

Uuringu „360° tagasiside meetodi rakendamine ja mõju haridusasutuste juhtidele“ kokkuvõte

Uuringu läbiviija
Piret Lõuk
arengunõustaja ja mentor
31.01.2019



Uuringu eesmärk

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada, kas 360° tagasiside meetod annab ülevaate tugevustest ja arengukohtadest töökohal, mis suurendavad vastutust juhi arengu ja motiveerituse eest ja kui praktiline on 360° meetod töövahendina. Kuivõrd meetod toetab haridusasutuste juhi individuaalseid, meeskondlikke ja organisatsiooni arengueesmärke. Kuidas on kooli pidaja esindaja oma rolli täitnud haridusasutuse juhi eesmärkide täitmise tagamisel ja tema motiveerimisel.

- Mil määral on 360° tagasiside meetod saavutanud oma üldised tulemused ja eesmärgid juhtide hindamisega;
- kas juht saab rohkem teadlikumaks oma tugevustest ja valdkondadest, mis nõuavad parendamist;
- millistel põhjustel ei sisene haridusasutuste juhid 360° tagasiside hindamise protsessi;
- millist tuge vajavad nii haridusasutuste juhid kui kooli pidaja esindajad seoses juhtide tagasiside hindamisega.

Uuringu sihtgrupid ja läbiviimise aeg

Sihtgrupid:

- haridusasutuste juhid, kes on 360° tagasiside protsessi läbinud sh tagasiside vestluse pidaja esindajaga (valimi suurus 21, vastanud 13 ehk **59%**);
 - haridusasutuse pidajate esindajad, kes on haridusasutuste juhte 360° tagasiside meetodil hinnanud ja tagasiside vestlusi läbi viinud (valimi suurus 10, vastanud 7 ehk **70%**);
 - haridusasutuste juhid, kes on osalenud 360° protsessi tutvustaval seminaril, aga ei ole sisenenud hindamisprotsessi (valimi suurus 24, vastanud 12 ehk **50%**);
 - haridusasutuste pidaja esindajad, kes on osalenud 360° protsessi tutvustaval seminaril, aga ei ole juhte hinnanud (valimi suurus 10 vastanud 6 ehk **60%**).
- Läbiviimise aeg: 7. - 25.01.2019

Mil määral on 360° tagasiside meetod saavutanud oma üldised tulemused ja eesmärgid juhtide hindamisega?

Küsimus: **360° tagasiside meetod on praktiline töövahend haridusasutuse juhi hindamiseks:**

- **olen nõus - juhid 46,2%** (Valik kommentaare: Jah, saad tagasiside oma tegevustele erinevate valdkondade inimestelt)
- **pigem olen nõus - juhid 30,8%** (Valik kommentaare: Algaja juhi jaoks ei ole hästi rakendatav), **pidajad 100%** (Arvan, et meetod on hea töövahend. / Küsimused võiksid enam analüüsida juhti, tema käitumismustreid. Praegune annab küll tagasisidet koolis toimuvatest protsessidest, hinnatakse kuidas kooli asjad toimivad, aga juhi isiksuslike omaduste ja kompetentside kohta mitte. Välja joonistub kooli arenguvajadus ja vähem juhi isiklik arenguvajadus. Aga oskusliku vestluse käigus sai ka need nõrgad kohad pinnale tõstetud :-);
- **pigem ei ole nõus - juhid 23,1%** (Valik kommentaare: Olen tagasisidet oma tööle andnud aastaid. Ja oman ise üsna adekvaatset arvamust endast. Teiste hinnangud jäid mulle põhjendamatuks, sest puudusid kommentaarid.)

360° tagasiside on pigem praktiline töövahend, mis siiski kõigile, sõltuvalt vähesest töötamisajast juhina (võiks olla vähemalt aasta) või enesehinnangust, ei pruugi sobida.

