

Poliitikasoovitused Eesti õpetajate ja koolijuhtide täiendusõppe süsteemi arendamiseks

Projekt: „Eesti õpetajate ja koolijuhtide täiendusõppe süsteemi arendamine“ (2020. a sept – 2021. a aug). Taotlenud Eesti Haridus- ja Teadusministeerium, rahastanud Euroopa Liit struktuurireformi tugiprogrammi kaudu ja teostanud Briti Nõukogu koostöös Euroopa Komisjoniga.

Autorid: Philippa Cordingley, Bart Crisp, Evangelia Araviaki, Loic Menzies, Bart Shaw, Baz Ramaiah, Sam Twiselton, Emily Perry, Chris Tweedale, Josh Goodrich, Harry Fletcher-Wood, Ed Vainker, Anne Maisvee, Artur Taevere.

Poliitikasoovituste ülevaade

Kuna Eestis on hästi toimiv haridussüsteem, siis miks muretseda õpetajate ja koolijuhtide professionaalse arengu pärast? Peale õpetajaid ja koolijuhte mõjutavate üleilmsete suundumuste, sh kiired muutused tehnoloogias ja Covid-19 mõju, on professionaalse arengu toetamisel kolm olulist põhjust.

1. **Aitab noortel õpetajatel kooli püsima jääda.** Alla 35-aastastest õpetajatest 41% ei plaani kooli tööle jääda kauemaks kui viieks aastaks. TALIS-e uuringu järgi on ainult 17% algajatele õpetajatele nende praeguses koolis määratud mentor (OECD, 2019; seejuures tuleb aga märkida, et uuring hõlmas üksnes 7.–9. klassi õpetajaid). Kui noori õpetajaid vaadeldakse tundi andmas, ilma et neid seejuures arvustataks, nad saavad kogenumatelt kolleegidelt abistavat tagasisidet ja neil on võimalik kolleegidega toetavas keskkonnas sihipäraselt koostööd teha, siis on nende tööga rahulolu tõenäoliselt suurem ja nad on valmis õpetajatööd jätkama.
2. **Muudab õpetajaameti atraktiivsemaks.** Õpetajate palga suurest kasvust hoolimata pole see amet veel populaarseks saanud. Alla 30-aastaseid on õpetajate hulgas 11%, 2014. aastal oli see näitaja 10,3% ehk enam-vähem samasugune. Eesti õpetajatest 49% on vähemalt 50-aastased, seevastu OECD riikides on neid keskmiselt 35%. Kui noored inimesed mõistavad, et õpetajana on võimalik korralikku karjääri teha – tulevikus vanem- või meisterõpetajaks saades võtta endale suuremaid kohustusi ja saada selle eest suuremat palka ning töötada koolikeskkonnas, kus väärtustatakse õpetajate enesetäiendamist ja arengut –, siis muutub ka see amet atraktiivsemaks.
3. **Võimaldab toetada õpilasi individuaalsemalt.** Eestis töötab enamik õpetajaid koolides, kus on koos erineva võimekusega lapsi: osa on andekamad, osa vajab mõnes aines järeleaitamist ja osa on erivajadustega. 2014.–2020. aastaks vastu võetud elukestva õppe strateegia keskne eesmärk oli toetada iga õpilase individuaalset ja sotsiaalset arengut. Ent üksnes 24% õpetajatest tunneb, et on hästi valmistunud erineva võimekusega õpilaste õpetamiseks (OECD, 2019). Hiljutisel vahehindamisel ei leitud koolides, mis olid kõige aktiivsemalt osalenud pidevat professionaalset arengut toetavatel koolitustel, ühtegi tõendit õpikäsituse muutumise kohta (Haaristo, 2019).

Kõigil neil põhjustel on oluline parandada õpetajate ja koolijuhtide täiendusõppe süsteemi. Mis on selle süsteemi peamised lahendamist vajavad probleemid?

- **Uute ideede praktikas juurutamine on raske.** Õpetamine on kompleksne ja katkematu protsess, sama võib öelda juhtimise kohta. Õpetajatel tuleb tunni ajal teha kiireid otsuseid (kuidas toimida valesti käituvate õpilastega; mida teha siis, kui õpilased ei ole uuest teemast aru saanud, jne). Samasugustes muutlikes oludes töötavad ka kooliarenduse (ingl *school improvement*) eestvedajad. Ent õpetajate ja koolijuhtide kogemuse kasvades muutub see protsess automaatsemaks. Koolitusteenuse osutajad (näiteks ülikoolid) kavandavad ja korraldavad küll kvaliteetseid koolitusi, kuid vajaka on jäänud pidevat professionaalset arengut ja enesetäiendamist toetavatest jätkutegevustest, mis aitaksid õpetajatel ja koolijuhtidel

uusi ideid ja käsitlusviise oma igapäevatoos rakendada ning neid seniste tavade ja eeldustega lõimida.

- **Professionaalset arengut toetav tegevus peaks olema asjakohasem.** 30% õpetajatest teatas, et pakutud täiendusõppe programmid ei olnud nende jaoks asjakohased (TALIS, 2018). Pidevat professionaalset arengut toetavate kooliväliste programmide (eristuvad koolis kohapeal pidevalt toimuvatest programmilistest tegevustest) valik jääb Eestis alati piiratuks. Näiteks kui õpetaja sooviks end paremini kurssi viia kujundava hindamisega (see on õpetajatöös oluline meetod, mis toetab ka elukestva õppe strateegia eesmärke), siis pole see võimalik, sest selleteemalisi koolitusi praegu ei pakuta (Juhan, 2021). Ja isegi kui õpetaja leiab soovitud teemat käsitleva koolituse, ei pruugita selle raames tähelepanu pöörata nendele praktilistele probleemidele, millega ta oma koolis kokku puutub. Tagamaks, et õpetajatel oleks võimalik osa saada sellisest täiendusõppest, mis arvestaks just nende vajadusi ja pakuks asjakohast juhendamist, tuleb need võimalused luua koolis kohapeal. Pidev professionaalne areng ja enesetäiendamine peab saama koolides katkematult toimuvaks protsessiks, mida veavad direktorid, õppejuhid ning meister- ja vanemõpetajad, kes saavad omakorda uut sisendit koolivälistelt spetsialistidelt täiendusõppe programmides osalemise ja jooksva hindamise kaudu. Käesolevas aruandes pakutakse välja selle teostamist võimaldav praktiline mudel.
- **Õppe- ja kasvatusprotsessile avaldatav mõju ei ole selge.** Pideva kutsealase enesetäiendamise mõju hindamine ei ole keeruline mitte üksnes Eestis, vaid kõigi teistegi riikide haridussüsteemides. Puuduvad uuringud selle kohta, kuidas õpetajad oma tegevust muudavad ja kuidas õpilased neile muudatustele reageerivad. Seetõttu on aga rahastajatel (ministeerium, koolipidajad, koolijuhid) raske mõista pidevat professionaalset arengut toetavatest programmidest saadavat kasu. Nii jääbki mulje, et täiendusõppe on kulu, millega ei kaasne ühtki selget hüve. Haridus- ja Teadusministeerium kulutab õpetajate ja koolijuhtide täiendusõppele aastas umbes 20 miljonit eurot. Oluline on koguda täiendusõppe mõju kohta rohkem andmeid, sest nii on võimalik teha teadlikumaid rahastamisotsuseid ning ühiselt pühenduda õpilaste õppimise ja heaolu parandamisele.

Need süsteemsed probleemid on võimalik lahendada. Selleks tuleb teha mõningaid poliitilisi muudatusi, mida on siinses aruandes soovitatud, ning neid pühendunult rakendada. Selle tulemusena saab eeldatavalt rohkem õpetajaid ja koolijuhte osaleda täiendusõppes, mis vastab kolmele peamisele tõhususega seotud nõudele, mis on esile tulnud rahvusvahelistes teadusuuringutes (Cordingley *et al.*, 2015; Cordingley *et al.*, 2020).

Tõhus täiendusõpe	Ebatõhus täiendusõpe
<ul style="list-style-type: none">• ... lähtub õpetajate ja koolijuhtide püüdlustest toetada oma õpilaste arengut ja heaolu, näiteks parandada õpiraskustega õpilaste õppetegevust	<ul style="list-style-type: none">• ... ei ole selgelt fokuseeritud õpilaste õppetegevuse ja/või nende heaolu teatavate aspektide parandamisele (näiteks see programm on keskendunud

klassikollektiivis, kus on koos erineva võimekusega lapsed	õpetajatele, et aidata neil luua oma koolis professionaalseid õpikogukondi)
<ul style="list-style-type: none"> ... on kavandatud osalejate individuaalsetest vajadustest lähtudes, nii et kõigepealt tehakse kindlaks osalejate eelteadmised, oskused ja uskumused, näiteks leitakse kõigile osalejatele sobiv aeg ja koht, et nad saaksid jagada, mida juba teavad, ning arutleda oma uskumuste ja eelhoiakute üle 	<ul style="list-style-type: none"> ... ei võimalda koolitajal viia end kurssi kõigi osalejate seniste teadmiste, oskuste ja uskumustega ega kavandada koolitust nende individuaalseid vajadusi arvesse võttes (näiteks seetõttu, et koolitusel osaleb väga palju inimesi, kellel on isesugused vajadused, ja diferentseerimist plaanis ei ole)
<ul style="list-style-type: none"> ... võimaldab planeerida, kuidas uusi ideid, meetodeid ja oskusi järjepidevalt, struktureeritult ja arengut toetavalt täiustada ning oma igapäevatoos praktiseerida, lähtudes sellest, kuidas õpilased (koolijuhtide puhul õpetajad) pideva professionaalse arengu ja enesetäiendamisega kaasnevatele muutustele reageerivad 	<ul style="list-style-type: none"> ... on kas liiga teoreetiline või püüab hõlmata liiga suurt teemavaldkonda, ühtlasi puudub selge struktuur, kuidas osalejad saaksid uusi ideid või käsitusviise koolitusel harjutada, seejärel neid tunnis/koolis järele proovida ning lõpuks reflekteerida, kuidas õpilased/õpetajad on nendele reageerinud

Eesti täiendusõppe süsteemi parandamiseks tuleb läbi teha alljärgnevad sammud.

- Tõhusa täiendusõppe raamistiku ja kriteeriumide kindlaks määramine** – tegemist on täpsema versiooniga ülalolevas tabelis lühidalt käsitletud kolmest kriteeriumist. Nende üle tuleks aru pidada ja neid täpsustada koos erinevate kohalike sidusrühmadega. Eesmärk on see, et kõik püüdleksid professionaalse arengu ja enesetäiendamise toetamisel terviklikumate, tõhusamate ja tõenduspõhiste käsitusviiside poole. See kehtib nii kooliväliste täiendusõppe programmide, koolisiseste alaliselt toimuvate täiendusõppe programmide kui ka õpetajate ja koolijuhtide iseseisva õppimise kohta. *Lisateavet leiate peatükist „1. soovitus: akrediteerimine“.*
- Riigi rahastatud programmide tõhus akrediteerimine** – esimesel 2–3 aastal peaks koolitusteenuse osutajatel olema võimalus oma programme kohandada, nii et need vastaksid ülal esitatud tõhususe tingimustele. Sel ajal tuleks koolitusteenuse osutajatele korraldada 2–3 korda aastas õpitube, kus neile antaks tagasisidet koolituse ülesehituse ning selle kohta, kuidas seda paremini tõhususe tingimustele vastavaks kohandada. Pärast kohanemisaja lõppu peaks 90% pikaajaliselt riigi rahastatavatest programmidest olema koosõlla viidud kokkulepitud tõhususe tingimustega. Seda protsessi võiks juhtida Haridus- ja Noorteamet (HARNO), kaasates ka sidusrühmade kolleegiumi, kuhu kuulub nii alustavaid õpetajaid, meister- ja vanemõpetajaid, koolijuhte, koolipidajaid kui ka

koolitusteenuse osutajaid. Akrediteerimise tulemused tuleks igal aastal koondada koolitusteenuste osutamise kaardile, mille toel saavad sidusrühmad (ministeerium, koolipidajad, koolitusteenuste osutajad, koolid) teha teadlikumaid otsuseid. *Lisateavet leiate peatükist „1. soovitus: akrediteerimine“.*

3. **Täiendusõppes kujundava hindamise toetamine** – täiendusõppe programmide osana tuleb õpetajatel järjepidevalt hinnata, kuidas õpilased uutele käsitusviisidele reageerivad (näiteks kui õpetajad õpivad, kuidas anda õpilastele täpset, spetsiifilist ja järgitavat tagasisidet, tuleb neil hinnata, millist mõju see avaldab teatud osale õpilastest, näiteks õppeaines kõige paremate, kõige nõrgemate ja keskpäraste tulemustega õpilasele). Sama põhimõtte kehtib ka koolijuhtide puhul: pidevat professionaalset arengut toetavate programmide osana tuleks neil regulaarselt hinnata, millist mõju avaldavad uued käsitusviisid nende koolis töötavatele õpetajatele. Kujundava hindamise eesmärk ei ole kedagi kritiseerida, vaid anda õpetajatele ja koolijuhtidele võimalus teha kindlaks, kuidas uusi käsitusviise täiustada. Kui täiendusõppe programmide pakkujad seda tagant õhutavad ja selle tulemusena kogutud tähelepanekuid koolituses muudatuste tegemiseks kasutavad, saavad nad oma tegevust asjakohasemaks muuta. *Lisateavet leiate peatükist „2. soovitus: hindamine“.*
4. **Täiendusõppe mõju leebe hindamine** – pidevat professionaalset arengut ja enesetäiendamist toetavate tegevuste rahastajad peavad koolitusprogrammide kohta koguma sõltumatuid mõjuhindanguid. Hindamiseeeskondadel tuleks analüüsida programmi kavandamisega seotud materjale ning anonüümseid tööendeid, mis on saadud kujundava hindamise tulemusena koolitusprogrammi raames ja jätkutegevuste käigus. Nendesse meeskondadesse peaks kuuluma nii teadlasi kui ka sidusrühmade kolleegiumi liikmeid (vanem- ja meisterõpetajad, koolijuhid, koolipidajad). Hindamisel võetakse arvesse ka koolitusteenuste osutamise kaardile koondatud akrediteerimise tulemusi. Peale kujundava hindamise, mida õpetajad ja koolijuhid programmi osana juba niigi rakendavad, neile muud lisakoormat ei panda. See on tõhus käsitusviis, mis sobib Eesti konteksti, kus otsustajad soovivad piiratud ressursse otstarbekalt ära kasutada. *Lisateavet leiate peatükist „2. soovitus: hindamine“.*
5. **Koolisisese täiendusõppe toetamine uute ideede ja käsitusviiside praktikas juurutamisel** – õpetajatel ja koolijuhtidel tuleb leida lahendus keerukale olukorrale, kuidas õpitut praktikas kinnistada. Siin võib abi olla sellistest koolisisestest professionaalset arengut toetavatest ja suurt mõju avaldavatest tegevustest, nagu kogenud kolleegi juhendamine ja koostöine õppimine, millele lisandub eksperditugi. Selleks, et professionaalset arengut ja enesetäiendamist toetavad tegevused muutuksid koolides pidevaks protsessiks, tuleb koolijuhtidel õpetajaid toetada ja julgustada, anda neile enesetäiendamiseks aega ning kujundada sellest tavapraktika. Selle õnnestumiseks saavad suure panuse anda vanem- ja meisterõpetajad, kes võiksid täita senisest selgemat ja olulisemat rolli. *Lisateavet leiate peatükist „3. soovitus: karjäärivõimalused“ ja „4. soovitus: tööriistad“.*
6. **Vanem- ja meisterõpetajate vastutusala laiendamine ja palga tõstmine** – korraldage koos väikese hulga kohaliku omavalitsuse ametnikega katseprojekt, et piiritleda selgelt

vanem- ja meisterõpetajate roll, ühtlasi vabastage nad ühel päeval nädalas õpetajatööst, et neil oleks aega toetada nii enda kui ka teiste koolide õpetajate professionaalset arengut. Koostage läbipaistev karjäärivõimaluste ja palgatõusu raamistik. Hinnake katseprojekti, enne kui otsustate, kas rakendada seda kogu koolisüsteemis. *Lisateavet leiate peatükist „3. soovitus: karjäärivõimalused“.*

