

Hea pidaja tava

Kokkulepped

Juhendmaterjal

Kogemuslood

Enesehindamise kompass





Sisukord

Hea pidaja tava tuum	4
Hea pidaja tava juhendmaterjal	14
1. Strateegiline planeerimine	14
1.1. Arengukavade koostamine	16
1.2. Haridusvaldkonna seiramine.....	18
1.3. Õigusaktide koostamine.....	22
2. Eelarvestamine	25
2.1. Eelarvestrateegia ja eelarve koostamine. Eelarve mudeldamine.....	27
2.2. Haridusasutuse juhi roll finantsressursside juhtimisel	29
3. Haridusvõrgu kujundamine	30
3.1. Haridusvõrgu ümberkorraldamine	31
3.2. Tugi- ja abiteenuste korraldamine.....	33
4. Haridusasutuse juhi võimestamine.....	36
4.1. Värbamine ja sisseelamise toetamine	37
4.2. Tööandja väärtuspakkumine	41
4.3. Professionaalse arengu toetamine	43
4.4. Väljajuhatamine ja töösuhte lõpetamine	46
4.5. Järelkasvu planeerimine	47
5. Koostöövõrgustike ja sidususe loomine.....	49
5.1. Valdkondadevaheline sidusus	50
5.2. Eesmärgistatud võrgustikutöö	52
5.3. Koostöö hoolekogudega	53
5.4 Koostöö hariduskomisjoniga	53
Enesehindamise kompassi juhend.....	55
Kuidas kompassi kasutada?.....	55
Lisa 1. Strateegiline planeerimine	58
Lisa 1.1. Muutuste juhtimise teoreetilised mudelid	58
Lisa 1.2. Arengukava koostamise etapid	60
Lisa 1.3. Andmete kogumine valdkonna seiramiseks.....	62
Lisa 1.4. Seireplaani näidis	63
Lisa 1.5. Vaiete ja kaebuste menetlemine	64
Lisa 1.6. Näidis: valdkonna dokumentatsiooni loetelu.....	66
Lisa 1.7. Juhendmaterjalid, statistika ja analüüsid	71

Lisa 2. Eelarvestamine	72
Lisa 2.1. Riikliku haridustoetuse kujunemine	72
Lisa 2.2. Haridusasutuste eelarvemudeli näidis	73
Lisa 2.3. Juhendmaterjalid, statistika ja analüüsid.....	74
Lisa 3. Haridusvõrgu kujundamine	75
Lisa 3.1. Haridusvõrgu analüüsi soovitused	75
Lisa 3.2. Haridusvõrgu ümberkorraldamise etapid	76
Lisa 3.3. Juhtimise ühendamise võimalused ja riskid	78
Lisa 3.4. Juhendmaterjalid, statistika ja analüüsid.....	81
Lisa 4. Haridusasutuse juhi võimestamine	82
Lisa 4.1. OnBoardingu protsess	82
Lisa 4.2. Katseaja lõpuvestluse näidisküsimused.....	83
Lisa 4.3 Arenguveestluse abimaterjal	85
Lisa 4.4. Juhendmaterjalid, statistika ja analüüsid.....	88
Kogemuslood	89

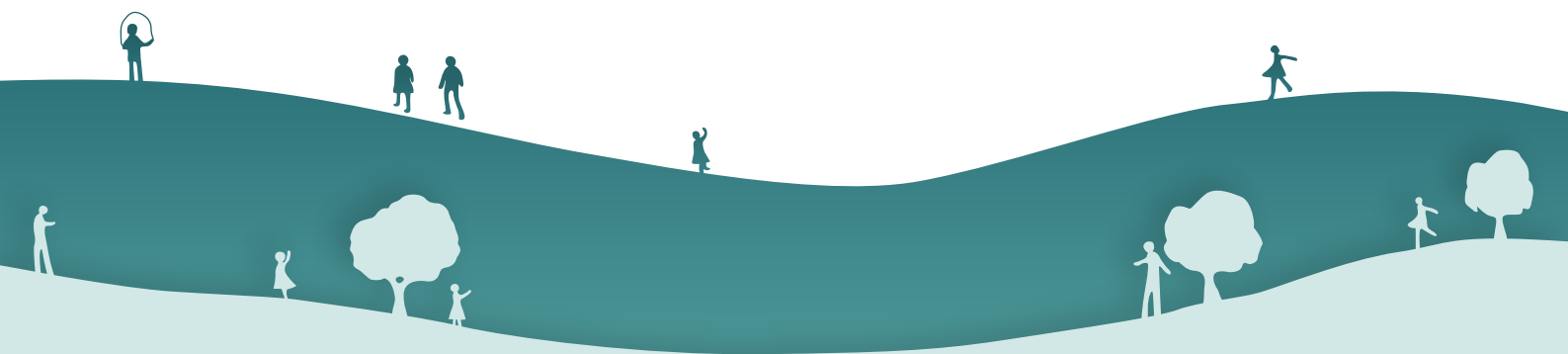
Hea Pidaja Tava

Eesti Linnade Valdade Liit 2026

Valminud koostöös Heateo Haridusfondi ja MTÜ Hea hariduskorraldusega

Koostajad: Marika Saar, Triin Kaaver, Kreet Poolma, Ann Leppiman

Kujundaja: Disait.ee



**HEATEO
HARIDUSFOND**



EESTI LINNADE JA VALDADE LIIT
ASSOCIATION OF ESTONIAN CITIES AND MUNICIPALITIES



Hea pidaja tava tuum

Eestis on 78 kohalikku omavalitsust, mis jagunevad 15 linnaks ja 63 vallaks. Nende aladele jääb üle tuhande alus-, üld- ja kutseharidusasutuse, mida peavad riik, kohalikud omavalitsused ja eraõiguslikud juriidilised isikud.

Selleks, et pakkuda kvaliteetset haridust igas Eesti piirkonnas ning vähendada hariduslikku ebavõrdsust, on oluline luua selgus rollides ja vastutusalades. Pidajatel on suur mõju haridusvaldkonna eestvedamisel ning võimekusel leida, toetada ja arendada pädevaid haridusjuhte ja ka õpetajaid. Just haridusasutuse juhtkonna professionaalsus määrab haridusasutuse kvaliteedi, organisatsioonikultuuri ja kuvandi.

Eesmärk

Kohalikke omavalitsusi koondav Eesti Linnade ja Valdade Liit kutsus ellu **Hea pidaja tava loomise, mille eesmärk on luua selgust rollides ja vastutusalades ning koondada ja jagada parimaid praktikaid**, võttes arvesse omavalitsuste erisusi. Hea tava aitab kujundada ühtset mõtteviisi, milline on hea pidaja, ning kuidas korraldada parimal viisil koostööd pidaja ja haridusjuhtide vahel – seda ka olukorras, kui inimesed peaksid vahetuma.

Hea pidaja tava koosneb kolmest osast



Teekond

Haridusasutuste hea pidaja tava on valminud Eesti Linnade ja Valdade Liidu tellimusel, Heateo Haridusfondi toel ja MTÜ Hea hariduskorraldus eestvedamisel koostöös kohalike omavalitsuste, Haridus- ja Teadusministeeriumi ning Tallinna Ülikooli ja Tartu Ülikooliga. Hea pidaja tava koostamiseks moodustati projektitiim ja töörühm.

Projektitiimi kuulusid: Robert Lippin (ELVL); Kadri Väljaste, Ann Leppiman, Merlin Linde (Heateo Sihtasutus); Marika Saar, Kreet Poolma, Triin Kaaver (MTÜ Hea hariduskorraldus).
Töörühma kuulusid: kohalike omavalitsuste ja pidajate esindajad Andres Kaarmann (Saue vald), Kaarel Rundu (Tallinna linn), Allar Haljasorg (Kohila vald), Piret Sapp (Järva vald), Tiivi Tiido (Viljandi linn), Kerda Eiert (Toila vald), Meeli Pärna (Eesti Tantsukunsti- ja Tantsu- hariduse Liit); ülikoolide esindajad Katrin Saks (Tartu Ülikool), Eve Eisenschmidt, Marcus Ehasoo, Daniel Reinaru (Tallinna Ülikool); haridusasutuste esindajad Alo Savi (Tallinna Tõnismäe Riigigümnaasium), Pille Liblik (Setomaa Kool ja Setomaa Gümnaasium), Riin Raie (Elva Linna Lasteaiad), Kuno Rooba (Rakvere Ametikool), Pille Usin (Tori Põhikool); Haridus- ja Teadusministeeriumi esindajad Anti Alasi ja Liis Lehist ning Eesti Hariduse Kvaliteedia- gentuuri esindaja Helen Arus.

Hea pidaja tava ajajoon

Eeltöö

Kantar Emori uuring ning Haridusjuhtide karjääri- ja komp.mudeli rakenduse töörühm töid välja, et pidajad vajavad kvaliteetset tugimaterjali haridusjuhtide toetamiseks.

ELVL pöördus Heateo Haridusfondi poole ideega töötada välja Hea pidaja tava.

Väljatöötamise protsessi kutsuti juhtima Hea hariduskorraldus.

Protsess

Töörühma kohtumised.

Intervjuude, küsitluste tulemuste analüüsimine ja tava esmase versiooni väljatöötamine.

Peegelduskogult tagasiside saamine.

Protsessi III etapp

Töörühma kohtumine. Hea pidaja tava versioonile tagasiside kogumine.

Enesehindamise tööriista ehk kompassi väljatöötamine.

Hea pidaja tava tutvustused

Valminud tava tutvustatakse üle Eesti.

Sügis 2024 → Talv 2024 → Kevad ja suvi 2025 → Sügis 2025 → Talv 2025 → Kevad 2026 → 2026

Ettevalmistus

- 1 Olemasolevate materjalide, dokumentide, uuringute analüüs
- 2 Töörühma ja peegelduskogu kokkukutsumine
- 3 Sihtrühma liikmete hulgas fookusintervjuude läbiviimine
- 4 Eelküsimustikud pidajatele ja koolijuhtidele

Protsessi II etapp

Kogemuslugude kogumine pidajatelt.

Teksti läbitöötamine ja parendamine.

Hea pidaja tava valmib

Sisendi saamiseks viidi 2025. aasta kevadel läbi küsitlused ja fookusrühmaintervjuud haridus- ja arendusasutuste pidajate ning koolijuhtide seas.

Protsessi vältel andsid tagasisidet ja suunasid tegevusi regulaarselt kohtuv projektitiim ning erinevate huvigruppide esindajatest koosnev töörühm. Valminud tava valideeris ja selle üldpõhimõtted kinnitas oma ala ekspertidest koosnev peegelduskogu, kuhu kuulusid: Liina Pöld, Triin Laasi-Õige (HTM), Pirkko Valge (Heateo SA), Urmo Uiboleht (EKJÜ), Robert Lippin (ELVL).

Väljakutsed

Hea pidaja tava raames 2025. aasta kevadel läbi viidud sisendkorje kohaselt on haridus- ja arendusasutuste **pidajate** peamised väljakutsed seotud kvalifitseeritud personali (õpetajad, tugispetsialistid, juhid) leidmise ning kaasava hariduse rakendamisega. Lisaks teevad muret vananev taristu, haridusvaldkonna küllaltki paindumatu rahastusmudel ning sagedasti muutuvad õigusaktid, mis omakorda takistavad pikaajalist strateegilist planeerimist või mille tõttu lisandub pidajatele uusi (rahalisi) kohustusi. Soovitakse suuremat selgust rollides ja vastutuses.

Haridusjuhid omakorda ootavad pidajatelt partnerlussuhet, mis põhineb selgetel eesmärkidel, vastastikusel usaldusel ja juhile antud autonoomial. Lisaks on ootuseks piisav ja läbipaistev eelarve, asjatundlik tugi erivaldkondades (nt õigus, majandus) ning haridus- ja arendusasutuste võrdne kohtlemine.

Kuidas tava lugeda ja kuidas kasutada?

Kuigi iga pidaja on erinev – eri suuruse, struktuuri ja võimalustega – tegutseme kõik ühise eesmärgi nimel: tagada õppijatele parim võimalik haridus ning luua süsteem, kus haridus on hästi korraldatud ja haridusjuhid on oma töös toetatud ja tulemuslikud. Hea pidaja tava aitab seda teha teadlikumalt ja süsteemsemalt, pakkudes raamistikku, mis toetab nii pidaja kui ka haridusjuhi professionaalset arengut ja koostööd.

Haridus- ja arendusasutuste hea pidaja tava koosneb kolmes osast: tegutsemispõhimõtted, juhendmaterjal ning pidaja enesehindamise tööriist ehk kompass.

- **Tegutsemispõhimõtted** loovad ühtse mõtteviisi ja hoiaku, mis ühendab kõiki pidajaid üle Eesti.
- **Juhendmaterjal** avab iga põhimõtte ja valdkonna sisu praktiliselt, sisaldades näiteid, töövõtteid ja soovitusi, mis toetavad teadlikku juhtimist, koostööd ja arengut.
- 🧭 **Enesehindamise kompass** aitab hinnata hetkeolukorda, mõelda tugevustele ja arenguvõimalustele ning seada järgmised sammud.

Hea pidaja tava võib lugeda nagu head raamatut – otsast lõpuni – või tutvuda just nende peatükkidega, mis on Sinu kui pidaja jaoks hetkel aktuaalsed. Alustada võid ka hoopis enesehindamisest ning liikuda siis teemadeni, mis hindamise tulemusena vajavad senisest rohkem tähelepanu. Tavasse on kokku koondatud ka juba olemasolevad asjakohased juhendmaterjalid.

Haridusvaldkonna arendamine on pidev ning kõiki murekohti ei saagi koheselt lahendada. Oluline on valmisolek õppida, seoseid märgata ja järk-järgult haridusvaldkonda arendada. Kui Sinu eesmärk on tagada õppijatele parim võimalik haridus, kujundada hästi korraldatud ja õppijakeskne haridussüsteem ning toetada tugevaid haridusjuhte, siis leiad siit materjalist tuge ja inspiratsiooni, et seda teekonda teadlikult juhtida.

Tegutsemispõhimõtted

Hea pidaja tegutsemispõhimõtted on suunaks ja toeks sihtide seadmisel, ülesannete täitmisel ja väljakutsete lahendamisel. Sõnastatud on kolm tegutsemispõhimõtet:



Järgnevalt on kirjeldatud, miks need tegutsemispõhimõtted on olulised ning mida need tähendavad.

1

Õppijakeskne sihiseade tähendab, et hea pidaja seab oma otsuste ja tegevuste keskmesse lapse ja õppija heaolu ning arenguvajadused. Õppija heaolu, areng ja võimalused õppimiseks määravad suuna nii strateegiliste valikute, juhtimisotsuste kui ka haridusasutuste arendamise tegevustes. Eesmärk on toetada organisatsiooni- ja töökultuuri kujunemist haridusasutustes, et õppija tunneks end hoitu, väärtustatu ja kaasatuna ning teda märgatakse, kuulatakse ja toetatakse.

2

Usalduslik koostöö ning rollide ja vastutuse selgus – hea pidaja tegutseb põhimõttel, et haridusasutuste juhtide ja pidaja vaheline koostöö on partnerlus, mis põhineb vastastikusel usaldusel. Haridusasutuste juhtide tegevus on toetatud ja võimestatud. Usalduslik koostöö loob aluse ühiselt seatud eesmärkide ja visiooni elluviimiseks ning võimaldab pidajal ja haridusjuhil tegutseda ühtse meeskonnana. Selline usalduslik koostöö tugevdab juhtimiskultuuri ning aitab saavutada paremaid tulemusi nii haridusasutuse kui ka kogukonna tasandil.

Tõhus meeskonnatöö eeldab, et rollid ja ootused on selged ning vastutus jagatud. Rollide ja vastutuse selgust saab vaadata nii juhtimistasandite kui ka ametikohtade lõikes. Mõnede otsuste puhul on seaduses juba ette kirjutatud, milline tasand selle peab langetama, kuid erinevad tasandid võivad ka sisemiselt otsuseid delegeerida, mistõttu võib praktika erinevate otsuste langetamise tasandite puhul olla väga erinev. Ametikohtade rollid ja vastutus lepatakse kokku asutuse põhimääruses, töölepingutes, ametijuhendites, kuid ka arenguveestlusel ja tööplaanides. Pidaja tasandil on oluline kokku leppida, mida teeb tippjuht, valdkonna juht, osakonna juhataja või spetsialist.

3

Tõenduspõhine ja kaasav strateegiline juhtimine – hea pidaja tegutseb põhimõttel, et haridusvaldkonna juhtimine peab olema andmetel, teadmistel ja koostööl põhinev. Tõenduspõhine juhtimine tähendab, et strateegilised otsused tehakse tuginedes usaldusväärsetele andmetele ja analüüsile, olles teadlik muutuste kompleksusest ning nende mõjust õppijatele, haridusasutustele ja kogukonnale. Selline lähenemine võimaldab seada sihipäraseid eesmärke, hinnata lahenduste mõjusust ja suunata ressursse põhjendatult.

Kaasav juhtimine tähendab, et pidaja ei langeta otsuseid üksinda, vaid loob süsteemse ja usaldusliku koostöö nii haridusasutuste juhtide kui ka erinevate kogukondadega, sh lastevanemate ja teiste valdkondade esindajatega. Muutuste juhtimisel on pidaja teadlik protsessi terviklikkusest ning muudatused kavandatakse, viiakse ellu ja hinnatakse koos nendega, keda need otseselt puudutavad.

Selge, sisuline ja õigeaegne kommunikatsioon on tõenduspõhise ja kaasava juhtimise lahutamatu osa. See loob usaldust, toetab ühist mõistmist ning aitab muutusi ellu viia sujuvalt ja eesmärgipäraselt. Nii kujundab hea pidaja läbipaistva ja teadliku juhtimiskultuuri, mis toetab stabiilset, paindlikku ja jätkusuutlikku arengut.

Peamised valdkonnad ja kokkulepped

Viis peamist valdkonda, mida head pidajad hästi eest veavad ja ellu viivad on:

1. **Strateegiline planeerimine**
2. **Eelarvestamine**
3. **Haridusvõrgu kujundamine**
4. **Haridusasutuste juhtide võimestamine**
5. **Koostöövõrgustike ja sidususe loomine**

1 Strateegiline planeerimine

- Arengukavade koostamine
- Haridusvaldkonna seiramine
- Õigusaktide koostamine

2 Eelarvestamine

- Eelarvestrateegia ja eelarve koostamine, sh eelarve mudeldamine
- Haridusasutuse juhi roll finantsressursside juhtimisel

3 Haridusvõrgu kujundamine

- Haridusvõrgu ümberkorraldamine
- Tugi- ja abiteenuste korraldamine

4 Haridusasutuse juhi võimestamine

- Värbamine ja sisseelamise toetamine
- Tööandja väärtuspakkumine
- Professionaalse arengu toetamine
- Järelkasvu planeerimine
- Väljajuhatamine ja töösuhte lõpetamine

5 Koostöövõrgustike ja sidususe loomine

- Valdkondadevaheline sidusus
- Eesmärgistatud võrgustikutöö
- Koostöö hoolekogudega
- Koostöö hariduskomisjoniga

- Õppijakeskne sihiseade
- Usalduslik koostöö ning rollide ja vastutuse selgus
- Tõenduspõhine ja kaasav strateegiline juhtimine

1

Strateegiline planeerimine

Hariduse juhtimisel on oluline näha tervikut ning seda teadlikult pikas vaates kujundada. See peatükk aitab mõista, miks strateegiline planeerimine on pidaja töö keskne osa, millest hea planeerimisprotsess koosneb ning kuidas tagada, et strateegilised sihid kujuneksid igapäevase juhtimise ja koostöö tööriistaks.

