



Koolijuhtide küsitluse kokkuvõte

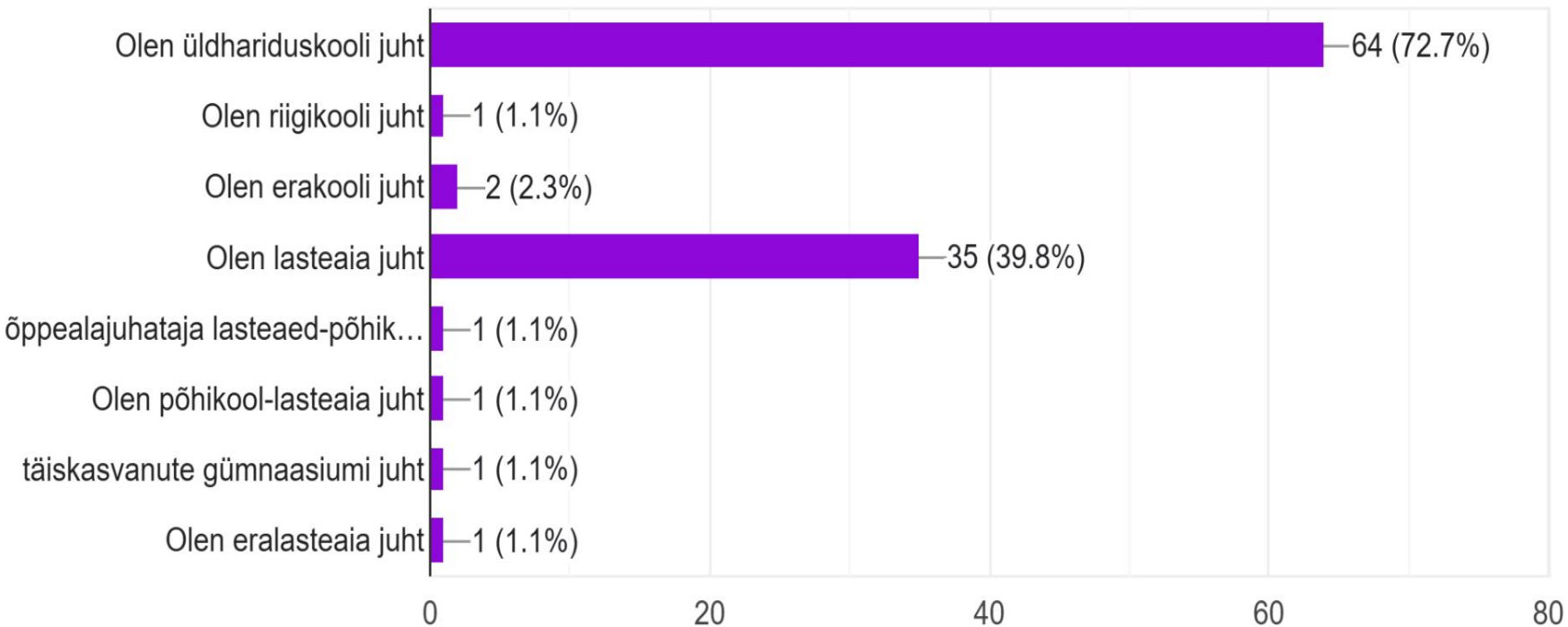
2025

Küsitluse läbiviimine

- Veebiküsitlus viidi läbi ajavahemikus 2.04-14.04.25
- Küsitlus saadeti *“Koolide, huvikoolide, koolieelsete lasteasutuste kontaktandmed 2024/2025 õa”* (EHIS) listis olevatele emaili aadressidele (v.a huvikoolid)
- Kokku laekus 88 vastust (saadetud välja ~800 lasteaiale-koolile)

Palun märgi oma roll

88 responses



Ootused haridusasutuse pidajale:

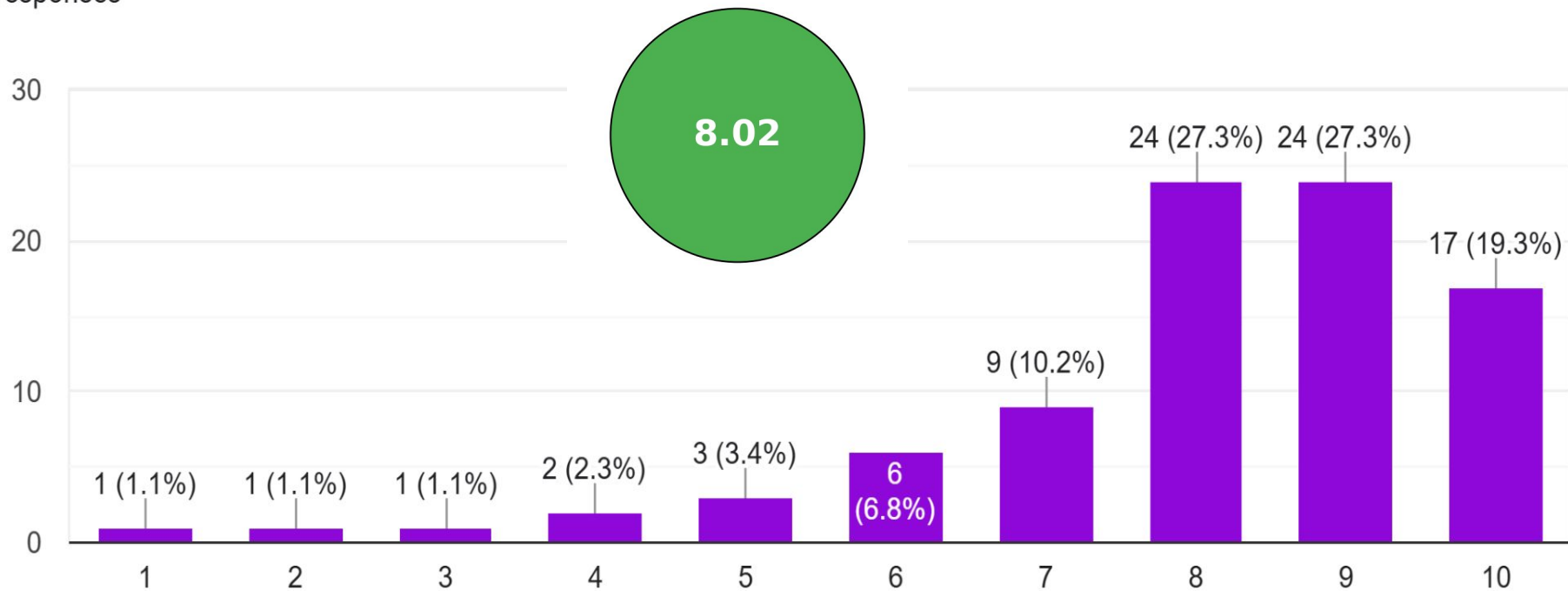
- Valmisolek konstruktiivseks ja sujuvaks **koostöök**s
- Tagada koolijuhile **autonoomia** koolisiseste otsuste osas ja **ressursid** ülesannete täitmiseks
- **Selge visioon** omavalitsuse hariduskorraldusest / **selge hariduspoliitika**
- Ootan, et pidaja **toetab** haridusjuhti tema otsustes, **kuulab** ja **usaldab**,
- Võrgustiku kujundamine omavalitsuses, et haridusjuhid regulaarselt kokku saaksid, infovahetus
- Oskus kuulata, **kaasa mõelda** koolijuhtide ettepanekutega kooli arenduste teemal
- Otsused ja korraldused oleksid selgesti mõistetavad, info kättesaadav, enne uuenduste vastuvõtmist võimalus läbirääkimisteks, arutlusteks, korralduste täitmiseks piisav aeg.
- Selged ja kokkulepitud eelarve koostamise reeglid, arupidamine ja **koosotsustamine** muutuste üle
- Et pidaja leiaks tasakaalu oma ja kooli huvi vahel
- Lasteasutuse pidajalt oodatud mitte ainult haldus- ja finantstugi, vaid ka aktiivne osalemine kvaliteetse ja arendava keskkonna loomisel lastele ja töötajatele.
- **Pädev** nõustamine; et pidaja juhtivtöötajad oleksid **väga kompetentsed**
- **Selgus rahastusmudel**is ja **võrdsus** pidaja koolide vahel. **Tugi juriidilistes küsimustes**
- Teadmine, et *"astutakse ühte jalga"*
- **Pika vaate olemasolu** haridusasutuse tuleviku suhtes
- **Huvitumine** ja **märkamine**, kuidas asutusel tegelikult läheb
- Et haridus oleks ka edaspidi omavalitsustes prioriteet nr 1
- Koolitusvõimalused, professionaalse arengu toetamine
- **Aus** ja **avameelne kommunikatsioon**
- Koolipidaja **sõnastab selged ootused** koolijuhile, kui ta koolijuhi tööle võtab.

