja enama väite puhul kõrgemad või samaväärsed aastavestlusel osalenud õpetajate keskmistest. Mõlema tagasiside meetodika puhul on madalaimad tulemused õpetajatel, kes on organisatsioonis töötanud 15 ja enam aastat. Väite „Eelmise õppeaasta tagasiside saamise kogemus on pannud mind ka käesoleval õppeaastal tagasisidet otsima“ kõige madalam keskmine on 0-2 aastase tööstaažiga 360-kraadi tagasiside protsessis osalenud õpetajate seas (m=2,50).

Õpetamise õppeaste. Antud analüüsist jäeti vastanute seast välja 4 arenguestlusel osalenute ankeeti ning 1 360-kraadi tagasiside protsessis osalenu ankeet, kuna vastajad andis tunde nii algklasside kui ka põhikoolis ja/või gümnaasiumis. Kõige kõrgem rahulolu tagasiside protsessiga on nii arenguestlusel (m=3,64) kui 360-kraadi tagasiside protsessis (m=3,81) osalenute puhul algklassiõpetajate seas. Kõige madalam rahulolu tagasiside protsessiga mõlema tagasiside meetodika puhul on õpetajate seas, kes õpetavad nii põhikoolis kui gümnaasiumi (arenguestlus – m=3,04, 360-kraadi tagasiside – m=3,52). Arenguestlusel osalenute kõikide tagasiside protsessiga rahulolu mõõtvate väidete kõige madalamad keskmised on õpetajatel, kes õpetavad nii põhikoolis kui ka gümnaasiumis. Põhikoolis ja gümnaasiumis tunde andvate 360-kraadi tagasiside protsessis osalenud õpetajate keskmised on kõrgemad kui aastavestlusel osalenud õpetajatel kõikide väite puhul, v.a. väite „Tagasiside protsess oli hästi korraldatud“ (arenguestlus – m=3,38, 360-kraadi tagasiside – m=3,13).

2.6.4. 2018/2019. õppeaastal tagasiside protsessides osalenute tagasisidele orienteeritus ja tööga rahulolu

Küsimustikule vastanud 99 õpetajast 7 osalesid 2018/2019. aastal 360-kraadi tagasiside programmis vabatahtlikult ja 15 juhi ettepanekul, kokku osalesid 360-kraadi tagasiside programmis 22 õpetajat. Aastavestlusel osalesid 59 õpetajat. 2018/2019. õppeaastal ei töötanud antud töös käsitletavas organisatsioonis 5 õpetajat. 13 õpetajat vastas, et antud õppeaastal ei saanudki nad tagasisidet.

Kuna 360-kraadi tagasiside programmis vabatahtlikult ja juhi ettepanekul osalejate grupid on väikesed, liidetakse edasisteks analüüsideks need üheks: „Osalesin 2018/2019. õa 360-kraadi tagasiside programmis“. Edasisteks uuringutes on välja jäetud õpetajad ($n=5$), kes ei töötanud 2018/2019. õppeaastal antud organisatsioonis.

Tagasisidele orienteeritus. Lisas 8 on välja toodud 2018/2019. õppeaastal tagasiside protsessis osalenute ja mitteosalenute tagasisidele orienteeritus ja statistiline oluline erinevus Welchi-test järgi. Kõige kõrgem tagasisidele orienteeritus on õpetajatel, kes osalesid 360-kraadi tagasiside protsessis ($m=3,93$, max 5,00). Antud grupil on kõige kõrgem ka tagasisidele orienteerituse alaskaalad kasulikkus ($m=4,14$) ja sotsiaalne teadlikkus ($m=3,74$). Kõige kõrgemini tajuvad vastustust õpetajad, kes osalesid arenguestluse protsessis ($m=4,30$). Tagasiside enesetõhususe kõrgeim keskmine väärtus on õpetajatel, kes 2018/2019. õppeaastal ei saanudki tagasisidet ($m=3,60$). Kõik teised näitajad on antud grupil kõige madalamad. Erinevate hindamismeetodite kaudu tagasisidet saanute ja mittesaanute vahel Welchi-testi (W) alusel statistilist olulist erinevust tagasisidele orienteerituse ja selle alaskaalade osas ei esine ($p>0,05$).

Tööga rahulolu. Lisas 11 on välja toodud 2018/2019. õppeaastal tagasiside protsessis osalenute ja mitteosalenute tööga rahulolu ja statistiline erinevus Welchi-testi alusel. Tööga rahulolu on kõige kõrgem õpetajatel, kes osalesid 360-kraadi tagasiside protsessis ($m=3,58$, max 4,00). Antud grupil on kõige kõrgemad keskmised väidetel „Vahetaksin võimaluse korral töökohta“ ($m=3,59$), „Ma naudin töötamist selles koolis“ ($m=3,73$) ja „Soovitaksin oma kooli kui head kohta töötamiseks“ ($m=3,64$). Eelpool nimetatud kolme väite kõige madalamad hinnangud on õpetajatel, kes osalesid aastavestluse protsessis (1. väide – $m=3,20$, 2. väide – $m=3,37$, 3. väide – $m=3,24$). Kõige rohkem on oma töötulemustega rahul selles koolis õpetajad, kes ei saanudki 2018/2019. õppeaastal tagasisidet ($m=3,54$). Antud grupil on kõige kõrgem keskmine ka väite „Üldiselt olen oma tööga rahul“ puhul ($m=3,92$). Kõigi kolme grupi (tagasiside saamine aastavestlusel,

osalemine 360-kraadi tagasiside protsessis, tagasisidet ei saadudki) vahel esineb Welchi-testi (W) alusel statistiliselt oluline erinevus tööga rahulolu väidete „Ma naudin töötamist selles koolis“ ($p=0,04$, olulisuse nivoo 0,05), „Soovitaksin oma kooli kui head kohta töötamiseks,“ ($p=0,04$, olulisuse nivoo 0,05) ja „Üldiselt olen oma tööga rahul“ ($p=0,002$, olulisuse nivoo 0,05) puhul. Tööga rahulolu ja teiste väidete puhul statistilist olulist erinevust ei esine ($p>0,05$). Võrreldes kahte erinevat tagasiside metoodikat (aastavestlus ja 360-kraadi tagasiside) esineb Welchi-testi (W) alusel statistiliselt oluline erinevus tööga rahulolu ($p=0,02$, olulisuse nivoo 0,05) ja väidete „Vahetaksin võimaluse korral töökohta“ ($p=0,02$, olulisuse nivoo 0,05), „Ma naudin töötamist selles koolis“ ($p=0,01$, olulisuse nivoo 0,05) ja „Soovitaksin oma kooli kui head kohta töötamiseks“ ($p=0,01$, olulisuse nivoo 0,05) puhul.

3. JÄRELDUSED, ARUTELU JA ETTEPANEKUD

Käesolevas töös uuriti, milline on Eesti üldhariduskooli õpetajate tagasisidele orienteeritus, kas ja millised näitajad tagasisidele orienteeritus mõjutavad. Lisaks keskenduti 360-kraadi tagasiside süsteemi rakendamisele üldhariduskooli õpetajate töösoorituse juhtimise kontekstis ja uuriti antud metoodika mõju töötaja tagasisidele orienteeritusele ja tööga rahulolule. Antud peatükis arutletakse uuringu tulemuste üle ning tehakse ettepanekuid üldhariduskoolidele, SA Innove ning edasisteks teadustöödeks.

3.1. Järeldused ja arutelu

Antud töö tulemustest selgus, et Eesti üldhariduskoolide õpetajad on pigem tagasisidele orienteeritud olenemata vanusest, soost, tööstaažist konkreetses organisatsioonis ja õppeastmes õpetamisest. Ainus statistiline oluline erinevus ilmnes erinevate vanusegruppide tagasiside kasulikkuse dimensioonis. Wang *et al.* (2015) uuringu tulemused näitasid, et vanusega väheneb töötajate tagasiside kasulikkuse tase, kuid antud uuringus ilmneb, et alates 56-aastaste õpetajate tagasiside kasulikkus tase hakkab taas tõusma. Antud erinevuse võib põhjustada vanusega kasvav eneseteadlikkus ja enesekindlus, mis eakamatel õpetajatel hakkab langema, kuna kardetakse tööturul konkurentsivõime vähenemist. Tagasiside aitab neil olla kursis organisatsiooni uuenenud kompetentsinõuetega ja annab võimaluse enesearenguks. Tagasisidet saades tunnevad kõik õpetajad kohustust tagasisidele reageerida ning kasutada saadud informatsiooni enesearendamise ja töösoorituse parendamise eesmärgil. Kõige ebakindlamalt tunnevad Eesti õpetajad end tagasisidega toimetulekul, mis annab kinnitust, et õpetajad vajavad organisatsioonipoolset tuge ja juhendamist tagasiside mõtestamisel ja eesmärkide seadmisel.

Korrelatsioonianalüüs kinnitas Rasheed *et al.* (2015) uuringut, et ka õpetajate tagasisidele orienteerituse tase mõjutab tagasiside protsessiga rahulolu, st mida kõrgem on õpetaja tagasisidele orienteeritus, seda positiivsem on ta kogetud tagasiside protsessi suhtes, mis omakorda mõjutab tagasisidele orienteerituse kasvu. Tagasisidele orienteerituse kõrge tase on seotud positiivselt

töökeskkonna tajumisega. Lisaks eelpool toodule, kinnitavad antud analüüsi tulemused järgmisi tagasisidele orienteerituse varasemate uurimuste tulemusi:

- 1) kui õpetaja kasulikkuse dimensiooni tase on kõrge, siis on suurem tõenäosus, et õpetaja väärtustab saadud tagasisidet ning on valmis edaspidi tagasisidet otsima (Brett, Atwater 2001);
- 2) kõrge vastutuse alaskaala tasemega õpetaja tunneb suuremat motiveeritust kasutada tagasisidet arengueesmärgil ja tajub paremini oodatavaid töötulemusi (Linderbaum, Levy 2010);
- 3) sotsiaalse teadlikkuse kõrgem tase mõjutab õpetajat oma käitumist muutma, et parandada või muuta teiste arvamust temast (Linderbaum, Levy 2010; Wang *et al.* 2015);
- 4) kõrge tagasiside enesetõhusus suurendab õpetaja valmisolekut pidevat tagasiside otsida, kuna õpetajal on pädevus tagasisidega toime tulla (Linderbaum, Levy 2010).