Kompetentsimudeli mõtet oleks soovivat täpsemalt selgitada - oluline on hinnata käitumist, mis viib tulemuseni ja sobivate kompetentside olemasolu tagabki tulemuse:). Samas võivad hea tulemuseni viia erinevad kompetentsid. Tulemuse saavutamiseks sobivad kompetentse (ka vajalikke isikuomadusi) ja nende arendamist on paslik arutada vestluse käigus haridusasutuse pidajaga. Kasuks mõlemale poolele võiks olla eneseanalüüsi ja arenguvajaduse väljaselgitamise oskuste arendamine.

Mil määral on 360° tagasiside meetod saavutanud oma üldised tulemused ja eesmärgid juhtide hindamisega?

Küsimus: **Soovi/ta/n edaspidigi kasutada 360° tagasiside hindamist:**

- jah - **juhid 69,2%** (Valik kommentaare: Esimene kord oli nagu katseks, edaspidi olen juba targem, kuidas vastuseid konkreetsemalt kirjutada. Kui oskad juba, siis see meetod sobib hästi. Hea on mingi aja pärast saada tagasisidet kas arengukohtad on arenenud.), **pidajad 100%** (Valik kommentaare: See annab hea ülevaate ja selle põhjal peetud vestlus on edasiviiv. Erinevate osapoolte tagasiside on väga vajalik, et moodustuks tervikpilt.)
- ei - **juhid 30,8%** (Valik kommentaare: Arvan, et samas asutuses töötava juhi puhul on ühekordne tagasiside piisavalt informatiivne vähemalt 5-10 aastaks./ Soovin proovida teisi meetodeid)

Mõistlik ongi kasutada erinevaid arengumeetodeid - ka näiteks isiksuse arengule suunatud, meetodeid. 360° tagasisidet võiks korrata 2 - 3 aasta järel - muutuste tegemine võtab aega ja tulemuste märkamine veel rohkem :)

Kas juht saab rohkem teadlikumaks oma tugevustest ja valdkondadest, mis nõuavad parendamist?

Küsimus: **360° tagasiside andis ülevaate minu /haridusasutuse juhi/ tugevustest ja arengukohtadest ning suurendas minu /tema/ vastutust oma arengu ja motiveerituse eest:**

- olen nõus - **juhid 46,2%** (Valik kommentaare: Eelkõige andis palju enesehindamine), **pidajad 14,3%** (Kommentaariid: Kui tagasiside andjad olid laiapõhjaliselt valitud, siis sai juht väga hea tagasiside)
- pigem olen nõus - **46,2%** (Valik kommentaare: Mõned tulemused olid minu jaoks täiesti ootamatud ja sellepärast andsid arenguvõimalusi), **pidajad 85,7%** (Valik kommentaare: Teiste inimeste pilgu läbi nähtu annab oma tegevuse kohta kõige adekvaatsema tagasiside. Ülevaate andis kindlasti, kas vastutus suurenes näitab aeg)
- pigem ei ole nõus - **7,7%** (Valik kommentaare: Õpilased ja lapsevanemad, kohati ka õpetajad ei saa küsimustest hästi aru ja ei kirjuta kommentaare.)

Uuringust selgub, et 360° tagasiside meetodiga juht saab ja pigem saab ülevaate oma tugevustest ja arengukohtadest, kuid arengu võti on siiski edasiste arengutegevuste planeerimine ja elluviimine - mida näitab tõesti aeg ja mida peab perioodiliselt üle vaatama.

Oluline on „õigete“ tagasiside andjate valik - mida laiem ja mida paremini nad tagasiside saajat tunnevad, seda objektiivsem on tulemus.

Kuidas on kooli pidaja esindaja oma rolli täitnud haridusasutuse juhi eesmärkide täitmise tagamisel ja tema motiveerimisel?

Küsimus: **Haridusasutuse pidaja on mind innustanud sisenema 360° tagasiside hindamisse. / Olen innustanud haridusasutuse juhte sisenema 360° tagasiside hindamisse.**

- **Hindamises osalenud ja vestluse pidanud**

- **jah - juhid 61,5%, pidajad 85,7%** (Valik kommentaare: Pean oluliseks põhimõtet, et tegemist on vabatahtlikult võetava ülesandega, kuid olen sellest võimalusest direktoritega rääkinud (ühel juhul tõesti ka soovitanud) Olen ise pidajana huvitatud tulemustest.)