7. **Õpetajate ja koolijuhtide arengutööriistade kasutamise edendamine** – selle projekti raames on välja töötatud ja järele proovitud ainulaadsed arengutööriistad. Õpetajatele mõeldud tööriista puhul on kesksel kohal professionaalse arengu vajaduste hindamine, tunnivaatlus, tulemuslik tagasiside andmine, uute meetodite tutvustamine ning uute käsitusviiside sihipärane rakendamine samm-sammulise protsessina. Koolijuhtidele mõeldud tööriist keskendub õppimiskesksele juhtimisele (ingl *instructional leadership*) ning võimaldab kahel koolijuhil pidada struktureeritud dialoogi, mille tulemusena teha kindlaks konkreetsete sammud, kuidas olukorda parandada. Neid tööriistu kasutades saab koolisisesele pidevat professionaalset arengut ja enesetäiendamist toetavale tegevusele anda selge struktuuri. Vältimaks keelebarjäärist tulenevaid takistusi, tõlgitakse mõlemad tööriistad eesti ja vene keelde, et neid saaks hõlpsasti kasutada ka koolides, kus enamik õpetajaid räägib vene keelt. Tööriistade kasutuselevõtt peaks toimuma järk-järgult ning seejuures tuleb tagada, et nende kasutamist eest vedavatele meeskondadele oleks tagatud kvaliteetne koolitus ja tugi. *Lisateavet leiate peatükist „4. soovitus: hindamine“.*
8. **Kõigi võtmetähtsusega isikute kaasamine otsuste tegemisse** – õpetajad, koolijuhid, kohalikud omavalitsused ja teised koolipidajad, ülikoolid ja teised koolitusteenuste osutajad peavad täiendusõppega seotud otsuste tegemisel täitma tähtsat rolli. Näiteks kinnitab sidusrühmade kolleegium (sh algajad õpetajad, vanem- ja meisterõpetajad, koolijuhid, koolipidajad ja koolitusteenuste osutajad) akrediteeringu ning analüüsib pidevat professionaalset arengut ja enesetäiendamist toetavate programmide mõju. Ülikoolid peaksid täitma suuremat rolli täiendusõppe kujundava ja kokkuvõtliku hindamise toetamisel. Koolipidajad peaksid koolijuhte toetama ning andma neile ülesandeks kujundada välja selline koolikeskkond, mis soodustaks järjepidevat täiendusõpet. *Lisateavet leiate peatükist „5. soovitus: rollid ja ülesanded“.*
9. **Koolides õppimiskeskse juhtimise kvaliteedi parandamine** – direktorid ja õppejuhid on paljudes koolides mitmesuguste haldusülesannetega niivõrd üle koormatud, et neil on selle kõrvalt keeruline keskenduda õppimiskeskse juhi rollile. Ministeerium saaks õppimiskeskset juhtimist edendada, kui maksaks koolidele, kus seda laadi juhtimise võimekus on väike, lisaraha (toetusena), mille eest saaks palgata ametisse veel ühe õppejuhi. Mõnes suuremas koolis on see ametikoht olemas. Sellisel juhul on esimene õppejuht keskendunud eelkõige haldusülesannetele ja teine eelkõige arendustegevusele. Seda programmi peaks rahastama küll ministeerium, kuid otsustusõigus jääma koolile: kandidaadid tuleb värvata nende koolide direktoritel, kus õppejuhid tööle asuvad. Nad peavad regulaarselt saama kvaliteetset tuge, vähemalt esimesele kahel tööaastal. 4–5 aasta möödudes võivad nad kiirendada õppe- ja kasvatusprotsessiga seotud parendusi sadakonnas koolis, kus selline võimekus on olnud kõige piiratum. *Lisateavet leiate peatükist „5. soovitus: rollid ja ülesanded“.*

Soovitavate muudatuste kokkuvõte

Praegu	Lähitulevikus
Õpetajad ja koolijuhid osalevad eelkõige koolivälistes täiendusõppe programmides.	Professionaalse arengu peamine allikas on koolis kohapeal võimaldatav täiendusõpe. Seda juhivad direktor, õppejuht ning vanem- ja meisterõpetajad. Ka koolivälistel täiendusõppe programmidel on oluline roll: need tutvustavad uusi võimalusi, ideid ja käsitusviise, seavad kahtluse alla seniseid tõekspidamisi ning toetavad tulemuslikku koolisest täiendusõpet. Teiste kooliväliste ekspertide (ülikoolide ja teiste võtmetähtsusega asjaosaliste) rolli on käsitletud allpool.
1–3 õpetajat või juhti ühe kooli kohta osalevad mis tahes pakutavates koolivälise täiendusõppe programmides, kuid puudub kava, kuidas koolitustel õpitud kolleegidele tõhusalt edastada.	<p>Koolivälistel kursustel õpitu leiab koolides laialdasemat kajastamist, sest vanem- ja meisterõpetajad korraldavad oma koolides kolleegidele, sh neile, kes on õpetajaametit alles alustanud, regulaarselt juhendavaid kokkusaamisi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hinnanguvaba tunnivaatlus, kaks korda kuus; • konstruktiivne tagasisidestamine, kuidas õpetamises üht või teist aspekti parandada; • uute oskuste sihipärane harjutamine. <p>Meisterõpetajad käivad ka teistes koolides nõu andmas, kuidas õppimiskeskset juhendamist tõhusalt korraldada.</p> <p>Peale juhendamise võib kasutada ka muid meetodeid, näiteks koostöist õppimist.</p>
Osalemise ja rahulolu määrad on peamised näitajad, mida pidevat professionaalset arengut ja enesetäiendamist toetavate programmide puhul seiratakse.	Täiendusõppe mõju õpilaste edasiminekuks hinnatakse kõigi riiklikult rahastatavate täienduskoolituste puhul. Isestisvad hindamismeeskonnad kasutavad koolituste käigus kujundava hindamise teel kogutavaid tõendeid, et uurida, mida õpetajad või koolijuhid õpivad, kuidas nad uusi ideid praktikas rakendavad ning kuidas need õpilasi või õpetajaid mõjutavad. Need üheskoos võimaldavad mõõta koolituste mõju.
Vene keelt emakeelena kõnelevatel õpetajatel on keelebarjääri tõttu märksa vähem võimalusi täiendõppes osaleda ning selle tagajärjel süveneb õppeedukuse lõhe võrreldes koolidega, kus enamik	Õpetajate ja koolijuhtide arengut toetavad vahendid on saadaval nii vene kui ka eesti keeles, seega saavad vene keelt kõnelevad õpetajad kasutada neid oma emakeeles. Keelebarjääri ületamine on oluline, sest (õppe- ja kasvatusprotsessiga seotud) keerulisi kontseptsioone on teises keeles raske täielikult mõista.

õpetajaid kõneleb eesti keelt, veelgi.	
Ülikoolid ja teised koolitusteenuse osutajad kavandavad ja korraldavad väga häid täiendusõppe programme, kuid nende mõju on piiratud, kuna pärast koolitust ei toimu koolis piisavalt jätkutegevusi, mis aitaksid uusi ideid praktikas juurutada.	Koolivälised ja -sisesed täiendusõppe programmid täidavad tähtsat osa väikese rühma ekspertõpetajate võimekuse suurendamisel. Nemad omakorda jagavad saadud teadmisi ja oskusi kolleegidega õppimiskeskse juhendamise teel. Ülikoolid võtavad enda kanda suurema rolli pidevat professionaalset arengut ja enesetäiendamist toetavate programmide kujundaval ja kokkuvõtval hindamisel.
Koolid ja koolipidajad korraldavad ühekordseid õpitube või konverentse, mille raames luuakse suhteid, kuulatakse huvitavaid loenguid ja osaletakse koolitusel.	Ühekordsete õpitubade korraldamisest on suuresti loobunud, sest puuduvad selged tõendid, et need aitaksid õpetamispraktikat paremaks muuta. Enamik kooliväliseid täiendusõppe programme on alaliselt toimuvad ning aitavad õpikäsituses kaasa tuua kestvaid muutusi.
Direktoritel ei ole piisavalt vahendeid, millega motiveerida oma töötajaid omandama vanem- või meisterõpetaja kutset ning vähendada nende õpetamiskoormust.	Vanemõpetajad õpetavad neljal päeval nädalas ja viiendal päeval pakuvad oma kolleegidele individuaalset tuge (õppimiskeskse juhendamise teel). Meisterõpetajad osalevad täienduskoolitustel, millest on kasu nii nende kodukoolil (tänu paremale õpetamisele ja juhendamisele) kui ka teistel koolidel (kus nad pakuvad tuge kahel päeval kuus, et parandada õppimiskeskse juhendamise kvaliteeti).

Tulemuslikkuse näitajad

Käesolevas aruandes esitatud põhimõtete tulemuslikkuse mõõtmisel soovitame arvestada järgmisi olulisi näitajaid.

Näitaja valdkond	Määratlus	Arvutuskäik
Õpetajate ametis püsimise määr	i) Nende õpetajakoolituse esmaõppe läbinute osakaal, kes on pärast õpingute lõpetamist töötanud õpetajana viiel järjestikusel aastal (allikas: OECD näitajad, 2021)	(Nende inimeste arv, kes lõpetasid õpetajakoolituse esmaõppe aastal X ja kes on õpetajana töötanud vähemalt viiel järjestikusel aastal) / (kõigi inimeste arv, kes lõpetasid õpetajakoolituse esmaõppe aastal X)

		Murru lugeja hõlmab neid õpetajaid, kes on selles ametis töötanud vähemalt poole kohaga.
	ii) Nende algajate õpetajate osakaal, kes on pärast õpetajana tööle asumist töötanud selles ametis viiel järjestikusel aastal (allikas: OECD näitajad, 2021)	(Nende õpetajate arv, kes asusid esimest korda õpetajana tööle aastal Y ja kes on seejärel õpetajana töötanud viiel järjestikusel õppeaastal) / (kõigi õpetajate arv, kes asusid õpetajana tööle aastal Y)
Õpetajate staatus	Nende õpetajate ja koolijuhtide osakaal, kes leiavad, et nende elukutse on ühiskonnas väärtustatud (allikas: OECD näitajad, 2021)	(Nende õpetajate või koolijuhtide arv, kes on täiesti nõus või suurel määral nõus väitega „Minu arvates on õpetajaamet ühiskonnas väärtustatud“) / (kõigi õpetajate või koolijuhtide arv, kes sellele väitele hinnangu annavad)
Hindamisel ilmnevad muutused õppe- ja kasvatusprotsessis	Nende õpetajate osakaal, kelle õpilaste õpitulemused ja iseseisvalt õppimise võime paranevad	Varasema aastaga võrreldes toimunud kasv õpetaja nende õpilaste arvus, kelle õpitulemused ja iseseisvalt õppimise võime on paranenud; varasema aastaga võrreldes toimunud kasv nende õpetajate arvus, kes on täiesti nõus, et nende õpilaste õpitulemused paranevad ja nad suudavad aina iseseisvamalt töötada
Teadlikkus hariduslikest erivajadustest	Nende õpetajate osakaal, kes leiavad, et nende enesekindlus hariduslike erivajaduste ja puudega õpilaste õppetöö diferentseerival toetamisel suureneb	(Nende õpetajate arv, kes tunnevad end hariduslike erivajaduste ja puudega õpilaste õpetamisel enesekindlalt) / (nende õpetajate arv, kes on osalenud täienduskoolitustel, mille eesmärgid ja sisu olid selgelt keskendunud hariduslike erivajaduste ja puudega õpilaste õppetöö toetamisele ja/või selle diferentseerimisele)
Akrediteeritud koolitusprogrammide, osalemismäärade ja	Nende õpetajate osakaal, kes on läbinud täiendusõppe programmi ja asjakohased	(Nende õpetajate arv, kes läbivad täiendusõppe programmi JA kes seejärel teatavad, et selle sisu

tajutud olulisuse vaheline seos	jätkutegevused õpitut koolis rakendades ning kes seejärel teatavad, et selle tulemusena on õpilaste õpitulemused paranenud	avaldas õpilaste õpitulemustele positiivset mõju) / (kõigi selles samas täiendusõppe programmis osalenud õpetajate arv)
--	--	---

Käesolevas aruandes kasutatud põhiterminid

Professionaalse arengu toetamise all peame silmas õpetajatele ja koolijuhtidele pakutavat tuge, et aidata neil arendada oma oskusi, parandada oma arusaamist ja täiustada oma tegevust

Professionaalse enesetäiendamise all peame silmas õpetajate tegevust uute teadmiste, oskuste, ideede ja meetodite uurimisel ning nende rakendamisel omaenda igapäevatöös

Professionaalse arengu või enesetäiendamise **pidevusega** viitame sellele, et tegevus toimub alaliselt.

Pidev professionaalne areng ja enesetäiendamine (ka täiendusõpe) hõlmab sellist kavandavat ja toetavat tegevust, mis võtab arvesse nii õpetajatele pakutavat tuge kui ka nende tehtavat tööd, et saavutada paremaid tulemusi.

1. soovitus: täiendusõppe programmide akrediteerimine tõhusa professionaalse arengu kriteeriumide alusel

Miks see oluline on?

Rahvusvaheliste teadusuuringute ülevaated aitavad meil mõista, mille poolest erinevad tõhusad täiendusõppe programmid ebatõhusatest (Cordingley et al., 2015; Cordingley et al., 2020). Tõhusad programmid on keskendunud õpilaste õpitulemuste ja heaolu parandamisele, võtavad arvesse programmis osalejate vajadusi ning toetavad pidevat ja struktureeritud, kordamisel põhinevat uute ideede, meetodite ja oskuste lihvimist (Cordingley et al., 2015; Cordingley et al., 2020). Eesti õpetajate eelistused on teadusuuringute tulemustega suurel määral kooskõlas. Valitsus peakski rahastamisel lähtuma neist uuringutulemustest, et tagada professionaalset arengut toetava tegevuse positiivne mõju õpetamise, õppimise ja koolijuhtimise kvaliteedile. Ministeerium investeerib õpetajate ja koolijuhtide täiendusõppesse aastas umbes 20 miljonit eurot. Tõhus akrediteerimine aitab tagada, et riiklikult rahastatavatest täiendusõppe programmidest on ka tegelikult kasu.

Praegune olukord

- Mõned praegu Eestis pakutavad täiendusõppe programmid vastavad paljudele tõhusa professionaalse arengu kriteeriumidele (neid on lähemalt käsitletud lk 12–13). Ent puudub süsteemne protsess, kuidas hinnata, kas riiklikult rahastatavad programmid vastavad tõhusa pideva professionaalse arengu ja enesetäiendamise tingimustele, ehkki OECD soovitas juba 2016. aastal igat programmi eraldi akrediteerida (Santiago, 2016).
- Euroopa Sotsiaalfondist rahastatavaid täiendusõppe programme on võrreldud õpetajate kutseraamistikuga, nende peamiste kompetentsidega ning rahastamisel seatud konkreetsete prioriteetidega.
- Loodud on veebipõhine täienduskoolituste andmebaas [Juhan](#). Koolituste kohta esitatud avalikult kättesaadav teave ei võimalda aga hinnata, kas teadusuuringutel põhinevad tõhusa professionaalse arengu ja enesetäiendamise kriteeriumid on täidetud. Samuti ei kajasta see andmebaas kõiki koolitusi, mida õpetajatele ja koolijuhtidele praegu pakutakse.