Analüüsi tulemustest selgus, et õpetajate tagasisidele orienteerituse vastutuse dimensiooni ja arenguvajaduste teadlikkuse vahel on pigem nõrk seos, mis ei toeta Linderbaum ja Levy (2010) uuringu tulemust. Antud näitajat võib selgitada asjaolu, et kuigi õpetajate tagasisidele orienteerituse tase on kõikidest alaskaaladest kõige kõrgem, ei vastanud tagasiside protsessid nende ootustele. Õpetajate ankeetküsitluses oli võimalik anda ka vabavastuseid ning kolm vastajat kirjutasid:

„Tegelikult ma ei saanud juhilt aastavestlusel tagasisidet. Teda huvitasid minu mõtted kooli ja organisatsiooni kohta, minust me ei rääkinud. Ma ei ole juhtkonnalt oma töö kohta tagasisidet saanud vähemalt viis aastat.“

„... sain tagasisidet aastavestlusel õppejuhiga. Soovin lisada, et minu mäletamist mööda oli see pigem uue õppeaasta plaanide üle arutamine ja enda mõtete jagamine, kuid otseselt enda tehtud töö kohta ei ole ma tagasisidet saanud. ...“

„Arenguestlusel ei ole kõneks minuga seonduv, vaid see, mida ma millestki arvan või kuidas millessegi suhtun. Hinnangut oma tööle küll ei ole saanud.“ (autori märkus: vastaja osales 360-kraadi tagasiside protsessis)

Eelpool toodud kommentaarid tõendavad, et Eesti koolide juhtkonnad vajavad koolitust, kuidas anda tõhusalt tagasisidet, ning samas leiab kinnitust, et ühe allika põhise tagasiside kitsaskohad

(Berk 2009) kerkivad esile ka üldhariduskooli õpetajate hindamise puhul, kuna otsesel juhil puudub tihti tervikpilt. Antud olukorda oleks võimalik lahendada 360-kraadi tagasiside meetodi rakendamisega, kus tagasisidet annavad erinevad õpetajaga kokkupuutuvad sihtgrupid. Näiteks kõige õiglasema tagasiside tundide läbiviimise kohta saavad anda õpilased, kellele õpetaja tunde annab. Õpilaste tagasiside väärtus tuli välja ka ühe aastavestlusel osalenud õpetaja kommentaarist:

„... , kust sain tagasisidet, on oluline meie töös ka õpilaste tagasiside. Enda puhul ütleks, et isegi kõige olulisem.“

Võrreldes rahvusvahelise uuringu TALIS 2018 III kooliastme õpetajate tööga rahulolu tulemusi magistriüüris uuritava organisatsiooni kogu õpetajaskonna tulemustega, on antud kooli õpetajad oma tööga rahulolevamad kui Eesti keskmine õpetaja ning OECD keskmine õpetaja. Soov töökohta vahetada on antud organisatsiooni õpetajatel madalam Eesti keskmisest ja OECD keskmisest õpetajast. Kuigi erinevate vanusegruppide vahel statistilist olulist erinevust tööga rahulolu ja selle väidete osas ei esinenud, ilmnes kuni 25-aastaste õpetajate seas kõige madalamad näitajad, v.a. väite „Soovitaksin oma kooli kui head kohta töötamiseks“. Statistiline oluline erinevus esines väite „Soovitaksin oma kooli kui head kohta töötamiseks“ tööstaaži gruppide vahel, kus kõige madalamad tulemused olid 20 ja enama aastase ning 5-10 aastase tööstaažiga õpetajatel. 10-20-aastase tööstaažiga töötajaid on antud organisatsioonis kõige vähem, millest võib järeldada, et 5-10 aastase tööstaaži puhul on langenud õpetajate motivatsioon, nad ei ole saanud piisavalt tagasisidet, võimalust enesearenguks ning uusi väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid. Samas on eelpool nimetatud staažigrupid (5-10 aastat ning 20 ja enam aastat) organisatsiooni jaoks ohukohad, kuna organisatsiooniga rahulolematust võivad antud õpetajad levitada väljaspool organisatsiooni, mis kahjustab kooli mainet. Kuigi töötajad väärtustavad igasugust tagasisidet, tõestas antud töö empiirilise uuringu analüüs, et õpetajate, kes saavad 360-kraadilist tagasisidet, tööga rahulolu ning enamus rahulolu mõõtvate väidete tase on kõrgem ja antud erinevused on statistiliselt olulised.

360-kraadi tagasiside protsessi rakendamise edukus sõltub kindlate etappide läbimisest: hindamisprotsessi meetodika ja eesmärgi tutvustamine töötajatele, erinevate osapoolte kaasamine hindamismõõdikute väljatöötamisse ja tagasisidevestlus juhiga. Kuigi Pulakos et al. (2015) tõid oma artiklis välja, et 360-kraadi tagasiside võib kaotada oma efektiivsuse kui hindamisraportit jagatakse töötaja otsese juhiga, rõhutavad mitmed teadlased (DeNisi, Kluger 2000; Dyer 2001; Brett, Atwater 2001; Smither *et al.* 2003) ja ka SA Innove esindaja (2020), et töötaja vajab

organisatsiooni poolt korraldatud tuge ja juhendamist saadud tagasisidega (eriti negatiivse) toimetulekul ning eesmärkide püstitamisel. Seda lähenemist kinnitab ka eelpool mainitud õpetajate tagasisidele orienteerituse tagasiside enesetõhususe alaskaala tulemus.

Tagasiside protsessiga rahulolu küsimustiku tulemused näitavad, et 360-kraadi tagasiside protsessi läbinud õpetajad on tagasiside protsessiga rohkem rahul kui aastavestlusel osalenud õpetajad, kuid tulemuste vahel ei esinenud statistiliselt olulist erinevust. Rahulolu mõjutas kindlasti hindamisele eelnev koolitus ning tagasisideraporti ülevaatamine ja eesmärkide püstitamine koolijuhiga. Samas 360-kraadi tagasiside protsessis osalenute hinnang protsessi korralduse kohta oli madalam kui aastavestlusel osalenute keskmisest. Madalam rahulolu tagasiside protsessiga võib tuleneda hindamisperioodi ja tagasiside vestluse liiga pikast ajavahest – hindamine toimus 2019. aasta kevadel, vestlused direktoriga 2020. aasta I kvartalis ning ankeetküsitluse kommentaaridest selgus, et 2 töötajaga ei olnud vestlused veel toimunud. Lisaks võivad antud organisatsiooni õpetajatel olla arvamus, et kolleegidel ei ole üksteise hindamiseks piisavalt teavet, kuna üksteise tunde vaadeldakse harva, kui üldse. TALIS 2018 raportis tuuakse välja, et õpetaja professionaalse arengu toetamises on koolides vaja sagedamini õpetajatel koos õpetada ja vaadelda kolleegide tunde ning anda üksteisele tagasisidet (Taimalu *et al.* 2020).

Lisaks kirjutas üks 360-kraadi tagasiside protsessis osalenud õpetaja:

„360 kraadi tagasisideprotsess ei olnud kahjuks väga efektiivne. ... kategooriad peaksid olema kooli õpetajate poolt läbi vaadatud (mis pädevusi õpetajad ise hindamiseks välja valivad) ... See peaks olema rohkem läbi mõeldud ja kohandatud kindlale koolile, võttes arvesse oma töötajate hinnangut. ...“.

Antud väide näitab rahulolematust süsteemiga ning toob välja vajaduse SA Innove 360-kraadi tagasiside meetodika täiustamiseks.

3.1. Ettepanekud

Lähtuvalt teoreetilisest ülevaatest ning empiiriliste tulemuste analüüsist toob autor välja järgmised ettepanekud.

Eesti üldhariduskoolide juhtkonnad peavad rohkem tähelepanu pöörama tagasiside andmise protsessis töötaja tagasisidega toimetulekule. Käesoleva uuringu tulemused näitavad, et õpetajad vajavad tuge tagasiside mõtestamisel, eesmärkide püstitamisel ning nende täitmise jälgimisel. Oluline on, et tagasiside raport arutatakse direktori või õppealajuhatajaga läbi, millega omakorda kaasneb vajadus tõsta tagasisidevestluse läbiviijate kvalifikatsiooni. Lisaks tuleb organisatsioonidel pöörata rohkem tähelepanu dokumentatsioonile, eriti arenguplaani koostamisele ja vormistamisele.

Õpetajate tööga rahulolu tulemused kinnitavad, et koolid peaksid rakendama SA Innove poolt välja töötatud 360-kraadi tagasiside meetodikat, kuna antud protsessi läbinud õpetajate tööga rahulolu on oluliselt kõrgem aastaveestlusel osalenud õpetajate tööga rahulolust. Lisaks on nende õpetajate valmisolek töökohta vahetada väiksem, mis on pideva õpetajate puuduse tõttu koolide jaoks oluline näitaja.

Empiirilisest uuringust sai kinnitust erinevate teadlaste (London, Beatty 1993; Lepsinger, Lucia 2004; Kelly *et al.* 2007) väljatoodud seisukoht, et töötajad võtavad tagasiside meetodi ja näitajad paremini omaks, kui neid kaasatakse väljatöötamise protsessi. Käesoleval hetkel ei ole võimalik koolidel teha muudatusi SA Innove 360-kraadi tagasiside küsimustikes (SA Innove esindaja 2020). Kui koolidel oleks võimalik küsimustikele lisada oma eesmärkidest ja väärtustest tulenevaid lisaküsimusi, võib see suurendada SA Innove meetodika rakendamise populaarsust, kuna ühe hindamisprotsessiga on koolil võimalik mõõta mitut organisatsiooni jaoks olulist aspekti.

Kuigi tööga rahulolu näitajad olid uuritavas organisatsioonis kõrgemad kui TALIS 2018 uuringus osalejatel, peaks organisatsiooni juhtkond pöörama rohkem tähelepanu noortele õpetajatele. Alles alustavad õpetajad vajavad kindlasti rohkem formaalset ja mitteformaalset tagasisidet, selgelt sõnastatud oodatavat töösooritust ning juhiga kokkulepitud arengueesmärke. Töötajate tööga rahulolu tõstmise ja organisatsiooni maine säilimise nimel tuleb tegeleda rohkem õpetajatega, kes on koolis töötanud 5-10 aastat ning üle 20 aasta. 5-10 aastase tööstaažiga õpetajad on oluline sihtgrupp ka seetõttu, et valimi analüüsist selgub 10-15 aastase tööstaažiga õpetajate oluline vähenemine (46,15%). 10-15 aastase tööstaažiga õpetajate tagasiside protsessiga rahulolu tulemused kinnitavad, et antud grupp hindab samuti tagasisidet ning vestlust juhiga.

Edaspidi on vajalik läbi viia pikaajalisi uuringuid, et välja selgitada korduvate 360-kraadi tagasiside protsesside mõju töötaja töösooritusele, tagasisidele orienteeritusele ning organisatsiooni tagasisidekultuuri arengule.

Uuritav õppeasutus peaks jätkama 360-kraadi rakendamisega, kuid eelnevalt tuleks organisatsioonil täiendavalt uurida 360-kraadi tagasiside protsessis osalenutelt, milline on nende hinnang läbiviidud protsessi osas (näiteks kas eelnev koolitus oli piisav, kas hindamisraporti ja tagasiside vestluse vaheline aeg oli mõistlik). Juba tagasiside protsessi läbinutele tuleks korraldada korduvhindamisi, et väljas selgitada eesmärkide täitmise tulemus ning jätkata õpetajate arengusse panustamisega.

Järgmise etapina võiks antud organisatsioon keskenduda iga indiviidi tagasisidele orienteeritusele, et välja selgitada ja saada paremat arusaama, millistes aspektides iga töötaja tuge vajab. Uurida tuleks ka organisatsiooni tagasiside keskkonda, kuna tugev tagasiside kultuur suurendab töötaja tagasisidele orienteeritust.

360-kraadi tagasiside rakendamisel peavad kõik organisatsioonid arvestama, et tegemist ei ole ühekordse ettevõtmisega, vaid strateegilise järjepideva tegevusega, mis suurendab töötajate tööga rahulolu ning parandab töösooritust. 360-kraadi tagasiside annab parima tulemuse, kui see on kõikide töötajate poolt aktsepteeritud ning tegeletakse pidevalt protsessi analüüsi ja arendamisega.

KOKKUVÕTE

Organisatsiooni konkurentsieelise ja edu saavutamiseks on oluline järjepidevalt töötajate töösooritust hindamine ja tagasisidestamine ning töötaja arengueesmärkide sidumine organisatsiooni eesmärkide ja strateegiliste prioriteetidega. Teaduskirjandusest ja varasematest uuringutest selgus, et kõige usaldusväärsemaks ja objektiivsemaks tagasiside meetodiks peetakse 360-kraadi tagasisidet. Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada üldhariduskoolide õpetajate tagasisidele orienteeritus ning analüüsida SA Innove poolt väljatöötatud 360-kraadi tagasisidesüsteemi esmarakendamist ühes Eesti üldhariduskoolis.