Ootused haridusasutuse pidajale:

- Juht kuulub oma organisatsiooni meeskonda ja talle kehtivad tema organisatsiooni tunnustus/tulemustasu süsteemid.
- Antakse vastastikku tagasisidet **järjepidevate arenguveestluste** (vähemalt kord aastas) ja **üks-ühele vestluste** näol
- **Kooli vajadustega arvestamine**
- **Tuge valdkondades, kus kool ise ei toimetata** (nt majandusvaldkond, õigus, ehitus, hanked)
- Valla kõik haridusasutused peaks juhinduma samadest korralduslikest dokumentidest ja nõuetest; korralik süsteem juhenddokumentide süsteem
- Kõikides asutuses peab kehtima ühine palgakorraldus, asutuse eripärast tingitud töökorraldus.
- Infoliikumise tagamine
- Olla **nõuandvas** rollis
- **Toetus lastevanemate** jaburate nõudmistega võitlemisel
- **HEV õpilastele** neile vajalike õppekohtade tagamine
- Abi õpetajate ja tugipersonali **värbamisel**
- Et suhtlus ei toimuks käsuliinis
- **Selgelt sõnastatud investeringuplaanid**, et teaks, kas pidajal on plaanis ja millal haridusasutuste laiendamine jms.
- Tööülesannete andmisel olla selge ning arvestada uute juhtidega
- Mentori tugi
- **Mõistab** lasteaia ja kooli tööd **SISULISELT**
- **Peab kokkulepetest kinni**
- **Kompetentne** juht, kes on ise kursis haridusvaldkonna teemadega, **seadusandlusega**.
- Suhtleb haridusasutusega sagedamini, mitte ainult probleemide korral.
- Liigse bürokraatia vältimine

Kuidas hindad oma praegust koostööd pidajaga? 10-palli skaalal, kus 1=väga kehv koostöö, 10=väga hea koostöö

88 responses



Mis toimib koostöös pidajaga hetkel kõige paremini?

- 1. Kommunikatsioon ja pidaja kättesaadavus:**
*"Saan alati vastuse küsimusele ja vajadusel nõu."
"Kommunikatsioon on kiire ja ladus."*
- 2. Ühine visioon ja strateegiline mõtlemine:**
*"Kaugeleulatuvates plaanides oleme sarnastel seisukohtadel"
"Jagame sarnast visiooni hariduskorralduse osas"*
- 3. Toetus ja usaldus koolijuhi otsustes:**
*"Põhjalik ja toetav koostöö kooli arendamisel"
"Usaldatakse koolijuhti"*
- 4. Rahastuse ja projektide tugi:**
*"Toetus investeringute planeerimisel ja elluviimisel"
"Riikliku toetuse kasutamine"*
- 5. Pidaja hoiak:**
*"Mõistev ning igati haridusse panustav pidaja."
"Toetav ja sõbralik suhtumine"*

Millised on peamised murekohad seoses pidajaga?