Väljakutsed: sageli toimub hariduse strateegiline juhtimine killustunult ja reageerivalt, mitte süsteemselt ja eesmärgipäraselt. Arengukavad ja muud strateegilised dokumendid on küll olemas, kuid omavahel ei pruugi olla seoses eesmärgid, vajadused ja planeeritud ressursid. Planeerimisel on kaasamine ja analüüs ebaühtlane, eesmärgid ei ole alati mõõdetavad ning sageli puudub eesmärkide ja tegevuste seiramine. Tulemuseks on olukord, kus otsused ei ole piisavalt tõendus põhised ega loo pidajale terviklikku pilti haridusvaldkonna arengust.

Kokkulepped:

- Pidaja on seadnud hariduse valdkonnas selged eesmärgid, tegevused ja tulemused, mida jälgitakse regulaarselt.
- Strateegiliste dokumentide koostamine on tõenduspõhine, kaasav ja sidus.
- Pidaja osaleb haridusasutuste arengukavade planeerimisel ja koostamisel.
- Haridusasutuste tegevuste ja tulemuste seiramine on eesmärgipärane ja haridusjuhtide tegevust toetav.
- Õigusaktide koostamine on läbimõeldud ja välditakse ülereguleerimist.

2

Eelarvestamine

Läbimõeldud ja läbipaistev finantsjuhtimine on tulemusliku haridusjuhtimise eelduseks. See peatükk käsitleb, kuidas eelarve kaudu suunata hariduse arengut ja saavutada ühiselt seatud eesmäärke, tugevdada haridusjuhtide autonoomiat ja tagada õppijatele võrdsed võimalused, seades selge seose strateegiliste eesmärkide, kvaliteedi ja ressursside vahel.

Väljakutsed: hariduse eelarvestamine on pidajale arvestatav väljakutse. Sageli on rahastuse põhimõtted ebaselged, protsessid ajaliselt pingelised ja otsused sõltuvad liigselt poliitilisest kaalutlusest, mitte pikaajalistest eesmärkidest. Eelarvestamisel lähtutakse nn varem välja kujunenud tavadest, mis ei arvesta haridusvaldkonnas toimunud muutustega. Eelarve seos arengukavade eesmärkidega jääb sageli nõrgaks, haridusjuhid ei tunne end sageli kaasatuna ning läbipaistvuse puudumine võib vähendada usaldust ja pidaja suutlikkust strateegiliselt tegutseda.

Kokkulepped:

- Heal pidajal on tugev eelarvestrateegia, mis lähtub arengukava eesmärkidest ja tegevustest (mitte ainult investeeringu eesmärkidest).
- Eelarvestrateegia ja eelarve koostamise protsess on selge ning haridusasutuste juhtidega läbi räägitud ja kokku lepitud.
- Haridusasutuste eelarve kujunemise põhimõtted on arusaadavad ja võrdsetel alustel. Eelarve mudeldamine loob juhile selguse eelarve kujunemisel.
- Haridusasutuse juhil on autonoomia eelarve kasutamisel, lähtudes pidaja poolt kehtestatud raamidest. Haridusasutuse juhil on võimalus jälgida eelarve täitmist regulaarselt

3

Haridusvõrgu kujundamine

Hästi kujundatud haridusvõrk tagab, et igal lapsel on võimalus õppida turvalises ja arengut toetavas keskkonnas, sõltumata elukohast. See peatükk käsitleb, kuidas pidaja saab kujundada õppijakeskset ja jätkusuutlikku haridusvõrku, mis toetab hariduse kvaliteeti, kättesaadavust ja ressursi mõistlikku kasutust.

Väljakutsed: haridusvõrgu arendamisel seisavad pidajad silmitsi erinevate väljakutsetega – on piirkondi, kus laste arv kiirelt kasvab ja neid, kus kahaneb. Otsused haridusvõrgu, tugi- ja abiteenuste korraldamisel on sageli emotsionaalsed, ressurssimahukad ja poliitiliselt tundlikud ning lähtutakse ajaloolisest kogemusest arvestamata toimunud muutusi. Puudulik andmeanalüüs, ebapiisav kaasamine ja muutuste juhtimise puudulikud oskused võivad viia otsusteni, mis ei toeta õppija ega kogukonna huve. Väljakutse on tagada, et võrgu ümberkorraldused ning tugi- ja abiteenuste korraldamine moodustaksid ühtse, õppijakeskse ja jätkusuutliku terviku.

Kokkulepped:

- Haridusvõrgu olukorda analüüsitakse regulaarselt ning haridusvõrgu ümberkorraldused tuginevad analüüsile ja kaalutud variantidele.
- Haridusvõrgu ümberkorralduse protsess on kaasav ning tugineb põhjalike aruteludele kogukondadega.
- Hariduse tugi- ja abiteenused on kättesaadavad, kvaliteetsed ja tõhusalt korraldatud.

4

Haridusasutuste juhtide võimestamine

Haridusvaldkonna edu sõltub inimestest ning eelkõige sellest, kui hästi suudab pidaja värvata, toetada ja väärtustada oma haridusasutuse juhte ning arendada nende professionaalsust. See peatükk käsitleb, kuidas kujundada pidaja ja haridusasutuse juhi vahelist usalduslikku ja professionaalset koostöösuhet, mis toetab juhi arengut, kindlustunnet ja motivatsiooni ning loob aluse kogu koolipere edule.

Väljakutsed: haridusasutuse juhtide **töö** on muutunud keerukamaks, kuid pidajate tugi on väga ebaühtlane. Tihtilugu pole värbamine piisavalt läbipaistev, arenguvestluseid ei toimu või need on pigem formaalsed ning järelkasvu planeerimine on juhuslik. Väljakutse on kujundada terviklik ja toetav juhtimissüsteem, kus pidaja tegutseb teadliku tööandjana ja toetab juhte kogu nende professionaalse teekonna vältel.

Kokkulepped:

- Pidaja järgib haridusasutuste juhtide värbamisel **Haridusjuhi kompetentsimudelit** ning **värbamise käsiraamatut**.
- Pidaja mõtleb läbi ja viib ellu alustava juhi sisseelamise toetamise.
- Haridusasutuste juhtidega toimuvad regulaarsed vestlused ning üksteisele antakse edasiviivat tagasisidet.
- Iga haridusasutuse juhiga lepitakse kokku eesmärgid, sõnastatakse tulemused ning lepitakse kokku professionaalse arengu tugi.
- Haridusasutuste juhtide palgakorraldus ja motivatsioonipakett on läbi mõeldud ning kirja pandud.
- Pidaja tegeleb juhtide järelkasvu planeerimisega.
- Pidaja tegeleb teadlikult oma töötajate (osakonna juhtide, spetsialistide) haridusvaldkonna kompetentsi arendamisega.

5

Koostöövõrgustike ja sidususe loomine

Hea hariduskorraldus vajab tugevat koostöövõrgustikku ja valdkondadevahelist sidusust. See peatükk käsitleb, kuidas hea pidaja loob, hoiab ja juhib koostöösuhteid, mis ühendavad haridusasutused, kogukonna, hoolekogud, volikogu ja teised valdkonnad ühise eesmärgi nimel.

Väljakutsed: koostöövõrgustikud kutsutakse kokku sageli juhuslikult ja eesmärgita, nende tegevus ei ole süsteemne ega järjepidev. Vastutused ja eesmärgid on ebaselged ning koostöö koolide, pidajate, hoolekogude ja volikogu vahel sõltub liigselt üksikisikutest. Ka valdkondadeülene koostöö takerdub „silotornide” taha.

Kokkulepped:

- Pidajal on juhtiv või toetav roll erinevate võrgustike loomisel ja hoidmisel.
- Võrgustikutööl on selge eesmärk ja tihe seotus strateegiliste eesmärkidega.
- Haridus on tihedalt seotud kultuuri-, spordi-, noorsootöö-, sotsiaal- ja tervisedenduse valdkondadega ning eesmärgid ja tegevused toimuvad valdkondadeüleselt lastest ja noortest lähtuvalt.

Nende kokkulepete teadlik ja järjepidev elluviimine kujundab otseselt pidaja mainet. Hea pidaja mõistab, et maine on osa tema strateegilisest võimekusest. See, kui usaldusväärseks nähakse otsuseid ja kui avatud ollakse koostööle, sõltub suuresti sellest, milliste põhimõtete järgi pidaja tegutseb. Mida järjepidevamad ja arusaadavamad on pidaja väärtused, suhtlus ja tegevus, seda paremini mõistetakse pidaja otsuseid kogukonnas ning õpetajate, lapsevanemate ja partnerite seas. Usaldusväärne ja väärtuspõhine tegutsemine toob kaasa sisukama tagasiside, parema koostöö ja kogukonna tugevama toetuse. See toetab ühtse haridusruumi kujunemist, kus õppijaid ja õpetajaid toetatakse ning arengueesmärgid on selged.

Hea maine suurendab piirkonna atraktiivsust. Pered näevad seda kohana, kus lastel on head õppimisvõimalused, ning pidajat tajutakse stabiilse ja toetava tööandjana. Maine on oluline ka värbamises, sest usaldusväärse pidaja juurde tulevad ja jäävad pädevad juhid, õpetajad ja teised spetsialistid. Hea maine loob aluse koostööks, arendustegevusteks ja lisarahastuse kaasamiseks, aidates kaasa hariduselu jätkusuutlikule arengule, mis kujuneb läbimõeldud otsuste ja järjepideva tegutsemise kaudu.



Hea pidaja tava juhendmaterjal

1. Strateegiline planeerimine

Hariduse juhtimisel on oluline näha tervikut ning seda teadlikult pikas vaates kujundada. Käesolev peatükk aitab mõista, miks strateegiline planeerimine on pidaja töö keskne osa, millest hea planeerimisprotsess koosneb ning kuidas tagada, et strateegilised sihid kujuneksid igapäevase juhtimise ja koostöö tööriistaks.

Hea pidaja kokkulepped:

- Pidaja on seadnud hariduse valdkonnas selged eesmärgid, tegevused ja tulemused, mida jälgitakse regulaarselt.
- Strateegiliste dokumentide koostamine on tõenduspõhine, kaasav ja sidus.
- Pidaja osaleb haridusasutuste arengukavade planeerimisel ja koostamisel.
- Haridusasutuste tegevuste ja tulemuste seiramine on eesmärgipärane ja haridusjuhte toetav.
- Õigusaktide koostamine on läbimõeldud ja välditakse ülereguleerimist.

Strateegiline planeerimine on süsteemne protsess, mis kujundab suurt pilti. See protsess seob omavahel tegevused, eelarve ja arengudokumendid ning kehtestab mõõdikud edusammude hindamiseks¹ (G. L. Gordon, 2005).

¹ G. L. Gordon (2005. Strategic Planning for Local Government. Second Edition. ICMA.)

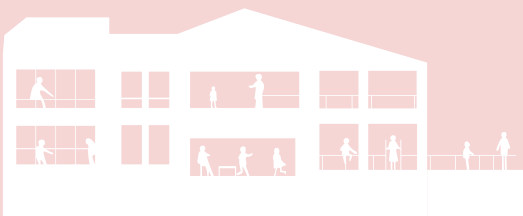
Mõned näited hariduse valdkonna strateegilistest dokumentidest:

- riiklik haridusstrateegia;
- maakondlik arengustrateegia;
- valla/linna arengukava ja eelarvestrateegia;
- üldplaneering (ruumiline planeerimine);
- valdkondlikud arengukavad (valikuline);
- koalitsioonileping (valikuline);
- kvaliteedikokkulepe (valikuline);
- haridusasutuse arengukava.

Strateegiate väljatöötamine on pidaja poolt hästi läbimõeldud protsess, et kõigil sidusrühmadel oleks võimalik strateegia loomisel kaasa rääkida. Strateegilise planeerimise juures on oluline silmas pidada, et kõik kokkulepitud eesmärgid ja/või tegevused oleksid ka mõõdetavad. Vaid nii saame hinnata, kas ja kuivõrd oleme oma tegevustes ja eesmärkide täitmisel õnnestunud. Haridusvaldkonna arengute planeerimisel saab läbi mõelda ka haridusuuenduste vajaduse ning tegevusplaanid. Haridusuuenduste elluviimisel on oluline arvestada muutuste juhtimise põhimõtetega (vt **Lisa 1.1. Muutuste juhtimise teoreetilised mudelid**).

Strateegilise planeerimise juures on oluline ka eesmärkide ja tegevuste seiramine ja analüüs ning vajadusel tuleb analüüsist lähtuvalt teha ka muudatusi strateegilistes dokumentides (loe lähemalt **Lisa 1.2. Arengukava koostamise etapid**).

Selleks, et strateegilisi plaane edukalt ellu viia, soovitatakse koostada lühiajalisi ja konkreetseid tööplaanide (nt osakonna tasandil). Haridusasutustes koostatakse strateegiliste eesmärkide elluviimiseks igaks õppeaastaks üldtööplan.



Kogemuslugu

Kogemusloo haridusuuendusest leiad **siit**.

Järgnevalt saab lugeda lähemalt sellest, kuidas koostada arengukava, viia läbi valdkonnas seiret ja koostada õigusakte.

1.1. Arengukavade koostamine

Arengukava koostamisest on järgnevalt kirjutatud üldiselt, sest koostamise põhimõtted on sarnased nii valla/linna arengukava, valdkondliku arengukava kui ka haridusasutuse arengukava koostamisel. Eraldi on käsitletud pidaja rolli haridusasutuse arengukava koostamisel.

Haridusvaldkonna suunda näitab riiklik **Haridusvaldkonna arengukava**, mida tuleb silmas pidada kõikide valdkondlike arengukavade koostamisel. Oluline on lähtuda põhimõttest, et loodav arengukava on kooskõlas ka pidaja teiste arengudokumentidega (vt ptk 1). Lisaks on kehtestatud maakondlikud arengustrateegiad, mida tasub ka jälgida pidaja arengukava koostamisel.

Arengukava koostamine on pikk teekond, mida tuleb hoolikalt planeerida. Alustada tuleks arengukava koostamise eesmärgist ja ulatusest, kas on tegemist uue visiooni loomisega või iga-aastase tegevuskava täiendamisega. Soovitus on koostada tegevus-, kommuni-katsiooni- ja ajaplaan, kus on läbi mõeldud ka sidusrühmade kaasamine. Üldjuhul on pida-jal olemas kord, kuidas arengukava koostamine peab toimuma, ning arengukava koostami-ne algab konkreetse otsusega.

Soovitus on arengukava koostamine jagada etappideks:

- arengukava koostamise algatamine, sh vastutaja kokkuleppimine või juhtrühma moodustamine;
- andmete kogumine, sh tugevuste ja kitsaskohtade, võimaluste ja ohtude kaardistamine;
- ideede kogumine ning kaasamine ja arutelude läbiviimine;
- arengukava koostamine:
 - ideekorje tulemuste filtreerimine ja prioriseerimine;
 - globaalsete trendidega tutvumine;
 - visiooni, eesmärkide, tegevuste sõnastamine;
 - mõõdikute/tulemusnäitajate kokkuleppimine;
 - arengukava tagasisidestamine ja avalikustamine;
- arengukava kinnitamine;
- arengukava elluviimine ja seire.

Arengukava koostamise iga etapi kohta saad lugeda lähemalt **Lisa 1.2. Arengukava koostamise etapid**. Soovitame tutvuda ka **Kohaliku ja regionaalse arengu kavandamise tööriistakastiga**.

Arengukava on juhtidele praktiline tööriist, mitte lihtsalt seaduses nõutud dokument. Arengukavas olevate eesmärkide saavutamiseks on oluline, et need tegevused jõuaksid eelarvestrateegiasse, (üld)tööplaanidesse ning eelarve kokkulepetesse. Seega pole arengukava lihtsalt ideekorjete ja unistuste kogum, vaid selgelt läbimõeldud plaan. Arengukava koostamisel on hea meeles pidada seda, et tegemist on pikaajalise plaaniga (üldjuhul vähemalt viieks aastaks) ning ühe aastaga kõike ellu viima ei peagi.

Koalitsioonileping sõlmitakse üldjuhul kohalikes omavalitsuses pärast kohalike omavalitsuse valimisi partnerite vahel, kes moodustavad koalitsiooni. Koalitsioonilepingus on sõnastatud uue valitsemisperioodi fookused ja poliitika kujundamise suunad, mis võivad kehtivas arengukavas olevaid eesmärke ja tegevusi täiendada. Kvaliteedikokkulepe on väärtuspõhine kokkulepe, mille on sõlminud haridusasutuste juhid ja pidaja esindajad, et täpsustada põhimõtteid, millest haridusasutuste juhtimisel lähtuda.

Pidaja roll haridusasutuse arengukava koostamisel

Haridusasutuste arengukava koostamise kohta on suunised kirjas põhikooli- ja gümnaasiumiseaduses, erakooliseaduses, alusharidusseaduses ja kutseõppeasutuse seaduses. Kohalik omavalitsus kui pidaja on kehtestanud kohaliku omavalitsuse korralduse seaduse alusel arengukava koostamise korra, mis laieneb üldjuhul ka pidaja haridusasutustele. Erinevused pidajate vahel seisnevad ka selles, millisel tasandil arengukava kinnitatakse.

Hea praktikana on pidajad koostöös haridusjuhtidega pannud kokku arengukavade koostamise juhendmaterjali, mis annab haridusjuhile soovitusi arengukava protsessi juhtimiseks, ning lepitakse ka kokku, millises etapis ja kuidas kaasata pidaja esindajaid. Haridusasutuste arengukava toetamist toetab ka juhendmaterjal **Sisehindamine kui tõendus põhine kooliarendus**.

Sisehindamine on oluline protsess, mille iga kool peab läbi tegema vähemalt üks kord arengukava perioodi jooksul. Sisehindamise eesmärk on tagada õpilaste arengut toetavad tingimused ja kooli järjepidev areng. Protsess aitab välja selgitada kooli tugevused ja parendusvaldkonnad, millest lähtuvalt koostatakse ka kooli arengukava. Kooli sisehindamisel analüüsitakse õppe- ja kasvatus-tegevust ja juhtimist ning hinnatakse nende tulemuslikkust. Ka lasteaia arengukava koostamisel arvestatakse sisehindamise tulemustega.



Kogemuslugu

Saue valla andmekirjaoskuse arendamisest ning arengukava ja sisehindamise hea tava koostamisest leiad **siit**.

Pidaja toetab haridusasutuse arengukava koostamist kogutud andmetega ja aitab haridusasutuse juhti nii eesmärkide sõnastamisel kui ka mõõdikute määramisel. Ühtlasi jälgib pidaja, et arengukava eelnõu oleks kooskõlas nii pidaja kui ka riiklike strateegiatega. Nii tagatakse, et asutuse arengukava on seotud pidaja haridusstrateegia ja seire plaaniga (vt ptk 1.2) ning toimib alusdokumendina ka eelarveliste ja juhtimisotsuste tegemisel.



Kogemuslugu

Tallinna linna haridusasutuste arengukavade koostamise ja tagasisidestamise protsessi kohta saad lugeda **siit**.