Töö tulemusel selgus, et Eesti üldhariduskoolide õpetajad on tagasisidele orienteeritud olenemata vanusest, soost, tööstaažist konkreetsetes organisatsioonides ja õppeastmes õpetamisest. Ainus statistiline oluline erinevus ilmnis erinevate vanusegruppide tagasiside kasulikkuse dimensioonis, kus 46-55-aastaste keskmine näitaja oli tunduvamalt madalam noorematest ja vanematest kolleegidest. Saades tagasisidet tunnevad õpetajad kohustust tagasisidele reageerida ning kasutada saadud informatsiooni enesearendamise ja töösoorituse parendamise eesmärgil. Kõige ebakindlamalt tunnevad Eesti õpetajad end tagasisidega toimetulekul, mistõttu peavad koolijuhid tagama toe ja nõustamise.

Empiirilisest uuringust selgus, et 360-kraadi tagasiside protsessis osalenute tagasisidele orienteeritus on kõrgem kui õpetajatel, kes said tagasisidet aastavestlusel juhiga või ei saanud üldse tagasisidet. Tagasisidele orienteerituse alaskaalade osas oli 360-kraadi tagasiside läbinud õpetajatel kõrgem tagasiside tajutav kasulikkus ja sotsiaalne teadlikkus. Tagasisidele orienteerituse ja selle alaskaalade vahelised erinevused ei olnud piisavalt suured, et esineks statistiline oluline erinevus.

Korrelatsioonianalüüs kinnitas, et õpetajate tagasisidele orienteerituse tase mõjutab tagasiside protsessiga rahulolu, st mida kõrgem on pedagoogi tagasisidele orienteeritus, seda positiivsem on ta kogetud tagasiside protsessi suhtes, mis omakorda mõjutab tagasisidele orienteerituse kasvu.

Uurimistulemused kinnitasid, et 360-kraadi tagasiside hindamismeetodi läbinud õpetajad olid protsessiga rohkem rahul kui aastavestlusel osalenud õpetaja. Statistiline oluline erinevus esines juhiga arenguplaani koostamise osas. Kuna antud näitaja ei olnud väga kõrge ka 360-kraadi tagasiside puhul, peavad koolid rohkem tähelepanu pöörama juhtkonnaliikmete koolitamisele, kuidas anda efektiivselt tagasisidet, ning vastava dokumentatsiooni koostamisele. Kuigi 360-kraadi tagasiside protsessiga rahulolu oli antud grupil kõrgeim, oli rahulolu protsessi korraldusega madalaim, mistõttu tuleks organisatsioonil viia läbi täiendav uuring, kuidas protsessi arendada, et see oleks aktsepteeritav kõikide töötajate poolt. Kuna selgus, et õpetajad soovivad olla kaasatud hindamismetoodika väljatöötamisse, siis tuleks SA Innovel arendada metoodikat selliselt, et koolidel oleks võimalik lisada kooli ja õpetajate jaoks olulisi hindamisvaldkondi. Tuginedes teooriale tõstaks kaasamine kindlasti rahulolu tagasiside protsessiga.

Töö tulemusel selgus, et 360-kraadi tagasiside läbinud õpetajatel on kõrgem tööga rahulolu kui aastavestlusel osalenutel. Lisaks naudivad mitmest allikast tagasisidet saanud õpetajad rohkem töötamist antud organisatsioonis ning soovitaksid rohkem oma kooli kui head kohta töötamiseks. Töökoha vahetamise peale mõtlevad nad vähem. Kõikide eelpool nimetatud tunnuste puhul esines statistiliselt oluline erinevus.

Uuringu tulemusel teeb autor järgmised ettepanekud:

- Eesti üldhariduskoolides pöörata rohkem tähelepanu tagasiside mõtestamisele;
- Eesti üldhariduskoolides rakendada laialdasemalt 360-kraadi tagasiside metoodikat, et suurendada õpetajate tööga rahulolu;
- Eesti üldhariduskoolidele anda võimalus 360-kraadi tagasiside küsimustikele lisada oma eesmärkidest ja väärtustest tulenevaid lisaküsimusi;
- õpetajate tööga rahulolu tõstmise nimel pöörata tähelepanu rohkem õpetajatele, kes on koolis töötanud 5-10 aastat;
- viia täiendavalt läbi pikaajalisi uuringuid, et selgitada korduvate 360-kraadi tagasiside protsesside mõju töötaja tööga sooritusele ja tagasisidele orienteeritusele.

Rakendatud 360-kraadi tagasiside protsessi arendamiseks tuleks lõputöös käsitletavas koolis läbi viia täiendavad uuringud, et:

- välja selgitada protsessis osalenute hinnangud protsessi erinevate osade kohta;
- kaardistada iga õpetaja tagasisidele orienteerituse tase ning toetusvajadused;

- välja selgitada organisatsiooni tagasisidekultuuri tugevused ning parendusvaldkonnad.

Autori hinnangul on töö täitnud oma eesmärgi. Töö käigus tõestati, et 360-kraadi tagasiside on tõhus töösoorituse hindamise meetod, mida peaksid üldhariduskoolid rakendama, sealjuures tuleb meeles pidada, et nimetatud meetod annab soovitud tulemusi selle korduval läbimisel. Saadud uurimustöö tulemustest on kasu uuritaval organisatsioonil, kellele töö autor tegi ettepanekuid edasisteks tegevusteks, ning teistele üldhariduskoolidele, et 360-kraadi tagasiside protsessi kasutusele võtta või täiustada. Samuti on töö tulemustest kasu SA Innovel, kes saab oma teenuse tutvustamisel koolijuhtidele kasutada käesoleva magistritöö uurimistulemusi ning edasi arendada. Lisaks tõi töö autor välja uurimisvaldkonnad, millele järgmised uuringud võiksid keskenduda.

SUMMARY

GENERAL EDUCATION SCHOOL TEACHERS' FEEDBACK ORIENTATION AND THE IMPACT OF THE IMPLEMENTATION OF 360-DEGREE FEEDBACK ON JOB SATISFACTION

Kristi Värvi

In order to achieve the competitive advantage and success of an organisation, it is important to consistently assess and feedback the performance of employees and linking the development objectives of the staff member to the objectives of the organisation and the strategic priorities. Exploring the scientific literature and previous studies it turned out that 360-degree feedback is considered the most reliable and objective method of feedback. The purpose of this Master's thesis was to find out the orientation of the teachers on the feedback in general education school and analyse the first-time implementation of the 360-degree feedback system developed by Foundation Innove in one of the Estonian general education schools.

The empirical study seeks answers to the following research questions:

- 1) What factors affect teachers' feedback orientation?
- 2) Are teachers who have undergone the 360-degree evaluation process more oriented to feedback as a part of professional development than teachers who have undergone the feedback process with a single assessor?
- 3) Are teachers who entered the 360-degree feedback process satisfied with the feedback process?
- 4) Does the 360-degree feedback affect the employee's job satisfaction?

During the empirical study, the author of the work used quantitative research method conducting a questionnaire survey among teachers of one of Estonia's largest general education schools, and an interview via email with a representative of Foundation Innove to obtain information on the development and implementation of the 360-degree method in Estonian schools.

Quantitative survey data was collected using an online questionnaire in Google Forms. The questionnaire consisted of four parts: feedback orientation, job satisfaction, satisfaction with feedback process, and social demographic data. Feedback orientation which constitutes the general susceptibility of an individual to feedback was measured by Feedback Orientation Scale (FOS) worked out by Linderbaum and Levy in 2010. The job satisfaction of teachers consists of two components: satisfaction with the profession and satisfaction with school working conditions (Klassen, Chiu 2010). This paper focuses on satisfaction with the working conditions of the school. For Job Satisfaction Questionnaire allegation of teacher satisfaction measurement from the studies by Teachers and School Leaders as Lifelong Learners (TALIS) from 2013 and 2018 were used. Feedback Process Satisfaction section contains author-generated or customized by author questions developed to assess the process of 360-degree feedback worked out by Nowacket *et al.* (1999). 99 teachers enrolled in the study. For statistical analysis, IBM SPSS Statistics 19 and Microsoft Excel 2016 were used.

The paper revealed that teachers in general education schools in Estonia are feedback oriented regardless of age, gender, length of service in a specific organisation and the level of the class of teaching. The only significant statistical difference occurred in the utility dimension of feedback from different age groups where the average figure for 46-55-years-olds was significantly lower than for younger and older colleagues. Teachers feel accountability to respond to the feedback when receiving one, and to use information obtained to improve self-development and performance. Most precariously, Estonian teachers feel compelled to cope with feedback self-efficacy which is why school leaders have to provide support and counselling.

The empirical study revealed that the feedback orientation of 360-degree feedback participants in the process is higher than that teachers who received feedback in an annual interview with the leader or did not received feedback at all. For feedback orientation subscales, teachers who had received 360-degree feedback had a higher perceived feedback utility and social awareness. The differences between the feedback orientation and its subscales were not large enough to present a significant statistical difference.

Correlation analysis confirmed that the level of teacher feedback orientation has an impact on satisfaction with feedback process, that means the higher the teacher's feedback orientation, the more positive it has experienced in relation to the feedback process, which in turn affects the growth of feedback orientation.

The research confirmed that teachers who passed the 360-degree feedback assessment method were more satisfied with the process than the teachers who participated in the annual interview. A significant statistical difference occurred with the leader in terms of drawing up the develop plan. Therefore, it is important to pay more attention when training management members how to effectively provide feedback and drawing up the relevant documentation. While satisfaction with the 360-degree feedback process was highest in the given group, satisfaction with the process arrangement was the lowest, therefore, the organisation should carry out a further study on how to develop the process so that it is accepted by all employees. As it became clear that teachers want to be involved in the development of the assessment methodology, then Foundation Innove should develop the methodology in such a way that schools can add important assessment areas for school and teachers.

The thesis revealed that teachers who have received 360-degree feedback have a higher level of job satisfaction than those who have participated in the annual interview. In addition, teachers who have received multi-source feedback enjoy more working in a given organisation and are more ready to recommend their school as a good place to work for. They think less about changing jobs. There was a statistically significant difference for all of the above characteristics.

As a result of the study, the author makes the following proposals:

- In Estonian general education schools should pay more attention to meaningfulness of feedback;
- to apply the 360-degree feedback methodology more widely in Estonian general education schools in order to increase teachers' job satisfaction;
- to give Estonian general education schools the opportunity to add additional questions arising from their goals and values to the 360-degree feedback questionnaires;
- in order to increase teacher job satisfaction, should pay more attention to teachers who have worked at the school for 5-10 years;
- conduct additional long-term research to elucidate the impact of repetitive 360-degree feedback processes on employee performance and feedback orientation.

In order to develop the implemented 360-degree feedback process, additional research should be proposed subsequent activities to improve the 360-degree feedback process in the investigated school:

- find out the participants' assessments of the different parts of the process;
- map the level of feedback orientation and support needs of each teacher;

- identify the strengths of the organisation's feedback culture and areas for improvement.