Soovitav olukord

- Lühem plaan (1–2 aastat): professionaalset arengut toetavate teenuste osutajad saavad Haridus- ja Noorteametilt (HARNO) kujundavat tagasisidet, mis põhineb tõhusa professionaalse arengu kriteeriumidel. Tagatud on kogu süsteemi hõlmav

regulaarne ülevaade professionaalset arengut toetavate teenuste osutamisest, see võimaldab luua kavandamise ja tagasiside andmise positiivse mõjuringi.

- Pikem plaan (pärast 3 aastat): 90% riiklikult rahastatavatest täiendusõppe programmidest peaks tõhusa professionaalse arengu kohta tehtud teadusuuringute kohaselt kestma pikemat aega (vähemalt 4–6 kuud), et toetada õpitu kinnistamist praktikas. Need programmid peavad olema saanud akrediteeringu HARNO-lt, kes on seejuures nõu pidanud spetsiaalselt kokku kutsutud sidusrühmade kolleegiumiga. HARNO lähtub programmide akrediteerimisel ametlikest tõhusa professionaalse arengu kriteeriumidest ja mõjuhinnangust.
- Valitsus saab täiendusõppe rahastamisel teha teadlikumaid valikuid. Selle tulemusena paranevad õppe- ja kasvatusprotsessi kvaliteet ning õpilaste õpikogemused ja -väljundid. Ühtlasi tagab see riiklike investeeringute suurema tasuvuse.
- Väljapakutud muudatuste tulemusena kujuneb välja jätkusuutlik protsess, mille kaudu saab professionaalne areng avaldada mõju nii õpetamispraktikale kui ka õpitulemustele, säilitades samal ajal Eesti õpetajate ja koolijuhtide ametialase autonoomia.

Sisendid

- Läbipaistev mudel; professionaalset arengut toetavate programmide akrediteerimise kriteeriumid, mille alusel otsustatakse, kas programmi rahastatakse riiklikult või mitte; asutus, mille ülesanne on eelnimetatud ellu viia, lisaks mehhanism, mis võimaldab kolleegiumi kaudu kaasata protsessi ka õpetaja seisukohad.
- Kriteeriumidega seotud nõuded ja probleemid
 - Kriteeriumide olemus: need peavad kajastama nii TALIS-e tulemusi selle kohta, mida Eesti õpetajad ootavad, kui ka laiemaid asjaomaseid teadusuuringuid.
 - Kriteeriumid peavad olema kohaldatavad nii koolisisestele kui ka koolivälistele professionaalset arengut toetavatele programmidele.
- Riikliku rahastamise tingimus: kriteeriumide täitmine on kohustuslik.
- Rahastamisskeemi kaasatakse ametlikult kavandatud ja toetatud koolisesed professionaalset arengut toetavad tegevused, ent käimasolevaid koolisesed tegevusi, mis võimaldavad õpetajatel ja koolijuhtidel ametlikes programmides õpitud kinnistada, näiteks ainealaseid organiseeritud kohtumisi, ei kaasata.
- Teadusuuringute kohaselt seavad kriteeriumid suurema rõhu programmis osalevate õpetajate ja koolijuhtide tegevusele, valikutele, lähtepunktidele ning pidevale professionaalsele enesetäiendamisele.

Toimingud

- Valitsus avaldab kriteeriumid ja malli, mille alusel saavad koolitusteenuse osutajad kirjeldada oma plaane ning akrediteerijad hinnata nende vastavust valitsuse kehtestatud kriteeriumidele.
- Koolitusteenuse osutajad täidavad malli ning lisavad sellele koolitusmaterjalide näidiseid, mis kajastavad programmi vastavust põhikriteeriumidele.
- Akrediteeriv asutus vaatab dokumendid läbi ja korraldab asjaosalistega vestluse, misjärel langetab esialgsed otsused.
- Esialgsete otsuste kohta antakse koolitusteenuse osutajatele tagasisidet, kui on tekkinud küsimusi või on vaja, et nad mõnda valdkonda enne akrediteeringu saamist täpsustaksid.
- Professionaalse arenguga seotud sidusrühmade kolleegium kinnitab otsused ning esitab igal aastal valitsusele ülevaate nii senistest edusammudest kui ka arendamist vajavatest valdkondadest.
- Käsitlemist vajavad teemad: kolleegiumi ülesehitus, moodustamine ja juhtimine; koolitusteenuse osutajate koostatud ja esitatud dokumendid; akrediteeriva asutuse tehtav dokumentide läbivaatus; koolitusteenuse osutajatega peetavad vestlused; (dokumentide) täpsustamist või parandamist võimaldav esialgne tagasiside; taotluse lõplik heakskiitmine või tagasilükkamine.

Väljundid

- Selge ja üksikasjalik ülevaade pakutavate koolituste jaotusest (nt õppekava konkreetse valdkonna või hariduslike erivajadustega seoses) ning koolituste kvaliteedist (mille suhtes saab mõju hinnata); selge alus professionaalset arengut toetava programmi mõjuhinnangu kavandamiseks ja elluviimiseks.
- Koolituste kaardistamise nõuded hõlmavad järgmist:
 - teha kindlaks riiklikult rahastatavate professionaalset arengut toetavate tegevuste tunnused ning selgitada välja, kuidas need seostuvad tulemuslikkuse kohta tehtud teadusuuringutega ning valitsuse analüüsiga sellest, millised on professionaalse arengu ja süsteemi vajadused;
 - luua IT-platvorm protsessi kiiremaks ja sujuvamaks muutmiseks.
- Tehakse kindlaks, kuidas ja millal tuleb süsteem üle vaadata.
- Nõuded, mis seovad akrediteerimise professionaalse arengu mõju hindamisega, näiteks tagatakse, et mõju hindamise protsess lähtuks süsteemselt akrediteerimise väljunditest.

Tulemused

- Kvaliteetsem professionaalne areng, mis kajastab täpsemini valitsuse, õpetajate ja kooli prioriteete.
- Õpetajatele professionaalset arengut toetavate võimaluste tagamine on riiklik prioriteet, mille puhul arvestatakse ka õpetajate lähtepunkte ja eelistusi.
- Eri sidusrühmade vajaduste ja panuse parem mõistmine.

Näitajad

- Akrediteeritud koolitusprogrammide, osalemismäärade ja tajutud olulisuse vaheline seos (lähemalt käsitletud alapeatükis „Tulemuslikkuse näitajad“, lk 7).

Eeldused ja ohud

Ohud

- Akrediteerimisele tehtavad kulutused vähendavad koolitusteenuste osutamise mahtu.
- Akrediteerimine on teenuseosutajatele ja akrediteerimisse kaasatutele ebamõistlikult koormav, välja arvatud juhul, kui tegemist on pehme käsitusega ning see põhineb tugeval diagnostilisel ja kujundaval hindamisel, mis kuulub ka professionaalse arengu juurde.
- Akrediteerimine ei ole piisavalt kiire, et pidada sammu koolide või omaavalitsusüksuste uute vajadustega.
- Akrediteerimine tagab kvaliteetse professionaalse arengu, aga pakutavate võimaluste kättesaadavuses esineb ebavõrdsust, kuna koolide või piirkondade eelarved on erisugused.

Eeldused

- Professionaalset arengut toetavate koolituste mõju hinnatakse eraldi tegevussuuna osana.
- Akrediteerimine aitab parandada pakutava koolitusteenuse kvaliteeti ning kujundada koolitusteenuse osutajate, koolide ja õpetajate hulgas välja ühise arusaama kvaliteedi saavutamisest ja asjakohasusest.
- See parandab professionaalse arengu kavandamise kvaliteeti, nii et kavandamine on selgem, ja seostab selle tõhusa professionaalse arengu kohta tehtud uuringutega, millest on koolitusteenuse osutajal palju kasu.
- Akrediteerimine toimub pigem koolituse kui koolitusteenuse osutaja tasandil, sest
 - koolitusteenuse osutajate üldine akrediteerimine peaks olema sekkuvam ja ressursside suhtes nõudlikum;

-
- koolituse akrediteerimine loob mõju hindamiseks tugevama aluse kui koolitusteenuse osutajate hindamine;
 - koolituse akrediteerimist on lihtsam eristada juba olemasolevast kõrghariduse akrediteerimisest ja vältida selle dubleerimist;
 - erinevalt koolitusteenuse osutajate akrediteerimisest on koolituse akrediteerimisel lihtsam keskenduda selle asjakohasusele ja tõenäolisele mõjule.
 - Määratakse kindlaks ülesanded ja vastutusvaldkonnad, et toetada õpetajate, koolijuhtide ja koolitusteenuse osutajate kaasatust akrediteerimisprotsessi.

Tõhusa täiendusõppe soovitatavad kriteeriumid	Miks? Kuidas?
<p>1. Piisav kestus ja sobiv rütm. Korraldajad planeerivad ja viivad läbi eesmärkide saavutamiseks vajaliku kestuse ja sobiva rütmiga täiendusõppe programme.</p>	<p>Miks? Eesti õpetajate hinnangul annavad tõhusad täiendusõppe programmid võimalusi rakendada uusi ideid ja käsitusviise enda tundides (TALIS, 2018). Selleks peab programm olema sobiva kestuse ja rütmiga.</p> <p>Kuidas? Korraldajad planeerivad täiendusõppe programmi rütmi selliselt, et õpe koosneb vähemalt kolmest sessioonist ning nendega seotud vaheülesannetest ja tööndite kogumisest selle kohta, kuidas õpilased (koolijuhtidele mõeldud programmide korral kolleegid) on praktikas tehtud muudatustele reageerinud. Ambitsioonikamate programmide puhul arvestavad koolitusteenuse osutajad vähemalt kuue tegevusega kuue kuu jooksul, sh mitu reflekteerivat tsüklit koolis katsetamise ja kujundava hindamisega seoses.</p>
<p>2. Ühine vastutus õpilaste õppeedukuse ja heaolu eest. Korraldajad kavandavad täiendusõppe programme sellisena, et osalejad, koolijuhid (oma koolides) ja programmi läbiviijad vastutavad ühiselt õpilaste õppeedukuse ja heaolu paranemisele ning osalejate professionaalsele arengule kaasaaitamise eest.</p>	<p>Miks? Asjakohaste täiendusõppe programmide puudumine on õpetajate hinnangul üks peamisi asjaolusid, mis takistab neil osalemast õpetajatele mõeldud täiendusõppes. Asjakohasus jookseb niidina läbi enamikust kriteeriumidest. Õpetajad leiavad, et tõhus täiendusõpe võtab arvesse nende varasemaid teadmisi ja individuaalseid arenguvajadusi.</p> <p>Kuidas? Pidevat professionaalset arengut ja enesetäiendamist toetavate programmide õpiväljundid on sõnastatud konkreetsete eesmärkidena, mis on seotud õpilaste õppeedukuse ja heaoluga. Korraldajad lasevad programmis osalevatel koolijuhtidel ja õpetajatel teha kindlaks, millised on nende varasemad teadmised, oskused, uskumused, igapäevane praktika ja konkreetsete püüdlused seoses sellega, kuidas õpilaste õpitulemused, õppimine ja heaolu võiks õpetaja/koolijuhi programmis</p>

	<p>osalemise tulemusena muutuda. Korraldajad aitavad õpetajatel ja koolijuhtidel hinnata sedagi, kuidas õpilased ja/või kolleegid reageerivad programmi mõjul tehtud muudatustele.</p>
<p>3. Teooria ja praktika käsikäes. Korraldajad kavandavad ja korraldavad asjakohaseid täiendusõppe programme, mille korral enesetäiendamise protsess, sisu ja tegevused on kooskõlas seatud eesmärkidega, ning teooria ja praktika arenevad käsikäes. Korraldajad kasutavad tööriistu, mille abil aidata osalejatel toime tulla keerukate olukordadega, võttes seejuures arvesse täiendusõppega seotud kognitiivseid, praktilisi ja emotsionaalseid nõudeid.</p>	<p>Miks? Koolituse vähene asjakohasus pärsib osalejate hulka. Kui koolitusprogrammi protsess, sisu ja tegevused on kooskõlas, on seda lihtsam rakendada. Ühes hiljutises Eesti täiendusõppe kvaliteeti käsitlevas uuringus (see ei piirdunud ainult õpetajate täiendusõppega), mille viis läbi EKKA, leiti, et oodatavad tulemused ja õppetegevused ei ole sageli kooskõlas (Kumpas-Lenk, 2020).</p> <p>Kuidas? Korraldajad aitavad õpetajatel ja koolijuhtidel kohandada uusi meetodeid ja käsitusviise eri õpilasarühmadele ja ainevaldkondadele sobivaks.</p>
<p>4. Põhisisu. Korraldajad kavandavad ja korraldavad selliseid täiendusõppe programme, milles on ühendatud asjakohased temaatilised teadmised, ainespetsiifiline pedagoogika ja õppija edasiminekumudelid ning mille korral tähelepanu on suunatud sellele, kuidas õpilased õpivad. See võimaldab programmis osalejatel uusi ideid klassis/koolis tõhusalt rakendada.</p>	<p>Miks? Eesti õpetajate hinnangul on tõhusa täienduskoolituse keskmes selline sisu, mida on vaja aine õpetamiseks, ning koolitus võimaldab uusi ideid ja meetodeid enda tundides järele proovida (TALIS, 2018). See aitab tagada täiendusõppe programmi asjakohasuse.</p> <p>Kuidas? Täiendusõppe programmid peavad aitama õpetajatel üldisi ideid ja käsitusviise (näiteks seda, kuidas kasutada kujundavat hindamist) enda õpetatavas aines kasutada.</p>
<p>5. Tähelepanu praktilisel rakendamisel. Korraldajad kavandavad ja korraldavad sessioone, mis kujundavad avatust õppimisele ning võimaldavad osalejatel mõista põhiideid ning uute käsitusviiside eesmärki ja olulisust; osalejad saavad uusi teadmisi ja oskusi koolituse käigus harjutada, neid klassis katsetada ning kujundava hindamise teel analüüsida nende mõju teatud õpilastele (heade, keskpäraste ja nõrkade õpitulemustega õpilased) või kolleegidele (kui tegemist on koolijuhile mõeldud programmiga).</p>	<p>Miks? Õpetajate hinnangul annavad tõhusad täiendusõppe programmid võimalusi rakendada uusi ideid ja käsitusviise enda tundides (TALIS, 2018). Kõigile õpilastele avaldatava mõju analüüsimine on keeruline, kuid teatud õpilasarühmale keskendumine on teostatav.</p> <p>Kuidas? Uute ideede ja käsitusviiside praktiseerimine peaks olema täiendusõppe programmide põhitegevus. Näiteks selliste uute käsitusviiside nagu tõhusa küsitlemise ettenäitamisele (vanem- või meisterõpetajate</p>