Pidaja on soovitatav kaasata arengukava koostamisel võimalikult vara, et lõplik tagasisidestamise faas ei veniks ning haridusasutuse arengukava koostamine oleks tervikuna sujuv. Pidaja võib olla kaasatud ka haridusasutuse arengukava koostamise juhtrühma või lepitakse pidaja esindajaga kokku eraldi arutelu ja/või kaasatakse pidaja esindaja teistesse arengukavaga seotud aruteludesse. See on soovitatav läbi mõelda, kui pannakse paika arengukava koostamise tegevus- ja ajakava.

1.2. Haridusvaldkonna seiramine

Hea pidaja jälgib ja analüüsib haridusvaldkonna eesmärkide elluviimist, õiguspärasust ja tulemuslikkust. Hea seiramise plaani abiga on võimalik murekohti ennetada ja neid õigeaegselt parandada. Eesmärgi täitmise järjepidevat jälgimist ja analüüsimist nimetatakse seiramiseks. Lisaks toetab seiramine teadlikku juhtimist ja varajast probleemide ennetamist.

Haridusvaldkonna eesmärgid on kokku lepitud arengukavas (nii pidaja kui ka haridusasutuse arengukavas, vt ptk 1.1), kus on sätestatud ka arengukava seiramise kord, mida tehak-

se üldjuhul kord aastas. Eesmärkides on võimalik kokku leppida ka arengukava väliselt, nt haridusasutus(t)e ja pidaja vahelise kokkuleppena.

Igale eesmärgile lisatakse mõõdik(ud), sh alg- ja sihttase, mille järgi saame hinnata, kas oleme eesmärgi täitnud. Mõõdiku seadmisel on võimalus toetuda riiklike rahuloluküsitluste andmetele, ent tulenevalt pidaja fookusest on võimalik üheskoos jälgida ka teisi kvaliteedikriteeriume, mille pidaja ja haridusasutused on omavahel kokku leppinud. Seda, milliseid andmeid on võimalik valdkonna kohta leida, saad vaadata **Lisa 1.3. Andmete kogumine valdkonna seiramiseks**.

Soovitame pidajal koostöös haridusjuhtidega välja töötada kokkulepitud eesmärkidest lähtuva seireplaani. Seireplaani koosneb eesmärkidest, eesmärkide mõõdikutest, nende alg- ja sihttasemest ning ajast, millal konkreetset mõõdikut ja selle muutust seiratakse. Lisaks eesmärkidele võib seireplaani kuuluda ka mõni õigusaktidest tulenev nõue ja selle täitmine jälgimine. Seireplaani näidise leiad **Lisa 1.4. Seireplaani näidis**.

Seireplaani koostamise etapid:

1. **vastutava isiku kokkuleppimine või meeskonna moodustamine;**
2. **eesmärgi sõnastamine;**
3. **seire valdkondade määramine;**
4. **seiretegevuste, tähtaegade ja vastutajate määramine;**
5. **seiramine;**
6. **tagasisidestamine;**
7. **juhendmaterjali loomine.**

Seireplaani koostamiseks tuleks võtta aega. Esmalt tasub pidajal kaardistada oma eesmärgid ja tegevused, mida juba tehakse, kuid pole seireplaani osana mõtestatud. Näiteks riiklike rahuloluküsitluste tulemuste arutelud haridusjuhtidega, haridusasutuste eelarve täitmise kvartaalne jälgimine ja tagasisidestamine.

Seejärel tuleb kokku leppida vastutaja ja vajadusel moodustada meeskond, kes on valmis seireplaani koostamisse ja elluviimisse panustama. Meeskonda võiks kuuluda pidaja eri valdkondade esindajad (nt haridusspetsialist, finantsspetsialist, haldusspetsialist, personalispetsialist) ja haridusjuhid.

Seireplaani koostamisel tuleb lähtuda eesmärkidest ja tegevustest, mille täitmine on fookuses. Valdkonna eesmärgid võivad tulla nii arengukavadest kui ka eraldi kokkulepetest ning samuti õigusaktidest, millele vastavust saab läbi seiramise kontrollida.

Seireplaani soovituslikud valdkonnad on järgmised:

Seireplaan võib keskenduda ka ainult ühele või kahele valdkonnale ning kõikides valdkondades igal aastal seiret läbi viima ei pea. Soovitus on leppida pidaja ja haridusasutuste vahel kokku, milliseid mõõdikuid hariduse kvaliteedi hindamisel järgitakse.

Juhtimise valdkonnas võiks hea pidaja jälgida näiteks haridusasutuste arengukava täitmist, sh sisehindamise aruannet, hoolekogude kooskäimise regulaarsust, juhtide osalemist mõnes arenguprogrammis, juhtidega peetud (arengu)vestluste regulaarsust, personali volavust organisatsioonis ja riiklike rahuloluküsitluste tulemusi juhtimisvaldkonnas.

Õppekvaliteedi valdkonnas võiks jälgida erinevaid mõõdikuid, nt õpetajate kvalifikatsioonile vastavus, õpilaste rahulolu, tasemetööde ja eksamite tulemused, kiusamise määr, edasiõppimise määr jt näitajad.

Dokumendihalduse ja personali valdkonnas võiks hea pidaja jälgida haridusasutuste erinevate õigusaktide vastavust seadusandlusele ja reaalsele olukorrale (nt kodukord, õppekava, arengukava, andmekaitse), tööohutusalase dokumentatsiooni olemasolu, lepingute õiguspärasust, dokumentide avalikustamise nõuete vastavust reaalsele olukorrale, palgapõhimõtete olemasolu ja vastavust reaalsele olukorrale, puhkuste ja lähetuste korra olemasolu jne. Siinkohal saavad seiret läbi viia ka teised pidaja spetsialistid, nt personalispetsialist.

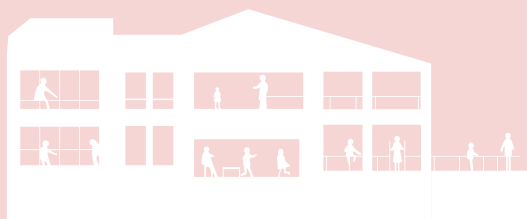
Eelarvestamise ja halduse valdkonna puhul võiks pidaja seirata eelarve kasutamist ja tasakaalu, hangete läbiviimist, toiminguid varaga, hädaolukorra lahendamise plaani olemasolu jms.

Seiretegevuse, tähtaegade ja vastutajate juures on oluline jälgida seda, et **kõiki tegevusi ei pea tegema üks haridusspetsialist**, vaid ülesanded võivad olla jagatud erinevate pidaja juures töötavate spetsialistide vahel (nt hankespetsialist, raamatupidaja, personalispetialist, kommunikatsioonispetsialist). Mõni eelpool nimetatud teema võib olla ka pidaja sisekontrollisüsteemi fookuses ning seega tasub neid plaane ühildada. **Seireplaanis tuleb ette näha ka seiramise sagedus, kõike ei pea hindama igal aastal.**

Oluline on, et pidaja on loonud plaani, millal ja mida seiratakse, kes selle eest vastutab, kuidas seiramisest teavitatakse ja tagasisidet antakse.

Soovitus on haridusjuhtidele enne seiramist teada anda, millal seire läbi viiakse. Kui seiratakse näiteks haridusasutuse dokumentide õigusaktidele vastavust, siis oleks tervitatav, kui haridusjuhid saaksid enne pidajapoolset seiramist ise dokumendid üle vaadata ja vajadusel juba vastavusse viia. Eriti hea oleks, kui pidaja paneks koos seiramise teavitusega kaasa ka juhendmaterjali või viite õigusaktile, et haridusjuht saaks arvestada pidaja ootustega.

Seiramise järgselt on oluline anda ka osapooltele tagasisidet – seda tuleb teha nii üks-ühele kui ka kõigile haridusasutustele korraga. Juhul, kui seirest selgub kitsaskohti, saab pidaja ja haridusjuhtide ühisel arutlusel panna paika tegevusi, et neid leevendada.



Kogemuslugu

Riigikoolide arenguveestluste läbiviimisest **siit**.

Seiramise eesmärk ei ole kontrollida ega karistada, vaid oluline on, et haridusvaldkonna tegevused oleksid eesmärgi- ja õiguspärased. Seireplaani elluviimisel on võimalik avastada kitsaskohti ja ennetada muresid, nende üle ühiselt arutleda ning koostöös seada uusi eesmärke ja teha tegevusi, et olukorda parandada.

Seega aitab seireplaani koostamine luua süsteemi juba toimuvate tegevuste vahel ning planeerida uusi tegevusi lähtuvalt kokku lepitud fookustest. Kõike korraga seirata ei ole realistlik.

Seireplaani osa võib olla ka üldhariduskoolide osalemine **Eesti Hariduse Kvaliteedia-gentuur** (HAKA) kvaliteedihindamisel. HAKA eesmärk on toetada õppeasutusi kvaliteedi tõstmisel, pakkudes hindamisi, arenguprogramme, koolitusi ja rahvusvahelist koostööd. HAKA-l on üldhariduskoolide hindamiseks välja töötatud **Üldhariduse kvaliteedihindamise juhend**, mis koosneb kuuest kvaliteedikriteeriumist.



Kogemuslugu

Lääne-Harju koolide osalemisest HAKA kvaliteedihindamisel leiad **siit**.

Haridusvaldkonna seiramise üks eesmärk on ka teenistusliku järelevalve läbiviimise vältimine, kuigi seadus on selle võimaluse pidajale ette näinud. Kuid teatud asjaoludel võib juhtuda, et seireplaani üks tegevusi on teenistusliku järelevalve läbiviimine, mis tähendab haldusmenetluse läbiviimist. Teenistusliku järelevalve läbiviimise kohta saab lugeda lähemalt juhendmaterjalist „**Teenistuslik järelevalve õppeasutustes**“.

Haridusvaldkonda võib seirata ka Haridus- ja Teadusministeeriumi järelevalveosakond. Järelevalve kontrollib õppeasutuste ja nende pidajate tegevuse vastavust õppe- ja kasvatusgevust reguleerivates õigusaktides sätestatud nõuetele, mitte kvaliteeti laiemas tähenduses. Järelevalve võib olla loapõhine, temaatiline või üksikküsimuse lahendamisele keskenduv järelevalve. Temaatilise järelevalve puhul keskendutakse riiklikult olulisele teemale ning valim koostatakse üldjuhul riskihindamise meetodit kasutades. Järelevalve kontseptsiooni ja põhimõtete kohta saab lugeda rohkem **siit**.

1.3. Õigusaktide koostamine

Pidaja ja haridusasutuste tegutsemist reguleerivad erinevad riiklikud õigusaktid, kuid hea pidaja tava raames keskendume pidaja poolt kehtestatavatele määrustele ja kordadele (nt põhimäärus, vastuvõtukord, hoolekogu moodustamise kord, toetuste määramise kord jt). Õigusaktide koostamisel on eesmärk vältida ülereguleerimist, keerukat ülesehitust ja sõnastust. Dokument peab olema arusaadav igale lugejale.

Õigusaktide koostamise soovituslikud etapid on järgmised:

1. **töörühma/meeskonna moodustamine;**
2. **probleemi sõnastamine;**
3. **sihtrühma(de) kaasamine;**
4. **õigusakti eelnõu visandamine mitmest vaatest lähtuvalt;**

5. õigusakti koostamine;
6. õigusakti vastavuse kontrollimine teiste õigusaktidega ja eelarvega;
7. õigusakti teostatavuse kontrollimine;
8. kooskõlastamine sihtrühma liikmetega;
9. õigusakti kinnitamine;
10. õigusakti kommunikatsioon;
11. õigusakti kasutusele võtmise seiramine.

Õigusaktide koostamisel on soovitatav moodustada töörühm, kuhu on kaasatud nii valdkonna spetsialistid, jurist(id) kui ka haridusjuhid, vajadusel ka nt hoolekogu liikmed, õpilased, õpetajad. Oluline on läbi mõelda, millist probleemi ja kuidas me lahendame, ning määrata sihtrühm, kellele akti koostatakse.

Eelnõu koostamisel on hea tava sihtrühmi kaasata ning visandada õigusakti kasutamine mitmest vaatest lähtuvalt (nt haridusjuht, õpilane, õpetaja, lapsevanem jt). See tähendab, et „mängitakse” läbi õigusakti toimimine, nt koolide vastuvõtukord – kes, kus, millal ja mida teeb. Seejärel asutakse õigusakti „läbimängu” kohaselt kirja panema. Õigusakti kirjutamisega paralleelselt on hea luua ka visuaal kasutajale, mis annab haaravalt ülevaate sellest, millist probleemi lahendama läheme ning milline on õigusakti mõju.

Kindlasti on õigusakti koostamisel hea praktika uurida teiste pidajate poolt välja töötatud lahendusi, ent teiste kirja pandud teksti ei tasu õigusakti loomisel aluseks võtta, sest see on loodud teistel tingimustel ning võib hoopis loodava õigusakti segasemaks muuta. Enne õigusakti algteksti sihtrühmadega kooskõlastamist on hea üle kontrollida nii selle vastavus teistele õigusaktidele kui ka praktikas teostatavus, sealjuures kooskõla eelarvega. Õigusaktidel võib olla väga suur mõju eelarvele ning seega peaks veenduma, et rakendamiseks on olemas ka rahalised ressursid.

Õigusakti seletuskiri peab olema põhjalik ning andma vastused eelnõu eesmärgi, sisu ja mõju kohta. Soovitus on järgida seletuskirja koostamisel **HÖNTE** ehk „Hea õigusloome ja normitehnika eeskirja”. Sõltuvalt õigusaktist võib kaaluda ka juhendmaterjali koostamise vajadust.

Soovitame veenduda, et õigusakt on mõistetav ja loetav nii sihtrühmale (sh õpilastele) kui ka neile inimestele, kes haridusvaldkonnaga tihedalt seotud pole. Õigusakti kommunikatsioon on oluline etapp, et anda teada akti olemasolust, mõista selle sisu ja osata akti

ka järgida. Kommunikatsiooniks ei piisa akti avaldamisest veebilehel või asutuse dokumendiregistris, vaja on teadlikku selgitamist sihtrühmadele arusaadavas keeles ja sobivas vormis: infotunde, juhendeid, visuaalseid ülevaateid, korduma kippuvate küsimuste koondamist või sihtrühmadele suunatud teavitusi (nt lapsevanematele mõeldud infokiri või koolitus juhtidele).

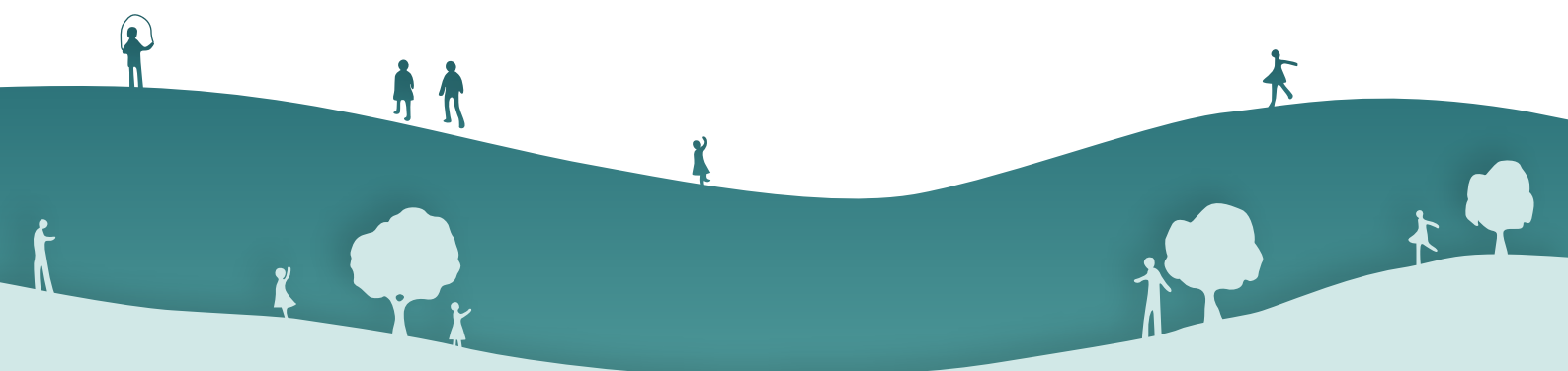
Oluline on, et kommunikatsioon toimuks mitmes kanalis (nt koosolekud, uudiskirjad, koduleht, sotsiaalmeedia), arvestaks erinevate sihtrühmade eripärasid ning annaks võimaluse küsida täiendavaid selgitusi.

Olulisemate õigusaktide puhul tasub kaaluda ka avalikku konsultatsiooni, mis tähendab sisuliselt õigusakti tagasisidestamist avalikkuse poolt enne õigusakti kinnitamist.

Õigusaktide koostamine muutub järjest olulisemaks ka seetõttu, et haridusvaldkonnas vaiete ja kaebuste arv kasvab ning nende lahendamine nõuab aega ja oskust nii pidajalt kui ka haridusjuhtidelt. Vaiete ja kaebuste menetlemise kohta saad lugeda lähemalt **Lisa**

1.5. Vaiete ja kaebuste menetlemine.

Lisaks õigusaktidele on oluline ka erinevate juhendmaterjalide koostamine pidaja poolt haridusasutustele, et seeläbi viia asjaajamine ühtsetele alustele kõikides asutustes. Toeks on ka erinevate nn kontrolllehtede koostamine, mis annab kindlust, et kogu asjaajamine ja dokumentatsioon on ajakohane ja vastab nõuetele.





2. Eelarvestamine

Läbimõeldud ja läbipaistev finantsjuhtimine on tulemusliku haridusjuhtimise eelduseks. See peatükk käsitleb, kuidas eelarve kaudu suunata hariduse arengut, tugevdada haridusjuhtide autonoomiat ja tagada õppijatele võrdsed võimalused, seades selge seose strateegiliste eesmärkide, kvaliteedi ja ressursside vahel.

Hea pidaja kokkulepped:

- Heal pidajal on tugev eelarvestrateegia, mis lähtub arengukava eesmärkidest ja tegevustest
- Eelarvestrateegia ja eelarve koostamise protsess on selge ja haridusasutuste juhtidega läbi räägitud ja kokku lepitud.
- Haridusasutuste eelarve kujunemise põhimõtted on arusaadavad ja võrdsel alustel. Eelarve mudeldamine loob juhile selguse eelarve kujunemisel.
- Haridusasutuse juhil on autonoomia eelarve kasutamisel, lähtudes pidaja poolt kehtestatud raamidest. Haridusasutuse juhil on võimalus jälgida eelarve täitmist regulaarselt.

Eelarvestrateegia ja eelarve on pidaja tööriist, mille abil saab suunata haridusasutuste arengut, toetada juhtide tööd ning kujundada võrdseid võimalusi õppijatele. Kui arengukavad määravad suuna, siis eelarve näitab, kui kaugele ja kui kiiresti on võimalik selles suunas liikuda. Pidaja mõistab, et eelarve ei ole ainult igapäevaseks toimimiseks, vaid ka uuendusteks ja jätkusuutlikuks arenguks. Hariduse sisulised sihid ja finantseerimine moodustab ühe terviku.

Kui räägime pidajast kui kohalikust omavalitsusest, siis üle poole kogu kohaliku omavalitsuse eelarvest kulub haridusele. Hea pidaja mõistab, kuidas toimub haridusvaldkonna rahastamine, kuidas kujuneb riigipoolne haridustoetus (vaata **Lisa 2.1. Riikliku haridustoetuse kujunemine**) ning millele panustatakse pidaja omapoolseid ressursse.