- **ei - juhid 38,5%, pidajad 14,3%** (Valik kommentaare: Aega pole.)

- **Seminaril osalenud aga ei ole hindamisprotsessi sisenenud ega juhte hinnanud**

- **jah - juhid 41,7%, pidajad 83,3%** (Valik kommentaare: Meie vallast üks koolijuht on juba läbinud hindamise ja teine veel mõtleb. Kõigi juhtidega on seda arutatud. Uute juhtide puhul on mõistlik hindamist läbiviia natuke hiljem. Vallavanemaga koostöös lülitasime hindamise oma haridusjuhtide tulemustasu üheks kriteeriumiks. Oleksin huvitatud, aga piisavad teadmised puuduvad.)

- **ei - juhid 58,3%, pidajad 16,7%** (Valik kommentaare: Ei ole palutud veel hindamises osaleda.)

Enamik pidajatest on juhte innustanud, olles ka ise huvitatud tulemustest, kuid pidades siiski oluliseks sisenemise vabatahtlikkust.

Kuidas on kooli pidaja esindaja oma rolli täitnud haridusasutuse juhi eesmärkide täitmise tagamisel ja tema motiveerimisel. Kuivõrd meetod toetab haridusasutuste juhi individuaalseid, meeskondlikke ja organisatsiooni arengueesmärke.

Küsimus: **Haridusasutuse pidaja esindaja vestlus minuga/ minu vestlus haridusasutuse juhiga 360° tagasiside tulemustest motiveeris mind/haridusasutuse juhti, toetas eesmärkide täitmise tagamisel ja andis mulle/talle täiendavat infot haridusasutuse tegevusest.**

- **olen nõus - juhid 30,8%** (Valik kommentaare: Vestlus toimus väga rahulikult ja kasulikult, vestluse käigus tekkis võimalus täpsustada kooli pidaja ootusi ja minu võimalusi.), **pidajad 28,6%** (Valik kommentaare: Loodan, et suutsin juhti motiveerida. Kindlasti andis see protsess mulle infot koolis toimuva kohta ja võimaluse selle üle direktoriga arutada.)

- **pigem olen nõus - juhid 61,5%** (Valik kommentaare: Vestlus oli hästi ettevalmistatud. Pidaja esindajad viisid ennast kurssi minu eneseanalüüsiga, vestlus oli konkreetne, tekkis usaldus.), **pidajad 57,1%** (Valik kommentaare: Juhtide sõnul vestluse meetod töötas ja oli kasulik.)

- **ei ole nõus - juhid 7,7%** (Valik kommentaare: Kooli pidaja esindaja pole minuga siiani vestelnud, möödas on üle kuu aja.)

- **ei oska vastata - pidajad 14,3%**

Mind ajendas 360° tagasiside hindamisse sisenema

- ...soov saada enda tegemiste kohta edasiviivat tagasisidet. / Võimalus saada tagasisidet kõikidelt huvigruppideelt / Lootsin laiapõhjalist tagasisidet oma tööle / Soov saada tagasisidet, et teada, kuidas mind koolijuhina näevad ümbritsevad inimesed. Soovisin näha arengukohti. / Saan mitmekülgse tagasiside erinevatelt osapooltelt
- See lähenemine oli uus ja seepärast tahatsin näha, kuidas minu töö paistab teistele kõrvalvaatajatele. / Olin tagasisidest meeldivalt üllatunud, kuigi küsimused tundusid keerulised neile, kes selle valdkonnaga ei tegele. / Aga alahindasin oma lapsevanemaid ja nad said üllatavalt hästi vastuste mõttest aru!
- Uued teadmised.
- Soov protsessis osaleda
- Arusaamine, et varem või hiljem see saab kohustuslikuks.
- Enne seda läbitud koolitus
- Uudishimu
- Soov areneda ja arendada tagasiside põhjal nõrgemaks osutunud valdkondi
- HTM

Millistel põhjustel ei sisene haridusasutuste juhid 360° tagasiside hindamise protsessi?