<p>Täiendusõppe programmide kavandamisel võetakse aluseks nii käitumisteadus kui ka tõendid selle kohta, kuidas õpetajad õpivad ja muutuvad.</p>	<p>poolt) peaks koolitusel osalevate õpetajate hulgas järgnema sihipärane harjutamine.</p>
<p>6. Väline sisend. Korraldajad teevad koolisiseste ja -välise spetsialistidega koostööd (õppeaine, pideva professionaalse arengu ja sihtkogukonna vajadustega seoses), et kavandada selliseid programme, mis võimaldaksid osalejatel kasutada vastava ala spetsialistide eksperditeadmisi, et uusi ideid ja käsitlusviise nii koolituse ajal kui ka pärast seda oma tundides kasutusele võtta (koostöös oma või ka teiste koolide õpetajatega).</p>	<p>Miks? Väliseksperdid toovad koolidesse uusi ideid ja käsitlusviise. Nad suudavad vaidlustada seni normiks peetud seisukohti.</p> <p>Kuidas? Näiteks saavad väliseksperdid anda koolitustele sisendit, juhendada õpetajaid või koolijuhte või pakkuda välist tuge ja proovilepaneku võimalusi, kui kavandatakse koolisiseseid koolitus- või juhendamisprogramme.</p>
<p>7. Koostöö. Korraldajad kavandavad ja korraldavad täiendusõppe programme, mille raames saaksid osalejad arendada nii oma koolis kui ka teistes koolides töötavate kolleegidega koostöö tegemise oskust, keskendudes sellele, kuidas õpilased (või kolleegid) reageerivad õpetamispraktikas tehtud muudatustele koolituse ajal ja pärast seda.</p>	<p>Miks? Kolleegidevaheline koostöö suurendab avatust katsetamisele. Eesti õpetajate hinnangul on tõhusad täiendusõppe programmid koostöised, võimaldavad rakendada uusi ideid ja käsitlusviise ning pakuvad jätkutegevusi (TALIS, 2018).</p> <p>Kuidas? Oluline on see, et koostöö oleks struktureeritud ja eesmärgistatud, näiteks võiks keskenduda kujundavale hindamisele, sellele, kuidas õpilased (või kolleegid) õpetamispraktika muutumisele reageerivad.</p>
<p>8. Juhtkonna toetus. Koolitusteenuse osutajad kavandavad ja korraldavad selliseid täiendusõppe programme, mis juba ennetavalt kaasavad koolijuhte ja -pidajaid, et toetada õpikeskkonna arengut nii koolide sees kui ka koolide vahel.</p>	<p>Miks? Koolis valitsev õpikeskkond mõjutab seda, millises ulatuses eesmärgistatud koostöö tulemusi annab ja koolitusel õpitu rakendamist leiab.</p> <p>Kuidas? Koolijuhid aitavad kindlaks määrata õpetajate pideva professionaalse arengu ja enesetäiendamise visiooni ning tagada neile selleks vajaliku aja, ressursid ja võimekuse.</p>

2. soovitus: täiendusõppe programmide mõju hindamine

Miks see oluline on?

Kui Haridus- ja Teadusministeeriumil läheb korda juurutada täiendusõppe mõju hindamise süsteem, oleks OECD riikide hulgas tegemist märkimisväärse läbimurdega. Nii täiendusõppe programmide pakkujad, õpetajad, koolijuhid, koolipidajad kui ka ministeerium soovivad parandada õpilaste õpikogemust ja õpitulemusi ning õpetamist ja koolijuhtimist. Tõendite hindamine ei ole lihtne, sest muutuvaid tegureid ja tegevusahelaid on palju. Sellest hoolimata on selle mõju hindamine, mida täiendusõppega kaasnevad muutused õpilastele avaldavad, tõhusa täiendusõppe puhul kesksel kohal. Väljapakutud hindamismudel seob kokku koolituse tegevused, osalejate kogemused ja õpilaste (koolijuhtide puhul kolleegide) saadava kasu. Kui koolituse mõju ei hinnata, jääb täiendusõpe killustunuks ja ministeeriumi investeeritud 20 miljoni euro eest saadav kasu ebaselgeks. Kui nähakse tõendeid, mis kinnitavad õpilaste ja kolleegide õpi- ja töötulemuste paranemist, ollakse valmis pühendama täiendusõppele rohkem tähelepanu. Samuti on niiviisi tõenäolisem, et koolijuhid ja -pidajad hakkavad täiendusõppe kvaliteedile rohkem rõhku panema ning kvaliteetsetesse koolitustesse enam investeerima.

Praegune olukord

- Kogutakse andmeid täiendusõppe programmides osalemise ja nendega rahulolu kohta. Mõnes programmis lastakse osalejatel ka analüüsida, millist mõju uued käsitlusviisid õpilastele avaldavad. Ent puudub süsteemne meetod, kuidas koguda tõendeid selle kohta, millist mõju avaldab pidev professionaalne areng ja enesetäiendamine õpetamise kvaliteedile, kooli juhtimisele ja õpilaste õppe edukusele.

Soovitav olukord

- Riiklikult rahastatavate laiaulatuslike koolitusprogrammide mõju õpetamise kvaliteedile, kooli juhtimisele ja õpilaste õppe edukusele hinnatakse alljärgnevalt:
- ministeerium ja HARNO korraldavad hanke pidevat professionaalset arengut toetavate programmide sõltumatuks hindamiseks, mille käigus vaadatakse, kui suur on olnud edasimineku osutatava teenuse akrediteerimisel kindlaks määratud lähtejoonest;
 - kogutakse kokku professionaalset arengut toetava tegevuse tulemusena kujundava hindamise teel saadud tõendid ning need edastatakse täiendusõppe programmide pakkujatele (ja koolidele endile), et programmide mõju analüüsida.

- Eesti valitsus võtab täiendusõppe rahastamise kohta otsuste tegemisel seda mõju arvesse, kasutades hindamistulemusi ja sidusrühmade nõuandeid, et suurendada aastas tehtava 20 miljoni eurose investeeringu kulutõhusust.

Sisendid

- Riiklik täiendusõppe raamistik, mille abil
 - kehtestatakse professionaalsele arengule ja enesetäiendamisele teadusuuringutel põhinevad kriteeriumid;
 - määratakse kindlaks küsimused, millest lähtuda riiklikult rahastatava täiendusõppe mõju iga-aastasel hindamisel;
 - professionaalse arengu keskmesse seatakse kujundav hindamine ning uute meetodite, oskuste ja teadmiste korduv kasutamine ja täiustamine.

Toimingud

- Valitsus kehtestab raamistiku ja määrab kindlaks kriteeriumide üle otsustamise protseduuri, tellib riikliku hindamise ning kutsub kokku eri sidusrühmadest koosneva kolleegiumi (sh vanem- ja meisterõpetajate esindajad, koolijuhid, koolipidajad).
- Osalejad koguvad ja kasutavad professionaalset arengut toetavate programmide ja jätkutegevuste raames tõendeid õpilastele avaldatava mõju kohta.
- Koolijuhid kasutavad anonüümsete juhtumite kohta esitatud tõendite metaanalüüsi, et selgitada ülikoolide toel välja konkreetse kooli professionaalse arengu kultuur/keskkond.
- Koolitusteenuse osutajad tagavad, et kujundav hindamine oleks koolitusprogrammide lahutamatu osa, ja koguvad anonüümseid tõendeid.
- Ülikoolid toetavad koole kujundava ja kokkuvõtva hindamise alal.
- Hindamismeeskonnad teevad koolitusprogrammi materjalide ja kogutud tõendite metaanalüüsi ning seejärel koostavad aastase ülevaate professionaalse arengu mõju kohta.
- Hindamisvõimekust suurendab 1) rahvusvaheliste ekspertide kaasamine (nt Soomest) hindamismeeskondade töösse, 2) teadustööst huvitatud õpetajate professionaalse pädevuse toetamine, 3) selliste haridusteadlaste pedagoogilise pädevuse toetamine, kes ei ole ise õpetajana töötanud.
- Sidusrühmadest koosnev kolleegium esitab oma tähelepanekud akrediteerimise ja hindamise aruannete mõju kohta.
- Valitsus määrab uute tõendite ja sidusrühmade kolleegiumi tähelepanekute põhjal kindlaks tuleviku prioriteedid.

Põhimõtted

- Raamistik kehtestab tõhususe kriteeriumid, mis puudutavad täiendusõppe mõju õpetamise, juhtimise ja õpilaste õppimise (nt õpitulemused, heaolu, enesejuhitud õppimine) paranemisele.
- Kuna tõhus professionaalne areng on suuresti tõenditest lähtuv protsess, saab hindamiseks kasutada tõendeid, mis tulevad professionaalset arengut toetavates programmides loomulikult esile, vähendades niiviisi bürokraatlikke ja praktilisi nõudeid ning parandades tõendite kvaliteeti.
- Kõik programmide hindamiseks kasutatavad tõendid on anonüümsed, tagamaks süsteemi usaldusväärsus ning julgustamaks õpetajaid uurima oma õpilastele avaldatavat mõju sügavuti ja avatult.
- Raamistik täpsustab, millist liiki tõendeid tuleks professionaalse arengu puhul ressursina kasutada:
 - õpetajate puhul on oluline aidata neil uurida, kuidas nende enese õpitegevus ristub õpilaste omaga, ning võimaldada neil süvitsi reflekteerida oma enese õpitegevuse ja õpilaste õppe edukuse seoste üle;
 - koolitusteenuse osutajate jaoks on oluline koolitusi täiustada, riiklikele professionaalse arengu hindajatele on aga tähtis, et nad saaksid protsesside ja mõju kohta olemas olevate tõenditega tutvuda, ilma et see põhjendamatu bürokraatlikku koormust tekitaks.
 - Nõuded anonüümsete tõendite salvestamisele, mida koolitusteenuse osutajad on koolitusprogrammi käigus kogunud ning mida nad kasutavad selleks, et programmi täiustada ja seejärel esitada see hindajatele metaanalüüsi tegemiseks.

Väljundid

- Aastaruanne, mis sisaldab kokkuvõtet alljärgnevast:
 - täiendusõppe ulatus, kvaliteet ja mõju;
 - täiendusõppe programmi pakkumine ja seosed selle osalemise ning
 - õpetajate ja koolijuhtide tegevuses ilmnevate muutuste vahel;
 - muutused koolis kujunenud professionaalse arengu ja enesetäiendamise kultuuris;
 - õpilaste edasiminekuks.
- See tõendusmaterjal peaks põhinema õpilaste ja koolitusel osalejate anonüümsete andmete metaanalüüsil ning kooli hinnangul oma professionaalse arengu ja enesetäiendamise kultuuri kohta.

-
- Mitmest sidusrühmast koosneva kolleegiumi tähelepanekud mõju kohta, mida hindamine avaldab tulevastele täiendusõppe programmidele.
 - Suurem teadlikkus sellest, mida läheb vaja tõhusaks täiendusõppeks.
 - Selgemad seosed täiendusõppe võimaluste pakkumise ning kooli juhtimise / täiendusõpet toetava kultuuri ja praktiku eneseanalüüsi vahel.

Tulemused

- Parem täiendusõpe; täpsemad andmed selle tõhususe kohta (igal tasandil); õpilaste õpikogemuse, oskuste ja õppeedukuse paranemine; õpetajate ja koolijuhtide professionaalse enesetäiendamise kogemuste, oskuste ja tulemuste paranemine; koolitusteenuse osutajate suurem teadlikkus, tihedamad seosed kooliga ja nende enda professionaalne enesetäiendamine.

Näitajad

- Hindamisel täheldatavad muutused õppe- ja kasvatusprotsessis (täpsemat teavet leiate jaotisest „Tulemuslikkuse näitajad“, lk 7).

Riskid

- Pidevat professionaalset arengut ja enesetäiendamist toetava programmi pakkujad näevad selles ohtu.
- Koolide ja koolitusteenuse osutajate jaoks on loodav süsteem liiga bürookraatlik.
- Õpetajad, koolijuhid ja koolitusteenuse osutajad võivad tõrkuda kasutamast (mõju hindamiseks) üht järjekordset veebitööriista, juhul kui see ei ühildu juba kasutusel olevate tööriistadega.

Miks just selline käsitus?

- Mõju hindamine on realistlik ja tähenduslik siis, kui diagnostiline ja kujundav hindamine on professionaalse arengu protsessi n-ö sisse ehitatud – seda põhjusel, et nii saavad hindajad teha metaanalüüsi loomulikult esile tulevate anonüümsete tõendite põhjal.
- Metaanalüüs annab olukorrast ülevaate, ent sidusrühmade tähelepanekud mõju kohta aitavad konteksti luua, vastutust kujundada ja mis tahes tasandil professionaalset autonoomiat austada.
- Õpetajad võtavad tõenäolisemalt täiendusõppest osa siis, kui selle tõhusust on kinnitatud ja selgelt väljendatud ning saadav kasu nii õpetamisele kui ka õppimisele on ilmselge.

How evaluation works at multiple levels

	Hindamine koolitusel osalejana	Hindamine koolituse korraldajana	Hindamine rahastajana
Hindamine enne täiendusõppe programmis osalemist	Küsitlus, millega ärgitada mõtlema selle üle, kuidas täiendusõpe seostub õpilastega ja teie enda püüdlustega nende õpitulemuste ja heaolu suhtes	Osalejate varasemate teadmiste, oskuste ja uskumuste tuvastamine ning õpiväljundite selgitamine	Kontrollimine, kas täiendusõppe programm ja osalejate valik on kooskõlas kooli/süsteemi eesmärkidega, kooli enesehindamisega ja täiendusõppe raamistikuga
Hindamine täiendusõppe programmis osalemise ajal	Mikrouuringud, tõendipõhine õppimiskeskne juhendamine, struktureeritud tunnivaatlus	Kujundava hindamise abil uurimine, kuidas õpetajad ja koolijuhid oma tegevust muudavad, kuidas õpilased ja õpetajad neile muudatustele reageerivad ning miks nad seda teevad (või ei tee); see annab teavet koolituse ajal järgmiste sammude kohta	Kontrollimine, kas tõendeid (selle kohta, kuidas õpilased/kolleegid muudatustele reageerivad) ikka kasutatakse täiendusõppes ära ning kuidas see joondub kooli/süsteemi eesmärkide ja kooli enesehindamisega
Hindamine pärast täiendusõppe programmi läbimist	Osalejate refleksioon tõendite üle, mis kajastavad koolituse ajal toimunud muudatusi õpikäsituses ning õpilaste õpitulemustes	Tegevuskavade kvaliteet, programmi mõju käsitlevad jätku-uuringud, jätkutegevusena juhendamine ja selle käigus kogutud tõendid, osalejate õpilaste/kolleegide analüüsimise käigus kogutud tõendid	Koolitusjärgne seire, koolitusprogrammi eesmärkidega seotud juhtumipõhine mõju analüüs

	Hindamine koolitusel osalejana	Hindamine koolituse korraldajana	Hindamine rahastajana
Hindamine kui kooliarenduse osa	Kooli täiendusõppe kultuuri/keskkonna hindamises osalemine	Tihedam lävimine koolijuhtidega enne koolitust ja pärast seda selle hindamise toetamisel	Täiendusõppe meetodite ja sisu võrdlemine riiklike eesmärkide, kutsestandardite ning strateegiliste eesmärkidega, et edendada üldist riiklikult rahastatavat täiendusõpet

Rahvusvaheline kogemus

Kuigi neid mõju hindamise põhimõtteid ei ole Eestis veel katsetatud, leidub küllaga rahvusvahelist kogemust, mis võib nende rakendamisest aimu anda.