Hea finantsjuhtimine on läbipaistev ja arusaadav ning eeldab seoste loomist arengukavade, seireplaanide tulemuste ja tegelike vajadustega haridusasutustes. Pidaja peab looma süsteemi, kus koolid ja lasteaiad teavad, mille alusel raha jaotatakse ning kuidas on võimalik teha taotlusi, planeerida kulusid või seada arenguprioriteete. Läbipaistvus rahastuse põhimõtetes aitab luua usaldust, toetab haridusasutuste juhtide autonoomiat ja võimaldab vastutustundlikku otsustamist.

Hea pidaja lähtub eelarvestrateegia ja eelarve koostamisel põhimõtetest, mis tagavad tasakaalu stabiilsuse ja uuendusmeelsuse vahel.

Tulemuslikkuse põhimõte – ressursse suunatakse tegevustesse, mis aitavad saavutada arengukavas seatud eesmäärke ning toetab õppe- ja kasvatustöö elluviimist.

Võrdsuse ja õiglustunde põhimõte – rahastuse alused on selged, läbipaistvad ja tagavad kõigile haridusasutustele võimaluse pakkuda kvaliteetset õpet, sõltumata asukohast või suuruselt.

Jätkusuutlikkuse põhimõte – otsuseid tehakse pikema vaatega, arvestades rahvastikumuutusi, personali järelkasvu ja taristu hoolduskulusid.

Paindlikkuse põhimõte – pidaja jätab haridusasutustele piisava otsustusõiguse eelarve kasutamisel, et toetada loovust ja reageerimisvõimet muutuvatele vajadustele.

Koostöö ja kaasamise põhimõte – eelarve kavandamisse kaasatakse haridusasutuste juhid, et kujundada ühine arusaam prioriteetidest ja ressursside kasutusest.

Hea pidaja toetab haridusasutusi välisrahastuse taotlemisel ja kirjutab ka ise taotlusi. Arvestama peab ka sellega, et iga projekt nõuab täiendavat tegelemist ja kellegi tööaega. Iga täiendav euro, mis suunatakse õpetajate täienduskoolitusse või kaasaegsesse õppevahendisse, kujundab hariduse kvaliteeti. Seetõttu ei ole eelarvestamine ainult „tehniline teema” finantsosakonnale. See on pidaja üks kõige mõjusamaid tööriistu, mille kaudu suunata, toetada ja arendada haridust.

Järgnevalt käsitleme pidaja ja haridusasutuste koostööd eelarve loomisel ning selgete eelarvemudelite vajalikkust. Lisaks vaatame haridusasutuse juhi autonoomia ja vastutuse tasakaalu finantsressursside juhtimisel.

2.1. Eelarvestrateegia ja eelarve koostamine. Eelarve mudeldamine

Eelarve ja eelarvestrateegia koostamine toimub pidaja ja haridusasutuste koostöös, mille eesmärk on tagada rahaliste vahendite sidusus arengueesmärkidega ning luua usalduslik ja eesmärgipõhine rahastus haridusasutustele. Eelarve ja eelarvestrateegia kavandamine peab toimuma varakult, selgete etappide alusel ja läbipaistvalt. Eelarvestrateegia peab lähtuma arengukavast, mis tähendab, et lisaks investeeringutele peab eelarvestrateegia arvesse võtma ka teisi arengukavas planeeritud arenguid.

Eelarve ja eelarvestrateegia koostamisel toimub:

- pidajapoolsete lähteseisukohtade edastamine;
- haridusjuhi poolt asutuse vajaduste edastamine;
- eelarve teemaline kohtumine, kuhu kaasatakse erinevad osapooled;
- lõpliku eelarve kokkupanek.

Protsessi esimeses etapis lepivad pidaja ja haridusasutused kokku, kuidas toimub vajaduste kaardistamine ja millisel kujul esitatakse eelarvelised ettepanekud. Soovitav on kasutada ühtseid vorme või keskkonda, mis võimaldavad andmeid võrrelda ja koondada. Soovitus on koostada ka kalenderplaan, kuidas ja millal eelarvestrateegia ja eelarve koostamine, ettepanekute esitamine ja arutelud toimuvad.

Järgneb eelarve kui terviku koostamine, kus pidaja vaatab üle esitatud ettepanekud ning hindab nende seotust arengukavade ja eelarve võimalustega. Selleks on vajalik, et haridusjuhid teaksid, millised on eelarve koostamise põhimõtted ja millised kriteeriumid suunavad otsuseid.

Oluline osa protsessist on sisulised arutelud ja läbirääkimised. Need ei ole formaalsus, vaid koht, kus arutatakse koos läbi, millised tegevused on vältimatud, millised seotud strateegiliste eesmärkidega ja millised võivad vajada etapiviisilist elluviimist.

Hea koostöö lõpeb eelarve eelnõu kujundamisega, mida haridusjuhid mõistavad ja mille osas neil on olnud sisuline roll. Hea pidaja väldib ühepoolseid viimase hetke kärpeid — isegi keerulises rahalises olukorras tuleb haridusjuhti kaasata ja olukorda selgitada.

Eelarve võimaldab selgelt suunata, millised teemad on konkreetsel perioodil prioriteediks

— olgu selleks kaasav haridus, õpetajate järelkasv, koolivõrgu optimeerimine või digivahendite arendamine. Kui eelarve on seotud arengukava eesmärkidega ja eelarve on läbipaistvalt koostatud, toetab see nii juhtide autonoomiat kui ka pidaja vastutust süsteemse arengu eest.

Eelarve mudeldamine

Soovitus on pidajal koostada eelarvemudel haridusasutuste rahastamiseks, eriti on see oluline juhul, kui pidajal on mitu haridusasutust. Eelarvemudeli kasutamine loob haridusvaldkonna rahastamises süsteemsuse ja selguse.

Ühtse rahastamise mudeli alusel on võimalik tagada, et **kõiki haridusasutusi koheldakse võrdselt ja läbipaistvalt** – sõltumata nende suurusest, asukohast või juhtkonna läbirääkimisvõimest. Kui eelarve kujunemise loogika on selgelt mõistetav ja põhjendatud, kasvab ka haridusasutuste juhtide usaldus pidaja vastu.

Eelarve mudeli koostamise põhimõtted ja valemid saab iga pidaja koostöös haridusjuhtidega ise kokku leppida. Siinkohal on oluline sisuliselt läbi mõelda, millised kriteeriumid valemide mõjutavad. Kõige enam kasutatakse haridusasutuste eelarve mudelites järgmisi kriteeriume: laste arv, klasside arv, töötajate arv. Eelarve mudeldamisest saad lähemalt lugeda **Lisa 2.2. Haridusasutuste eelarvemudeli näidis**.

Eelarve mudeldamisega on tihedalt seotud ka palgakorralduse põhimõtted. PGS ütleb, et palgakorralduse põhimõtted koolis kehtestab direktor ning kooskõlastab pidaja. Kuna eelarvestamise mudel ja palgakorralduse põhimõtted on tihedalt seotud, siis on soovitus need pidaja tasandil läbi arutada ning pidaja saab sõnastada soovitud palgakorralduse põhimõtete kehtestamiseks koolis.

Haridusvaldkonna eelarvete eripära seisneb ka selles, et eelarve kinnitatakse majandusaastaks (kalendriaastaks), kuid haridusasutuste eelarve vajadused võivad muutuda kalendriaasta jooksul, sest septembris algab uus õppeaasta. Muutuda võivad õpilaste ja töötajate arvud, samuti HEV-tuge vajavate õpilaste arv. Seega peab olema kokku lepitud, kuidas need muutused haridusasutuse eelarves kajastuvad. Üldjuhul võetakse veel enne kalendriaasta lõppu vastu lisaeelarve, kus eelarveread korrigeeritakse.

Läbipaistev ja põhjendatud mudel võimaldab anda asutuse juhtidele suurema sisulise vabaduse teha eelarvestrateegilisi otsuseid oma asutuse vajadustest ja arengueesmärkidest lähtuvalt. See suurendab vastutustunnet, tugevdab autonoomiat ning toetab haridusasutuse kui organisatsiooni terviklikku arengut.

Kogemuslugu

Haridusasutuste rahastamise alustest Elva vallas saad lugeda **siit**.



2.2. Haridusasutuse juhi roll finantsressursside juhtimisel

Haridusasutuse juht ei ole ainult pedagoogilise töö eest vastutaja, vaid ka strateegilise ja operatiivse juhtimise kandja, kelle vastutusalasse kuulub eelarve kavandamine, kasutamine ja selle selgitamine (vt **Haridusasutuse juhi kompetentsimudel). Juhi autonoomia eelarve kasutamisel ei tähenda täielikku vabadust – see eeldab ka tugevat kompetentsi ja selget kokkulepet pidajaga, millistes raamides ja milliste eesmärkide saavutamiseks vahendeid kasutatakse.**

Kui eelarve on koostatud läbipaistvalt ja ühiselt kokku lepitud põhimõtetest lähtuvalt, saab juht teha iseseisvamaid ja paindlikumaid otsuseid, lähtudes oma asutuse vajadustest. See tähendab võimalust suunata ressursi just sinna, kus see loob suurimat väärtust – olgu selleks personalivalikud, õppematerjalid, tugiteenused või keskkonna arendamine.

Pidaja ülesanne on tagada, et juht oleks teadlik rahastamise põhimõtetest ja omaks piisavalt teadmisi eelarve analüüsiks ja juhtimiseks. Vajadusel tuleb pakkuda koolitusi ja tuge, et juht oskaks eelarvelisi valikuid põhjendada, seostada arengukavaga ning hinnata nende mõju. Samuti tuleb kokku leppida, milline on otsustusõigus ja aruandluskohustus: mida otsustab juht ise, mille osas konsulteerib pidajaga ning kuidas toimub eelarve kasutamise tagasisideandmine.

Hea tava on, et pidaja ei sekku liigselt haridusasutuse eelarve kasutamisse ning sellekohased otsused jäävad ikkagi haridusjuhi teha. Haridusasutuse juhi ülesanne on jääda eelarve piiridesse ning kasutada vahendeid mõistlikult.

Eelarve on olemuselt plaan ning seega on loogiline, et eelarves toimuvad muutused. Arvestama peab sellega, kellel on õigus muutusi eelarveridade vahel teha. See sõltub sellest, milliste kuluridade täpsustega on erinevad otsustuskogud eelarve kinnitanud. Mõnede eelarveridade vahel võib muudatusi teha haridusasutuse juht, kuid mõnede puhul valitus, juhatus, volikogu või nõukogu.

Eelarve jälgimise lihtsustamiseks on hea teada, et pidajad ja haridusasutused ei pea eraldi arvestust pidama riikliku haridustoetuse (vt **Lisa 2. Eelarvestamine**) ja omavahendite üle. Need arvestused saab pidaja teha lihtsa matemaatika teel (kogukulust lahutatakse toetus maha).

Hea pidaja jaoks on eelarve planeerimisel fookuses õppija arenguvajadused ja heaolu ning pidaja ja juhtide eelarve kujundamise ja kasutamise vabadus ja vastutus on selgelt kokku lepitud. Eelarve kujuneb läbipaistvalt ja võrdsetel alustel ning võimalikud muudatused räägitakse osapoolte vahel läbi. Eelarvega seotud prioriteete ja otsuseid on selgitatud nii juhtidele kui ka teistele olulistele osapooltele.



3. Haridusvõrgu kujundamine

Haridusvõrgu kujundamine mõjutab hariduse kättesaadavust, kvaliteeti ja võimaluste võrdsust. Hästi kujundatud haridusvõrk tagab, et igal lapsel on võimalus õppida turvalises ja arengut toetavas keskkonnas, sõltumata elukohast. See peatükk käsitleb, kuidas pidaja saab kujundada õppijakeskset ja jätkusuutlikku haridusvõrku, mis toetab hariduse kvaliteeti, kättesaadavust ja ressursi mõistlikku kasutust.

Hea pidaja kokkulepped:

- Haridusvõrgu olukorda analüüsitakse regulaarselt ning haridusvõrgu ümberkorraldused tuginevad analüüsile ja kaalutud variantidele.
- Haridusvõrgu ümberkorralduse protsess on kaasav ning tugineb põhjalike aruteludele kogukondadega.
- Hariduse tugi- ja abiteenused on kättesaadavad, kvaliteetsed ja tõhusalt korraldatud.

Haridusvõrgu kujundamine on keeruline ja tundlik, kuid samas vältimatu teema. Eesti haridussüsteemi mõjutavad korraga mitmed olulised tegurid: sõltuvalt piirkonnast laste arvu vähenemine või kiire kasv, kvalifitseeritud õpetajate ja tugispetsialistide puudus, väljakutsed haridusasutuste juhtimisel ning ressursside nappus ja ebaühtlane jaotumine haridusvõrgus.

Riiklikud suunad, nagu eestikeelsele õppele üleminek, kaasava hariduse rakendamine ning suund personaliseeritud õppele, toovad pidajatele kaasa uusi väljakutseid, mis tähendab vajadust ressursse strateegilisemalt planeerida.

Haridusvõrgu kujundamine peab põhinema õppijakesksetel valikutel, usaldusväärsel andmetel ja sisukal koostööl. Hea pidaja alustab haridusvõrgu kujundamist analüüsiga. Analüüsi eesmärk on saada tervikvaade, kuidas olemasolev võrk vastab piirkonna demograafilistele muutustele, hariduslikele vajadustele, kvaliteedinäitajatele ja tegelikule ra-

hastusele. Haridusvõrgu teemat on mõistlik analüüsida ka kohalike omavalitsuste üleselt. Soovitusi, mida peaks hõlmama haridusvõrgu analüüs, saad lugeda **Lisa 3.1. Haridusvõrgu analüüsi soovitused**.

Järgnevalt saab lähemalt lugeda haridusvõrgu ümberkorraldamise vastutusrikkast protsessist. Samuti käsitletakse tugi- ja abiteenuste korraldamisega seotud väljakutseid ja võimalusi.

3.1. Haridusvõrgu ümberkorraldamine

Haridusvõrgu ümberkorraldamine on üks pidaja kõige vastutusrikkamaid otsuseid, sest see mõjutab õppijate haridusvõimalusi, perede eluvalikuid, töökohti ja kogukondade tulevikku. Otsused peavad tuginema arengudokumentidele, analüüsile ja argumentidele ning oluline on kaaluda erinevaid alternatiivne ja mõju lisaks õppe kvaliteedile, nüüdisaegsusele ja eelarvele ka piirkonna arengule ja kogukonnatundele. Soovitus on enne suure mõjuga otsuse tegemist viia arengudokumendid kooskõlla pidaja uute eesmärkidega.

Haridusvõrgu ümberkorraldamise põhjusteks on ka on suurenenud ootused haridusasutuse kvaliteedile, juhtimisele, koostööle ja arendusvõimekusele, mis omakorda tähendab vajadust juhtimiskompetentsi suurendamiseks. Piirkondades, kus haridusvõrk on hõre või koolid väiksemad, on üheks võimaluseks haridusasutuste juhtimise ühendamine.

Juhtimise ühendamine tähendab, et üks juht (või juhtkond) vastutab mitme haridusasutuse – näiteks lasteaia ja kooli või mitme erineva kooli – juhtimise eest. Selline lahendus võib aidata saavutada paremat tööjaotust, tugevdada juhtkonna professionaalsust ja tagada, et igal asutusel oleks tugev juht.

Haridusvõrgu ümberkorraldused peavad olema läbi viidud osapooli kaasavalt ning selleks tuleb varuda piisavalt aega. Võrgu ümberkujundamine õnnestub vaid siis, kui kogukond mõistab muutuse põhjuseid ja eesmärki ning tajub, et neid on protsessi piisavalt kaasatud. Haridusvõrgu ümberkorralduste puhul on pidajale toeks juhendmaterjal **„Mida arvestada haridusvõrgu ümberkorraldamise otsuseid tehes?”**.

Riigikohtu 2025. aasta otsus² viitas, et otsuste tegemisel tuleb analüüsida väga täpselt laste koolitee pikkust ja muutust, hariduslike erivajadustega laste vajadusi ning kõik asjaosalised tuleb individuaalselt ka ära kuulata. Oluline on, et ärakuulamise hetkel on juba piisavalt täpselt teada, millise sisuga haldusakt võidakse teadmise suhtes anda ja millised on akti andmise peamised põhjused. See tähendab tegelikult asjaosaliste kirjalikku teavitamist (vajadusel ka koolide kaudu) ning oluline on ka, et reageerimiseks on jäetud piisavalt aega.

² <https://www.riigikohus.ee/et/lahendid?asjaNr=3-23-885/83>

Haridusvõrgu ümberkorraldamise võimalused on järgmised:

1. haridusastmete vähendamine või suurendamine;
2. haridusasutuste ühendamine (olemasolevad haridusasutused lõpetavad tegevuse ja nende baasil asutatakse uus haridusasutus).
3. haridusasutuste liitmine (haridusasutus liidetakse teise haridusasutusega ning liidetav asutus lõpetab tegevuse);
4. haridusasutuse tegevuse lõpetamine.

Ümberkorraldamise võimalusteks on veel eraldumine, jaotumine ja tegutsemisvormi muutmine, kuid nendest saad lugeda lähemalt eespool viidatud **juhendmaterjalist**.

Praktikas kasutatakse ka lahendusi, kus üks juht juhib mitut haridusasutust, kuid haridusasutused on eraldiseisvad juriidilised isikud (ehk pole läbi viidud asutuste liitmist ega ühendamist).

Haridusasutuste juhtimise ühendamine toob kaasa hulgaliselt positiivseid võimalusi juhtimise tugevdamiseks, nt strateegilisem ja süsteemsem juhtimine, inimeste ja ressursside terviklik ja tõhus kasutamine, ühtne personali- ja palgapoliitika, administratiivsete ülesannete tsentraliseerimine. Samas võivad selle muudatusega kaasneda riskid, mille maandamisega tuleb teadlikult tegeleda.

Juhtimise ühendamisega seotud võimalustest ja riskidest saad lugeda lähemalt **Lisa 3.3. Juhtimise ühendamise võimalused ja riskid**.

Haridusvõrgu ümberkorraldamise protsessi võib jagada järgnevateks etappideks:

1. andmete kogumine ja analüüs, sh finantsanalüüs;
2. kitsaskohtade kaardistamine ja probleemi sõnastamine;
3. alternatiivsete lahenduste analüüsimine läbi erinevate vaatenurkade (õpilane, õpetaja, lapsevanem, pidaja, kogukonna liige);
4. lahendusvariandi valik ning kaasnevate riskide maandamine, sh asjaosaliste ärakuulamine;
5. tulemusnäitajate kokkuleppimine;
6. otsustusjärgse tegevusplaani koostamine;
7. otsustamine.

Haridusvõrgu etappide kohta saad lugeda lähemalt **Lisa 3.2. Haridusvõrgu ümberkorraldamise etapid.**

Haridusvõrgu ümberkorraldamisel on üks olulisemaid dokumente otsuse eelnõu juurde kuuluv seletuskiri, mis peab andma selge, süsteemse ja arusaadava ülevaate kogu protsessist ning aitab mõista otsuse tagamaid. Seletuskirja koostamise kohta saad lugeda lähemalt **Lisa 3.2. Haridusvõrgu ümberkorraldamise etapid.**

Igas etapis on oluline osapoolte kaasamine. Haridusvõrgu ümberkorralduse otsustele peavad seadusest tulenevalt andma seisukoha noortevolikogu, õpilasesindus, hoolekogu. Arvestama peab ka sellega, et kõigil asjaosalistel (ka lapsevanematel) peab olema õigus saada ärakuulatud ning võimalus anda planeeritavale aktile tagasisidet.