"Liigne sekkumine koolielu detailidesse."

1. Liigne sekkumine ja autonoomia puudumine: *"Soovitakse dikteerida tegevusi, mis peaks jääma kooli otsustada."*

2. Ebapiisav toetus ja mõistmine: *"Mõned probleemid jäävad pidaja tasandil tähelepanuta."*

"Koolijuhi töö raskusi ei mõisteta."

3. Suhtlusprobleemid ja vähene kaasamine: *"Kooli arvamust ei küsita oluliste otsuste eel."*

"Ebapiisav tagasiside ja läbipaistmatu otsustamine."

4. Ressursside ebapiisavus või ebaõiglane jaotamine: *"Rahastuse ebavõrdsus erinevate koolide vahel."*

5. Pidaja vahetumine ja poliitiline ebastabiilsus: *"Et see koostöö jätkuks ka pärast valimisi."*

"Pidajate vahetumine segab koostöö jätkusuutlikkust."

Milliseid ettepanekuid tehti koostöö parendamiseks pidajaga?

- Kokku leppida kindlad ülesanded ja tegevused, kes mida teeb; igapäevatöö efektiivsem korraldamine
- Suurendada koostööd erinevate valdkondade välisekspertidega.
- Jõuda rohkemate haridusasutuste küllastamiseni
- Pidajad võiks omavahel rohkem koostööd teha ja parimaid praktikaid jagada (eriti lasteaed-põhikoolide näiteid oleks vaja)
- Sagedamad struktureeritud vestlused (1:1, arenguvestlused)
- Suurem tugi erinevate valdkondade raames - raamatupidamine, personalitöö
- Rohkem ümarlaudu erinevate teemade arutamiseks; suurem kaasamine
- Palgata kõrge kvalifikatsiooniga töötajaid
- Luua selged arengueesmärgid ja pakkuda tuge nende saavutamiseks
- Rohkem koolitusi koos
- Pidaja peaks oma pikaajalisi plaane paremini kommunikeerima
- Laste ja noorte toetamine (vaimse tervise probleemidega jms)
- Erivajadustega õpilaste klasside komplekteerimise erisuste mõistmine
- Võiks olla juhendmaterjal alustavale (uuele) allasutuse juhile.
- Alustavate õpetajate motivatsioonipaketi üle vaatamine ja kaasajastamine.

Milliseid ettepanekuid tehti koostöö parendamiseks pidajaga?

- Omavalitsus võiks omaosalust haridusse suurendada.
- Võib-olla selgem ülevaade, milliste küsimustega kelle poole pöörduda, kuna tegevusvaldkondi on väga palju.
- Pidaja annab konkreetsed juhised ja määrused, et saaks töötada nii, et kõikides haridusasutustes oleksid sarnased tingimused nt palgakorraldus, puhkused jms.
- Regulaarne tagasidestamine ja ootuste sünkroniseerimine.
- Kuna Eesti riik on nii väike, siis kogu koolivõrk võiks olla riigi hallata, see tagaks enam koolide iseseisvust ja vähemat poliitilist sekkumist ja ehk ka kompetentsemat juhtimist ja usaldust.
- Finants poole pealt võiks olla läbipaistvus ja selgus suurem, juriidika osas võiks olla tugi parem, suhtlus võiks olla selgem ehk vähem võiks olla dubleerimist ja info edasi-tagasi pörgatamist, sotsiaalosakond võiks olla koolile päriselt partneriks.
- Regulaarsed koostöökohtumised koos teiste haridusjuhtidega.
- Ei ole ettepanekuid, vaatan ise rohkem peeglisse.
- Leida võimalused lasteaedade uuendamiseks/remondiks. Leida lisavahendeid, et tagada konkuretsivõimeline palk abitöötajatele (abiõpetajad, õpetaja abid, kokad)

Kuidas saaks pidaja toetada haridusasutuse juhi professionaalset arengut?