- **75 laiaulatusliku koolitusprogrammi hindamine:** lähtus käsitlusviisist, mis põhines sellisel riiklikul raamistikul, nagu siin on välja pakutud. Töö tegi CUREE Inglismaal asuv Riiklik Õpetajate Koolitamise Agentuur. Rakendati kujundavat hindamist, et koolitusteenuse osutajad saaksid koolitusprogrammi ülesehitust parandada ning haridusministeerium teha kindlaks, kas Inglismaal on vajadus täiendusõppe standardite järele (CUREE, 2011).
- **Inglismaa täiendusõppe standardid:** professionaalse arengu keskmes peaks olema õpilaste õpiväljundite parendamine ja hindamine ning see peaks põhinema selgetel tõenditel ja ekspertiisil. Professionaalne areng peaks hõlmama ekspertidega tehtavat koostööd ja nende esitatavaid väljakutseid ning koolitusprogrammid peaksid kestma pikemat aega. Kõik see toetub eeldusele, et kooli juhtkond on valmis professionaalset arengut prioriseerima (Department for Education, 2016).
- **Õpetajate uurimiskolleegiumid:** 2000–2011 tegutses Inglismaa haridusministeeriumi algatusel riiklik õpetajate teaduskolleegium (ingl *National Teacher Research Panel*), mille eesmärk oli toetada õpetamist kui teadustööga seotud elukutset ning ärgitada õpetajaid tegema kvaliteetseid ja samal ajal praktilisi uuringuid.

3. soovitus: karjäärivõimaluste ja tasustamise ülevaatamine

Miks see oluline on?

Ehkki õpetamine on Eestis teiste OECD riikidega võrreldes tulemuslik, ohustavad seda ilmsed riskid, kui vanem- ja meisterõpetajate rolli ei tugevdata. Kõige suurem oht on see, et kannatada võib saada õpetajate värbamine ja ametis püsima jäämine. Eestis on suur hulk õpetajaid pensionile minemas. Uusi õpetajaid asemele leida on aga endiselt keeruline: konkurents õpetajakoolituse esmaõppesse kandideerijate hulgas on võrreldes teiste ülikoolis õpetatavate erialadega keskpärane (HTM, 2021). Algajaid õpetajaid ametis hoida üle viie aasta ei ole lihtne. Algajad õpetajad vajavad nii kogenumate kolleegide tuge (näiteks selleks, et probleemsemate klassidega tõhusalt toime tulla) kui ka atraktiivseid karjäärivõimalusi ja lootust palgatõusule. Samas tunnevad vanem- ja meisterõpetajad, et nemad ei saa selle kohustusega kaasneva lisatöö eest piisavat tasu. Palgastruktuuri ja/või alternatiivsete hüvede süsteemi (näiteks võimaldatakse õpetajatel järgida selliseid karjääriradasid, mis neid tõeliselt huvitavad) muutmata on oht, et vanem- ja meisterõpetajate hulk kuivab kokku ning nad ei panusta ei kohalikul ega süsteemi tasandil kooliarendusse.

Praegune olukord

- Õpetajate karjäärimudel on Eestis ebaselge. 2014. aastal võeti Eestis kasutusele neli kutset, alates nooremõpetajast ja lõpetades meisterõpetajaga, ning ühtlasi suurenes samal ajal, 2013–2018 õpetajate palk 59%. Paraku on näha, et need muudatused ei ole veel soovitud mõju avaldanud ning karjääri- ja palgamudeleid on vaja edasi reformida (Santiago, 2016).
- Meister- ja vanemõpetaja rollid ei ole üheselt mõistetavad ning selle kutse omandanud õpetajaid on vähe (põhjuseks ebapiisav tasu, karjäärivõimalusi puudutava teabe nappus, kandidaatidele kaasnev haldus-/ajaline koormus).
- Paljude teiste OECD riikide koolisüsteemidega võrreldes teevad Eesti õpetajad omavahel suhteliselt vähe sisukat koostööd. Kui koolijuhtide toel vanem- ja meisterõpetajate roll selgelt kindlaks määrata, võib õnnestuda õpetajatevahelist sisukat koostööd koolides edendada.

Soovitav olukord

- Karjäärivõimaluste ja töö tasustamise mudel on selgelt seotud tõhusa professionaalse arenguga ning selle eesmärk on ajendada õpetajaid läbi tegema sellist professionaalset arengut, mis aitaks neil ametiredelil edasi liikuda.
- Siinsed soovitused püüavad täpsustada meister- ja vanemõpetajate ülesandeid, luua neid rolle täitvatele õpetajatele kutsel põhinev palgamudel ning reformida kutse taotlemise protsessi.

- Vanem- ja meisterõpetaja rollidega seotud ootused ning koolijuhtidele pandud ootused nende rollide täitmist edendada seatakse tsentraalselt, kuid piisavalt paindlikult, et tagada koolide ja õpetajate autonoomsus (näiteks valitud kitsamal erialal, koolis või kohalikus omavalitsuses rakendamisel), ning juhendamisel on kesksel kohal põhimõtte, et arvestada tuleb nii koolijuhtide prioriteete kui ka vanem- ja meisterõpetajate huve.
- Esimesel aastal tehtud kohalike katseprojektide hindamine võib anda tulevikuks vajalikku teavet.
- Hindamistulemustest olenevalt peaks ministeerium kaaluma katseprojekt läbiviimist pikema ajavahemiku jooksul, et luua läbipaistev, selge ja laialdast avalikkuse tähelepanu pälviv karjääri- ja palgaraamistik.

Võimalikud sisendid, poliitilised hoovad

- Meister- ja vanemõpetaja programmi laiendatakse väikese arvu (5–10) omavalitsusüksuste kõikidesse koolidesse.
- Põhieesmärk on kujundada süsteem selliseks, et see toetaks kõigi õpetajate järjepidevat struktureeritud professionaalset arengut, lähtudes nende individuaalsetest vajadustest.
- Meisterõpetajad saavad valida praktika suuna (sarnaneb Singapuri käsitusviisiga, vt juhtumiuuring) ja teadustöö suuna (põhineb uurimistegevusel, sarnaneb Walesi käsitusviisiga, kus on olemas nn juhtpraktik (ingl *leading practitioner*), vt juhtumiuuring) vahel.
- Kohustada koolijuhte vabastama meisterõpetajaid ühel päeval nädalas õpetajatööst (sh kavandamisest, hindamisest ja administreerimisest). Kuu arvestuses tuleks see aeg sisustada järgmiselt: ühel päeval enda juhendamise- ja õpetamispraktika arendamine, ühel päeval juhendamine oma koolis ja 1–2 päeval juhendamine mõnes teises koolis (juhul, kui on valitud praktika suund) või teadustöö tegemine mõnes teises koolis või omavalitsusüksuses ning osalemine partnerülikoolide korraldatavatel teadustöö kursustel (teadustöö suund).
- Meisterõpetaja tööülesannete kirjelduses peaks olema selgelt sedastatud, et meisterõpetajalt oodatakse koolijuhtidega koostöö tegemist, hindamaks kogu koolis professionaalse arengu vajadusi, pidevat professionaalset arengut toetava tegevuse sisu kavandamist ja selle koordineerimist kolleegide seas, teiste õpetajate tundide vaatlemist, oma tegevusega eeskujuna näitamist ning väiksema kogemusega õpetajate juhendamist (nt seoses õpetajatele mõeldud arengutööriistaga, mida on käsitletud järgmise soovitusjuures).
- Vanemõpetaja ülesanne on toetada tema koolis tööd alustavaid õpetajaid. Vanemõpetajal on võimalik valida teadustöö suund nagu meisterõpetajatelgi, kes viivad koostöös ülikooliga läbi tegevusõpet või osalevad teadusuuringus, mille

tulemusena parandada omaenda koolis toimuvat õppetööd (mõneti nagu Walesi juhtpraktiku mudeli puhul).

- Meisterõpetajatele (kõrgem tase) ja vanemõpetajatele (madalam tase) mõeldud preemiate riiklik rahastamine. Preemia maksmine peaks sõltuma kohalikul tasandil kokkulepitud väljunditest ning selle kohta tuleb igal aastal aru anda. Nii on võimalik teatud määral säilitada individuaalset autonoomiat struktuuris, mis paneb õpetajatele ja koolidele teatud vastutuse.
- Riiklik rahastamine väikeste sihtotstarbeliste toetustena, mille varal kompenseerida projektis osalevate koolide juhtidele õpetajate klassis veedetava aja vähenemine, kuna keskviimu korraldusel tuleb meisterõpetajad teatud ajaks tunniandmise kohustusest vabastada.
- Toetusi antakse omavalitsusüksuse kaudu (koostöös HARNO-ga ja/või õpetajaid koolitavate ülikoolidega).
- Lisaseire ja -hindamise riiklik rahastamine.
- Taotlemis-/kvalifitseerimisprotsessi reform, mille tulemusel vähendataks kandidaatide haldus- ja ajalist koormust ning soodustataks tunnivaatlust. Näiteks vanemõpetaja kvalifikatsiooni saamiseks võib standard ette näha, et ta peab osalema X tundi meisterõpetaja läbiviidavas juhendamises, saama meisterõpetaja ja koolijuhi heakskiidu ning soosiva hinnangu ka partnerülikoolilt (antakse tunnivaatluse põhjal).
- Teavituskampaaniate riiklik rahastamine, et tutvustada meister- ja vanemõpetajate ülesandeid katseprojektis osalevates omavalitsusüksustes.
- Iga-aastase vanem- ja meisterõpetajate kokkutuleku riiklik rahastamine. Kokkutulekul jagavad õpetajad oma parimaid tavasid, õpivad üksteiselt ning kuulevad haridusministeeriumi plaanidest.
- Kaugem tulevik: riikliku õpetajate palga struktuuri täieulatuslik reformimine ja klassipraktika võimaluste avardamine, arendades kogu kooli hõlmavat juhtimist / kooliarendust ning kehtestades selged palgaläved, mis põhinevad välisel hindamisel (vaatlus + senine tegevus).
- Minimaalne sisend: võib-olla on võimalik katseprojekt ellu viia ka ilma et koolidele toetust makstaks ja neid seirataks, või katsetada seda võimalust ühe-kahe omavalitsusüksuse peal.

Toimingud

- Valida välja katseuringus osalevad omavalitsusüksused.
- Leppida kõigis uuringus osalevates omavalitsusüksustes kokku vanem- ja meisterõpetajate palgatõus.

-
- Suurendada HARNO suutlikkust hallata vanem- ja meisterõpetajate programmi. Omavalitsusüksused ja koolijuhid seavad prioriteediks, et meister- ja vanemõpetajad pakuvad suuremat tuge nooremõpetajatele, et neid rohkem kooli tuleks.
 - Seiret ja hindamist, milles on osalevate omavalitsusüksustega kokku lepitud, juhivad ülikoolid.
 - Luua partnerlussuhted omavalitsusüksuste ja ülikoolidega, et arendada õppekava ja tagada seirefunktsioonide toimimine.
 - Sama partnerlussuhte raames koostada seaduslik juhend meisterõpetaja ülesannete ning selle kohta, kui suure osa tööajast kulutab ta õpetamisele ja kui suure osa teiste toetamisele, teiste juhendamisele, täiendusõppes osalemisele või teadustöö tegemisele.
 - Taotlemisprotsessi, tööülesannete kirjelduste ja toetuste laialdane tutvustamine.
 - Ministeeriumilt heakskiidu saanud võrgupunkti arendamine karjäärivõimaluste teabe ja ressursside kohta.
 - Katseprojekti hindamine, et mõõta selle mõju.

Väljundid

- Meisterõpetajate programmi revideeritud taotlusprotsess, mis on vähem ajamahukas ja sätestab selged osalemiskriteeriumid; kursusel osalemise üle otsustamine toimub korrapäraselt igal aastal.
- Meisterõpetajate (ja vanemõpetajate) programmi revideeritud õppekava on paindlik, pakkudes valikuid, mis vastavad paremini nii õpetajate, kooli kui ka kohaliku tasandi individuaalsetele vajadustele.
- Meisterõpetaja ülesanded on tihedalt seotud omavalitsusüksuse prioriteetidega – koolipidajaid innustatakse julgustama koolijuhte jätma meisterõpetajatele vähem aega õpetamiseks ja selle võrra rohkem aega süsteemitasandi töö jaoks.
- Laialt tutvustatud ministeeriumi veebisaidil on esitatud selged tööülesannete kirjeldused, taotlemisprotseduuri nõuded ja palgastruktuurid ning lood või näited tõhusast praktikast ja juhendamisest.

Tulemused

- Koolijuhid on valmis vähendada meisterõpetajate õpetamiskoormust ja jätma neile piisavalt aega, et tegelda selle asemel kooli prioriteetidega.
- Vanem- ja meisterõpetaja tööülesannete kirjelduses on selgelt esile toodud kohustus täita juhendaja või mentori rolli, mis võimaldab arendada kooli pedagoogikat ja on kooskõlas koolijuhtide prioriteetidega.

- Katseprojektis osalevad omavalitsusüksused annavad eeskuju riikliku palgaskaala laialdasemaks reformimiseks.

Näitajad

- Õpetajate ametis püsimise määr; õpetajate staatus (täpsemat teavet leiab jaotisest „Tulemuslikkuse näitajad“, lk 7).

Ohud ja eeldused

- Lisatasud koolijuhtidele.
- Palk on seotud nii töötulemuste kui ka arenguga – tulemuslikkus peab avalduma lisaväärtusena väljaspool õpetajate enda klassipraktikat.
- Rahastamine pikema aja jooksul.

Juhtumiuuring: karjäärivõimalused Singapuris

Singapur on järjepidevalt olnud riikide edetabelite eesotsas nii PISA kui ka muude rahvusvaheliste testide tulemuste poolest. See on tekitanud suurt huvi, kuidas see riik on suutnud kasvatada ja koolitada nii palju tippklassi õpetajaid.

Singapuri õpetajad värvatakse keskkooli lõpetajate paremusjärjestuse esimese kolmandiku hulgast, neid motiveeritakse palgaga, mis on piisavalt konkurentsivõimeline teiste oluliste elukutsete palgaga võrreldes, ning nendega sõlmitakse vähemalt kolmeaastane tööleping. Värbamisel valitakse välja need isikud, kes on ülimalt motiveeritud järjepidevalt oma õpetamispraktikat parendama ning karjääri edendama.

Kolmel esimesel aastal pärast kvalifikatsiooni saamist toetab algajaid õpetajaid mentor, kes aitab neil otsustada, milline karjäärirada valida. Valida saab kolme raja vahel: õpetamisrada, juhtimisrada ja spetsialiseerumisrada. Igal rajal on 13 taset. Õpetaja töötulemustest oleneb, kas ta edutatakse oma rajal järgmisele tasemele või mitte. Selline juhtimis- ja täiustamissüsteem aitab kontrollida õpetajate tulemuslikkust kolmes valdkonnas: kutsetegevus, juhtimine ja isiklik tulemuslikkus. Igal tasandil oodatakse, et õpetajad seaksid oma töös isiklike eesmärged ja saavutaksid need ning näitaksid ka hindajatele oma edusamme. Näiteks isikliku tulemuslikkuse valdkonda kontrollides kogutakse õpetaja kohta tõendeid tema tundide vaatlemise käigus.

Lõpuks jõuavad õpetajad karjääriredelil *senior*- ja *super-senior*-tasemele. *Senior*-tasemele jõudnuna hakkavad õpetajad juhendama kolleege, et aidata neilgi oma õpetajatööd parendada. *Super-senior*-tasemel hakkavad õpetajad juhtima professionaalset arengut ja õpetamispraktika parendamist ka teistes koolides. Redeli kõrgeimal pulgal asub *principal master teacher*. Sellesse etappi jõudnud õpetajad on väga lugupeetud ja paljukiidetud juhid

(nagu Singapuri riiklik õpetajate kolledž neid nimetab), kes juhivad teadusuuringuid ja professionaalset arengut suurel rahvusvahelisel areenil.