Haridusvõrgu ümberkorraldamisel on väga oluline samaaegne transpordikorralduse, tugi- ja abiteenuste analüüsimine ja planeerimine, et tagada hariduse kättesaadavus ka peale ümberkorraldusi.



Kogemuslugu

Haridusvõrgu ümberkorraldamisest leiad **siit**.

3.2. Tugi- ja abiteenuste korraldamine

Hea pidaja tagab, et haridusasutuste tööd toetavad tugi- ja abiteenused on korraldatud professionaalselt, koordineeritult ja õppijakeskselt. Eesmärk on vältida dubleerimist, vähendada haridusasutuste juhtide halduskoormust ning võimaldada haridusasutuste juhtidel pühenduda õppimise ja õpetamise juhtimisele.

Tugi- ja abiteenused tähendavad järgnevas peatükis järgmist:

- tugispetsialistide tagamine;
- õppehoonete haldamise ja hooldamise ning toitlustamise korraldamine;
- koolitransport;
- õigus-, personali- ja kommunikatsioonialane jt nõustamine.

Paljudes omavalitsustes on levinud haridusvaldkonnas erinevate teenuste tsentraliseerimine – koondades tugiteenused kas ühe pidaja allüksuse (hallatav asutus, sihtasutus, osaühing) alla või hankides teenused erasektori partnerilt. Peamised põhjused, miks kaaluda teenuste tsentraliseerimist, on kulutõhusus ja ressursside koordineerimine, spetsialiseerumine ja standardiseerimine ning infovahetuse ja koostöö parandamine.

Tugispetsialistide teenuse tagamine

Iga haridusasutuse kohus on tagada piisavalt tugispetsialiste (sotsiaalpedagoog, eripedagoog, psühholoogid, logopeedid) ning ka tugiisikuid. Üks võimalus on tagada kõigi nende spetsialistide olemasolu koolide ja lasteaedade juures, kuid järjest enam tagatakse tugispetsialistide olemasolu ka teistel viisidel. Pidajad, kellel on vähem koole ja lasteaedu, on lahendanud olukorra selliselt, et tugispetsialist võetakse hoopis pidaja palgale ning haridusasutustega lepitakse kokku koormus ja töökorraldus. Paljud omavalitsused on koondanud kokku koolide ja lasteaedade tugispetsialistide teenused ühte eraldi hallatavasse asutusse või sihtasutusse.

Keskne koordineerimine aitab tagada, et spetsialistid on kättesaadavad haridusasutustes, kus vajadus on kõige suurem, ning võimaldab spetsialistidel omavahel kogemusi jagada ja ühtset metoodikat rakendada. Samuti väheneb asutustel vajadus konkureerida, leidmaks personali niigi piiratud turul. Ka keskselt koordineeritud asutusi on mitmesuguseid: on lahendusi, kus asutus pakub n-ö keerukamate juhtumite lahendamist ja erinevaid teraapia-teenuseid (nt Tartus ja Elvas, Pärnus), ning neid, kus kõik tugispetsialistid on koondatud ühe asutuse alla (Saaremaa, Viljandi linn jt). Oluline on läbi põhjalike analüüside ja arutelude jõuda konkreetsetes piirkonnas ja oludes parima lahenduseni.



Kogemuslugu

Tugiteenuste keskuse loomisest Haapsalus leiad **siit**.

Õppehoonete haldamise ja hooldamise ja toitlustamise korraldamine

Õppehoonete haldamine, hooldamine (eelkõige koristamine) ja toitlustamine võivad pidajatel olla korraldatud erinevalt. Üks variant on, et kooli ja lasteaia palgal on majandusjuhataja, remondimehed, kokad ja köögitöölised ning haridusasutuse juht tegeleb ise kogu valdkonna juhtimise ja koordineerimisega.

Teine võimalus on, et haldus-, hooldus- ja/või toitlustusteenust hangitakse erasektorist. Kolmas võimalus on, et pidaja on ise loonud eraldi juriidilise isiku, mille ülesanne ongi haridusasutuste haldus-, hooldus- ja/või toitlustusteenuse korraldamine.

Ühtne hooldus-, haldus- ja tootlustuskorraldus vähendab dubleerimist ning võimaldab ressursse mõistlikult kasutada. Tsentraliseeritud üksus saab koordineerida remondi- ja hooldustöid vastavalt hoonete seisukorra kriitilisusele ning rakendada standardseid protseduure. Läbi ühiste hangete korraldamise ja teenuste tellimise väheneb bürokraatia ja dubleerimine. Investeeringuid saab planeerida lähtuvalt konkreetsetest vajadustest, samuti on võimalus võtta kasutusele erinevaid ühtseid tarkvarasüsteeme ning otsustes lähtuda kogutud andmetest. Ühtne juhtimine ja planeerimine aitab kaasa ka teenuste kvaliteedile ning aitab kvaliteeti erinevates haridusasutustes ühtlustada.

Ühtne struktuur soodustab koostööd, teadmiste ja ka ressursside jagamist (nt asendamis-). Mõistlikum on planeerida ühiselt erinevaid koolitusi ja muid personali arendamisega seotud tegevusi.

Transpordikorraldus

Tõhus ning õppija vajadustest lähtuv transpordikorraldus on haridusvõrgu toimimise lahutamatu osa, eriti maapiirkondades ja hajusa asustusega omavalitsustes. Transpordikorraldus on pidaja poolt üldjuhul korraldatud kahel viisil: kas läbi piirkondlike ühistranspordikeskuste ja ühildatud maakonna liinivõrguga või on omavalitsus bussiühenduse ise korraldanud. Ka teise variandi puhul on mitu võimalust: hankida koolitranspordi teenus erasektorilt või palgata omavalitsuse struktuuri bussijuht.

Transpordi korraldamisel peab arvestama õpilaste liikumisteede ja ajakuluga. Koolitee ei tohi olla ebamõistlikult pikk ega füüsiliselt koormav. Seadusest tulenevalt vähemalt 80 protsendil õpilastest, kelle jaoks põhikool on elukohajärgne kool, ei tohi kooli jõudmiseks kuluda rohkem kui 60 minutit ning koolikohustusliku õpilase jalgsikäimise koolitee ei tohi olla pikem kui kolm kilomeetrit.

Transpordi korraldamisel on oluline turvalisus: sõidukite tehniline seisukord, juhtide usaldusväärsus ja ohutusnõuete täitmine on esmased tingimused. Koolid, lapsevanemad ja vedajad vajavad selget kokkulepet bussigraafikute ja kontaktisiku osas. Võimalusel tuleks arvestada ka huviringide aegadega. Oluline on ka transporditeenuse paindlikkus ja kulutõhusus.

Haridusvõrgu ümberkorraldamisel tuleb transpordikorraldus juba eelnõu koostamisel väga põhjalikult läbi mõelda, lähenedes igale õpilasele individuaalselt.

Kui elukohajärgse kohaliku omavalitsuse territooriumil ei ole võimalik korraldada koolivälise nõustamismeeskonna soovitusel kohast õpet, on õpilase elukohajärgne vald või linn kohustatud koostöös teiste koolide ja nende pidajatega tagama õpilasele hariduse omandamise võimalused ning korraldama transpordi või hüvitama õpilase sõidukulud.

Õigus-, personali- ja kommunikatsioonialane jt nõustamine

Koolidel ja lasteaedadel enamasti ei ole struktuuris juriste, personalispetsialiste, hankespetsialiste ega kommunikatsiooninõunikke. Enamasti on vastavad kompetentsid olemas pidaja struktuuris ning oluline on kokku leppida, kas ja millises ulatuses ning milliste kokkulepete alusel saavad haridusasutuste juhid nende spetsialistide poole pöörduda.



4. Haridusasutuse juhi võimestamine

Haridusvaldkonna suurim väärtus on inimesed. Pühendunud, õppeprotsesse eestvedavad ja professionaalsed juhid ning õpetajad koos tugitöötajatega loovad üheskoos innustava ja arendava õpikeskkonna kõigile õppijatele. Haridusasutuse pidaja oluline roll siinjuures on olla võimestav arengupartner. See peatükk käsitleb, kuidas kujundada pidaja ja haridusasutuse juhi vahelist usalduslikku ja professionaalset koostöösuhet, mis toetab juhi arengut, kindlustunnet ja motivatsiooni.

Hea pidaja kokkulepped:

- Pidaja järgib haridusasutuste juhtide värbamisel Haridusjuhi kompetentsimudelit ning värbamise käsiraamatut.
- Pidaja mõtleb läbi ja viib ellu alustava juhi sisseelamise toetamise.
- Haridusasutuste juhtidega toimuvad regulaarsed vestlused ning üksteisele antakse edasiviivat tagasisidet.
- Iga haridusasutuse juhiga lepatakse kokku eesmärgid, sõnastatakse tulemused ning lepatakse kokku professionaalse arengu tugi.
- Haridusasutuste juhtide palgakorraldus ja motivatsioonipakett on läbi mõeldud ning kirja pandud.
- Pidaja tegeleb juhtide järelkasvu planeerimisega.
- Pidaja tegeleb teadlikult oma töötajate (osakonna juhtide, spetsialistide) haridusvaldkonna kompetentsi arendamisega.

Pidaja professionaalsus on usaldusliku suhte alus. See väljendub kõige selgemini siis, kui samu toetavaid praktikaid, alates värbamisest kuni arenguvestlusteni, kasutatakse läbivalt nii pidaja meeskonnas kui ka haridusasutuste juhtidega suheldes.

4.1. Värbamine ja sisseelamise toetamine

Haridusasutusele juhi leidmine ja tema eduka sisseelamise toetamine on pidaja üks olulisemaid ülesandeid. Tegemist on strateegilise protsessiga, mis algab juba enne konkursi väljakuulutamist ning jätkub ka pärast töölepingu sõlmimist. Hea pidaja järgib haridusasutuste juhtide värbamisel **Haridusjuhi kompetentsimudelit** ning **värbamise käsiraamatu**.

Edukas värbamine on teadlik ja süsteemne tegevus. Protsessi õnnestumiseks on oluline põhjalik ettevalmistus. Enne uue juhi otsimist on vaja selgelt defineerida, milliste ootuste ja väljakutsetega ametikoht seotud on. Praktiliseks tööriistaks ootuste sõnastamisel ja kandidaadi profiili loomisel on **haridusjuhi kompetentsimudel**.

Lisaks on oluline mitmekesine ja väärtuspõhine hindamine. Parima kandidaadi valimiseks tuleks kasutada erinevaid hindamismeetodeid, nagu praktilised juhtimisalased ülesanded ja kaasused ning struktureeritud intervjuud, mis aitavad hinnata kandidaatide tegelikke juhtimiskompetentse ja pädevusi.

Värbamisprotsessi võib vaadelda läbi nelja põhilise etapi:

1. lähteülesande koostamine ja värbamisprotsessi planeerimine;
2. konkursi teavitustegevused;
3. kandidaatide hindamine ja valik;
4. haridusasutuse juhi tugi ja sisseelamine.

Lähteülesande koostamine ja värbamisprotsessi planeerimisel on soovitatav läbi mõelda järgmised küsimused ja aspektid:

- millist juhti haridusasutus vajab?
- millised on ootused värvatavale juhile (*kas organisatsioon vajab suurt muutust või pigem hoida head taset*)?
- milline on meie väärtuspakkumine haridusasutuse juhile?
- kuidas luua atraktiivset töökuulutust?
- milliseid kanaleid kasutades on võimalik jõuda parimate kandidaatideni?

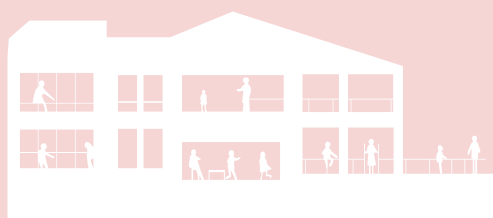
Konkursi teavitustegevuste planeerimisel lähtutakse kehtivast värbamise korrast. Konkursi teated avalikustatakse tavaliselt pidaja veebilehel, ühes üleriigilises kanalis ja sotsiaalmeedia kanalites. Levinud on ka sihtotsingu praktika, mis tähendab, et tehakse konkreetne ja suunatud pakkumine kandideerimiseks. See ei tähenda, et ametipositsiooni pakutakse konkreetselt ühele kindlale kandidaadile.

Kandidaatide hindamisel ja valiku tegemisel on olulised järgmised soovitused:

- laekunud kandidaatidest tuleks eemaldada need, kes ei täitnud kõiki nõutud kriteeriume;
- allesjäänud kandidaatide hulgas tuleks läbi töötada kuulutuses nõutud lisatingimused (motivatsioonikiri, videoesitlus vms);
- valmistada ette intervjuu voor, mille eesmärk on saada võimalikult täpset ja asjakohast informatsiooni haridusjuhi võimaliku edu või ebaedu kohta uuel ametikohal (vt intervjuu struktuuri "**Haridusjuhtide värbamise käsiraamat**" lk 12). Võib ka kaaluda erinevate praktiliste juhtumite või ülesannete lahendamist.

Selleks, et kujundada tööks vajalike oskuste kohta hinnang, toetada tulevast haridusjuhti sisseelamisel ja planeerida tema arengut, on soovituslik viia tugevamate lõppkandidaatide seas läbi põhjalikum kompetentsi hindamine ehk juhiprofiili analüüs. Tavaliselt viiakse see läbi kahe lõppkandidaadiga ning protsessis kasutatakse ka värbamispartnerit.

Haridusasutuse juhi tugi ja süsteemne sisseelamine tagab juhi rollis püsimise ning eduka hakkamasaamise ja tulemuslikkuse. Lisaks "Haridusjuhtide värbamise käsiraamatule" leiad ka põhjalikumad soovitused ja näited "**Värbamise töötoast koolide pidajatele**" salvestusest.



Kogemuslugu

Koolijuhtide värbamisest saad lugeda **siit**.

Uue juhi sisseelamine ehk *OnBoarding*

Juhi edu ei sõltu ainult tema võimetest, vaid sellest, kui süsteemselt teda esimestel kuudel on toetatud. Uue juhi sisseelamise toetamine ehk onboarding on iga kaasaegse organisatsiooni loomuliku protsessi osa. Esimesed 90 päeva on võtmepositsioonide

puhul kriitilise tähtsusega. *Onboarding*u protsessi pikkus varieerub sõltuvalt positsioonist, tippjuhtidel loetakse standardiks 1–2 aastat.

Erinevad uuringud toovad välja, et kui uue juhi (eriti, kes liitub väljastpoolt haridussektorit) struktureeritud sisseelamisprogrammi panustada, tõuseb juhtide tootlikus ja tõhusus märgatavalt ning sellega luuakse alus pikemaks töösuhteks, mis omakorda vähendab märgatavalt organisatsioonile tekitatavaid lisakulusid. Samas kui jätta uued juhid ilma toeta, siis kannatavad juhtimiskvaliteet ning omavahelised suhted, mõjutades omakorda nii õpetajate kui õpilaste heaolu, aga ka koolikultuuri tervikuna. *Onboarding*u sisseelamise näite leiad **Lisa 4.1. OnBoardingu protsess**.

Kõige tõhusam viis uue juhi toetamiseks on läheneda personaalselt, lähtudes tema vajadustest ja asutuse eripäradest ehk juhtimisalastest väljakutsetest.

Mida peaks juhi sisseelamise toetamiseks tegema?

- **Pidaja poolsete ootuste, eesmärkide selge sõnastamine** ja tulemusnäitajate läbirääkimine.
- **Tutvumine protsesside ja dokumentidega:** oluline on anda uuele juhile ülevaade pidaja poolsetest ja ühistest olulistest protsessidest (nt koostöövestluste pidamine, eelarve koostamine jt olulised tegevused), asutuse võtmedokumentidest, nagu näiteks arengukava, eelarve ja sisehindamise aruanne. See annab talle vajaliku konteksti otsuste tegemiseks. Soovitus on anda ka selge ülevaade, kelle poole pidaja esindajatest haridusasutuse juht peaks erinevate teemadega pöörduma (nt haldusteed, kommunikatsioon, õigusnõustamine, personalitöö jt).
- **Kohtumised võtmeisikutega ja kogukonnaga:** programm peaks sisaldama plaani kohtumisteks nii asutuse sees (nt juhtkond, õpetajad, hoolekogu, lapsevanemad) kui ka väljaspool (nt teised piirkonna haridusjuhid, valla- või linnavalitsuse esindajad). See aitab uuel juhil kiiremini luua vajalikke kontakte ja mõista organisatsiooni toimimist.
- **Mentorlus ja tugi:** kindlasti on oluline pakkuda uuele juhile talle vajalikku tuge. Selleks võib olla kogenud kolleeg teisest haridusasutusest, kes on mentori rollis, ning regulaarsed kohtumised pidaja esindajaga. Oluline on, et uus juht tunneks, et tal on keegi, kelle poole oma küsimuste ja mõtetega pöörduda. Heaks tavaks loetakse kui mentori tugi kestab vähemalt kuus kuud.

Uue juhi sisseelamine võtab aega ning kooli(de) pidaja saab toetada haridusjuhti läbi ettevalmistatud *OnBoardingu* programmi. Lisaks pakuvad tuge ka võrgustikupõhised arenguprogrammid “**Alustava koolijuhi arenguprogrammis**” või “**Alustava alushariduse juhi arenguprogrammis**”.



Kogemuslugu

Sisseelamise toetamisest saad lugeda [siit](#).

Katseaja lõpetamise vestlus

Katseaja lõpetamise vestlus peaks toimuma haridusjuhi ja haridusasutuse pidaja vahel nelja kuu möödudes tööleasumisest. Katseaja kehtestamine ei ole kohustuslik aga kui seda tehakse, siis tuleb see fikseerida ka vastavalt töölepingusse.

Katseaja lõpetamise vestluse eesmärk on:

- kinnitada, et juht on õigel teel;
- võimaldada varakult tuvastada toetuse vajadus;
- hoida ära hilisemaid arusaamatusi ja kultuurilisi probleeme;
- toetada juhi professionaalset arengut;
- tõsta koolis juhtimiskvaliteeti;
- aitab vältida uue juhi "ebaõnnestumise" riske;
- loob tugevama koostöö juhi ja tema tööandja vahel.

Katseaja lõpetamise vestlus võiks katta allolevaid valdkondi:

- sisseelamine ja rolli mõistmine;
- kõige suuremad õnnestumised (4 kuu jooksul);
- väljakutsed ja takistused;
- suhted ja koostöö;
- juhtimisstiil ja eneserefleksioon;
- kooli kultuur ja väärtused;
- eesmärgid ja tuleviku fookus;
- toe vajadus ja areng;
- organisatsiooni tagasiside juhile;
- kokkuvõte ja edasised kokkulepped.

Lähtuvalt nendest valdkondadest saab kujundada katseaja lõpuvestluse küsimused, mille näidised leiad [Lisa 4.2. Katseaja lõpuvestluse näidisküsimused](#).

4.2. Tööandja väärtuspakkumine

Inimesi ei hoia oma töökohtadel mitte ainult õiglane ja motiveeriv palk, vaid ka turvaline, arendav ja väärtushinnangutega kooskõlas olev töökultuur. Töötaja väärtuspakkumine on universaalne ja koosneb järgmistest komponentidest:

töötasu (põhipalk, muutuvpalk, boonused, lisatasud jms);

hüved;

organisatsioon ja keskkond (töötingimused ja -vahendid, üritused, tunnustus-süsteem, kultuur jms);

töö- ja eraelu tasakaal (lisapuhkus, paindlikkus);

arengu- ja karjäärivõimalused.