1. Koolitusvõimaluste pakkumine ja võimaldamine:

- *"Lubada koolitustel ja projektides, arenguprogrammides osalemist."*
- *"Toetada arenguvajadusest lähtuvaid koolitusi."*
- *"Kovisioon ja supervisioon võiks olla olemas."*

2. Struktureeritud ja regulaarsed arenguvestlused:

- *"Regulaarsed sisukad arenguvestlused."*
- *"Andes tagasisidet tehtud tööle."*
- *"Koostöövestluse võiks pidaja ise välja pakkuda, mitte et pean seda ise küsima.:)"*
- *"Märgata ja tunnustada koolijuhi saavutusi ja edusamme."*

3. Suurem kaasamine ning ettepanekute ärakuulamine/autonoomia võimaldamine:

- *"Kuulata ära minu ettepanekud ja aidata neid ellu viia."*
- *"Mõista koolijuhi töö sisu ning olla valmis dialoogiks."*
- *"Anda koolijuhile võimalus arendada haridusuuendusi ja viia ellu visioone, mis toetavad kooli arengut."*

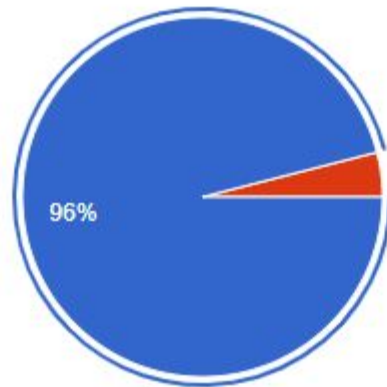
4. Mentor- ja/või tugisüsteemi pakkumine juhile/võrgustikutöö:

- *"Kogemuste jagamine teiste juhtidega, mentorlus."*
- *"Julgustada liitumist koolijuhtide võrgustike ja professionaalsete organisatsioonidega."*