Haridusasutuste juhtide vastused

- Minu hindamine toimub 2019 kevadel. / Minu hindamine toimub 2019 / Sisenen
- Olen / Olen sisenenud
- Koolis viivad erinevad asutused (Innove, Tallinna Ülikool) läbi lapsevanematele, õpilastele ja õpetajatele mõeldud rahuloluküsimustikke, kust tuleb ka välja rahulolu juhtimisega ja parendust vajavad valdkonnad. Sellel aastal olemegi läbi viimas kordusküsitlust, et näha muutusi
- Vajan veel mõtlemisaega / soovin ka mõelda, mis ja kuidas ja soovin ka juba selle hindamismudeli läbinute muljeid
- 360 tagasiside lisandus tulemuslepingu mudeli osana koolijuhtide hindamise protsessi alles möödunud aastal. Seni oli hindamine tulemushindamise mudeli alusel. See hindamise variant sisaldab eneseanalüüsi. Tulemuslepingu valik võimalusena lisandus aasta eest. Mudeli valik tehakse uue hindamisperioodi alguses, minu puhul sellel sügisel. Siis plaanin valida tulemuslepingu mudeli ja sellega koos ka 360 tagasiside.
- Kasutusel ka teisi võimalusi.
- Pidasin ankeedi täitmist kolleegide jaoks liialt töömahukaks
- Mullle jäi see võõraks ja mingil määral arusaamatuks

Millist tuge vajavad nii haridusasutuste juhid kui kooli pidaja esindajad seoses juhtide tagasiside hindamisega?

Küsimus: **Vajan tuge ja/või infot seoses 360° tagasiside hindamisega**

- **Hindamises osalenud ja vestluse pidanud**
 - **jah - juhid 0%, pidajad 42,9%** (Valik kommentaare: Väga hea on tulemused enne konsultandiga läbi arutada. / Soovin osaleda koolitusel, sest olen olnud küll hindaja, aga koolitusel ei ole osalenud ning ei ole läbi viinud ka vestlust selle meetodi põhjal)
 - **ei - juhid 100%, pidajad 57,1%**
- **Seminaril osalenud, aga ei ole hindamisprotsessi sisenenud ega juhte hinnanud**
 - **jah - juhid 25%** (Valik kommentaare: Protsessi ajakava ja valimi koostamise osas. Kuidas valida hindajaid ja millist eeltööd hindajatega teha. / Kui ma oleksin kohe pidanud sisenema hindamisse, võib-olla siis oleks olnud mulle vastuvõetavam, kuid aasta möödudes on see mulle siiski võõras ja ma ei tunne end kindlana), **pidajad 66,7%** (Valik kommentaare: Täiendava nõustaja/konsultandi tuge esimeste vestluste läbi viimisel. / Tuleb ilmselt veel kord tutvustavale seminarile ennast registreerida. / Soovime kohapealset koolitust oma haridusjuhtidele/ valla haridusasutuste juhtidele Innove tutvustust)
 - **ei - juhid 75%, pidajad 33,3%**

Tagasiside hindamiskeskonnale

Küsimus: **360° tagasiside hindamiskeskond oli kasutajasõbralik ja koondraport ülevaatlik**