Pidaja poolt loodud haridusjuhtide palgasüsteem peab olema õiglane ja läbipaistev. Lisaks põhipalgale on oluline läbi mõelda ka muutuvpalga maksmine. Muutuvpalk on töötaja töötasu ebaregulaarne osa, mida võib maksta tulemuspalgana eelnevalt seatud eesmärkide silmapaistva saavutamise eest, lisatasuna täiendavate ülesannete täitmise eest või preemiana erakordsete teenistusalaste saavutuste eest.

Muutuvtasustamise põhimõtted saab iga pidaja koos oma haridusasutuse juhtidega kokku leppida. Järgnevalt on loetelu põhimõtetest, mille saab võtta näidiseks:

- juht on saavutanud silmapaistvalt eelnevalt seatud eesmärgid;
- juht on panustanud omaavalitsuse hariduselu rikastamisse;
- juht näitab üles initsiatiivi hariduselu protsessi arendamiseks ning võtab selle elluviimisest osa;
- suuremate ülelinnaliste/vallaliste sündmuste korraldamine;
- eelneval kokkuleppel äraoleva teise haridusasutuse juhi või sama asutuse juhtivtöötaja asendamine;
- haridusasutuste rekonstrueerimisega seotult suurenenud töömaht;
- ta juhib haridusasutust arendavat projekti, mis on saanud välisrahastuse;
- juht on saanud riikliku tähtsusega tunnustuse;
- teisele asutuse juhile mentoriks olemine;
- juht on silmapaistvalt tutvustanud asutuse tööd;
- juht on tutvustanud asutuse tööd mõnel üleriigilisel konverentsil või muul sarnasel üritusel ja/või on kirjutanud oma valdkonna arendamisest arvamust avalikus meedias.

Arvestama peab, et muutuvtasustamise otsused peavad olema õiglased, kaalutletud ja põhjendatud. Õiglane võib olla ka see, kui kõik juhid ei saa (võrdse suurusega) muutuvpalka. Pidajale on soovitus luua muutuvtasu "fond" pidaja eelarvesse, et tasu maksmisel ei peaks uurima haridusasutuse juhilt, kas haridusasutuse eelarves on üldse vahendeid muutuvtasustamiseks.

Lisaks rahalisele tasule kujundavad tööandja väärtuspakkumist mitmesugused hüved, mis toetavad töötaja heaolu ja pühendumust. Nendeks võivad olla täiendavad tervise- ja heaoluteenused, koolitustoetused, tööandja panus vaimse tervise hoidmisse, töövahendite soetamine või muud kokkuleppelised soodustused. Hüvede süsteem peaks olema läbimõeldud, sihtrühmale sobiv ja toetama organisatsiooni väärtusi ning pikaajalisi eesmärke.

Rohkem tuge leiab palgakorralduse kohta "**Õpetajate töö- ja palgakorralduse kaasajastamise käsiraamatust**".

Pidaja kui haridusasutuse juhi tööandja vastutab selle eest, et juhi töökeskkond oleks turvaline, toimiv ja kaasaegne. See hõlmab nii füüsilisi töötingimusi ja sobivaid töövahendeid kui ka selgeid töökorralduslikke põhimõtteid ning toimivat tunnustussüsteemi. Väärtuslik on ka haridusasutuste juhtide võrgustikutöö. Pidaja loob raamtingimused, mis soodustavad usaldust, koostööd ja professionaalset autonoomiat ning annavad haridusasutuse juhile võimaluse kujundada oma organisatsioonis väärtuspõhist, hoolivat ja õppivat organisatsioonikultuuri.

Paindlik töökorraldus, võimalus kaugtööks, täiendav puhkus, teadlik töökoormuse juhtimine ning läbipõlemise ennetamine aitavad hoida haridusjuhtide töövõimet ja pühendumust. Kuna haridusasutuse juhi roll on sageli ajamahukas ja pingeline, on pidaja teadlik ja järjepidev tugi tasakaalu hoidmisel võtmetähtsusega. See tähendab ka seda, et pidaja ei sekku haridusasutuse juhtimise detailidesse, vaid juhtimine toimub läbi eesmärkide, kokkulepete ja raamide.

Pidaja roll haridusasutuse juhi tööandjana on toetada juhi professionaalset arengut ja karjäärivõimalusi. See hõlmab ligipääsu koolitustele, osalemist võrgustikutöös, mentorlust ning võimalust panustada haridusvaldkonna arendamisse laiemalt. Selge arusaam arenguteedest, ootustest ja võimalikest rollidest suurendab juhi töö tähenduslikkust, toetab motiveeritust ning aitab hoida ja arendada võimekaid haridusjuhte haridussüsteemis. Loe professionaalse arengu toetamise kohta järgmisest peatükist.

Tööandja väärtuspakkumise kujundamisel on väga oluline roll ka tööandja maine kujundamisel. Tööandja maine kujundamise kohta soovitame tutvuda ka järgmise **videoga**.

Tugev tööandja maine aitab meelitada ligi rohkem ja paremini sobivaid kandidaate, hoida ja motiveerida olemasolevaid juhte ja spetsialiste, vähendada töötajate voolavust ja tugevdada usaldust juhtide ja pidaja vahel ning kujundada avalikkuses kuvandit, et pidaja hindab, tunnustab ja toetab haridusvaldkonna töötajaid. Uuri lähemalt ka Rahandusministeeriumi koostatud juhendit: **Tööandja maine kujundamine avalikus teenistuses**.

4.3. Professionaalse arengu toetamine

Haridusasutuse juhiga lepitakse kokku eesmärgid, sõnastatakse mõõdetavad tulemused ning pannakse paika professionaalse arengu tugi.

Professionaalse arengu toetamise all mõistetakse juhtimisvõimekuse hindamist, mentorlust aga ka roteerumissüsteemi, koolitusi ja muid tööalase arenguga seotuid tegevusi või süsteeme.

Igal organisatsioonil on oma eesmärk ja funktsioon ning ühtegi tööalast eesmärki ei püstitata ilma analüüsita. Mida konkreetsem ja mõõdetavam on eesmärk, seda lihtsam on uuel haridusjuhil sisse elada ja olla tööalaselt tulemuslikum. Haridusjuhile eesmärkide püstitamisel on pidajal vaja olla kursis nii Eesti Hariduse Kvaliteediagentuuri üldhariduskoolide **kvaliteedihindamise kriteeriumidega** kui ka atesteerimise aluseks oleva **Juhtimisviiside mudeliga**.

Töölased eesmärgid tuleb üheskoos läbi arutada ja selgelt sõnastada ning kirja panna (et hiljem saaks nende juurde tagasi tulla). Samuti on mõistlik jagada pikemaajalised eesmärgid väiksemateks vahe etappideks.

Hea pidaja sõnastab uue haridusjuhiga eesmärgid läbi kolme tasandi:

- 1. Tulemuseesmärgid** – tulenevad haridusasutuse väljakutsest (koos mõõdikutega – mida tahame saavutada ja kuidas aru saame, et on saavutatud). Need võivad olla nii kvantitatiivsed kui kvalitatiivsed. Peaksid olema seotud arengukava prioriteetidega ja konkreetsed. Nende konkreetsete eesmärkide pinnalt saab teha kord aastas tulemusvestluse.
- 2. Organisatsiooni arenguga** seotud eesmärgid. Näiteks missuguseid muutusi juht algatab, mida on vaja parendada, mida hoopis säilitada vms. Sisend tuleneb ka **õppimist toetavate juhtimisviiside mudelist**.
- 3. Isikliku arenguga seotud eesmärgid**. Milles soovin olla parem ja mis-sugust väärtust see looks. Kuidas ennast arendan, tuginedes **Haridusjuhtide kompetentsimudelile**.

Arenguvestlused

Arenguvestlus on regulaarne, ettevalmistatud, struktureeritud ja vastastikune dialoog töötaja ja tema otsese juhi vahel, mille eesmärk on toetada töötaja professionaalset arengut, tööalast heaolu ja eesmärgipärast tegutsemist, seostades isiklikud arenguvajadused organisatsiooni eesmärkidega.

Arenguvestlused toimuvad koolipidaja ja haridusjuhi vahel vähemalt üks kord aastas ning selle käigus seatakse eesmärgid nii koolile kui ka haridusjuhile, lepitakse kokku haridusjuhi professionaalse arengu toetamise tegevustes. Vestluse alguses analüüsitakse eelmisel aastal saavutatut ning seatakse sihid järgmiseks aastaks.

Vestlus peaks olema tasakaalus: nii kooli tulemuste kui ka haridusjuhi professionaalse arengu toetamisel (võttes aluseks Haridusjuhtide kompetentsimudeli).

Arenguvestluse ettevalmistamisel tuleb eelnevalt läbi mõelda:

- **Kes on pidajapoolne esindaja kellega haridusasutuse juht vestleb?** Arenguvestlusi võib läbi viia (abi)vallavanem/(abi)linnapea, suuremates haridusosakonna juhataja või haridusspetsialist. Oluline on kokku leppida, kes pidaja tasandil ja milliseid vestlusi läbi viib. Nii teab ka haridusasutuse juht, kellega ta vestlema asub.
- **Kuidas fikseeritakse vestluste kokkuvõtted?** Hea võimalus arenguvestluste ettevalmistamiseks, läbiviimiseks ja fikseerimiseks on kasutada dokumendihaldussüsteemi või spetsiaalseid e-platvorme.
- **Kellel on ligipääs vestluste kokkuvõtetele?** Kui vestlusi viib läbi näiteks vallavanem/linnapea, siis tuleks mõelda läbi, kuidas ning millises mahus liigub vajalik info haridusvaldkonna arengu eest vastutavatele töötajatele.
- **Kui sageli arenguvestlusi teha?** Kas kord aastas on piisav või on vajalikud ka lühemad, näiteks poole aasta vahevestlused edusammude jälgimiseks? See tuleks eelnevalt läbi mõelda ja vestlusel ka osapoolte vahel kokku leppida.
- **Kuidas me tulemusi kasutame?** Kuidas tagada, et osapoolte vahel kokkulepitud tegevused ja eesmärgid rakenduksid? Arvestage, et arenguvestlusel võivad jääda ülesanded mõlemale osapooltele.

Koolijuhi atesteerimine

Koolijuhi professionaalse arengu toetamiseks on alates 1. märtsist 2026 kehtiv koolijuhtide atesteerimissüsteem, mille alusel peab pidaja korraldama koolijuhi arenguvestlusi igal aastal ning atesteerimise vähemalt kord viie aasta jooksul. Muudatuse eesmärk on luua raamistik koolijuhtide professionaalse arengu toetamiseks.

Kooli pidajal on atesteerimissüsteemi protsessis keskne roll.

Pidaja:

- algatab atesteerimisprotsessi;
- koostab koolijuhi kohta kirjaliku tagasiside;
- osaleb atesteerimiskomisjoni töös;
- lepib koolijuhiga pärast atesteerimist kokku edasised arengueesmärgid ja tegevused nende saavutamiseks.

Atesteerimissüsteem on üles ehitatud kujundava hindamise põhimõtetele ning selle eesmärk on anda koolijuhile terviklikku ja kvaliteetset tagasisidet. Tagasiside põhineb koolijuhi eneseanalüüsil, pidaja esindaja hinnangul ja atesteerimiskohtumisel toimunud arutelul, mille käigus vaadatakse terviklikult juhi senist tööd, eesmärkide elluviimist ja arenguvajadusi. Tulemused võimaldavad pidajal paremini mõista juhi tugevusi ja arenguvajadusi, seada sihipärasemaid eesmärke ning kavandada vajalikku tuge edaspidisel karjääriteel.

Atesteerimise keskmes on juhtimistegevuse analüüs, mis lähtub **õppimist toetavatest juhtimisviisidest**. Isiklikku professionaalset arengut suunab seejuures **haridusjuhi kompetentsimudel**, mis on koolipidajale asendamatu tööriist nii värbamisel, katseaja hindamisel kui ka arenguveestluste sisustamisel.

Atesteerimise kohta saab rohkem lugeda **HTM'i kodulehelt**. Täpsemad juhised pidajale atesteerimisprotsessi etappide, pidaja ülesannete ja dokumentide kohta on kirjeldatud Haridus- ja Teadusministeeriumi juhendmaterjalis „**Koolijuhi atesteerimise juhend kooli pidajale**“.

Lisa 4.3 Arenguveestluste abimaterjal leiad näidise, mida saab kasutada abimaterjalina vestluste ettevalmistamisel, läbiviimisel ja tulemuste talletamisel.



Kogemuslugu

Kogemusloo arenguveestluste läbiviimisest leiad **siit**.

Võrgustikutöö

Haridusasutuste juhtide professionaalse arengu toetamiseks on väärtuslik ka võrgustikutöö, kus pidaja kutsub kokku kindla regulaarsusega juhte, et vahetada infot ja kogemusi ning lahendada ühiseid väljakutseid. Soovitus on kaasata võrgustikku ka kohalikus omavalitsuses tegutsevad riigi- ja erakoolid. Võrgustikutöö kohta saad lähemalt lugeda **ptk 5.2. Eesmärgistatud võrgustikutöö**.

4.4. Järelkasvu planeerimine

Inimressursside juhtimine ja planeerimine on kriitilise tähtsusega strateegilise juhtimise võtmes. See hõlmab tulevaste personalivajaduste prognoosimist, praeguse võimekuse võimalike puudujääkide hindamist ning strateegiate väljatöötamist talentide ligimeelitamiseks, samuti aga ka olemasoleva tööjõu hoidmist ja arendamist.

Hariduse kvaliteedi ja jätkusuutlikkuse tagamiseks on tähtis lisaks uute juhtide värbamisele ja olemasolevate toetamisele ka juhtide järelkasvu planeerimine, mille fookus on tulevaste juhtide väljaselgitamine ja nende ettevalmistamine.

Heal pidajal võiks olla ülevaade, kes on tema piirkonna haridusjuhtidest lähiaastatel pensionile siirdumas ning kas pidaja koostöös haridusjuhiga on loonud tingimused järelkasvu tagamiseks.

Uuringud näitavad, et tugevamad haridussüsteemid arendavad juhte pideva professionaalse teekonna kaudu, mitte ainult kriisiolukordades.

Pidajal on planeerimisel hea mõelda läbi järgmised punktid:

- millised on meie piirkonna tulevikustsenaariumid ja arengud? (kas rahvastiku arv on tõusev või kahanev ning kuidas planeerida sellest lähtuvalt piirkondlikku haridusvõrku) ehk milline on pikk vaade?
- kuidas märgata ja arendada varajast potentsiaali?
- kui juhipotentsiaal avaldub haridusasutusest seest, siis kuidas toetada üleminekut ühest rollist teise
- milline on minu kui pidaja roll, ülesanded ja vastutus uue juhi sisseelamisel?
- kas ja kuidas saab muuta juhirolli atraktiivsemaks?
-

Statistika kohaselt on suurem osa haridusjuhte Eestis kasvanud välja õpetajate seast, mis tähendab, et neil on arusaam klassiruumis toimuvast aga vajalik on arendada juhtimisala-seid kompetentse (juba enne juhipositsioonile asumist). Juhiks kasvamine ei ole iseene-sest mõistetav karjäärivalik, vaid sellesse rolli kasvamist tuleb pidajal toetada: koolitused, mentorlus, võrgustikud, coaching jms.

Eestis on võimalik toetada tulevasi ja juba ametis olevaid haridusjuhte mitmeti. Näiteks on loodud Tallinna Ülikooli juurde tegutsev **Haridusjuhtimise Akadeemia**. Mikrokraade ning täiendusõpet pakub ka **Tartu Ülikool**.

Juba pikemalt ametis olnud ja staažikamatele haridusjuhtidele pakub unikaalset juhtimisalaseid kompetentse arendav mentorlusprogramm "**Haridusjuhtide praktikaprogramm**". Üheks programmi eesmärgiks on ka järelkasvu kasvatamine (kui haridusasutuse juht siirdub kolmeks kuuks oma koolist praktikale mõnda äri- või avaliku sektori organisatsiooni, siis on võimalik määrata kooli asendajaks suurema juhipotentsiaaliga töötaja).

4.5. Väljajuhatamine ja töösuhte lõpetamine

Töösuhte lõpetamine väärικalt on sama oluline kui selle alustamine ning tegemist on kaasaegse organisatsiooni tavapärase protsessiga. Väljajuhatamist ehk *OffBoardinguks* nimetatakse protsessi, mille käigus töötaja lahkub ning liigub edasi järgmiste väljakutsete poole (sh lapsehoolduspuhkusele siirdumine, töö, õpingud, reisimine, kolimine vms).

Väljajuhatamine võib olla kahepoolne protsess ning see algab lahkumisavalduse esitamisega kuni viimase tööpäevani ning selle käigus viiakse lõpuni või antakse üle tööülesanded, jäetakse hüvasti kolleegidega ning tagastatakse vara. Töötaja väärικas väljajuhatamine on oluline osa ka tööandja brändingust.

***OffBoardingu* protsessis on hea pöörata tähelepanu järgmistele aspektidele:**

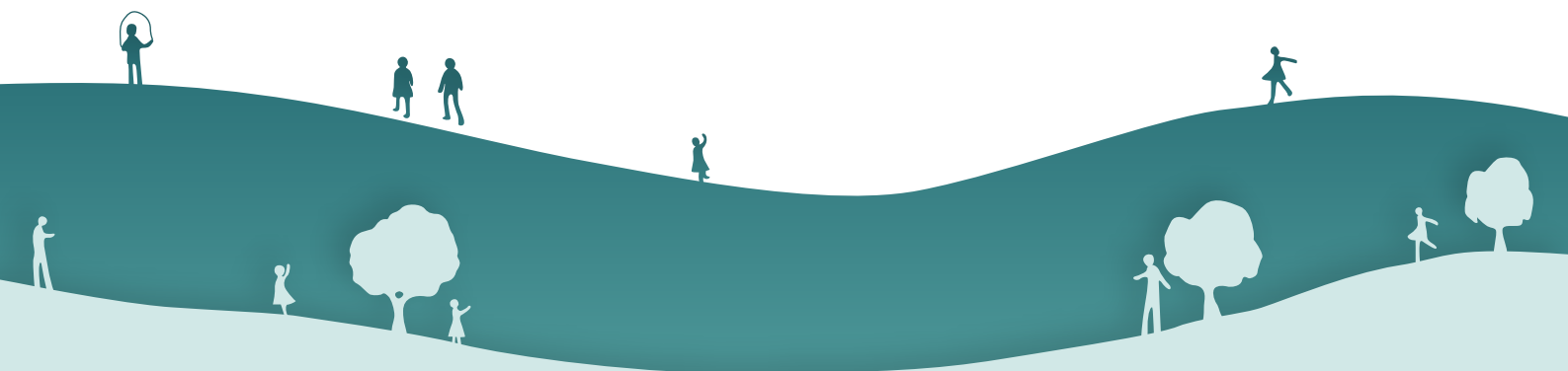
- **töötaja tänamine** (sõltumata töösuhte pikkusest või lõpetamise põhjustest);
- **kommunikatsioon** – mõtle läbi, kuidas ja millal sõnastada töötaja lahkumine kolleegidele ja/või vahetule meeskonnale;
- **oskusteabe edastamine** – oluline on tagada, et isegi kui lahkuvale töötajale ei ole kohe võtta asendust, siis infovoog, pooleliolevad protsessid või muu oluline teave, ei "kukus maha";
- **lahkumisintervjuu**;
- **materiaalsete varade üleandmine**;
- **lõpparve** – tuleb korraldada õigeaegsed viimased maksed ja hüvitised;
- **suhe peale lepingu lõppu** – tasub hoida head suhet ja tunda huvi, kuidas inimesel läheb.