Esimesel kolmel aastal kasvab õpetajate palk olenemata nende töötulemustest. Pärast spetsialiseerumist kasvab õpetajate palk siis, kui nad jõuavad järgmisele tasemele. Ühelt tasemelt teisele jõuavad (ja selle tulemusena saavad palgakõrgendust) õpetajad aga siis, kui nad on kokkulepitud arengukriteeriumid täitnud. Õpetajate palk Singapuris on suhteliselt kõrge, haridusministeerium kohandab seda regulaarselt, et see oleks ka laiemale tööturul konkurentsivõimeline. Õpetajaid motiveeritakse sellele ametile truuks jääma kogu nende tööelu jooksul. Näiteks makstakse neile iga 3–5 aasta järel, kui on õpetajatööd tehtud, lisatasu ning see võib moodustada kuni 30% aastapalgast. Ühtlasi on õpetajatel õigus saada kord aastas ühekordset preemiat tubli töö eest.

Kogu karjääri vältel on õpetajatel võimalik osa võtta paljudest professionaalset arengut toetavatest seminaridest ja kursustest ning omandada kvalifikatsioone Riiklikult Haridusinstituudilt või Singapuri Õpetajate Akadeemialt. Need enesetäiendamise võimalused on suures osas tasuta või maksab nende eest kool, kus õpetaja töötab. Õpetajatele pakutava täiendusõppe maht võib ühes aastas olla kokku kuni 100 tundi ning sageli on see seotud õpetajate sihiga jõuda valitud karjäärirajal järgmisele tasemele või parandada oma sooritust, et saada töötulemustel põhinevat preemiat.

Võrreldes teiste riikidega mõjutavad Singapuris pideva professionaalse arengu ja karjääri edendamise seotud struktuurid suhteliselt suurel määral õpetajate tööga rahulolu (TALIS, 2018) ning nende värbamist ja ametis püsima jäämist (Cordingley ja Crisp, 2021). Ehkki andmeid on vähe, nägid poliitikakujundajad pideva professionaalse arengu toetamist ja karjääri edendamise võimalust peamise komponendina, mille abil tagada stabiilse ja kvaliteetse oskustööjõu olemasolu. Õigupoolest oli Singapuris (samuti Ontarios) kvalifitseeritud õpetajaid rohkemgi, kui vaja (*ibid*).

Juhtumiuuring: karjäärivõimalused Walesis

Walesi ja Eesti haridussüsteemidel on mõni ühine joon, eelkõige haridussüsteemi kakskeelsus ning asjaolu, et osa koole paikneb keskustest eemal maapiirkondades ja osa koole tihedalt rahvastatud rannikualal. Walesi valitsusele on delegeeritud mitmesuguseid volitusi, muu hulgas saavad nad kujundada haridus- ja koolitusvaldkonna õigusloomet. Pärast seda, kui Walesi tulemused 2010. aasta PISA-testis halvenesid, algatas kohalik parlament laiaulatusliku haridusreformi. Ent praegu on veel liiga vara öelda, millist mõju need ümberkorraldused õpetajate tööga rahulolule ning õpetajana tööleasumisele ja ametis püsimisele avaldavad.

Selle juhtumiuuringu raames võiks tähelepanu juhtida kahele haridusreformiga seotud muudatusele.

Täiendusõppe põhjalik ülevaatus

Walesi valitsus on rahastanud mitut algatust, millega koolid võivad ühineda, näiteks:

- riiklik ametialaste uuringute projekt (ingl *National Professional Enquiry Project*), mida toetavad paljud kõrgharidusasutused ja mille raames hakkavad õpetajad kooli valitud valdkonnas uuringuid tegema. Projektis osalevatel õpetajatel on võimalik läbida koolitus, et saada juhtuurijaks (ingl *lead enquirer*), kel on tulevikus ka riigi tasandil oma roll täita;
- Walesi valitsuse Hwb platvorm, kuhu on üles laaditud mitmesuguseid kohaliku haridussüsteemi toetamiseks mõeldud digitaalseid tööriistu ja muid ressursse, sh koolidele suunatud kutsealase enesetäiendamise teekonna juhend, mis sisaldab näiteid heade tavade kohta ja mitmesuguseid mooduseid, kuidas õpetajad saaksid laiendada oma erialaseid teadmisi ja oskusi.

Mõlema algatuse puhul saavad õpetajad valida välja endale sobivate oskuste ja teadmiste valdkonna, et sel alal oma karjääri edendada, tegeldes nii teadustööga kui ka samas valdkonnas praktilise kogemuse omandamisega. Professionaalne areng on seotud selliste oskuslike uue põlvkonna praktikute arendamisega, kes suudaksid koolis töötades tõusta samm-sammult kõrgemale, paremini tasustatud vanemjuhtide ametikohale. Juhiroolid on koolis selgelt suunatud õpetajate pideva professionaalse arengu edendamisele.

Tasustamise sidumine karjäärivõimalustega

Walesis oleneb õpetaja palga suurus sellest, mitu aastat on õpetajana töötatud, ja ametiredelil edasiliikumine oleneb teatavatest pädevuslävenditest, milleni jõudes liiguvad õpetajad kõrgemale palgaastmele ehk hakkavad täitma nn juhtpraktiku (ingl *leading practitioner*) rolli. Juhtpraktikud moodustavad kõigest Walesi õpetajatest 0,1%. Nad on kogenud õpetajad (mingeid muid tunnistusi ega kvalifikatsiooni ei nõuta), kelle peamine ülesanne on kujundada oma koolis tõhusaid tavasid ja parandada õpetamist. Ühtlasi aitavad nad oma koolil tõusta kohalikuks juhtpraktik-kooliks, kes teeb teiste kohalike koolidega koostööd, et parandada nendegi tegevust. Koolid saavad ise otsustada, mis eesmärgil nad juhtpraktiku värbavad ja kuidas teda kõige paremini rakendada.

Laiemas plaanis on õpetajate palk Walesis seotud teatud kutsestandarditega, milles on selgelt sätestatud õpetajate töö põhitunnused karjääri eri etappidel. Juhtimisstandardite puhul on kesksel kohal nii teiste õpetamispraktika arendamine kui ka pedagoogikas strateegiliste paranduste tegemine ühe või mitme kooli piires.

Juhtumiuuring: karjäärivõimalused Ontarios

Kanada on üks neid riike, mis kuulub PISA uuringutes parimaid tulemusi saanud maade hulka. Sealne haridussüsteem on suuresti detsentraliseeritud, nii et kontroll haridusvaldkonna üle on provintside endi kätes. Riigi suurimas provintsis Ontarios on õpetajaametile seatud ranged nõuded. Ent kui õpetajad on kord kutse omandanud ja nõuded täitnud, siis ametlikult neid kuidagi ei diferentseerita. Õpetajate töötasu lähtub palgaskaalast, mis põhineb tööstaažil.

Õpetajate karjäärivõimalused on Ontarios formaliseeritud lisakvalifikatsioonide (ingl *additional qualifications*) ja täiendavate põhikvalifikatsioonide (ingl *additional basic*

qualifications) süsteemi kaudu. Need on täiendusõppe tunnistused, mis kinnitavad õpetaja asjatundlikkust ühes või teises õpetamisvaldkonnas. Kvalifitseeritud õpetajad saavad neid omandada kogu oma karjääri jooksul, et arendada endas välja ainulaadne oskuste kogum.

Õpetaja omandatud lisa- ja põhikvalifikatsioonide arv ja laad mõjutab seda, kuidas Ontario õpetajate kolledž (*Ontario College of Teachers*) neid kategoriseerib. Näiteks paigutatakse õpetaja kategooriasse A3, kui tal on bakalaureusekraad ja õpetajakutse ning ta on omandanud vähemalt kolm lisakvalifikatsiooni. Kategooriad ei too kaasa palgatõusu ega anna õpetajatele privileege, vaid neid kasutatakse selleks, et standardiseerida koolide värbamisotsuseid provintsi piires.

Ontario on katsetanud ka muid õpetajate karjääri edendavaid ja professionaalset arengut toetavaid meetodeid. Näiteks alustati 2007. aastal õpetajate täiendusõppe ja juhtimise programmi, mis kestis kümme aastat. Selle raames said kogenud õpetajad võimaluse korraldada oma kohaliku omavalitsuse üksuses professionaalset arengut toetavaid kursusi, mida rahastas ja toetas haridusministeerium. Kuigi ametlikku akrediteeringut ega palgatõusu programmis osalemine ei andnud, avas see mitmesuguseid muid karjääri edendavaid võimalusi. Näiteks said programmi eestvedajad taotleda toetust, et tutvustada oma projekti provintsis laialdasemalt. Ühtlasi teatas 17% programmi eestvedajatest, et projekti korraldamine suurendas nende võimalusi tõusta ametiredelil juhikohale (näiteks saada valituks kooli juhtkonda või nõukogusse).

Nii nagu Singapuris leidsid ka Ontario poliitikakujundajad, et investeerimine kvaliteetsetesse pidevat professionaalset arengut toetavatesse tegevustesse kõigi õpetajate puhul oli oluline tegur nii uute töötajate värbamisel kui ka olemasolevate võimekate töötajate ametis hoidmisel ning seda nii kogenud õpetajate puhul, kes toetavad alustavaid õpetajaid, kui ka alustavate õpetajate endi puhul (Cordingley ja Crisp, 2021).

4. soovitus: õpetajate ja koolijuhtide arengutööriistade kasutamine kogu koolisüsteemis

Miks see oluline on?

Õpetamises paremaks saada on keeruline. Kuna paljud probleemid, millega õpetajad silmitsi seisavad, tulevad nende töös ette sageli, kujunevad õpetajatel kiiresti välja teatud harjumused (Hobbiss, Sims ja Allen, 2020). On leitud, et õppimiskeskne juhendamine avaldab märkimisväärset mõju õpetamise kvaliteedile ja õpilaste õppeedukusele (Kraft, Blazar ja Hogan, 2018). 2021. aasta veebruarist maini kestnud katseprojekt näitas meile, et õpetajad väärtustavad võimalust lasta oma tundi vaadelda (kui neid ei arvustata), et saada kogunud kolleegilt tagasisidet (ilma kritiseerimata) ja selle põhjal reflekteerida oma õpetamispraktika üle (koos kolleegiga). Katseprojekt näitas sedagi, et koolijuhid väärtustavad võimalust pidada süvitsi minevaid vestlusi teise koolijuhiga teemal, kuidas parandada õppe- ja kasvatusprotsessi. Ollakse väga huvitatud sellest, et jätkata tööriistade kasutamist ka järgmisel õppeaastal. Tööriistade teatud aspekte tuleb edasi arendada (nt õppekava juhtimine kui eraldi kompetentsivaldkond koolijuhtide puhul). Üldiselt võib öelda, et õpetajate ja koolijuhtide arengutööriistad aitavad koolisisese täiendusõppe puhul tagada selge ja struktureeritud protsessi. Ilma piisava toeta, nagu allpool on märgitud, ei saa neid tööriistu aga tõhusalt kasutada.

Praegune olukord

- Õpetajate ja koolijuhtide kvalifikatsiooni- ja kompetentsimudelid on olemas, aga nende puhul esineb mõningaid kitsaskohti. Kompetentsimudelid ei võimalda õpetamis- ega juhtimispraktikat detailselt analüüsida. Õpetajate mudeli keskne osa ei ole õpetamine ja koolijuhtide mudeli puhul ei ole kesksel kohal õppimiskeskne juhtimine. Õpetamine on hõlmatud kutsestandardiga, aga detailsuse aste vähendab selle dokumendi kasutatavust.
- Puuduvad õpetajatele ja koolijuhtidele vajalikud tööriistad, mille abil nad saaksid oma erialast tegevust üksikasjalikumalt analüüsida, määrata kindlaks arenguvajadused ja järgmised sammud.
- Õpetajatel on raskusi professionaalset arengut toetaval koolitusel õpitud teadmisi praktikas rakendada. Koolivälised professionaalset arengut toetavad programmid vajavad järjepidevat koolisisest jätkutegevust, ent sellest jääb tihtipeale vajaka.

Soovitav olukord

- Pidev professionaalne areng ja enesetäiendamine saab koolis kestvaks, eesmärgistatud ja hästi üles ehitatud protsessiks.

-
- Õpetaja pideva professionaalse arengu ja enesetäiendamise peamiste komponentide hulka kuuluvad uute meetoditega tutvumine, nende sihipärane harjutamine, kolleegidelt tagasiside saamine ning jõukohaste sammudena muudatuste tegemine.
 - Pideva professionaalse arengu ja enesetäiendamise eestvedajateks on koolijuhid, kes teevad aktiivset koostööd ülikoolide ja teiste välisekspertidega, kes pakuvad uusi vaatenurki ja sobivaid ülesandeid.

Eesmärgid

- Kahekordistada igal aastal selliste koolijuhtide arvu, kes täiendaksid end õppimiskeskse juhtimise (ingl *instructional leadership*; algtase: 10 koolijuhti 2020/2021. õppeaastal) alal nii teoorias kui ka praktikas; kahekordistada igal aastal selliste õpetajate arvu, kes järjepidevalt parandavad oma õpetamispraktikat, kasutades selleks õpetajatele mõeldud arengutööriista (algtase: 30 õpetajat 2020/2021. õppeaastal); suurendada parimaid tulemusi saavutavate õpilaste osakaalu, vähendada kehvade õpitulemustega õpilaste osakaalu ja suurendada selliste õpilaste osakaalu, kes suudavad oma õppetööd ise juhtida (võrrelduna kooli algtasemega).

Sisendid

- Üksikasjalikud õpetajate tegevussammude kirjeldused nelja tuumpädevuse raames; tegevussammud on välja töötanud Ühendkuningriigis tegutsev Steplabi meeskond ning Eesti teadlased ja meisterõpetajad on neid mõnevõrra kohandanud.
- Koolijuhtide tegevussammude kirjeldused ja reflekteerimist võimaldavad küsimused, mis on kirja pandud Ühendkuningriigi ja Eesti ekspertide koostöös.
- Tõhusa õppimiskeskse juhendamise teemalised teadmised (tõenäoliselt rahvusvahelistelt ekspertidelt, esitatakse järgmisel õppeaastal), mille eesmärk on suurendada meisterõpetajate ja koolijuhtide võimekust 2022/2023. õppeaastaks ja edaspidiseks.
- Steplabi veebiplatvorm toetab kvaliteetset tunnivaatlust ja tagasisidestamist, samuti koolisisese õppimiskeskse juhendamise programmi haldamist. Kui otsustatakse luua uus, kohalik veebiplatvorm, on soovitatav kasutada Steplabi siiski veel 1–2 aastat, et kujuneks välja selgem arusaam põhifunktsioonidest, mida õpetajad, nende juhendajad ja koolijuhid veebiplatvormiga seoses vajavad.

Toimingud

- Meisterõpetajate koolitamine ja toetamine: u 20 meisterõpetajat (kõik selles soovitusel esitatud arvud on näitlikud) osalevad igakuisel koolitusel; seda korraldavad rahvusvahelised eksperdid koostöös kohalike ekspertidega; eesmärk on

arendada õpetamiskeskset juhendamist ja tõhusalt koolitada Eesti koolides tegutsevaid juhendajaid; füüsiliselt saadakse kokku 3–4 korda aastas, ülejäänud kokkusaamised toimuvad virtuaalselt; sisaldab ühe nädala pikkust visiiti Ühendkuningriiki, et vaadelda kvaliteetset õpetamiskeskset juhendamist.