According to the author, the paper has achieved its purpose. The work demonstrated that 360-degree feedback is an effective method of performance evaluation that should be implemented by general education schools. But it should be borne in mind that this method produces the desired results when passed through repeatedly. The results of this research are useful for the investigated organisation to which the author proposed subsequent activities to improve the 360-degree feedback process, and Foundation Innove who can use the findings of this Master's thesis to further develop the methodology and introduce the service to school leaders. In addition, the author of the work outlined areas of long-term studies that researchers could focus on in the future

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aggarwal, A., Thakur, G.S.M. (2013). Techniques of Performance Appraisal – A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 2 (3), 617-621.
- Ainley, J., Carstens, R. (2018). Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2018 Conceptual Framework. *OECD Education Working Papers*, No. 187. Paris: OECD Publishing.
- Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical Guidelines* (3rd ed). Great Britain and the United States: Kogan Page Limited.
- Atwater, L.E., Brett, J.F., Charles, A.C. (2007). Multisource feedback: *Lessons learned and implications for practice*, 46 (2), 285-307.
- Berk, R. A. (2009). Using the 360° multisource feedback model to evaluate teaching and professionalism. *Medical Teacher*, 31 (12), 1073-1080.
- Bland, J.M., Altman, D.G. (1997). Statistics note: Cronbach's alpha. *MBJ*, 314, 572.
- Bracken, D. W., Rose, D. S. (2011) When Does 360-Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would We Know It When It Does?. *Journal of Business and Psychology*, 26, 183-192.
- Brett, J.F., Atwater, L.E. (2001). 360° Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 930-942.
- Brutus, S., Petosa, S., Aucoin, E. (2005). Who Will Evaluate Me? Rater Selection in Multi-Source Assessment Contexts. *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (2), 129-138.
- Buskist, W. (2002). Effectiv Teaching: Perspectives and Insights From Division Two's 2- and 4-Year Awardees. *Teaching of Psychology*, 29 (3), 188-193.
- Campion, M. C., Campion, E. D., Campion, M. A. (2015). Improvements in Performance Management Through the Use of 360 Feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 8, 85-93.
- Crehan, L. (2016). *Exploring the impact of career models on teacher motivation*. France: International Institute for Educational Planning.
- Dahling, J.J., Chau, S.L., O'Malley, A. (2012). Correlates and Consequencec of Feedback orientation in Organizations. *Journal of Management*, 38 (2), 531-546.

- Dal Corso, L., De Carlo, A., Caluccio, F., Girardi, D., Falco, A. (2019). An Opportunity to Grow or Label? Performance Appraisal Justice and Performance Appraisal Satisfaction to Increase Teachers' Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-9.
- DeNisi, A.S., Kluger, A.N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14 (1), 129-139.
- Derrington, M.L., Martinez, J.A. (2019). Exploring Teachers' Evaluation Perceptions: A Snapshot. *NASSP Bulletin*, 103 (1), 32-50.
- Daoanis, L.E. (2012). Performance Appraisal System: It's Implication To Employee Performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2 (3), 55-62.
- Direktori, õppealajuhataja, õpetajate ja tugispetsialistide kvalifikatsiooninõuded, RT I, 22.012019, 8.
- Dyer, K.M. (2001). The Power of 360-Degree Feedback. *Educational Leadership*, 58 (5), 35-38.
- Fischer, J. A. V., Sousa-Poza, A. (2009). Does job satisfaction improve the health of workers? New evidence using panel data and objective measures of health. *Health Economics*, 18, 71-89.
- Ford, T. G., Urick, A., Wilson, A. S. P. (2018) Exploring the Effect of Supportive Teacher Evaluation Experiences on U.S. Teachers' Job Satisfaction. *Education Policy Analysis Archives*, 26 (59), Kättesaadav: <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.26.3559>, 16. jaanuar 2020.
- Guest, D.E. (1999). Human resource management – the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9 (3), 5-25.
- Haridus- ja Teadusministeeriumi haridusstatistika visuaalne keskkond Haridussilm (2020). Üldharidus, Koolivõrgu kaart [E-andmebaas]. Kättesaadav: <https://koolikaart.hm.ee/>, 05. mai 2020.
- Haridus- ja Teadusministeeriumi haridusstatistika visuaalne keskkond Haridussilm (2019). Õpetajate arv ja ametikohtade arv kokku, Õpetajate üldandmed [E-andmebaas]. Kättesaadav: http://www.haridussilm.ee/?leht=opetajad_1, 27. märts 2020.
- Haridus- ja Teadusministeeriumi haridusstatistika visuaalne keskkond Haridussilm (2019). Õpetajate arv vanusgrupiti, Õpetajate üldandmed [E-andmebaas]. Kättesaadav: http://www.haridussilm.ee/?leht=opetajad_1, 10. mai 2020.
- Harris, J. O. (2010). *Tagasiside andmine*. Tallinn: Äripäev.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2010). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Kirjastus Medicina.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 556-569.

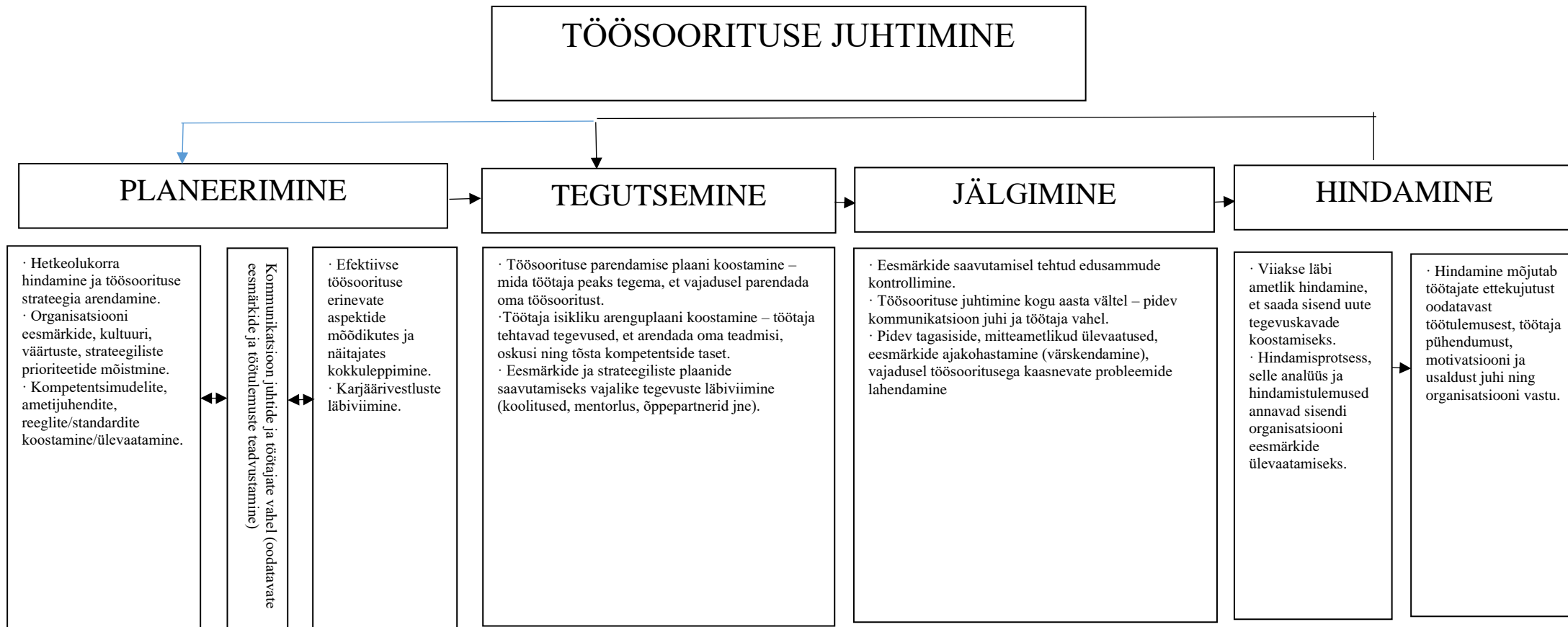
- Ismail, A., Mohd Sani, R., Mohamad, M. H. (2014). Communication openness in performance appraisal systems enhancing job satisfaction. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 5, 98-109.
- Jafari, M., Bourouni, A., Amiri, R.H. (2009). A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method. *European Journal of Social Sciences*, 7 (3), 92-100.
- Jawahar, I.M. (2006). Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback. *Journal of Labor Research*, 27 (2), 213-236.
- Johari, J., Yahya, K.K. (2016) Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40 (7), 554-575.
- Kanaslan, E.K., Iyem, C. (2016). Is 360 Degree Feedback Appraisal an Effective Way of Performance Evaluation? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6 (5), 172-182.
- Kelly, K.O., Ang, S.Y.A., Chong, W.L., Hu, W.S. (2008) Teacher appraisal and its outcomes in Singapore primary schools. *Journal of Educational Administration*, 46 (1), 39-54.
- Kim, K. Y., Atwater, L., Patel, P C., Smither, J. W. (2016) Multisource Feedback, Human Capital, and the Financial Performance of Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 101 (11), 1569-1584.
- Klassen, R., Chiu, M. M. (2010). Effects on Teachers' Self-Efficacy and Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience, and Job Stress. *Journal of Educational Psychology*, 102 (3) 741-756.
- Lepsinger, R., Lucia, A. D. (2004). *360° tagasiside kasutamise kunst ja teadus*. Tallinn: Tänapäev.
- Levy, P.E., Williams, J.R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management*, 30 (6), 881-905.
- Linderbaum, B.A., Levy, P.E. (2010). The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*, 36 (6), 1372-1405.
- London, M., Beatty, R.W. (1993). 360-Degree Feedback as a Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 32 (2 & 3), 353-372.
- London, M., Smither, J.W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management*, 12, 81-100.
- Luthans, F., Peterson, S.J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42 (3), 243-256.
- Mahar, J.-A., Strobert, B. (2010). The use of 360-degree feedback compared to traditional evaluative feedback for the professional growth of teachers in K-12 education. *Planning and Changing*, 41 (3/4), 147-160.

- Matt, Ü. (2017). *Personalitjuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE.
- Mwita, J. I. (2000). Performance management model: A systems-based approach to public service quality. *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (1), 19-37.
- Nakata, A., Irie, M., Takahashi, M. (2012). A Single-item Global Job Satisfaction Measure Is Associated with Quantitative Blood Immune Indices in White-collar Employees. *Industrial Health*, 51, 193-201.
- Nowack, K. M. (1993). 360-Degree Feedback: The Whole Story. *Training & Development*, January, 69-72.
- Nowack, K. M., Hartley, J., William, B. (1999). How to Evaluate Your 360 Feedback Efforts. *Training & Development*, Aprill, 48-53.
- OECD (2013). *Teachers for the 21st Century: Using Evaluation to Improve Teaching*. OECD Publishing.
- Pulakos, E.D., Mueller Hanson, R., Arad, S., Moya, N. (2015). Performance Management Can Be Fixed: An On-the-Job Experiential Learning Approach for Complex Behavior Change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (1), 51-76.
- Rasheed, A., Khan, S.-U.-R., Rasheed, M. F., Munir, Y. (2015). The Impact of Feedback Orientation and the Effect of Satisfaction With Feedback on In-Role Job Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 26 (1), 31-51.
- Roberts, G.E. (2003) Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works. *Public Personnel Management*, 32 (1), 89-98.
- Rosen, C. C., Levy, P. E., Hall, R. J. (2006). Placing Perceptions of Politics in the Context of the Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 211-220.
- SA Innove (2016). *Õpetaja kompetentsimudel ja 360 kraadi tagasiside meetod*. Kättesaadav: <https://www.innove.ee/wp-content/uploads/2019/04/Opetaja-kompetentsimudel.pdf>, 18. märts 2020.
- SA Innove esindaja 27. märtsi 2020. a e-kiri.
- Santeusanio, R. (1998). Improving Performance With 360-Degree Feedback. *Educational Leadership*, 55 (5), 30-32.
- Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56 (1), 23-44.
- Sommer, K.L., Kulkarni, M. (2012). Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Human Resource Development Quarterly*, 23 (2), 177-201.