Ükskõik mis pidi töösuhte lõpetati, ei tohiks alahinnata lahkumisvestlust ehk *exit-intervjuud*. Lahkumisvestluse eesmärk on koguda ausat ja vahetut tagasisidet ka organisatsiooni protsesside ja parendusvõimaluste kohta.

Intervjuul võiks keskenduda allolevatele küsimustele:

- palun kirjeldada tööletuleku ja sisseelamise protsessi;
- kirjelda töökogemust, kas vastas ootustele;
- kas meie tööandjana, andsime sulle piisavalt tuge ja võimalusi, et tööalaselts õppida ja areneda?;
- mida oleksime võinud/saanud omaltpoolt teisiti/paremini teha?;
- mis on peamine lahkumise põhjus? Kas oleksime saanud seda ära hoida?

Väljajuhatamise kohta saad tuge ka järgmisest **videost**.





5. Koostöövõrgustike ja sidususe loomine

Hea hariduskorraldus vajab tugevat koostöövõrgustikku ja valdkondadevahelist sidusust. See peatükk käsitleb, kuidas hea pidaja loob, hoiab ja juhib koostöösuhteid, mis ühendavad haridusasutused, kogukonna, hoolekogud, volikogu ja teised valdkonnad ühise eesmärgi nimel.

Hea pidaja kokkulepped:

- Haridus on tihedalt seotud kultuuri-, spordi-, noorsootöö-, sotsiaal- ja tervisedenduse valdkondadega ning eesmärgid ja tegevused lähtuvad lastest ja noortest valdkondadeüleselt.
- Pidajal on juhtiv või toetav roll erinevate võrgustike loomisel ja hoidmisel.
- Võrgustikutööl on selge eesmärk ja tihe seotus strateegiliste eesmärkidega.

Nii pidajatel kui ka haridusjuhtidel on võimalus kuuluda erinevatesse üleriigilistesse, maakondlikesse ja rahvusvahelistesse võrgustikesse. Kohalikud omavalitsused kuuluvad Eesti Linnade ja Valdade Liitu (ELVL), kus tegutseb ka haridusspetsialistide võrgustik.

ELVLi üks ülesandeid on pidada riigiga eelarve läbirääkimisi ning selleks on moodustatud valdkondlikud töörühmad – üks nendest on hariduse ja noorsootöö valdkonna töörühm. Töörühm suhtleb regulaarselt ministeeriumi esindajatega ning arutatakse valdkondlikke väljakutseid ja arengusuundi.

Eesti Linnade ja Valdade Liidul on kohustus anda arvamus ka erinevatele riiklikele õigusaktidele, mis puudutavad kohalikke omavalitsusi. Liit koondab kohalike omavalitsuste arvamused ning kujundab seisukohad, seega on oluline anda läbi liidu erinevatele elnõu-

dele aktiivselt tagasisidet. Eesti Linnade ja Valdade Liit korraldab ka vähemalt kord aastas haridusvaldkonna spetsialistide koostööpäevi.

Üldjuhul veavad maakondlikud arendusorganisatsioonid (sõltub maakonnast) eest haridusvaldkonna võrgustikku, et jagada kogemusi ning ühiselt lahendada väljakutseid jne.



Kogemuslugu

Maakondlikust võrgustikutööst saad lugeda **siit**.

Rahvusvaheline võrgustikutöö annab võimaluse uurida teiste riikide kogemust. Rahvusvahelist koostööd võib teha läbi liidu, näiteks on ELVLil tihedad sidemed Taani ja Soome üleriigilise liiduga. Samuti on paljudel pidajatel sõprusomavalitsused, mille koostöö kaudu häid kogemusi jagada. Eesti esindajad kuuluvad ka Euroopa Regioonide Komiteesse, mis koondab kõikide Euroopa riikide omavalitsuste ja piirkondade esindajaid.

Järgnevalt käsitleme soovitusi eesmärgistatud koostööks, eraldi keskendume siinses peatükis koolide ja lasteaedade hoolekogudele ning volikogu hariduskomisjoni koostöövõrgustikele. Peame oluliseks rõhutada ka valdkondadevahelise sidususe loomise olulisust tervikliku arengu tagamiseks.

5.1. Valdkondadevaheline sidusus

Tänapäeva keerulised hariduslikud ja sotsiaalsed väljakutsed ei piirdu ühe valdkonna, asutuse või töötaja ülesannete piiridega. Haridus, noorsootöö, sh huviharidus ja -tegevus, tervis, sotsiaalhoolekanne, kultuur, ettevõtlus, planeerimine ja elukeskkond – kõik need mõjutavad õppija arengut ja võimalusi. Seetõttu on hariduse jaoks oluline luua seoseid ja koostöömustreid üle erinevate valdkondade.

Eestis on „silotorvide“ probleem ehk haldusaladevaheline eraldatus olnud juhtimiskultuuri pikaajaline kitsaskoht. Riigireformi ja avaliku sektori juhtimiskvaliteedi uuringud³ toovad esile, et asutustevaheline poliitikakujundamine ja tulemusjuhtimine ei ole piisavalt lõimitud ega haaku strateegilise juhtimise vajadustega. Ametnike teadlikkus poliitika sidususe printsiipidest on pigem formaalne ning rollid valdkondade üleste teemade haldamisel on tihti ebaselged.

³ Riigireformi analüüs 2023; Poliitika sidususe põhimõtte rakendamine Eestis kestliku arengu valdkonnas: uuringuaruanne (Praxis 2018)

Hea pidaja roll on selles olukorras kanda kohalikku sidustaja rolli – luua strateegiline nägemus, millised haridusega seotud eesmärgid vajavad koostööd teiste valdkondadega, ning kujundada selle ümber toimivad koostöömustrid. See tähendab:

ühiste eesmärkide ja mõõdikute kokkuleppimist, nt laste heaolu sotsiaalvaldkonnas, vaimne tervis tervisevaldkonnas, ettevõtlikkus ettevõtlusvaldkonnas;

valdkondade sidususe kaardistamist igas arengukavas või projektis;

koostööd, nt ühised **töögrupid, juhtide ümarlauad, valdkonnaülene tegevuskava**;

ametnike ja valdkonnajuhtide teadlikkuse kasvatamist: miks koostöö on vajalik ja milline on iga osapoolte panus?

Sidususe loomine eeldab selgeid kokkuleppeid, osapoolte rollide läbimõtlemit ja teadlikku juhtimist. Näiteks on oluline süsteemselt läbi mõelda õpilase mitteformaalõppes läbitud õpingute arvestamise alused ning pidaja saab siin olla sidususe looja formaal- ja mitteformaalõppe asutuste vahel. Hea pidaja loob keskkonna, kus ametnikud ei täida ainult „oma rida“, vaid suudavad näha suurt pilti ning töötada koos ühise eesmärgi nimel – et iga laps saaks areneda terviklikult toetavas kogukonnas.

Üks hea võimalus analüüsida seoseid läbi erinevate valdkondade on tervise ja heaoluprofiili koostamine. **Tervise ja heaoluprofiilide e-rakendus** aitab kohalikel omavalitsustel valdkonnaüleses meeskonnas analüüsida arenguid demograafilises olukorras ja rahvatervises, ümbritsevas elukeskkonnas, teenuste korralduses, sh haridusteenuse ning kohalike omavalitsuste ressursside planeerimisel.

Hea pidaja on loonud ka läbimõeldud tunnustussüsteemi, mis võib olla üles ehitatud väga erinevalt. On neid, kellel on eraldi nominatsioonid haridusvaldkonna jaoks, kuid on ka neid pidajaid, kes on sidustanud noorsootöö, kultuuri- ja sotsiaalvaldkonna tunnustamised või on hoopis valdkondadeüleised nominatsioonid. Oluline on häid tegijaid süsteemselt tunnustada.

Hea pidaja arvestab loodud võrgustike töö planeerimisel õppija heaolu ja arenguga, selged on võrgustike eesmärgid ning erinevate osapoolte ülesanded ja vastutus. Võrgustiku töö korraldamisel ja sidususe loomisel lähtutakse tõenduspõhistest praktikatest ning töö tulemuslikkust analüüsitakse. Võrgustikud ja valdkondlik sidusus on pikaajalise koostöö, ühiste tegevuskavade ja selge kommunikatsiooni tulemus.

5.2. Eesmärgistatud võrgustikutöö

Mis üldse on võrgustik? Võrgustik on kolmest või enamast inimesest või organisatsioonist koosnev grupp, kes töötab koos, et saavutada ühist eesmärki. Teisisõnu tekib võrgustikutöö siis, kui tunneme, et oleme jõudnud arusaamani, et üksi enam ei saa. Võrgustikud võivad olla loodud konkreetsete murede lahendamiseks ja need saavad olla nii lühi- kui ka pikaajalised. Võrgustikud võivad olla detsentraliseeritud või tsentraliseeritud⁴.

Hea pidaja alustab võrgustike juhtimist olemasolevate koostöövormide kaardistamisest: millised võrgustikud haridusvaldkonnas juba toimivad (nt hallatavate asutuste vaheline koostöö, HEV-tugi, huviharidus, noorsootöö, peretugi, tervishoid, ettevõtlus) ja millist eesmärki need teenivad? Veenduge, et võrgustikud üksteist ei dubleeriks. Kokku tuleb leppida, milliste võrgustike puhul on pidajal juhtiv roll ja milliste puhul toetav või osalev roll.

Võrgustikutööl on haridusvaldkonnas mitmeid olulisi eeliseid: see võimaldab luua inimliku ja toetavat suhtlust, soodustab üksteiselt õppimist ning loob võimaluse ressursside jagamiseks. Tõhus koostöö aitab ennetada probleeme, toetab koosloomel põhinevaid lahendusi ning aitab süsteemselt lahendada murekohti, mis ületavad ühe asutuse või valdkonna piire.

Samas kaasneb võrgustikutööga ka väljakutseid. Tihti ei väärtustata võrgustikutööd piisavalt ning see ei ole organisatsioonikultuuri osana juurdunud. Kohtumisi ja arutelusid võib olla liiga palju ning need kipuvad üksteist kordama. Võrgustike eesmärgid ja toimimisviisid ei ole alati selgelt paika pandud, mistõttu võib tekkida süsteemitus ja puududa pikem visioon. Kui puudub kokkulepitud töökorraldus ja vastutusjaotus, muutuvad suhted pingeliseks ning koostöö asemel süveneb segadus. Hea pidaja ülesanne on neid riske teadustada ja kujundada võrgustikud eesmärgipäraseks, koordineerituks ja toetavaks osaks hariduse juhtimiskultuuris.

Koostöövõrgustike loomisel on oluline seada eesmärgid ja tegevusplaan.

Iga võrgustik vajab selgelt sõnastatud eesmärki ja tegevuskava: mida tahetakse ühiselt saavutada, kuidas infot vahetatakse ja mis kasu võrgustik loob osalejatele. Hästi juhitud koostöövõrgustik võimaldab jagada ressursse, toetada juhtide arengut, hoida sidet erinevate valdkondade vahel ning kasvatada süsteemset partnerlust kogukonnaga. Lähtuvalt eesmärgist on koostöövõrgustike kaudu võimalus suurendada ka valdkondadevahelist sidusust. Peamised valdkonnad, millega haridusvaldkonnas tihedalt koostööd tehakse, on noorsootöö-, kultuuri-, spordi-, sotsiaal-, tervise- ja ettevõtlusvaldkond.

⁴ Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. Public management review, 6(1), 21–53.

5.3. Koostöö hoolekogudega

Hoolekogu on alaliselt tegutsev organ, kelle ülesanne on kooli õpilaste, õpetajate, kooli pidaja, õpilaste vanemate, vilistlaste ja kooli toetavate organisatsioonide ühistegevus õppe ja kasvatuse suunamisel, planeerimisel ja jälgimisel ning õppeks ja kasvatuseks paremate tingimuste loomine. Lasteaias on hoolekogu ülesanne vanemate, lasteaia töötajate ja lasteaia pidaja koostööd suunata, planeerida ning jälgida õppe- ja kasvatustegevust, luues selleks paremaid tingimusi. Lasteaia hoolekogusse kuuluvad vanemate, õpetajate ja lasteaia pidaja esindajad.

Pidaja kehtestab hoolekogu moodustamise ja selle töökorra. Hoolekogu ülesanded tulenevad põhikooli- ja gümnaasiumiseadusest ning alusharidusseadusest.

Hoolekogu on kooli pidaja ja haridusasutuse partneriks. Seega on ka pidaja jaoks oluline, et hoolekogu liikmed saaksid aru, mis on hoolekogu ülesanded ning kuidas hoolekogu tööd korraldada. Soovitus on pakkuda hoolekogu liikmetele koolitust või juhiseid hoolekogu liikme rolli ja ülesannete kohta.

Ehkki kooli direktor on hoolekogu ees aruandekohustuslik, siis hoolekogu ei juhi kooli ega jaga direktorile ülesandeid. Samuti ei juhi direktor ka hoolekogu – ta võib selle kokku kutsuda üksnes uue koosseisu kinnitamisel, kuni pole valitud hoolekogu esimeest, aseesimeest ja protokollijat.

Pidajal on esindaja igas haridusasutuse hoolekogus ning seega on oluline läbi mõelda, kuidas liigub info pidaja esindaja ja haridusosakonna vahel, sest alati ei pruugi need inimesed kattuda. Sageli on koolide hoolekogudesse määratud esindajaks ka volikogu liige.

5.4 Koostöö hariduskomisjoniga

Volikogu hariduskomisjon on oluline poliitikakujundaja, kellel on sisuline roll hariduse suunamisel. Seega on oluline, et komisjon ei tegeleks pelgalt eelnõude kooskõlastamisega. Hea pidaja loob võimalused, et komisjon oleks teadlik haridusvaldkonna arengutest, vajadustest ja võimalustest.

Komisjoni pädevuses on arvamuse andmine komisjoni suunatud volikogu õigusaktide eelnõudele ning valitsuse poolt komisjoni suunatud probleemile, küsimusele või materjale ning komisjonil on õigus algatada arutelusid. Seega on soovitav korraldada regulaarselt haridusalaseid arutelusid, viia komisjon kokku haridusjuhtide ja teiste valdkonna asjatundjatega ning kaasata komisjoni aruteludesse juba planeerimise faasis. Tugev koostöö komisjoniga aitab kujundada selgeid poliitilisi kokkuleppeid ja võimaldab hariduse stra-

teegilist juhtimist.

Soovitus on koostada volikogu komisjoni tööplaan, mis arvestab ka haridusosakonna tööplaan. See aitab planeerida erinevate kuude kaupa komisjonide koosolekuid ning paika panna fookusteemad. Näiteks septembris on fookus alusharidusel, oktoobris huviharidusel, novembris gümnaasiumiharidusel jne. Vastavalt fookusteemadele saab planeerida komisjoni esinejaid ja valdkondlikke ülevaateid.



Kogemuslugu

Haridusosakonna ja hariduskomisjoni koostööst saab lugeda **siit**.





Enesehindamise kompassi juhend

Hea pidaja enesehindamise kompass on praktiline enesehindamise tööriist, mis on loodud toetamaks "Hea Pidaja Tava" juhendmaterjali. Kompass aitab mõtestada ja kaardistada hariduselu korraldamise hetkeseisu ning seada sihte tulevikuks. Kompassi eesmärk ei ole anda hinnanguid ega panna hindeid, vaid pakkuda turvalist võimalust oma omaavalitsuse hariduskorralduse hetkeseisu kaardistamiseks.

Milleks kompassi kasutada?

See tööriist on mitmekülgne abivahend, mis sobib kasutamiseks erinevates olukordades:

- **Hetkeolukorra kaardistamiseks:** annab visuaalse ja sisulise ülevaate sellest, millistes valdkondades on pidaja tegevus tugev ja kus on veel arenguruumi.
- **Strateegiliseks planeerimiseks:** tulemused on väärtuslik sisend arengukavade, tööplaanide ja eelarvestrateegia koostamisel.
- **Meeskonnatööks:** tööriista ühine täitmine või tulemuste arutelu aitab ühtlustada arusaamu ja kokkuleppeid haridusosakonnas, valla/linnaavalitsuses või volikogus.

Kuidas kompassi kasutada?

Enesehindamine koosneb viiest valdkonnast: strateegiline planeerimine, eelarvestamine, haridusvõrgu kujundamine, juhtide võimestamine, koostöövõrgustikud. Iga kokkuleppe juures on kirjeldatud neli arengutaset, mis peegeldavad pidaja praktika küpsust.

OLEME TEE ALGUSES: Meie tegevused on juhuslikud, killustatud või reageerivad. Otsime veel suunda.

LIIGUME JÄRJEPIDEVALT EDASI: Meie praktikad on kokku lepitud ja toimivad stabiilselt, kuid vajavad edasiseks arenguks tugevdamist ja selgemat seost eesmärkidega.

TEGUTSEME TEADLIKULT: Meie tegevused on strateegiliselt juhitud, analüüsitud ja toetavad selgelt eesmärke.

SÄRAME EESKUJUNA: Tegemist on eeskujuliku, süsteemse ja väärtuspõhise praktikaga. Oleme valmis oma kogemusi jagama ja õpetama teisi.

Iga kokkuleppe juurde on võimalus lisada kommentaare ja täiendavat infot. Iga hinnangu juurde on soovitatav lisada lühike selgitus või näide. See aitab hiljem meenutada, miks just selline hinnang anti, ja on suureks abiks tulemuste analüüsimisel meeskonnaga.

Analüüsi tulemusi. Pärast kõigi valdkondade täitmist genereerib kompass raporti, mis sisaldab:

- **ämblikuvõrgu graafikut:** visuaalne pilt valdkondade tasakaalust.
- **personaalseid soovitusi:** praktilised näpunäited (sammud), kuidas liikuda praeguselt tasemelt järgmisele.

Raportit on võimalik soovi korral ka arvutisse laadida. Seda saab kasutada alusdokumendina järgmiste sammude planeerimisel – valige välja 1–2 fookusteemat, millega järgmisel perioodil teadlikult tegeleda.

Enesehindamise kompassi leiad **siit**.

Head kaardistamist!