- **olen nõus - juhid 7,7%, pidajad 14,3%**
- **pigem olen nõus - juhid 76,9%** (Valik kommentaare: Hinnatava ja hindajate kokkuvõte võiks eraldi olla. / Üsna kasutajasõbralik - õpilaste jaoks esines tõrkeid), **pidajad 71,4%** (Valik kommentaare: Esialgse koondraporti tulemusi ei olnud kerge analüüsida. Edasiarendus on parem, ilmselt on seda veel võimalik disainida kasutajasõbralikumaks. Või tekiks keskkond, kust kasutaja saab ise raportist erinevaid väljundeid teha.)
- **pigem ei ole nõus - juhid 15,4%** (Valik kommentaare: Liiga palju erinevaid aspekte oli vaja korrata ehk erinevates rubriikides küsiti samu asju. / Hindajatel oli üsna raske. Palju sama juttu pidid kirjutama erinevate punktide all. / Kes pole sellega enne kokku puutunud, siis on üsna keeruline.), **pidajad 14,3%** (Valik kommentaare: Hinnangutel võiksid olla mingid kriteeriumid. Näiteks ühe inimese 3 on teise inimese jaoks võibolla 5. Koondraportis võiks olla juhi enda vastused välja toodud eraldi. Koondraportis võiks olla välja toodud üldise hinnangu ja juhi enesehinnangu vahe. Koondraportist peaks välja tulema vastajate arv ning osakaal - mitu õpilast vastas, mitu partnerit jne. Kui inimene annab hinnangu 3 või alla selle, siis peaks olema kommentaari lisamine kohustuslik.)

Tagasiside 360° tagasisidet tutvustavale seminarile

Küsimus: **Sain Innove korraldatud 360° tagasiside meetodit tutvustaval seminaril piisavalt teadmisi ja motivatsiooni sisenemiseks 360° tagasiside hindamisse**

- **Hindamises osalenud ja vestluse pidanud**
 - **olen nõus - juhid 76,9%** (Valik kommentaare: Seminari korraldajad näitasid eelnevate osalejate tulemusi, selle abil oli võimalik meetodiga tutvuda.), **pidajad 28,6%** (Valik kommentaare: Tekitas huvi ja julgustas)
 - **pigem olen nõus - juhid 23,1%** (Valik kommentaare: Olin teadlik meetodist varem. Seminar andis väikse impulsi juurde), **pidajad 28,6%**
 - **pigem ei ole nõus - pidajad 14,3%** (Valik kommentaare: Minu jaoks jäi see pealiskaudseks meetodi tutvustuseks ja mõtlesin/ootasin, et tuleb veel täiendav koolitus.)
 - **ei oska vastata - pidajad 28,6%**
- **Seminaril osalenud aga ei ole hindamisprotsessi sisenenud ega juhte hinnanud**
 - **olen nõus - juhid 33,3%, pidajad 50%**
 - **pigem olen nõus - juhid 16,7%** (Valik kommentaare: On veel mõningaid ebaselgusi, ent usun, et selgus tuleb protsessi käigus), **pidajad 33,3%** (Valik kommentaare: Sisu ja teema vajalik, aga selgitamiseks vähe argumente.)
 - **pigem ei ole nõus - juhid 33,3%** (Valik kommentaare: sain küll teadmisi, mida kasutan igapäevaselt oma töö planeerimisel ja analüüsimisel ja selle eest olen väga tänulik, aga mitte motivatsiooni. praktilisi näiteid vähe)
 - **ei oska vastata - juhid 16,7%**

Ettepanekud 360° tagasiside protsessi arendamiseks ja juhtide sisenemiseks 360° tagasiside hindamisse

- Viimane seminar Türil oli väga inspireeriv. Näiteks kui kohe pärast sellist seminari vestelda osalejatega ... Usun, et motivatsioon uuringus osalemiseks oleks kõrge.
- Hinnatava ja hindajate analüüs võiks olla eraldi kokkuvõttes.
- Ehk võiksid oma kogemusest rääkida juhid ja vestluse läbiviijad, need, kes said positiivse kogemuse. Tore oleks näha, et tagasisidet saaksid kasutada ka õppealajuhatajad, hetkel see võimalus puudub.
- Sõnastused võiks oll õpilastele ja lastele kergemalt mõistetavad.
- Arvestades vastajate laiapõhjalisust, võiks küsimustikud olla kättesaadavad nii vene kui ka inglise keeles. Koolipidajal võiks olla võimalus lisada küsimustikku paar täpsustavat küsimust.
- Test oli suhteliselt koolile suunatud. Mina hindasin lasteaia juhti. Kui on võimalik, siin teha erinevad testid.
- Luua keskkond, kuhu talletuvad kõik varasemad hindamiste ja vestluste tulemused.
- Tänan!