- Taimalu, M., Uibu, K., Luik, P., Leijen, Ä., Pedaste, M. (2020) *Õpetajad ja koolijuhid väärtustatud professionaalidena. OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2018. tulemused*. Tallinn: Haridus- ja Teadusministeerium, SA Innove
Kättesaadav: https://www.innove.ee/wp-content/uploads/2020/04/TALIS2_kujundatud.pdf, 27. aprill 2020.
- Tomarken, A.J., Serlin, R.C. (1986). Comparison of ANOVA Alternatives Under Variance Heterogeneity and Specific Noncentrality Structures. *Psychological Bulletin*, 99 (1), 90-99.
- Tosti, D.T., Adisson, R.M. (2009). 360-degree feedback: Going around in circles?. *Performance Improvement*, 48 (3), 36-39.
- Vivekananda-Schmidt, P., MacKillop, L., Crossley, J., Wadw, W. (2013). Do assessor comments on a multi.source feedback instrument provide learner-centred feedback?. *Medical Education*, 47, 1080-1088.
- Värv, K. (2006). *Pedagoogide hindamissüsteemi väljatöötamine (Turba Gümnaasiumi näitel)*. (Bakalaureusetöö) Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskond, Tallinn.
- Wang, M., Burlacu, G., Truxillo, D., James, K., Yao, X. (2015). Age Differences in Feedback Reactions: The Role of Employee Feedback Orientation on Social Awareness and Utility. *Journal of Applied Psychology*, 100 (4), 1296-1308.
- Williams, J.R., Lueke, S.B. (1999). 360° Feedback System Effectiveness: Test of a Model in a Field Setting. *Journal of Quality Management*, 4 (1), 23-49.
- Winger, S. R., Birkholz, P. M. (2012). Sources of Instructional Feedback, Job Satisfaction, and Basic Psychological Needs. *Innovative Higher Education*, 38, 159-170.
- Wright, B. E., Davis, B. S. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 33 (1), 70-90.
- Õpetaja kutse taotlemine. Eesti Õpetajate Liit. Kättesaadav: http://www.opetajateliit.ee/?page_id=1445, 11.05.2020.
- Übius, Ü., Kall, K., Loogma, K., Ümarik, M. (2014). *Rahvusvaheline vaade õpetamisele ja õppimisele: OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2013 tulemused*. Tallinn: SA Innove. Kättesaadav: https://www.innove.ee/wp-content/uploads/2017/10/TALIS2013_Eesti_raport.pdf, 28.04.2020.

LISAD

Lisa 1. Töösoorituse juhtimise mudel



Allikas: Autori koostatud Armstrong 2006, Pulakos *et al.* 2015, Mwitwa 2000 ja Den Hartog *et al.* 2004 põhjal

Lisa 2. Instrumendi ülevaade

	Inglise keelne väide	Eesti keelne väide
I Valmisolek tagasisideks (<i>feedback orientation</i>)**		
1.	Feedback contributes to my success at work.	Tagasiside aitab mul tööl edu saavutada.
2.	To develop my skills at work, I rely on feedback.	Oma tööalaste oskuste arendamisel toetun tagasisidele.
3.	Feedback is critical for improving performance.	Tagasiside on töösoorituse parandamisel olulise tähtsusega. *4
4.	Feedback from supervisors can help me advance in a company.	Juhtide tagasiside aitab mul organisatsioonis edasi liikuda.
5.	I find that feedback is critical for reaching my goals.	leian, et tagasiside on minu eesmärkide saavutamiseks olulise tähtsusega. *4
6.	It is my responsibility to apply feedback to improve my performance.	Minu vastutada on tagasiside kasutamine töösoorituse parandamiseks. *2
7.	I hold myself accountable to respond to feedback appropriately.	On minu vastutada, et reageeriksin tagasisidele asjakohaselt.
8.	I don't feel a sense of closure until I respond to feedback.	Ma tunnen, et asjad ei ole lõpetatud, kuni ma ei ole tagasisidele reageerinud.
9.	If my supervisor gives me feedback, it is my responsibility to respond to it.	Kui minu juht annab mulle tagasisidet, on minu kohustus sellele reageerida.
10.	I feel obligated to make changes based on feedback.	Ma tunnen, et olen kohustatud tegema muudatusi lähtudes mulle antud tagasisidest.
11.	I try to be aware of what other people think of me.	Ma püüan olla teadlik teiste inimeste arvamusest minu kohta.
12.	Using feedback, I am more aware of what people think of me.	Tänu tagasisidele olen rohkem teadlik, mida teised minust arvavad.
13.	Feedback helps me manage the impression I make on others.	Tagasiside aitab mul kujundada muljet, mis minust teistele jääb.
14.	Feedback lets me know how I am perceived by others.	Tagasiside annab mulle infot, kuidas teised mind tajuvad.
15.	I rely on feedback to help me make a good impression.	Tagasisidele toetumine aitab mul jätta endast head muljet.
16.	I feel self-assured when dealing with feedback.	Ma tunnen end enesekindlalt, kui saan tagasisidet.
17.	Compared to others, I am more competent at handling feedback.	Teistega võrreldes tulen ma tagasisidega paremini toime. *1
18.	I believe that I have the ability to deal with feedback effectively.	Ma usun, et mul on oskus tulla tagasisidega tõhusalt toime.
19.	I feel confident when responding to both positive and negative feedback.	Ma tunnen end kindlalt saades nii positiivset kui negatiivset tagasisidet.
20.	I know that I can handle the feedback that I receive.	ma tean, et suudan tagasisidega toime tulla.
II Tööga rahulolu (<i>job satisfaction</i>) ***		
1.		Vahetaksin võimaluse korral kooli.

Lisa 2 järg

2.		Ma naudin töötamist selles koolis.
3.		Soovitaksin oma kooli kui head koht töötamiseks.
4.		Olen rahul oma töötulemustega selles koolis.
5.		Üldiselt olen oma tööga rahul.
III Rahulolu 360-kraadi tagasiside protsessiga ****		
		2018/2019. õppeaastal sain tagasisidet: a) Ma ei töötanudki 2018/2019. õa antud organisatsioonis. *2 b) Aastavestlusel juhiga (õppealajuhataja või direktoriga). c) osalesin 360-kraadi tagasiside programmis vabatahtlikult. d) Osalesin 360-kraadi tagasiside programmis juhi ettepanekul. e) Ma ei saanudki tagasisidet. *2
1.		Saadud tagasiside tulemused olid mulle väärtuslikud. *2
2.	The 360 feedback I received increased my motivation and willingness to change specific management behaviors back on the job.	Saadud tagasiside suurendas minu motivatsiooni ja tahet muuta oma käitumist.
3.		Tagasiside andis parema ülevaate oodatavate töötulemuste kohta.
4.	Overall, the results of the 360 feedback increased my awareness of developmental areas.	Tagasiside suurendas minu teadlikkust arenguvajaduste osas.
5.		Tagasiside tulemuste põhjal koostasın koos juhiga arenguplaani.
6.	The 360 program I participated in will increase the trust, cooperation, and communication between my supervisor and myself.	Tagasisideprotsess suurendas minu ja juhi (õppealajuhataja, direktor) vahelist usaldust, koostööd ja suhtlust.
7.	I believe that our organizational culture supports the 360 assessment and feedback process.	Meie organisatsiooni keskkond (töökorraldus, suhted kolleegidega jm) toetab tagasiside protsessi. *1
8.		Tagasiside protsess oli hästi korraldatud.
9.		Eelmisel õppeaastal tagasiside saamise kogemus on pannud mind ka käesoleval õppeaastal tagasisidet otsima.

Allikas: Autori koostatud Linderbaum ja Levy 2010, TALIS 2013 ja 2018, Nowacket *et al.* 1999 põhjal

Märkus: *, nr – testgrupi ettepanekul muudetud sõnastus, ettepaneku tegijate arv

** – Linderbaum, Levy (2010) Feedback Orientation Scale ehk FOS

*** – TALISE uuringus kasutatavad väited

**** – autori poolt koostatud ja Nowacket *et al.* (1999) kohandatud väited

Lisa 3. Küsimustik

Lugupeetud õpetaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala magistriõppe üliõpilane ja viin lõputöö raames läbi uurimust õpetajate hinnangutest tagasiside saamise kohta.

Küsimustik on anonüümne. Tulemusi kasutatakse teadusliku uurimustöö raames ning kooli tagasiside protsessi arendamisel.

Küsimustiku täitmine võtab aega kuni 15 minutit.

Küsimustikus olevate taustandmete (vastaja vanus, tööstaaži jms) eesmärgiks on uuringu tulemuste analüüsimine gruppide kaupa.

Küsitluse lõppu on jäetud võimalus soovi korral kõiki oma vastuseid kommenteerida.

Teid siirelt tänades

Kristi Värv

kristivarv@gmail.com

I VALMISOLEK TAGASISIDEKS

Õpetaja saab tagasisidet õpilastelt, lastevanematelt, kolleegidelt ja juhilt. Alljärgnevatele küsimustele vastates arvestage kõikide tagasiside allikatega ja valige palun variant, mis sobib esitatud väitega teie puhul kõige paremini. Skaala koosneb 1 kuni 5, kus 1- ei ole üldse nõus ja 5 - olen täiesti nõus.

1.	Tagasiside aitab mul tööl edu saavutada.	1	2	3	4	5
2.	Oma tööalaste oskuste arendamisel toetun tagasisidele.	1	2	3	4	5
3.	Tagasiside on töösoorituse parandamisel olulise tähtsusega.	1	2	3	4	5
4.	Juhtide tagasiside aitab mul organisatsioonis edasi liikuda.	1	2	3	4	5
5.	Leian, et tagasiside on minu eesmärkide saavutamiseks olulise tähtsusega.	1	2	3	4	5
6.	Minu vastutada on tagasiside kasutamine oma töösoorituse parandamiseks.	1	2	3	4	5
7.	On minu vastutada, et reageeriksin tagasisidele asjakohaselt.	1	2	3	4	5
8.	Ma tunnen, et asjad ei ole lõpetatud, kuni ma ei ole tagasisidele reageerinud.	1	2	3	4	5

Lisa 3 järg

9.	Kui minu juht annab mulle tagasisidet, on minu kohtustus sellele reageerida.	1	2	3	4	5
10.	Ma tunnen, et olen kohustatud tegema muudatusi lähtudes mulle antud tagasisidest.	1	2	3	4	5
11.	Ma püüan olla teadlik teiste inimeste arvamusest minu kohta.	1	2	3	4	5
12.	Tänu tagasisidele olen rohkem teadlik, mida teised minust arvavad.	1	2	3	4	5
13.	Tagasiside aitab mul kujundada muljet, mis minust teistele jääb.	1	2	3	4	5
14.	Tagasiside annab mulle infot, kuidas teised mind tajuvad.	1	2	3	4	5
15.	Tagasisidele toetumine aitab mul jätta endast head muljet.	1	2	3	4	5
16.	Ma tunnen end enesekindlalt, kui saan tagasisidet.	1	2	3	4	5
17.	Teistega võrreldes tulen ma tagasisidega paremini toime.	1	2	3	4	5
18.	Ma usun, et mul on oskus tulla tagasisidega tõhusalt toime.	1	2	3	4	5
19.	Ma tunnen end kindlalt saades nii positiivset kui negatiivset tagasisidet.	1	2	3	4	5
20.	Ma tean, et suudan tagasisidega toime tulla.	1	2	3	4	5

II TÖÖGA RAHULOLU

Alljärgnevale küsimustele vastates valige palun variant, mis sobib esitatud väitega teie puhul kõige paremini. Skaala koosneb numbritest 1 kuni 4, kus 1 - üldse ei nõustu, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täiesti.