Olen teadlik Haridusjuhtide kompetentsi- ja karjäärimudeli osas

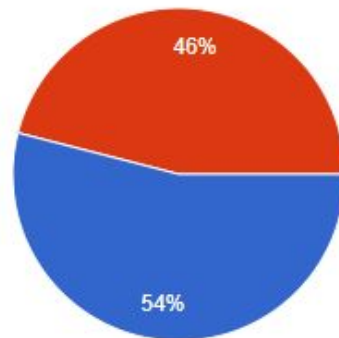
osas

50 responses



Olen tööalaselt Haridusjuhtide kompetentsi- ja karjäärimudelit rakendanud

50 responses



Jah

Ei

- Olen hinnanud ennast ja asutuse tööd kompetentsimudeli alusel, on toimunud 360´ hindamine ja tagasisidehindamine lasteaia-valla koostöös
- Enese-, organisatsiooni- ja suhetejuhtimises hoian tasakaalu. Olen seda nii töökavade, arengukava kui ka igapäevatöö kavandamisel silmas pidanud.
- Juhtida tuleb kõike, aga teadlikult: enesejuhtimine, meeskonna juhtimine, suhete juhtimine, koostöö, süsteemne mõtlemine, organisatsiooni juhtimine, strateegia juhtimine.
- Eelmisel aastal pidaja praktiseeris arenguestlustel enesejuhtimise valdkonnas. Ise olen uurinud, tutvunud ja analüüsinud samuti ennast.
- Koolipidajaga toimuvad 1:1 vestlused tegevuste ja tulemuste regulaarseks jälgimiseks. Olen mõtestanud haridusjuhi rolli haridusasutuse juhina, läbinud koolijuhtide arenguprogrammi, osalenud riiklikus töörühmas eestikeelsele õppele ülemineku kava koostamisel, regulaarsed kovisioonid jne
- Hindan aeg-ajalt, millised on kompetentsimudeli järgi minu tugevused ja arengukohad ja viin viimasest lähtuval läbi ka vajalikke tegevusi. Nt enese arendamine coachiva juhtimise valdkonnas või õppekava arenduse osas.
- Enesejuhtimine, organisatsiooni juhtimine, meeskonna juhtimine, koostöö: erinevate tegevuste analüüs, parendusvaldkondade väljaselgitamine, arendustegevuste planeerimine, uuringute läbiviimine, tagasisidestamine, eesmärgistamine.
- Minuga on koolipidaja korra (17 aasta jooksul) selle mudeli põhjal arenguestluste teinud.
- Selle alusel on toimunud arenguestlused ning selle alusel on toimunud minu kui koolijuhi hindamine ja oleme koos pidajaga teinud ühiselt minu kui koolijuhi arenguplaani.
- Vastan hoopis eituse kohta, et see mudel on poolik ja idealistlik ning tegelikkuses selle rakendamine eirab suurt hulka koolijuhi tööd. Mitterakendamine on teadlik valik, sest see mudel on nõrk.
- püüan rohkem suhelda oma inimestega, mitte dokumentidega
- Arengukavad, erinevad juhtimised. Kõige olulisem on kooli töös hoidmine.
- Olen kasutanud mudelit enesearengu toetamiseks ja kompetentsivaldkondade arenguvajaduse analüüsimiseks.

- Tegelen pidevalt enesearendamisega nii juhtimise kui ka haridustrendide valdkonnas, püüan toetada oma juhtkonda ja õpetajaid nende arengus (ühised seminarid, koolitused, nõupidamised, koostöö/arenguvestlused; uute eesmärkide seadmine, kavandamine, elluviimine, tegevuste ja tulemuste analüüsimine, uued algatused).
- kaasav juhtimine, inimeste eetiline kohtlemine, ressursside läbimõeldud kasutamine, organisatsioonile eesmärkide seadmine ja nende analüüsimine.
- Olen vaadanud, mis valdkondi kompetentsimudel kirjeldab ning siis iseennast analüüsinud.
- Olen osalenud 360kraadi hindamises
- Olen hoidnud kesksel kohal meeskonnatööd ja suhete juhtimist (koolitused ja koostöövestlused), analüüsinud püsivalt tehtut (tagasisideküsimustikud, eneseanalüüs), lugenud erialast kirjandust, õppinud teiste headest kogemustest, hetkel päevakorral asutuse arengukava uuendamine koos meeskonnaga (visioon, eesmärgid jms).
- Olen sellega tutvunud, täiendavalt lugenud. See aitab fookuse paika panna, mis on olulised valdkonnad, millega koolijuht peaks tegelema.
- Eelkõige arengudokumentide koostamise valguses
- Vähemalt kord aastas hinnanud oma tegevusi HTMi "Haridusasutuse juhi kompetentsimudeli" põhjal, võrrelnud oma tegevusi ja toimimist mudelis toodud maatriksi kirjeldatuga. Rakendanud nii koolijuhi kui õpetaja maatriksit kevadistel arenguvestlustel kooli juhtkonna liikmetega, valdkonnajuhtide ja peaspetsialistidega. Olen osalenud erinevates koolijuhtide võrgustikes. Osalenud erinevatel haridusjuhtidele suunatud koolitustel. Lisaks osalenud näiteks HTM poolt õppekava uue hindamisjuhise väljatöötamiseks korraldatud seminarisarjas etc.
- Hetkel olen kasutanud seda juhtkonna arenguvestluste läbiviimiseks. Juhtkonna liige on saanud enda analüüsi sellele toetudes teha.