- Koolijuhtide koolitamine: u 20 koolijuhti osalevad aasta jooksul neljal koolitussessioonil, et edendada ühist arusaama parendamise eesmärgist; sisaldab ühe nädala pikkust visiiti Ühendkuningriiki, et vaadelda kvaliteetset õpetamiskeskset juhendamist praktikas; keskendub tõhusale õpetamiskesksele juhtimisele (kultuuri kujundamine, süsteemi algatamine ja alalhoidmine, tõhus rakendamine, juhendamise kohandamine teistele koolisüsteemidele vastavaks); 2021/2022. õppeaastal on korraldajaks rahvusvahelised eksperdid koostöös kohalike ekspertidega, seejärel kohalikud kogenud koolijuhid ja eksperdid.
- Juhendajate koolitamine ja toetamine: igakuised koolitused kõigile juhendajatele kõikides koolides, kus asjaomaseid tööriistu kasutatakse; tehakse ka koolikülastusi, mille käigus vaadeldakse või demonstreeritakse juhendamist; korraldavad meisterõpetajad; u 20 kooli 2021/2022. õppeaastal, u 40 kooli sellele järgneval aastal; u 3 juhendajat igas uues koolis esimesel aastal, 6 juhendajat teisel aastal.
- Täiendav sisuarendus: ülikoolide teadlased ja teised kohalikud eksperdid juhivad uue sisu loomist prioriteetsetes valdkondades (nt kuidas toetada erivajadustega õpilasi; õppekava juhtimine koolijuhtidele mõeldud tööriista tarbeks).
- Õppimiskeskne juhendamine koolides: kõik osalevad õpetajad saavad kord kahe nädala jooksul osa juhendamisest (15–30 minutit tunnivaatlust + 30-minutiline ülevaatlik kohtumine, mis on mõeldud tagasiside andmiseks, ettenäitamiseks, sihipäraseks harjutamiseks ning struktureeritud refleksiooniks teooria ja praktika üle); korraldavad üldjuhul samas koolis töötavad, aga mõnikord ka teisest koolist tulnud juhendajad (tuleb kaaluda koolisisese ja -välise juhendamise eeliseid ja puudusi); u 10 õpetajat kooli kohta esimesel aastal, u 20 õpetajat kooli kohta teisel aastal. Materjalid toetavad iseõppimist. Juhendamine on vajadust mööda kas suunav või dialoogiline.
- Juhendavad vestlused koolijuhtidega: viis sessiooni kuue kuu jooksul, käsitlevad õpetamiskeskse juhtimise konkreetseid aspekte, kasutades koolijuhtidele mõeldud tööriista; u 20 juhti 2021/2022. õppeaastal ja u 40 sellele järgneval aastal.
- Ülikoolid täidavad tähtsat rolli kujundava ja kokkuvõtva hindamise toetamisel, et analüüsida juhtimise, õpetamise ja õppimise kvaliteeti.

Väljundid

- Reaalajas pilt pideva professionaalse arengu protsessidest ja tulemustest õpetajate hulgas, kasutades Steplabi platvormi: millised tegevussammud on valitud, millised läbitud jne.

-
- Loomulikult esile tulevad tõendid: kirjalikud märkmed õpetajatelt ja juhendajatelt mõju kohta, mida õpetajate tegevussammud õpilastele avaldavad (tugevaimad ja nõrgimad õpilased, keskmised õpilased).

Tulemused

- Koolid: u 10 teedrajavat kooli, kes suudavad pakkuda tõhusat õppimiskeskset juhendamist; 2022/2023. õppeaastaks kasutab õppimiskeskset juhendamist regulaarselt u 40 kooli. Oluline on tagada, et kindlasti kaasataks ka need koolid, kus enamiku õpetajate emakeel on vene keel, sest neil koolidel on seni olnud piiratumad võimalused professionaalset arengut toetavatest tegevustest osa saada.
- Koolijuhtid: u 10 koolijuhti, kes on valmis koolitama, toetama ja juhendama oma ametikaaslasti tõhusa õppimiskeskse juhtimise vallas; 2022/2023. õppeaastaks on u 40 koolijuhti, kelle puhul leidub tõendeid tõhusa õpetamiskeskse juhtimise kohta.
- Meisterõpetajad: u 20 meisterõpetajat, kes on ekspertjuhendajad ning valmis koolitama ja toetama vanemõpetajaid õppimiskeskse juhendamise alal.
- Vanemõpetajad: u 5–10 sellist õpetajat ühe kooli kohta, kellest saavad ekspertjuhendajad ja kes toetavad regulaarselt igal aastal 3–4 ametikaaslast oma koolis.
- Õpetajad: õpetamise pidev täiustamine ettenäitamise, sihipärase harjutamise, tagasisidestamise, reflekteerimise ja jõukohaste sammudega muudatuste tegemise kaudu.
- Õpilased: paremad õpitulemused, suurem heaolu ja oskus ise oma õpitegevust juhtida koolides, mis kasutavad õpetajatele ja koolijuhtidele loodud tööriistu.

Näitajad

- Hindamisel täheldatavad muutused õppe- ja kasvatusprotsessis (täpsemat teavet leiate jaotisest „Tulemuslikkuse näitajad“, lk 7).

Olulisimad tähelepanekud katseprojekti kohta (2021. aasta veebruarist juunini)

Projektis osales 10 kooli ja 30 seal töötavat õpetajat, kelle tunde käisid kord kuus vaatlemas meisterõpetajad, kes neid ka juhendasid

- 93% õpetajatest teatas, et neil oli projektis osalemisest kasu.
- 84% teatas, et tegevussammude sisu oli nende jaoks asjakohane.
- 70% soovis tegevussamme ka järgmisel õppeaastal kasutada.

„Hakkasin oma tunde korralikumalt läbi mõtlema. [Meisterõpetajaga] peetud vestluste käigus ja tegevussammude tulemusena hakkasin tunni eesmärke paremini seadma. Ma ei olnud sellele varem õpilaste vaatepunktist lähenenud ega mõelnud sellele, kuidas õpilased neid mõistavad.“ Katseprojektis osalenud kooli õpetaja

„Ma õppisin rohkem tähelepanu pöörama õpilaste vaatenurgale ja nägema tundi nende silme läbi.“ Katseprojektis osalenud kooli õpetaja

„Minu õpilased suudavad oma vigu paremini analüüsida ja neid parandada [tänu sellele, et olen oma õpetamispraktikat muutnud].“ Katseprojektis osalenud kooli õpetaja

Viis meisterõpetajat toetasid kahes koolis õppimiskeskse juhendajana kuut õpetajat

- 100% of master teachers reported that participating in the project was useful to them.

„Minu ja mentori koostöö oli peaaegu ideaalne. Mulle meeldisid meie arutlevad vestlused, sest mentor heas mõttes sundis mind tunde analüüsima. Me leidsime arutelu käigus probleemidele lahendusi.“ Katseprojektis osalenud kooli õpetaja

Katseprojektist osalenud kümne kooli juhid said kord kuus kokku teise kogunud koolijuhiga, et käsitleda õppimiskeskse juhtimisega seotud teemasid

- 90% koolijuhtidest teatas, et neil oli projektis osalemisest kasu.

„See projekt tõestas taas, et selleks, et midagi uut õppida või end arendada, ei ole vaja läbida pikka väljaspool kooli toimuvat kursust. Ka niiviisi samm-sammult tegutsedes on võimalik saavutada suurepäraseid tulemusi.“ Katseprojektis osalenud kooli juht

Viis kogunud koolijuhti toetasid dialogipartneri või mentorina kahe katseprojektis osalenud kooli juhte

- 100% kogunud koolijuhtidest teatas, et neil oli projektis osalemisest kasu.

Kogunud koolijuhid väärtustasid võimalust osaleda arengutööriista loomisel koostöös rahvusvaheliste ekspertide, kohalike teadlaste ja väikese rühma koolijuhtide.

Õppejuhid võisid vabalt valida, kuidas katseprojektis osaleda või seda vaadelda

- 100% neist teatas, et nad soovivad tegevussamme kasutada oma koolis ka järgmisel õppeaastal (küsitlusest võttis osa seitse õppejuhti kümnest ja nad kõik vastasid sellele küsimusele jaatavalt).

„Arengutööriista kasutamine ei ole õpetajatööst eraldiseisev ettevõtmine, vaid moodustab igapäevase töö loomuliku osa. Aeg on õpetajate jaoks kõige olulisem ressurss ja igasugusesse lisaülesandesse võidakse suhtuda veidi negatiivselt. Täiendõppes osalemine on tavaliselt lisakohustus ja sellest võetakse osa üksnes linnukese kirjasaamise pärast. Ent nüüd, kui on võimalik see oma igapäevase tööga siduda ja tegelda sellega pikema aja vältel, kaob pinge kiiresti tulemuseni jõuda. Ja seetõttu ei kuluta see lisaenergiat.“ Katseprojektis osalenud kooli õppejuht

5. soovitus: ministeeriumi, koolipidajate ja koolide vastutusvaldkondade ülevaatamine seoses otsuste tegemisega

Miks see oluline on?

Eelolevatel aastatel EL-i rahastus Eesti õpetajate ja koolijuhtide täiendusõppele väheneb ning koolisüsteemis tuleb piiratud ressursse paremini ära kasutada. Kõiki olulisi asjaosalisi tuleb n-ö nügida, et nad võtaksid täiendusõppe süsteemis enda kanda mõnevõrra teistsuguse rolli. Näiteks kui koolijuhid ei mõista tõhusa täiendusõppe põhimõtteid, siis ei oska nad kujundada koolis õiget kultuuri ega asjakohaseid protsesse, mis tagaks, et klassiüksed oleksid tunnivaatluseks avatud (ilma hirmu tundmata) ja õpetajad saaksid kolleegidelt abistavat tagasisidet (ilma et neid arvustataks) ning et õpetajatel oleks aega uusi käsitusviise sihipäraselt harjutada ja neid aja jooksul lihvida. Kui koolipidajad ei mõista tõhusa täiendusõppe põhimõtteid, ei pane nad koolijuhte proovile ega paku neile tuge, et luua kõigile õpetajatele selline keskkond, kus nad saaksid oma tegevust järjest paremaks muuta. Kui vanem- ja meisterõpetajate ülesanded ei ole täpselt kindlaks määratud ning nende õpetamiskoormust ei vähendata, ei saa pidevast professionaalsest arengust ja enesetäiendamisest koolis alaliselt toimuvat protsessi. Kui ministeerium ei nõua täiendusõppe programmide akrediteerimist ja hindamist, siis pole koolitusteenuse osutajad piisavalt motiveeritud oma teenust tõhusa täiendusõppe nõutele vastavaks kohandama.

Praegune olukord

- Õpetajad ja koolijuhid saavad olenevalt programmide kättesaadavusest ise valida, millistes programmides nad osaleda soovivad. Ent neil on vähe mõjuvõimu otsustada, milline võiks olla professionaalset arengut toetavate programmide sisu ja struktuur.
- Enamikul koolipidajatel napib võimalusi mõjutada täiendusõppe osutamist, välja arvatud ühekordsed konverentsid ja õpitoad (ent teadusuuringute järgi avaldavad need praktilisele tegevusele üsna vähe mõju).

Soovitav olukord

- Kõik Eesti täiendusõppe süsteemi põhitegijad täidavad olulist rolli otsuste langetamisel professionaalset arengut toetavate tegevuste rahastamise, sisu ja vormi üle.
- Koolijuhid ja -nõukogud täidavad otsuste tegemisel senisest kesksemat rolli, et rõhutada nende tähtsust kooli tasandil kultuuri kujundamisel ja järjepidevate protsesside loomisel, toetamaks õpetajate professionaalset arengut ja enesetäiendamist.

-
- Õpetajad ja koolijuhid võtavad juba ennetavalt vastutuse professionaalse arengu eest ning ühisesse professionaalsesse arengusse panustamise eest.
 - Koolid, mille võimalused pöörata tähelepanu õppimiskesksele juhtimisele, on seni olnud piiratud, palkavad oma meeskonda spetsiaalse inimese, kelle põhitähelepanu on suunatud just õppe- ja kasvatusprotsessi kvaliteedi parandamisele.
 - Selline süsteem võimaldab koolides pakkuda kvaliteetsemaid täiendusõppe võimalusi ja jätkutegevusi, mida toetavad koolivälised eksperditeadmised.
 - Õpetaja ja koolijuhi amet on senisest enam au sees. See peaks tähendama ka õpetajate ja koolijuhtide suuremat tunnustamist, kuna nad kannavad ühist vastutust õpilaste õppeedukuse ja heaolu tagamise eest ning toetavad üksteise professionaalset arengut.

Sisendid

- Teadusuuringutel põhinev täiendusõppe raamistik (tõenduspõhised printsiibid, mis tuginevad rahvusvahelistele teadusuuringutele selle kohta, kuidas eri sidusrühmad on professionaalse arengu tagamisele panustanud).
- Kaart, mis näitab, kuidas täiendusõppega seotud rollid on Eestis riiklikul, kohalikul ja nende vahepealsel tasandil jagatud, et võtta arvesse eri omavalitsusüksuste ja koolide autonoomsuse taset ning teadvustada kogu selle olukorra kompleksust.
- Üksikasjalikud prioriteedid professionaalse arenguga seotud otsuste langetamise jaotuse kohta; neid printsiipe toetavad selged tsentraalse rahastamise põhimõtted, mida saab kasutada äärmuslikel juhtudel teadlikumate otsuste tegemiseks.
- Mõju hindamise raamistik, mis võimaldab edaspidi täiendusõppe süsteemi korduvalt kasutada ja täiustada.
- Selgem struktuur, et tunda ära karjääriradu ja nendega seotud progressi.
- Laiaulatuslikum õpetajatele ja koolijuhtidele mõeldud tööriistade (loodud selle projekti raames) katsetamine ja kasutuselevõtt, et toetada täiendusõppe süsteemi parendamist.

Toimingud

- Töötada koos sidusrühmadega välja raamistik/kriteeriumid ja kavad, mille abil
 - suurendada koolijuhi, õpetajate, nõukogu ja koolipidaja kaasatust;
 - osaliselt suunata ülikoolide panus ümber hindamise ja spetsiaalsete programmide toetamisele ning suunata spetsialistide panus ümber koolisisestele või koolidevahelistele programmidele;
 - kujundada välja õppimiskeskse juhi roll koolides, kus seni on sellealane tegevus olnud piiratud, ja

-
- kõigi nende protsesside tulemusena panna asjaosalised täiendusõppe süsteemi eest ühiselt vastutama.
 - Katseprojekti põhjal rollide jaotamine, nt õppimiskeskse juhendamise programmide läbinute vahelise kaasjuhendamise võimaldamine, kujundamaks koolides välja täiendusõppe kultuur, arengutööriistade kasutamise jätkamine ning täiendusõppe hindamiseks ülikoolide ja koolide vahel tugevamate sidemete loomine.
 - Katseprojekti hindamiseks teadusuuringute tellimine.
 - Olulistele sidusrühmadele sissejuhatavate arenguteemaliste sessioonide korraldamine, et kujundada neis välja ühine arusaam sellest, kuidas täiendusõppe süsteem aitab parandada õpilaste õppimist ja õpitulemusi ning õpetajate värbamist ja ametisse püsima jäämist.
 - Hindamise tellimine, et selle põhjal akrediteerimist taotleda.
 - Mitmest sidusrühmast koosneva kolleegiumi moodustamine, et valideerida/tõlgendada akrediteerimise ja hindamise tulemusi.
 - Aastanalüüs, et teha kindlaks mõju edasisele arengule ning täpsustada ülesandeid ja vastutusvaldkondi.
 - Põhimõtete väljatöötamine selle kohta, kuidas vormida ümberkujundatud rolle ja vastutusvaldkondi.
 - Ettepanekud, kuidas lahendada teadusuuringutes ilmnenu lünki.