1.	Vahetaksin võimaluse korral kooli	1	2	3	4
2.	Ma naudin töötamist selles koolis.	1	2	3	4
3.	Soovitaksin oma kooli kui head kohta töötamiseks.	1	2	3	4
4.	Olen rahul oma töötulemustega selles koolis.	1	2	3	4
5.	Üldiselt olen oma tööga rahul.	1	2	3	4

Lisa 3 järg

IV RAHULOLU 360-KRAADI TAGASISIDE PROTSESSIGA

1. 2018/2019. õppeaastal sain tagasisidet:

- a) Ma ei töötanudki 2018/2019. õa antud organisatsioonis
- b) Aastavestlusel juhiga (õppealajuhataja või direktor)
- c) Osalesin 360-kraadi tagasiside programmis vabatahtlikult
- d) Osalesin 360-kraadi tagasiside programmis juhi ettepanekul
- e) Ma ei saanudki tagasisidet

Järgmistele küsimustele vastake palun juhul, kui töötasite antud organisatsioonis ja osalesite aastavestlusel või 360-kraadi tagasiside protsessis.

Alljärgnevale küsimustele vastates valige palun variant, mis sobib esitatud väitega teie puhul kõige paremini. Skaala koosneb numbritest 1-5, kus 1 - ei ole üldse nõus ja 5 - olen täiesti nõus.

1.	Saadud tagasiside tulemused olid mulle väärtuslikud.	1	2	3	4	5
2.	Saadud tagasiside suurendas minu motivatsiooni ja tahet muuta oma käitumist.	1	2	3	4	5
3.	Tagasiside andis parema ülevaate oodatavate töötulemuste kohta.	1	2	3	4	5
4.	Tagasiside suurendas minu teadlikkust arenguvajaduste osas.	1	2	3	4	5
5.	Tagasiside tulemuste põhjal koostas in koos juhiga arenguplaani.	1	2	3	4	5
6.	Tagasisideprotsess suurendas minu ja juhi (õppealajuhataja, direktor) vahelist usaldust, koostööd ja suhtlust.	1	2	3	4	5
7.	Meie organisatsiooni keskkond (töökorraldus, suhted kolleegidega jm) toetab tagasiside protsessi.	1	2	3	4	5
8.	Tagasiside protsess oli hästi korraldatud.	1	2	3	4	5
9.	Eelmise õppeaasta tagasiside saamise kogemus on pannud mind ka käesoleval õppeaastal tagasisidet otsima.	1	2	3	4	5

Lisa 3 järg

IV TAUSTAANDMED

1. Vanus

- a) kuni 25
- b) 26 - 35
- c) 36 - 45
- d) 46 - 55
- e) 56 - 64
- f) 65 ja vanem

2. Sugu:

- a) Mees
- b) Naine

3. Teie tööstaaž antud organisatsioonis:

- a) 0-2 aastat
- b) 2-5 aastat
- c) 5-10 aastat
- d) 10-15 aastat
- e) 15-20 aastat
- f) 20 ja enam aastat

4. Staaž õpetajana (aastates)

5. Õpetan õpilasi järgmis(t)es õppeastme(te)s:

- a) algklassid (1.-3. klass)
- b) põhikool (4.-9. klass)
- c) gümnaasium (10.-12. klass)

Kui soovite midagi lisada või kommenteerida, kirjutage see palun siia

Lisa 4. Kirjalik intervjuu SA Innove esindajaga (e-kiri, 27.03.2020)

- 1. Erinevates 360-kraadi tagasiside metoodikat käsitlevates raamatutes ja teadusartiklites tuuakse välja töötajate hindamisküsimustike koostamise etappi kaasamise olulisus. Miks SA Innove otsustas Eesti koolide jaoks ise need küsimustikud välja töötada?**

2016.a kompetentsimudeli ekspertrühma juhtis Implement Consulting Groupi organisatsioonikonsultant Heili Sõmer ja sealt edasi oli loomulik jätk, et kompetentsimudel suuremat kasutust leiaks, otsustamise välja töötada koostöös ekspertrühmaga 360-kraadi meetodi tagasiside küsimustiku. Oluline on, et kompetentsimudel ei jääks eraldiseisvaks, vaid sel oleks kindel ja mõtestatud koht kooli eesmärkide poole liikumisel.

- 2. Kuidas toimus 360-kraadi tagasiside väljatöötamise protsess? Kes antud protsessi osalesid?**

360-kraadi tagasiside küsimustik on koostatud üldharidusõpetaja kompetentside tegevusnäitajate põhjal.

Kompetentsimudeli loomise ja 360-kraadi tagasiside küsimustike koostamise töögrupis osalesid:

- koolijuht Leelo Tiisvelt, Randvere Kooli direktor ja Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi hariduskorralduse assistent;
- haridusjuht Mari-Epp Täht, Haapsalu Linnavalitsuse haridusosakonna juhataja;
- õpetaja Krista Saadoja, Oru Põhikooli vanemõpetaja ja Õpetajate Ühenduste Koostöökoja juhatuse esimees;
- õpetajakoolituse ekspert Hasso Kukemelk, Tartu Ülikooli hariduskorralduse dotsent;
- personalijuhtimise ekspert Milvi Tepp, Tallinna Tehnikaülikooli juhtimise õppetooli külalisprofessor ja OÜ Personalijuht konsultant.
- Haridus- ja teadusministeeriumi peaekspert Triin Noorkõiv;
- SA Innove peaspetsialist Ada Lumiste, õpetaja ja koolijuhi täienduskoolituskeskus.

Kompetentsimudeli ekspertgruppi juhtis Implement Consulting Groupi organisatsioonikonsultant Heili Sõmer.

2015 – 2016.a uuendati kompetentsimudelit lähtuvalt esimese pilooditulemuste põhjal, töögruppi kuulusid: Eneken Juurmann (HTM), Marju Aolaid (SA Innove), Annika Jalak (Kera OÜ), Maie Kotka (KJPG).

Teise etapi kompetentsimudeli 360 tagasiside piloothindamise on läbinud Kristjan Jaak Petersoni Gümnaasium, Pärnu Ülejõe Põhikool ja Kiviõli 1.Keskkool.

2016. aastal viis SA Innove läbi kolmes koolis (Kiviõli 1. Keskkoolis, Pärnu Ülejõe Põhikoolis ja Tartu Kristjan Jaak Petersoni Gümnaasiumis) 360° tagasiside meetodi pilootprojekti, mis andis kindluse meetodi rakendamiseks haridusasutustes. Pilootprojekti osales 85 õpetajat ning tagasiside andmise protsessis osales kokku 1000 tagasiside andjat. Koolidele on 360-kraadi meetodi tagasisides osalemine vabatahtlik.

Lisa 4 järg

3. Millal 360-kraadi küsimustikud välja töötati ning millal alustati rakendamist?

360-kraadi küsimustikud töötati ekspert grupi poolt välja 2016.a Märtsis 2017.a. avasime e-keskkonna, mille abil on võimalik 360° tagasiside protsess läbi viia.

4. Kas koolidel on võimalik küsimustikes teha muudatusi, lisada omapoolseid küsimusi, mille osas tahaksid töötajaid hinnata ja neile tagasisidet anda?

Täna ei ole võimalik koolidel küsimustes muudatusi teha ja ei saa ka omapoolseid küsimusi lisada.

5. Kuidas koolid saavad antud metoodikat rakendama hakata? Millised etapid tuleks enne läbida?

I etapp - 360° tagasiside meetodi praktiline seminar. Sihtrühm: kooli juhtkond. Praktiline seminar on kestusega 6 akadeemilist tundi koolitaja juhtimisel.

II etapp - Meeskonnakoolitus: 360° tagasiside meetod ning eneseanalüüsi ja tagasiside oskuste arendamine. Sihtrühm: kooli juhtkond ja kõik õpetajad, kes osalevad tagasiside protsessis. Koolitus toimub koolitaja juhtimisel, kestusega 7 akadeemilist tundi.

III etapp - e-keskkonna administreerimise seminar. Sihtrühm: koolide tugiisikud (igast koolist 1-2 inimest). Seminar toimub koolitaja juhtimisel, kestusega 4 akadeemilist tundi. Lisaks iseseisev töö õpetaja kompetentsimudeli ja 360° tagasiside metoodika materjalidega. Sihtrühm: kooli juhtkond ja kõik õpetajad, kes osalevad tagasiside protsessis. Kohustuslikud on I ja III etapp ning iseseisev töö, need arendustegevused tuleb kindlasti läbida enne 360° tagasiside protsessi käivitamist oma koolis.

6. Kuidas toimub hindamisprotsess?

Kooli juhtkond mõtleb läbi, milline on sobiv aeg 360° tagasiside läbiviimiseks. Tagasiside andmise perioodiks võib arvestada minimaalselt 2 nädalat.

Lisaks mõtleb kooli juhtkond läbi, kes on need õpetajad, kes 360° tagasiside protsessis osalevad.

Peale enesehindamist/hinnangu andmist õpetajale e-keskkonnas tuleb oodata ära kõigi vastajate hindamise tähtaeg.

Vastamise tähtaja möödumisel teeb õpetaja vahetu juht kokkuvõtte saabunud tagasisidest ja valmistub ette vestluseks, kus analüüsitakse ühiselt koos õpetajaga saabunud tagasisidet ning koostatakse õpetaja isikliku arenguplaan.

Lõpuks selguvad arenguvajadused ja lisatakse teemad, mis on organisatsiooni kui terviku vaatepunktist olulised.

Lisa 4 järg

7. Mitu kooli on koolijuhtidele suunatud koolitustel osalenud?

Koolide juhtkondadele suunatud seminare „360° tagasiside meetodi praktiline seminar kooli juhtkonnale“ on kokku toimunud 19 korda ja kokku on osalenud ca 250 inimest. Eraldi koolide arvestust ei toimu.

8. Mitmes koolis on 360-kraadi hindamine läbi tehtud?

22 kooli on läbinud 360-kraadi tagasiside hindamise protsessi.

9. Kas on kooli, kus hindamist on läbi tehtud korduvalt?

Täna on kaks kooli läbinud teistkordse hindamise.

10. Kas SA Innove küsib kõikide hinnatavate käest tagasisidet, kuidas nad hindamisprotsessiga rahul olid?

Tagasisidet küsime koolidirektorilt.

11. Kui küsitakse, kas seda infot jagatakse ja koolijuhtidele, et nad saaksid vajadusel protsessis vastavaid muudatusi teha?

Infot jagame koolitustel.

Lõpetuseks: Arendustegevuste elluviimisega ja koolitajatega seotud kulud tasutakse SA Innove poolt EÕS programmi „Pädevad ja motiveeritud õpetajad ning haridusasutuse juhid“, ESF tegevuste „Õpetajate ja koolijuhtide professionaalse arengu toetamine“ vahenditest.