Väljundid

- Selge raamistik, mis määrab kindlaks täiendusõppega seotud rollid ja vastutusvaldkonnad ning tõhususe, akrediteerimise ja hindamise kriteeriumid kogu riiklikus haridussüsteemis.
- Plaan, kuidas kinnistada muudetud rolle ja vastutusvaldkondi, mis on kujundatud sidusrühma toetuse tagamiseks selgete põhimõtete ja tõhusa kommunikatsiooni kaudu.
- Lepingud, milles on sätestatud ametikohustused (mõeldud eelkõige nendele, kes on värvatud riiklikul tasandil; omavalitsusüksuse või kooli tasandi puhul on standardiseeritust ja tsentraliseeritust vähem).

Tulemused

- Täiendusõppe süsteem, mis kajastab eri sidusrühmade panust põhiraamistiku kaudu.
- Juurutatud meetod, kasutamaks tööendeid professionaalse arengu raames ning kujundavas ja kokkuvõtvas hindamises, et luua positiivne mõjuring tegevustest kõigi sidusrühmade hulgas, nii et professionaalne areng tagab alljärgneva:

- suurem kindlus õpetajatele ja koolijuhtidele professionaalset arengut toetavate võimaluste pakkumises;
- selliste koolituste pakkumine, mis on kavandatud õpetajate, koolijuhtide ja õpilaste vajadusi ning riiklike prioriteete silmas pidades;
- parem arusaamine koolides esinevast vajadusest toetada jätkutegevusi ning valmisolekut teha koolitusteenuse osutajatega koostööd ja osaleda mõju hindamises;
- täiendusõppe terviklikum panus Eesti üldisesse haridusellu.

Näitajad

- Kõik eespool nimetatud näitajad (täpsemat teavet leiate jaotisest „Tulemuslikkuse näitajad“, lk 7).

Eeldused ja ohud

- Õpetajad ja koolijuhid väärtustavad täiendusõpet rohkem, kui see on kooskõlas rahvusvahelistes teadusuuringutes esile toodud kriteeriumidega ning keskendub spetsiifilisele õpilasarühmale, et tagada süvitsi minek ja asjakohasus.
- Ülikoolid ja teenuseosutajad on motiveeritud toetama koolide ja õpetajate suuremat rolli, kui a) koolijuhid on valmis tegema nendega tihedamat koostööd ning b) neil on uus roll koolide toetamises professionaalse arenguga seotud protsesside ja nende tulemuste hindamisel.
- Eestis olevad sidusrühmad on motiveeritud vaid osaliselt ja täidavad neile ametlikult pandud kohustusi.
- Professionaalse arengu austamine autonoomia ja kutseala osana tagab, et täiendusõppe süsteemi ei nähta liiga keerulise ega bürookraatlikuna.
- Täiendusõppesse investeerimine koolipidajate ja -juhtide poolt oleneb sellest, kui suur on nende osa ja vastutus täiendusõpet käsitlevate strateegiliste otsuste tegemisel.

Kuidas kohustused võivad kujuneda?

	Praegu	Varsti
Õpetajad	Lasta neil endil analüüsida oma professionaalse arengu vajadusi, otsida sobivaid kooliväliseid koolitusprogramme	Analüüsida nende ametialast tegevust detailselt koos kogenud kolleegidega, korraldada tunnivaatlusi, anda ja saada abistavat tagasisidet, harjutada uusi õpetamisviise ning analüüsida,

		millist mõju need õpilastele avaldavad
Vanemõpetajad	Vastavalt kutsestandardile peaksid nad toetama teiste oma kooli õpetajate professionaalset arengut, kuid tegelikkuses on nende roll ebaselge	Nad õpetavad neljal päeval nädalas ja viiendal päeval pakuvad oma kooli kolleegidele õppimiskeskset juhendamist (tunnivaatlus, tagasiside, harjutamine, ülevaatus)
Meisterõpetajad	Vastavalt kutsestandardile peaksid nad toetama ka teiste koolide õpetajate professionaalset arengut, kuid tegelikkuses on nende roll ebaselge	Nad õpetavad neljal päeval nädalas ja viiendal päeval pakuvad oma kooli kolleegidele õppimiskeskset juhendamist ning nõustavad ka teisi koole õppimiskeskse juhendamise rakendamise alal
Õppejuht – õppimiskeskne juhtimine	Mõnes koolis juba täidab keegi rolli, mis on suunatud õppimiskesksele juhtimisele, aga paljud (väiksemad) koolid pole suutnud seda endale võimaldada; seetõttu kipuvad neis koolides juhid pöörama tähelepanu pakilisematele haldusülesannetele, mis tuleb lahendada, selmet tegelda strateegilisema tegevusega, parandamaks õppe- ja kasvatusprotsessi kvaliteeti	Koolidel, kus seni pole olnud võimalust õppimiskesksele juhtimisele spetsialiseerunud isikut palgata, saavad nüüd seda teha; seda ametikohta rahastab ministeerium 10 aastat; kandidaadid värvatakse tsentraalselt (20–25 inimest aastas, 4–5 aastaks) ning nad saavad esimesel kahel ametis oleku aastal regulaarselt koolitust ja tuge
Koolijuhid	Olukord oleneb koolist; paljudes koolides on see piiratud õpetajate koolivälistes täiendusõppe programmides osalemise taotluste kinnitamise ja rahastamisega	Kujundatakse välja nägemus oma koolis pakutavast täiendusõppest; leitakse nii aeg, ressursid kui ka eksperdid (sh vanem- ja meisterõpetajad), et kõik õpetajad saaksid osa tühusatest täiendusõppe tegevustest; pidev täiendusõpe kujuneb koolis järjepidevalt toimuvaks protsessiks
Koolipidajad	Olukord oleneb koolipidajast; õpetajatele	Koolijuhtidega korraldatakse regulaarseid vestlusi strateegiate

	või koolijuhtidele korraldatakse õpitube; mõnel juhul antakse koolile lihtsalt raha täiendusõppe võimaldamiseks	teemal, tagamaks, et kõik õpetajad saaksid osa tõhusast ja nende vajadustele vastavast täiendusõppest
Koolivälised koolitusteenuse osutajad	Kavandavad ja korraldavad koolitusi rahastajate nõuete kohaselt ning osalejate vajadusi arvestada püüdes	Selgitavad välja osalejate vajadused enne, kui koolitus pihta hakkab; täidavad aktiivsemat rolli täiendusõppe programmide pideval kujundaval hindamisel
Ülikoolid	Toetavad mitmesuguste projektide kaudu pidevat kooliarendust; kavandavad ja korraldavad õpetajatele ja koolijuhtidele kooliväliseid programme	<p>Teadusülikoolid teevad järgmist:</p> <p>1) pakuvad edaspidigi spetsialistidele mõeldud pidevat professionaalset arengut toetavaid programme prioriteetsetel teemadel, näiteks ennastjuhtiv õppimine, erivajadustega õpilaste toetamine, kujundava hindamise kasutamine (et kontrollida õpilaste edasiminekut ja arvestada nende individuaalseid vajadusi);</p> <p>2) toetavad nii koolisiseseid kui ka kooliväliseid täiendusõppe programmide korraldajaid, aitamaks neil lõimida kujundav hindamine tihedalt programmiga. Eesmärk on aidata juurutada tõhusat ja järjepidevat õpetamis- ja juhtimistegevuse muutumise (pidevat professionaalset arengut toetava programmi tulemusena) hindamist, samuti selle hindamist, kuidas õpilased või õpetajad on nendele muutustele reageerinud ning kuidas (vajaduse korral) loomulikult teel esile tulevaid tõendeid kasutades võimaldada koolituse eestvedajatel ja koolijuhtidel teha täiendusõppe programmis kohandusi;</p>

		<p>3) aitavad koolidel (koolijuhtidel, õppejuhtidel, meister- ja vanemõpetajatel, samuti teistel kogunud õpetajatel) kavandada ja rakendada tavaid, mille abil muuta täiendusõppe koolides alaliselt toimuvaks tegevuseks. See tähendab koolides õppimiskeskse juhtimise tugevdamist, õppimiskeskse juhendamise programmide korraldamist (võivad hõlmata korrapäraseid tunnikülastusi, tagasisidestamist, uute õpetamismeetodite sihipärast harjutamist, edasimineku üle reflekteerimist) või koostöise õppimise toetamist õpetajate hulgas (tegemaks kindlaks tavalisimad probleemid, analüüsivaks asjakohaseid andmeid ja katsetamaks uusi õpetamismeetodeid).</p>
Haridus- ja teadusministeerium	<p>Korraldab täiendusõppe programmide riigihankeid, lähtudes seejuures õpetajate ja koolijuhtide vajaduste parimast ajakohasest teadmise</p>	<p>Kujundada täiendusõppe raamistik, mis aitab kõigil sidusrühmadel keskenduda ühise eesmärgi saavutamisele ehk õpetamise, õppimise ja koolijuhtimise parendamisele; tagada, et enamik valitsuse rahastatavaid täiendusõppe programme oleks akrediteeritud ja hinnatud; suurendada vanem- ja meisterõpetajate rolli koolisisese täiendusõppe korraldamisel</p>

Kokkuvõte

- Autonomia põhimõtted on Eesti haridustöötajatele ilmselgelt olulised ja kõnelevad nende pühendumusest individuaalsete vajaduste mõistmisele. Aga rollide ja vastutusvaldkondade kontekstis tuleb seada siia kõrvale ka teadusuuringutest saadud tõendid, mis viitavad sellele, et täiendusõppe on kõige tõhusam siis, kui koolid ja koolitusteenuse osutajad mõistavad, et professionaalsesse arengusse panustamine on nende ühine vastutus, tagamaks õpilaste edasimineku ja heaolu.

Teadusuuringutest saadud tõendid rõhutavad tõhususe tagamisel ühiste jõupingutuste tähtsust. On igati alust eeldada, et sama kehtib ka riiklikul tasandil tõhusa täiendusõppe süsteemi loomisel.

- Käesolevas aruandes esitatud soovitused annavad aimu, kuidas seda kõik võiks saavutada. Nii toimides oleme seadnud keskseks sidususe, täpsemalt öeldes reformide kasutamise selleks, et rajada niisugune täiendusõppe süsteem, milles mis tahes muutus toetaks teisi muutusi ja mille puhul kõigil sidusrühmadel oleks võimalik kohandada muutusi viisil, mis suurendaks nende panust ja nende professionaalsuse taju.

Lisa

Selle aruande autorid ja peamised kaastöötajad: professor Philippa Cordingley, Bart Crisp, Evangelia Araviaki (CUREE), Loic Menzies, Bart Shaw, Baz Ramaiah (The Centre for Education & Youth), professor Sam Twiselton, Emily Perry (Sheffield Hallam University), Chris Tweedale, Josh Goodrich (Steplab), Harry Fletcher-Wood (Ambition Institute), Ed Vainker (Reach Foundation), Anne Maisvee, Artur Taevere (Briti Nõukogu). Inimesed ja organisatsioonid, keda on intervjueritud või kes on muul moel panustanud: Tatjana Kiilo, Terje Haidak, Eneken Juurmann, Ülle Matsin (Haridus- ja Teadusministeerium), Margit Timakov (Eesti Õpetajate Liit), Toomas Kruusimägi (Eesti Koolijuhtide Ühendus), Elo Allemann, Heli Mattisen, Kaija Kumpas-Lenk (HARNO), Tiia Õun, professor Eve Eisenschmidt, Kätlin Vanari, Grete Arro, Kati Aus (Tallinna Ülikool), Anne Raam, Aune Valk (Tartu Ülikool), Hille Ilves (Eesti Linnade ja Valdade Liit), Marika Pettai, Madis Annus, Nele Matsutsa (Tallinna Linnavalitsus), Riho Raave (Tartu Linnavalitsus), Marju Randlepp (Rae vald), Ene Täht (Lääneranna vald), Katrin Nurm (Kastre vald), Pille Raudam (Valga vald), Eve Mägi (Praxis), Margus Saks (Tulevikuhariduse PIRN), katseprojektis osalenud koolide õpetajad ja juhid, kohaliku eksperdirühma liikmed Priit Jõe juhtimisel, sh meisterõpetajad ja kogenud koolidirektorid.

Kasutatud allikad

Täienduskoolituste infosüsteem Juhan: <https://koolitus.edu.ee/>.

Cordingley, Philippa, *et al.* (2020). *Developing Great Leadership of CPDL*. CUREE. Veebis: <http://www.curee.co.uk/node/5200>.

Cordingley, Philippa, *et al.* (2015). *Developing Great Teaching: Lessons from the international reviews into effective professional development*. Teacher Development Trust. Veebis: <https://tdtrust.org/wp-content/uploads/2015/10/DGT-Full-report.pdf>.

Cordingley, Philippa, *et al.* (2019). *Constructing Teachers' Professional Identities*. Education International. Veebis: <https://www.ei-ie.org/en/item/22802:constructing-teachers-professional-identities>.

Cordingley, Philippa, ja Bart Crisp (2021). Professional Learning and Recruitment and Retention. – Ovenden-Hope, T., and ja R. Passy (toim). *Exploring Teacher Recruitment and Retention*. Routledge.

CUREE (2011). *Evaluation of CPD providers in England 2010–2011*. Veebis: <http://www.curee.co.uk/files/publication/%5bsite-timestamp%5d/CPD%20providers%20report%20-school%20leaders%20final.pdf>.

Department for Education (2016). Standard for teachers' professional development. Veebis: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/537031/160712_-_PD_Expert_Group_Guidance.pdf.

Haaristo, H.-S., *et al.* (2019). *Elukestva õppe strateegia vahehindamine*. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis, Rakendusauuringute Keskus CentAR. Veebis: https://www.hm.ee/sites/default/files/1.elukestva_oppe_strateegia_vahehindamise_aruanne_0.pdf.

Hobbiss, M., S. Sims ja B. Allen (2020). Habit formation limits growth in teacher effectiveness: A review of converging evidence from neuroscience and social science. *Review of Education*, 9(1), 3–23. Veebis <https://doi.org/10.1002/rev3.3226>.

HTM (2021). *Haridus- ja Teadusministeeriumi 2020. aasta tulemusaruanne*. Tartu: HTM. Veebis: https://www.hm.ee/sites/default/files/htm_tulemusaruanne_2020.pdf.

Kraft, M., D. Blazar ja D. Hogan (2018). The Effect of Teacher Coaching on Instruction and Achievement: A Meta-Analysis of the Causal Evidence. *Review of Educational Research*. 2018, 88(4), 547–588. Veebis: https://scholar.harvard.edu/files/mkraft/files/kraft_blazar_hogan_2018_teacher_coaching.pdf.

Kumpas-Lenk, K., M. Sukk, H. Mattisen, E. Kattai ja B. Järvet (2020). *Täienduskoolituse kvaliteet – vastutus, kitsaskohad, võimalused*. Tallinn: Eesti Kõrg- ja Kutsehariduse Kvaliteediagentuur. Veebis: <https://ekka.edu.ee/wp-content/uploads/T%c3%a4ienduskoolituse-kvaliteet-VALMIS-RAPORT.pdf>.

NTRP, National Teacher Research Panels. Centre for the Use of Research & Evidence in Education (CUREE). Veebis: <http://www.curee.co.uk/NTRP>.

Santiago, Paulo, *et al.* (2016). The teaching workforce in Estonia. – *OECD Reviews of School Resources: Estonia 2016*. Pariis: OECD Publishing. Veebis: <https://doi.org/10.1787/9789264251731-9-en>.

OECD (2019). *TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*. Pariis: TALIS, OECD Publishing. Veebis: <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>.

OECD (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. Pariis: TALIS, OECD Publishing. Veebis: <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>.