Lisa 5. Tagasisidele orienteeritus (vanus, sugu, tööstaaž antud organisatsioonis, õpetamise õppeaste)

		Tagasisidele orienteeritus	Kasulikkus	Vastutus	Sotsiaalne teadlikkus	Tagasiside enesetõhusus
Vanus						
kuni 25	n	3	3	3	3	3
	m	4,07	4,67	4,13	3,93	3,53
	SD	,38	,12	,81	,61	,50
26-35	n	21	21	21	21	21
	m	4,05	4,30	4,45	3,70	3,73
	SD	,42	,63	,43	,80	,51
36-45	n	21	21	21	21	21
	m	3,88	4,06	4,39	3,63	3,44
	SD	,50	,65	,59	,83	,60
46-55	n	22	22	22	22	22
	m	3,52	3,64	3,94	3,23	3,28
	SD	,72	,95	,78	,96	,79
56-64	n	23	23	23	23	23
	m	3,86	4,03	4,29	3,54	3,57
	SD	,53	,77	,58	,85	,65
65 ja vanem	n	9	9	9	9	9
	m	4,36	4,60	4,56	4,09	4,18
	SD	,52	,42	,57	,71	,67
Sugu						
mees	n	15	15	15	15	15
	m	4,02	4,17	4,37	3,81	3,73
	SD	,54	,77	,59	,67	,50
naine	n	84	84	84	84	84
	m	3,85	4,06	4,27	3,55	3,54
	SD	,59	,78	,64	,89	,70
Tööstaaž antud organisatsioonis						
0-2 aastat	n	12	12	12	12	12
	m	3,92	4,30	4,30	3,55	3,52
	SD	,56	,77	,60	,84	,43
2-5 aastat	n	27	27	27	27	27
	m	3,80	4,02	4,24	3,41	3,52
	SD	,69	,75	,72	,91	,80
5-10 aastat	n	24	24	24	24	24
	m	3,84	4,05	4,28	3,59	3,44
	SD	,52	,78	,67	,85	,64
10-15 aastat	n	5	5	5	5	5
	m	3,93	4,08	4,60	3,60	3,44
	SD	,50	,41	,40	1,35	,43
15-20 aastat	n	5	5	5	5	5
	m	4,11	4,28	4,48	3,88	3,80
	SD	,40	,61	,46	,50	,58
20 ja enam aastat	n	26	26	26	26	26
	m	3,93	4,02	4,23	3,72	3,73
	SD	,61	,90	,59	,82	,72

Lisa 5 järg

Õpetamine õppeastmetes						
algklassid (1.-3. klass)	n	21	21	21	21	21
	m	3,96	4,20	4,35	3,66	3,58
	SD	,47	,71	,50	,64	,69
põhikool (4.-9. klass)	n	35	35	35	35	35
	m	3,84	3,99	4,35	3,51	3,46
	SD	,70	,81	,73	1,04	,71
põhikool ja gümnaasium (4.-12. klass)	n	36	36	36	36	36
	m	3,90	4,09	4,21	3,59	3,66
	SD	,56	,76	,63	,85	,64

Allikas: Autori koostatud SPSS raportite alusel

Märkus: min 1,0, max 5,0

Lisa 6. Tagasisidele orienteerituse ja selle dimensioonide statistiline oluline erinevus Welchi-testi (W) järgi

		Tagasisidele orienteeritus	Kasulikkus	Vastutus	Sotsiaalne teadlikkus	Tagasiside enesetõhusus
Vanus	W	2,75	7,80	1,54	1,53	2,30
	p	,053	<,001	,23	,23	,09
Sugu	W	1,24	0,26	0,39	1,81	1,74
	p	,28	,61	,54	,19	,20
Tööstaaž	W	0,42	0,32	0,73	0,56	0,65
	p	,83	,89	,61	,73	,66
Õpetamise aste	W	0,30	0,52	0,59	0,20	0,76
	p	,75	,60	,56	,82	,48

Allikas: Autori koostatud SPSS raportite alusel

Märkus: olulisus nivool 0,05

Lisa 7. Tagasisidele orienteeritus korrelatsioon tagasiside rahulolu protsessiga (n=59)

	Tagasisidele orienteeritus	Kasulikkus	Vastutus	Sotsiaalne teadlikkus	Tagasiside enesetõhusus
Rahulolu tagasiside protsessiga	,55**	,47**	,31*	,52**	,39**
1. Saadud tagasiside tulemused olid mulle väärtuslikud	,43**	,39**	,28*	,44**	,20
2. Saadud tagasiside suurendas minu motivatsiooni ja taht muuta oma käitumist	,61**	,52**	,45**	,56**	,36**
3. Tagasiside andis parema ülevaate oodatavate töötulemuste kohta	,43**	,34**	,31*	,50**	,29*
4. Tagasiside suurendas minu teadlikkust arenguvajaduste osas	,46**	,39**	,28*	,41**	,33*
5. Tagasiside tulemuste põhjal koostas in koos juhiga arenguplaani	,42**	,36**	,30*	,32*	,36**
6. Tagasisideprotsess suurendas minu ja juhi (õppealajuhataja, direktor) vahelist usaldust, koostööd ja suhtlust	,42**	,39**	,18	,43**	,26*
7. Meie organisatsiooni keskkond (töökorraldus, suhted kolleegidega jm) toetab tagasiside protsessi	,38**	,35**	,04	,44**	,29*
8. Tagasiside protsess oli hästi korraldatud	,32*	,27*	,11	,32*	,29*
9. Eelmise õppeaasta tagasiside saamise kogemus on pannud mind ka käesolevalt õppeaastal tagasisidet otsima	,55**	,51**	,30*	,44**	,45**

Allikas: Autori koostatud SPSS *Bivariate Correlations* raportite alusel

Märkus: **p<0,01, *p<0,05

Lisa 8. 2018/2019. õa tagasiside protsessis osalenute tagasisidele orienteeritus ja statistiline oluline erinevus Welchi-testi (W) järgi

		Tagasisidele orienteeritus	Kasulikkus	Vastutus	Sotsiaalne teadlikkus	Tagasiside enesetõhusus
1. Aastavestlus juhiga (õppealajuhataja või direktor)	n	59	59	59	59	59
	m	3,88	4,08	4,30	3,58	3,55
	SD	,48	,73	,56	,74	,67
2. 360-kraadi tagasiside protsessis osalemine	n	22	22	22	22	22
	m	3,93	4,14	4,26	3,74	3,58
	SD	,64	,76	,66	,99	,59
3. Ma ei saanudki tagasisidet	n	13	13	13	13	13
	m	3,71	3,74	4,12	3,35	3,60
	SD	,91	,97	,94	1,20	,91
Statistiline oluline erinevus	W	0,29	0,83	0,22	0,49	0,04
	p	,75	,45	,81	,62	,96

Allikas: Autori koostatud SPSS raporti alusel

Märkus:

1. min 1,0, max 5,0
2. olulisus nivool 0,05

Lisa 9. Tööga rahulolu (vanus, sugu, tööstaaž antud organisatsioonis, õpetamise õppeaste)

		Tööga rahulolu	1. Vahetaksin võimaluse korral töökohta	2. Ma naudin töötamist selles koolis	3. Soovitaksin oma kooli kui head kohta töötamiseks	4. Olen rahul oma töötulemustega selles koolis	5. Üldiselt olen oma tööga rahul
Vanus							
kuni 25	n	3	3	3	3	3	3
	m	3,00	3,00	3,00	3,33	2,67	3,00
	SD	,40	,00	,00	,58	,58	1,00
26-35	n	21	21	21	21	21	21
	m	3,55	3,29	3,67	3,52	3,48	3,81
	SD	,41	,72	,48	,68	,51	,40
36-45	n	21	21	21	21	21	21
	m	3,51	3,52	3,57	3,52	3,29	3,67
	SD	,43	,60	,60	,60	,56	,48
46-55	n	22	22	22	22	22	22
	m	3,36	3,27	3,36	3,27	3,32	3,59
	SD	,48	,94	,73	,77	,57	,50
56-64	n	23	23	23	23	23	23
	m	3,27	3,30	3,30	3,09	3,30	3,35
	SD	,60	,70	,82	,90	,70	,71
65 ja vanem	n	9	9	9	9	9	9
	m	3,62	3,44	3,78	3,56	3,67	3,67
	SD	,34	,88	,44	,53	,50	,50
Sugu							
mees	n	15	15	15	15	15	15
	m	3,41	3,6	3,6	3,33	3,20	3,33
	SD	,45	,63	,63	,98	,41	,49
naine	n	84	84	84	84	84	84
	m	3,43	3,30	3,46	3,37	3,38	3,63
	SD	,49	,76	,67	,69	,62	,58

Lisa 9 järg

		Tööga rahulolu	1. Vahetaksin võimaluse korral töökohta	2. Ma naudin töötamist selles koolis	3. Soovitaksin oma kooli kui head kohta töötamiseks	4. Olen rahul oma töötulemustega selles koolis	5. Üldiselt olen oma tööga rahul
Tööstaaž antud organisatsioonis							
0-2 aastat	n	12	12	12	12	12	12
	m	3,53	3,50	3,67	3,75	3,25	3,5
	SD	,37	,90	,49	,45	,45	,52
2-5 aastat	n	27	27	27	27	27	27
	m	3,51	3,44	3,63	3,56	3,26	3,67
	SD	,44	,70	,49	,58	,53	,56
5-10 aastat	n	24	24	24	24	24	24
	m	3,37	3,13	3,33	3,17	3,50	3,71
	SD	,46	,68	,70	,76	,59	,46
10-15 aastat	n	5	5	5	5	5	5
	m	3,48	3,20	3,60	3,60	3,20	3,80
	SD	,44	,84	,55	,55	,45	,45
15-20 aastat	n	5	5	5	5	5	5
	m	3,56	3,60	3,60	3,80	3,40	3,40
	SD	,36	,55	,55	,45	,55	,55
20 ja enam aastat	n	26	26	26	26	26	26
	m	3,31	3,35	3,35	3,04	3,38	3,42
	SD	,61	,80	,85	,87	,75	,70
Õpetamine õppeastmetes							
algklassid (1.-3. klass)	n	21	21	21	21	21	21
	m	3,54	3,71	3,67	3,48	3,33	3,52
	SD	,56	,64	,73	,75	,80	,75
põhikool (4.-9. klass)	n	35	35	35	35	35	35
	m	3,43	3,31	3,49	3,51	3,26	3,60
	SD	,44	,80	,61	,61	,51	,50
põhikool ja gümnaasium (4.-12. klass)	n	36	36	36	36	36	36
	m	3,37	3,19	3,44	3,25	3,39	3,56
	SD	,47	,71	,65	,73	,55	,56

Allikas: Autori koostatud SPSS raportite alusel

Märkus: min 1,0, max 4,0

Lisa 10. Tööga rahulolu ja selle väidete statistiline oluline erinevus Welchi-testi (W) järgi

		Tööga rahulolu	1. Vahetaksin võimaluse korral töökohta	2. Ma naudin töötamist selles koolis	3. Soovitaksin oma kooli kui head kohta töötamiseks	4. Olen rahul oma töötulemustega selles koolis	5. Üldiselt olen oma tööga rahul
Vanus	W	1,85	–	–	1,00	1,62	1,55
	p	,16	–	–	,45	,21	,23
Sugu	W	0,14	2,73	0,58	0,02	2,05	4,47
	p	,91	,11	,46	,89	,16	,05
Tööstaaž	W	0,68	0,82	0,93	3,24	0,62	0,95
	p	,65	,55	,48	,03	,69	,47
Õpetamise aste	W	0,74	4,13	0,68	1,43	0,55	0,11
	p	,48	,02	,51	,25	,58	,89

Allikas: Autori koostatud SPSS raportite alusel

Märkus: olulisus nivool 0,05

Lisa 11. 2018/2019. õa tagasiside protsessis osalenute tööga rahulolu ja statistiline oluline erinevus Welchi-testi (W) järgi

		Tööga rahulolu	1. Vahetaksin võimaluse korral töökohta	2. Ma naudin töötamist selles koolis	3. Soovitaksin oma kooli kui head kohta töötamiseks	4. Olen rahul oma töötulemustega selles koolis	5. Üldiselt olen oma tööga rahul
1. Aastavestlus juhiga (õppealajuhataja või direktor)	n	59	59	59	59	59	59
	m	3,33	3,20	3,37	3,24	3,34	3,51
	SD	,53	,81	,69	,80	,63	,63
2. 360-kraadi tagasiside protsessis osalemine	n	22	22	22	22	22	22
	m	3,58	3,59	3,73	3,64	3,32	3,64
	SD	,36	,59	,46	,49	,57	,49
3. Ma ei saanudki tagasisidet	n	13	13	13	13	13	13
	m	3,52	3,38	3,46	3,31	3,54	3,92
	SD	,44	,65	,78	,75	,52	,28
2018/2019. õa tagasiside protsessis osalenud ja mitteosalenud õpetajate (1.-3. grupp) statistiline oluline erinevus	W	3,05	2,75	3,55	3,75	0,83	7,02
	p	,06	,08	,04	,04	,45	,002
2018/2019. õa arenguestluste ja 360-kraadi tagasiside protsessis osalenud õpetajate (1.-2. grupp) hinnangute statistiline oluline erinevus	W	5,86	5,60	7,15	7,33	0,02	0,93
	p	,02	,02	,01	,01	,89	,34

Allikas: Autori koostatud SPSS raportite alusel

Märkused:

1. min 1,0, max 5,0
2. olulisus nivool 0,05

Lisa 12. 2018/2019. õa aastal tagasiside protsessis osalenute rahulolu tagasiside protsessiga ja statistiline oluline erinevus Welchi-testi (W) järgi

		Rahulolu tagasiside protsessiga	1. Saadud tagasiside tulemused olid mulle väärtuslikud	2. Saadud tagasiside suurendas minu motivatsiooni ja tahe muuta oma käitumist	3. Tagasiside andis parema ülevaate oodatavate töötulemuste kohta	4. Tagasiside suurendas minu teadlikkust arenguvajaduste osas
1. Aastavestlus juhiga (õppealajuhataja või direktor)	n	36	36	36	36	36
	m	3,39	3,94	3,44	3,33	3,31
	SD	,89	,92	1,05	1,10	1,12
2. 360-kraadi tagasiside protsessis osalemine	n	22	22	22	22	22
	m	3,68	3,95	3,73	3,68	3,64
	SD	,81	,95	,88	,95	,95
2018/2019. õa tagasiside protsessis osalenud õpetajate statistiline oluline erinevus	W	1,64	0,002	1,21	1,64	1,44
	p	,21	,97	,28	,21	,24

Lisa 12 järg

		5. Tagasiside tulemuste põhjal koostas juhiga arenguplaani	6. Tagasisideprotsess suurendas minu ja juhi (õppealajuhataja, direktor) vahelist usaldust, koostööd ja suhtlust	7. Meie organisatsiooni keskkond (töökorraldus, suhted kolleegidega jm) toetab tagasiside protsessi	8. Tagasiside protsess oli hästi korraldatud	9. Eelmise õppeaasta tagasiside saamise kogemus on pannud mind ka käesolevalt õppeaastal tagasisidet otsima
1. Aastavestlus juhiga (õppealajuhataja või direktor)	n	36	36	36	36	36
	m	2,47	3,83	3,61	3,53	3,00
	SD	1,21	1,13	1,02	1,11	1,24
2. 360-kraadi tagasiside protsessis osalemine	n	22	22	22	22	22
	m	3,50	4,00	4,00	3,50	3,09
	SD	1,37	1,02	,93	1,14	,92
2018/2019. õa tagasiside protsessis osalenud õpetajate statistiline oluline erinevus	W	8,39	0,33	2,23	0,01	0,10
	p	,01	,57	,14	,93	,75

Allikas: Autori koostatud SPSS raporti põhjal

Märkused:

1. min 1,0, max 5,0
2. olulisus nivool 0,05

Lisa 13. 2018/2019. õa aastal tagasiside protsessis osalenute rahulolu tagasiside protsessiga (vanus, sugu, tööstaaz antud organisatsioonis, õpetamise õppeaste)

		Rahulolu tagasiside protsessiga		1. väide		2. väide		3. väide		4. väide		5. väide		6. väide		7. väide		8. väide		9. väide	
		AV	360	AV	360	AV	360	AV	360	AV	360	AV	360	AV	360	AV	360	AV	360	AV	360
Vanus																					
kuni 25	n	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
	m	4,11		5,00		5,00		2,00		4,00		1,00		5,00		5,00		5,00		5,00	
	SD																				
26-35	n	10	2	10	2	10	2	10	2	10	2	10	2	10	2	10	2	10	2	10	2
	m	3,32	3,00	4,00	3,00	3,50	3,50	3,30	3,00	3,20	2,50	2,40	3,00	3,60	3,50	3,50	3,50	3,50	2,50	2,90	2,50
	SD	,90	,47	,67	,00	,85	,71	1,16	,00	1,23	,71	1,35	1,41	1,35	,71	1,08	,71	,97	,71	1,20	,71
36-45	n	5	8	5	8	5	8	5	8	5	8	5	8	5	8	5	8	5	8	5	8
	m	3,20	4,19	3,80	4,75	3,40	4,38	3,20	4,50	3,40	4,38	2,00	4,00	3,80	4,50	3,60	4,38	3,00	3,38	2,60	3,50
	SD	,72	,45	,84	,46	,89	,52	1,10	,54	,89	,74	1,00	1,07	,84	,76	,55	,74	,71	1,06	,89	,76
46-55	n	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6
	m	3,43	3,26	3,86	3,33	3,57	3,17	3,43	2,83	3,43	3,17	2,71	3,33	4,00	3,67	3,00	3,67	3,57	3,67	3,29	2,50
	SD	,78	,74	,69	1,03	,98	,75	,79	,75	,79	,41	1,11	1,03	1,00	1,03	1,16	1,21	1,27	1,21	1,25	1,05
56-64	n	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6
	m	2,83	3,63	3,43	3,83	2,57	3,50	2,86	3,67	2,43	3,50	2,00	3,17	3,29	3,83	3,57	4,00	3,14	3,83	2,14	3,33
	SD	1,01	1,04	1,51	,75	1,27	1,05	1,35	,82	1,13	1,05	1,00	2,04	1,25	1,33	,98	,89	1,35	1,32	1,22	,82
65 ja vanem	n	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0
	m	4,13		4,50		4,00		4,17		4,17		3,50		4,50		4,33		4,17		3,83	
	SD	,65		,55		,89		,75		,98		1,05		,84		,82		,98		,98	
Sugu																					
mees	n	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2
	m	3,75	4,67	4,00	4,50	3,75	4,50	4,00	4,50	3,75	4,50	2,75	5,00	3,75	5,00	3,75	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00
	SD	,32	,31	,00	,71	,50	,71	,00	,71	,50	,71	,96	,00	,50	,00	,50	,00	1,16	,00	,82	,00
naine	n	32	20	32	20	32	20	32	20	32	20	32	20	32	20	32	20	32	20	32	20
	m	3,34	3,58	3,94	3,90	3,41	3,65	3,25	3,60	3,25	3,55	2,44	3,35	3,84	3,90	3,59	3,90	3,47	3,35	2,88	3,00
	SD	,93	,78	,98	,97	1,10	,88	1,14	,94	1,16	,95	1,24	1,35	1,19	1,02	1,07	,91	1,11	1,09	1,24	,92

Lisa 13 järg

		Rahulolu tagasiside protsessiga		1. väide		2. väide		3. väide		4. väide		5. väide		6. väide		7. väide		8. väide		9. väide	
		AV	360	AV	360	AV	360	AV	360	AV	360	AV	360	AV	360	AV	360	AV	360	AV	360
Tööstaaž																					
0-2 aastat	n	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
	m	3,52	3,56	4,00	4,00	3,67	4,00	3,00	3,50	3,67	3,50	1,67	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	3,67	3,00	4,00	2,50
	SD	,61	1,41	1,00	1,41	1,16	1,41	1,00	,71	,58	,71	,58	2,12	1,00	1,41	1,00	1,41	1,16	1,41	1,00	2,12
2-5 aastat	n	13	6	13	6	13	6	13	6	13	6	13	6	13	6	13	6	13	6	13	6
	m	3,32	3,93	3,85	3,83	3,46	3,83	3,46	3,83	3,23	3,83	2,23	4,00	3,77	4,50	3,31	4,50	3,54	3,67	3,00	3,33
	SD	,75	,82	,69	,98	,88	,75	1,05	,98	,93	1,33	1,01	1,10	1,17	,84	1,11	,84	,88	1,21	1,08	1,03
5-10 aastat	n	8	3	8	3	8	3	8	3	8	3	8	3	8	3	8	3	8	3	8	3
	m	3,34	3,81	4,25	4,00	3,38	4,00	3,00	4,00	3,00	3,67	2,75	4,00	3,75	4,33	3,63	4,00	3,50	3,33	2,88	3,00
	SD	,98	1,18	,71	1,73	1,30	1,73	,93	1,73	1,41	1,16	1,58	1,00	1,17	1,16	1,06	1,00	1,41	1,53	1,55	1,00
10-15 aastat	n	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4
	m	3,67	3,69	4,00	4,00	4,00	3,75	4,00	3,75	4,00	3,75	3,00	4,00	4,00	3,50	4,00	3,75	3,00	3,75	3,00	3,00
	SD		,79		,82		,50		,50		,50		1,41		1,29		,50		1,26		,82
15-20 aastat	n	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
	m	3,22	3,78	3,50	5,00	3,50	4,00	3,00	4,00	3,50	5,00	2,50	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,50	3,00	2,50	4,00
	SD	,79		,71		,71		1,41		,71		,71		1,41		,00		,71		,71	
20 ja enam	n	9	6	9	6	9	6	9	6	9	6	9	6	9	6	9	6	9	6	9	6
	m	3,48	3,37	3,89	3,83	3,33	3,33	3,56	3,33	3,44	3,17	2,78	2,67	3,89	3,67	4,00	3,83	3,56	3,50	2,89	3,00
	SD	1,24	,75	1,45	,75	1,32	,82	1,42	1,03	1,42	,75	1,39	1,51	1,36	1,03	1,00	1,17	1,42	1,23	1,45	,63
Õpetamine õppeastmetes																					
algklassid (1.-3. klass)	n	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6
	m	3,64	3,81	4,13	4,50	3,75	4,00	3,63	3,67	3,50	4,00	2,63	3,33	4,00	4,17	4,13	4,00	3,75	3,50	3,25	3,17
	SD	,90	,67	,84	,84	1,04	,63	1,19	1,03	1,20	,89	1,19	1,03	,93	,98	,84	1,27	1,17	1,05	1,17	,75
põhikool (4.-9. klass)	n	11	7	11	7	11	7	11	7	11	7	11	7	11	7	11	7	11	7	11	7
	m	3,55	3,54	4,18	3,57	3,73	3,43	3,64	3,43	3,73	3,14	2,45	3,71	4,00	3,71	3,55	4,00	3,45	3,71	3,18	3,14
	SD	,71	,71	,75	,79	,65	,79	,81	,54	,79	,90	1,21	1,60	1,10	1,11	,82	,58	,82	1,11	1,17	,69
põhikool ja gümnaasium (4.-12. klass)	n	13	8	13	8	13	8	13	8	13	8	13	8	13	8	13	8	13	8	13	8
	m	3,04	3,52	3,54	3,75	3,00	3,63	2,92	3,75	2,85	3,63	2,15	3,25	3,54	4,00	3,46	3,88	3,38	3,13	2,54	2,75
	SD	1,04	,96	1,13	1,04	1,35	1,06	1,26	1,17	1,28	,92	1,35	1,49	1,39	1,07	1,27	,99	1,33	1,25	1,33	1,04

Allikas: Autori koostatud SPSS raportite alusel

Märkus: min 1,0, max 5,0

Lisa 14. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Kristi Värvi

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Õpetajate tagasisidele orienteeritus ning 360-kraadi tagasiside rakendamise mõju tööga rahulolule“, mille juhendaja on Marianne Kallaste,
 - 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.