Lisad





Lisa 1. Strateegiline planeerimine

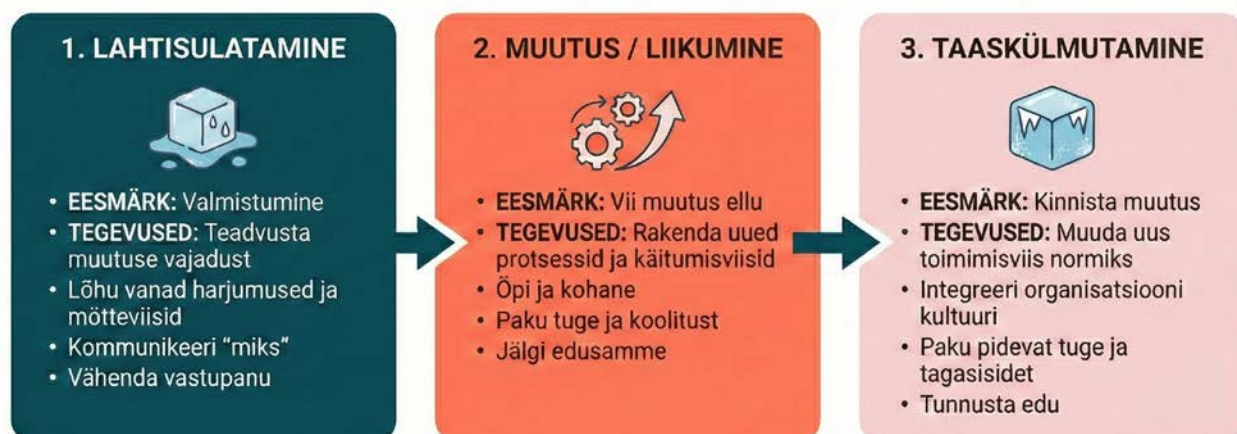
Lisa 1.1. Muutuste juhtimise teoreetilised mudelid

Muutuste juhtimine on keerukas protsess, mis nõuab paljude erinevate tegurite samaaegset arvestamist. Avalikus sektoris, sh haridusasutustes, muudavad sidusgruppide rohkus, bürokraatia ning poliitiline mõju muutuste elluviimise sageli keerukamaks. Seetõttu tuleb muutuste juhtimisel pöörata erilist tähelepanu läbimõeldud protsessidele ja inimeste ning kogukonna kaasamisele.

Selleks, et muutusi paremini juhtida, on kasulik kasutada teoreetilisi mudeleid, mis annavad selge raamistiku ja juhiseid. Järgnevalt on toodud kolm tuntud mudelit, mille kaudu saab haridusasutuse pidaja valida oma vajadustele ja olukorrale kõige paremini sobiva tee muutuste elluviimiseks.

Lewini jääkuubiku mudel

Lewini mudel kirjeldab muutust kui kolmeetapilist protsessi: esmalt organisatsioon „sulatakse” ehk valmistatakse ette muutusteks, seejärel viiakse sisse vajalikud muudatused ning lõpuks „külmutatakse” uued praktikad, et need muutuksid püsivaks osaks organisatsiooni kultuurist. Mudeli tugevuseks on lihtsus ja selgus, mistõttu sobib see hästi väiksemate, konkreetsete muudatuste juhtimiseks haridusasutustes.



Kotteri 8-sammuline mudel

Kotteri mudel pakub detailset ja süsteemset raamistikku suuremahuliste muudatuste elluviimiseks. See lähtub kiireloomulisuse tekitamisest ja tugeva juhtgrupi loomisest, millele omakorda järgneb visiooni kujundamine ja kommunikeerimine, takistuste kõrvaldamine ning kiirete võitude saavutamine. Lõppfaasis koondatakse tulemused ja juurutatakse uued praktikad organisatsioonikultuuri. Mudel on eriti kasulik haridusasutustes strateegiliste või ulatuslike muutuste korral.



ADKAR mudel

ADKAR keskendub muutusele individuaalsel tasandil, rõhutades, et organisatsioon muutub ainult siis, kui inimesed muutuvad. Mudel koosneb viiest komponendist: teadlikkus, tahe, teadmised, võimekus ja kinnitamine. See aitab juhtidel mõista, millisel arengutasemel on töötajad ja millist tuge nad vajavad, et muutus õnnestu. Haridusasutustes sobib ADKAR eriti hästi õpetajate ja töötajate oskuste ning hoiakute muutuste juhtimiseks.



Kõik kolm mudelit pakuvad haridusasutuse pidajale väärtuslikke tööriistu. Lewini mudel aitab lihtsustada väiksemaid muudatusi, Kotteri mudel toetab ulatuslikke ja strateegilisi protsesse ning ADKAR mudel võimaldab keskenduda indiviidi tasandile. Edukaks muutuste juhtimiseks on sageli vaja elemente kõigist kolmest lähenemisest.

Lisa 1.2. Arengukava koostamise etapid

Arengukava koostamine on põhjalik ja pikaajaline tegevus. Järgnevalt on toodud näidisena ühe arengukava koostamise etapid ja soovitused.

Arengukava koostamise kuus etappi:

- I etapp: arengukava algatamine, sh vastutaja kokkuleppimine või juhtrühma moodustamine;
- II etapp: andmete kogumine, sh tugevuste ja kitsaskohtade, võimaluste ja ohtude kaardistamine;
- III etapp: ideede kogumine ning kaasamine ja arutelude läbiviimine;
- IV etapp: arengukava koostamine:
 - ideekorje tulemuste filtreerimine ja prioriseerimine;
 - globaalsete trendidega tutvumine;
 - visiooni, eesmärkide, tegevuste sõnastamine;
 - mõõdikute/tulemusnäitajate kokkuleppimine;
- V etapp: arengukava tagasisidestamine ja kinnitamine;
- VI etapp: arengukava elluviimine ja seire.

I etapp: arengukava algatamine

Arengukava protsess saab alguse ametlikust arengukava algatamise otsusest. Enne seda tuleks kaalutleda, kas arengukava koostamine ja protsessi juhtimine on konkreetse töötaja tööülesanne või kaasatakse arengukava koostamise läbiviimiseks koostööpartner. Partneri kaasamiseks tuleb korralda üldjuhul riigihange ning eelarves tuleb arvestada ka rahalised vahendid. Soovitus on küsida pakkujalt arengukava koostamise metoodikat ja protsessi kirjeldust ning hindamisel arvestada metoodika sisukust ja partneri kompetentsi, mitte ainult pakumuse hinda.

Soovitus on kokku leppida konkreetne vastutaja ja moodustada arengukava koostamise perioodiks juhtrühm ja/või teemarühmad, kes võtavad järgnevates etappides vastutuse otsuseid langetada. Soovitus on koostada ka tegevus-, kaasamis- ja ajakava etappide kaupa ning panna paika erinevate arutelude ja vahetähtaegade kuupäevad. Läbi tuleb mõelda ka kommunikatsioon, sh sõnumid ja kanalid. Soovitav on teha veebilehele alamleht, kus saab olla kursis kogu arengukava koostamise protsessiga ning kuhu koondatakse ka erinevad kogutud materjalid.

II etapp: andmete kogumine

Andmete kogumise esimeses etapis viiakse läbi hetkeolukorra kaardistus ning eelneva arengukava seiramine (haridusasutused koostavad sisehindamise aruande). Kaardistada tuleb tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Tähtsal kohal on rahuloluküsitluste tulemused, mis toovad esile kogukonna ootused ja hinnangud. Rahvastikuproгноosi kasutamine aitab arvestada tulevikutrendidega erinevate stsenaariumite võtmes. Andmete

kogumise etapis vaadatakse üle ka riigi valdkondlikud ja maakondlikud arengudokumendid, et tagada seotus ja kooskõla.

III etapp: ideede kogumine, kaasamine ja arutelude läbiviimine

Arengukava algatamise etapis tuleb läbi mõelda, mil viisil korraldatakse ideede kogumise ja arutelud. Üheks ideede kogumise viisiks saab olla küsitluste läbiviimine, mis annab võimaluse paljudel oma ideid jagada. Arutelude planeerimisel on soovitus mõelda nii sihtrühma- ja teemapõhiselt kui ka piirkondlikult. Soovitus on eraldi arutelusid korraldada noorte, väärikate, ettevõtjate, personali ja kogukonna (sh lapsevanemate) esindajatega. Omavalitsuse arengukava puhul on hea idee teha arutelud erinevates piirkondades. Mõelge läbi, kas arutelud on avalikud või on sinna kutsutud sihtrühma esindajad. Samuti tasub läbi mõelda, milliseid koostööpartnereid te soovite kaasata. Arvestama peab ka olemasolevate kogudega (nt hoolekogu, õpilasesindus, noortevolikogu, volikogu komisjonid, õppenõukogu, vanematekogu jt).

Selles etapis on soovitus keskenduda ka väärtuste ja eripära aruteludele, eesmärkidele ja tegevustele. Sõltuvalt osalejate arvust tuleb valida aruteludeks sobiv meetodika. Soovitame tutvuda inspiratsiooniks ka **“Avalike digiteenuste disainimise tööriistakastiga”** ning kaasamise planeerimise on toeks ka **“Kaasamise hea tava”**. Mitmetel kohalikel omavalitsustel on koostatud ka omavalitsuse kaasamise hea tava.

IV etapp: arengukava koostamine

Arengukava koostamine tähendab nii kogutud andmete kui ka ideede analüüsi, sõelumist ja prioriteetide seadmist, aga ka globaalsete trendidega arvestamist. Hea on mõelda läbi fookustegevused, millele keskendumine toob kõige suurema muutuse. Kogutud sisendi ja arutelude tulemuste põhjal kirjutatakse arengukava kokku.

Arengukavas sõnastatakse üldjuhul visioon, väärtused, strateegilised eesmärgid ja/või alaeesmärgid, tegevused, mõõdikud. Arengukavas võib eraldi välja tuua ka fookustegevused, millele keskendumine loob kõige suurema muutuse. Mõnikord lisatakse ka ajakava ja vastutajad. Mõõdikud aitavad hiljem hinnata, kas kavandatud areng on saavutatud. Arengukavas võiks välja tuua ka elluviimise riskid ning läbi mõelda nende maandamine. Mõõdikute seadmise kohta saab lugeda täiendavalt **“Kohaliku ja regionaalse arengu kavandamise tööriistakastist”**.

V etapp: arengukava tagasisidestamine ja kinnitamine

Arengukava kavand on soovitatav esmalt läbi arutada juhtrühmas. Enne arengukava kinnitamist liigub arengukava erinevatesse kogudesse ja komisjonidesse arutamiseks ja kooskõlastamiseks. Enne lõplikku kinnitamist toimub arengukava avalikustamine ja avalik arutelu, kus kõigil huvigruppidel on võimalus teha ettepanekuid. Laekunud ettepanekud analüüsitakse ja nende põhjal tehakse vajalikud muudatused. Oluline on ka põhjendada, kui mõnda ettepanekut ei arvestata. Arengukava kinnitab õigusaktides määratud otsustuskogu, üldjuhul on arengukava kinnitajaks volikogu, valitsus või nõukogu.

VI etapp: arengukava elluviimine ja seire

Soovitus on pärast arengukava vastuvõtmist planeerida ka kommunikatsioon, et avalikus ja koostamises osalenud osapooled teaksid, et arengukava on kinnitatud ning algab elluviimine. Arengukava elluviimiseks koostatakse konkreetne tööplan, haridusasutustes üldtööplan, kus märgitakse konkreetsete tähtsajad ja vastutajad. Oluline osa on iga-aastane seire, kus hinnatakse arengukava elluviimist, vajadusel tehakse muudatusi ja täiendusi, nt võib juhtuda, et asjaolud on muutunud ning mõni tegevus pole enam aktuaalne. Nii muutub arengukava elavaks dokumendiks, mis suunab ja korrigeerib arenguprotsesse.

Arengukava koostamise tsükkel tugineb Demingi ringi teooriale, mis koosneb neljast etapist:

- Planeeri (Plan) – arengukava koostamine.
- Tee (Do) – viiakse kavandatud tegevused ellu.
- Kontrolli (Check) – analüüsitakse tulemusi, võrreldakse neid seatud eesmärkide ja oodatud tulemustega, kogutakse tagasisidet.
- Tegutse (Act) – võetakse vastu otsused: kui plan töötas, rakendatakse see laiemalt; kui mitte, tehakse parandusi ja algab uus tsükkel.

Tagasi

Lisa 1.3. Andmete kogumine valdkonna seiramiseks

Haridusvaldkonna seiramiseks on võimalik koguda erinevaid andmeid erinevatest allikatest, mis on abiks nii arengukava mõõdikute seadmisel kui ka valdkonna seiramisel laiemalt. Järgnevalt on toodud loetelu andmetest ja allikatest (loetelu ei ole lõplik):

- **EHIS** (Eesti Hariduse Infosüsteem)
 - teave õpilaste, õpetajate, rühmade ja klasside kohta;
 - tasemetööde ja eksamite tulemused.
- **Haridussilm**
 - lõpetamise määrad, õpetajate kvalifikatsioon, koolide võrdlusandmed;
 - riiklikud rahuloluküsitlused – õppijate, lapsevanemate ja õpetajate tagasiside.
- **Tallinna Ülikooli kooliuuring** (vabatahtlik).
- **minuomavalitsus.ee** – piirkondlikud võrdlused ja visuaalsed ülevaated.
- **Arenguseire keskus** – koolivõrgu kaardirakendus.
- Haridusasutused
 - sisehindamise aruanded – koolide ja lasteaedade eneseanalüüs;
 - haridusasutuse poolt läbiviidud küsitlused.

Hea pidaja veendub, et kõik haridusasutused osalevad riiklikus rahuloluküsitluses, et tekiks võimalus muutusi jälgida erinevate aastate lõikes.

Koolid ja lasteaiad võivad ka ise erinevaid tagasiside- ja rahuloluküsitlusi läbi viia, olukorras, kus riiklikud rahulolu-uuringud ei paku soovitud andmeid. Nende kavandamisel vältida dubleerimist ning leida sobiv ajastus, et mitte vastajaid liigselt koormata.

Riiklike rahuloluküsitluste kohta on haridusasutusel ja pidajal erinev vaade. Haridusasutuse vaade on ülevaatlikum, seega vajadusel küsi haridusjuhilt ligipääsu andmetele.

Rohkem andmeid, erinevaid uuringuid, ülevaateid ja statistikat leiad **ELVLi** kodulehelt.

Samuti on HTM koostöös Statistikaametiga välja andnud **Haridusstatistika käsiraamatu** (2023).

Tagasi

Lisa 1.4. Seireplaani näidis

Haridusvaldkonna seiramise planeerimisel on abiks seireplaani näidis. Esimeses veerus on kirjas seirataav valdkond, mille saab iga pidaja ise määrata. Teises veerus on näitena toodud üks eesmärk arengukavast või õigusakti nõue, mille täitmist hakatakse jälgima. Kolmandas veerus on täpsustatud mõõdik, millega eesmärgi täitmist hinnatakse. Järgmistes veergudes on lisatud alg- ja sihttase.

Õigusakti nõuete puhul on näitena toodud olukord, kus algtase on teadmata, sest seda pole kunagi seiratud, ja sihttasemeks seatud, et kõikide haridusasutuste (oletame, et neid on kokku kümme) õppekavad vastavad seaduses sätestatud nõuetele.

Seireplaanis tuleks määrata ka seiramise periood – kas seda tehakse igal aastal, igas kvartalis või näiteks iga kolme aasta tagant. Samuti on oluline kirja panna seire aeg ning vastutaja ja meeskonna liikmed, kes seirega tegelevad. Vaata ka **Lisa 1.6. Näidis: valdkonna dokumentatsiooni loetelu**, kus on dokumentide loetelu.

Seire valdkond	Pidaja eesmärk/õigusakti nõue	Mõõdik	Algtase	Sihttase	Seiramise periood	Seiramise aeg	Vastutaja, meeskonna liikmed
Juhtimine	Õppeasutuste juhtimine on professionaalne ja kaasav.	Õpetajate tagasiside koostöö edendamisele: Vahetu juht arendab töötajate seas meeskonnavaimu ja -hoiakud. Vahetu juht edendab töötajate vahelist koostööd. (Harno rahulolu-uuring)	3,3/5	4,3/5	Iga aasta	september	haridusspetsialist
Õppekvaliteet	Haridusasutustes töötavad professionaalsed õpetajad.	Õpetajate kvalifikatsioonile vastavus.	55%/100%	75%/100%	Iga aasta	oktoober	haridusspetsialist
Dokumendihaldus ja personal	Õppeasutuste dokumentatsioon vastab seadusandlusele.	Õppekava üldosa vastab seadusandlusele.	Teadmata	10/10 õppeasutuse õppekava vastab seadusandluses toodud nõuetele	Üle kolme aasta	November 2028	haridusspetsialist, õigusnõunik
Eelarvestamine ja haldus	Õppeasutused on optimaalselt majandatud.	Haridusasutuste eelarve on tasakaalus.	7/10 õppeasutuste eelarve on tasakaalus	10/10 õppeasutuste eelarve on tasakaalus	Iga kvartal	jaanuar 2026/ mai 2026/ august 2026/ detsember 2026	finantsspetsialist

Tagasi

Lisa 1.5. Vaiete ja kaebuste menetlemine

Vaide saab esitada isik, kes leiab, et haldusaktiga või haldusmenetluse käigus on rikutud tema õigusi või piiratud vabadusi. Näiteks hinde või koolist väljaarvamise käskkirja vaidlustamine. Vaidemenetluse korral võib nõuda haldusakti kehtetuks tunnistamist, haldusakti osa kehtetuks tunnistamist (kui seadus ei piira haldusakti osalist vaidlustamist), ettekirjutuse tegemist haldusakti andmiseks, asja uueks otsustamiseks või toimingute sooritamiseks. Sel juhul toimub vaidemenetlus, mis on sätestatud haldusmenetluse seaduses.

Vaie on tavaliselt esimene samm enne kohtusse pöördumist. Vaidega antakse asutusele võimalus oma otsus veel kord üle vaadata ja otsust muuta. Vaie esitatakse kirjalikult või suuliselt. Suuline vaie protokollitakse haldusorganis ning sellele võetakse esitaja allkiri. Oluline on tähele panna, et vaidel on oma kohustuslikud elemendid. Need on kirjas haldusmenetluse seaduse § 76 lõikes 2. Kui laekub puudustega vaie, tuleb see inimesele tagasi saata ja paluda täiendada. Tihti tuleb üle küsida, kas isik soovib esitada vaide või kaebuse, sest nende lahendamisel on erinevad õiguslikud tagajärjed.

Vaiet läbi vaadates kontrollitakse haldusakti andmise õiguspärasust ja otstarbekust, sh uuritakse dokumentaalseid tõendeid, kuulatakse ära asjast huvitatud isikute seletused ja ekspertide arvamused ning tunnistajate ütlused, vaadeldakse asitõendeid ja teostatakse vajadusel paikvaatlusi. Vaiet läbivaatav haldusorgan teeb vaide esitanud isikule ja teistele asjast huvitatud isikutele teatavaks asja arutamise aja ja koha.

Kui seadus ei sätesta teisiti, lahendatakse vaie 10 päeva jooksul, arvates vaide edastamisest vaiet läbivaatavale haldusorganile. Kui vaiet on vaja täiendavalt uurida, võib vaiet läbivaatav haldusorgan vaide läbivaatamise tähtaega pikendada 30 päeva. Tähtaja pikendamise teade edastatakse vaide esitajale. Vaideotsus vormistatakse kirjalikult ja selles märgitakse resolutsioon vaide lahendamise kohta. Vaideotsus toimetatakse vaide esitajale ja kolmandale isikule kätte. Vaide rahuldamata jätmisel peab vaideotsus lisaks käesoleva paragrahvi lõikes 1 sätestatud nõuetele olema põhjendatud ja sisaldama selgitust halduskohtule kaebuse esitamise kohta.

Kaebus võib olla üldine rahulolematus õpetamise või muu koolikorraldusega (nt toitlustamine), kuid ka üldisema kaebuse lahendamine tähendab haldusmenetlust ning lähtuda tuleb haldusmenetluse seadustest, nii nagu sätestab märgukirjale ja selgitustaotlusele vastamise ning kollektiivse pöördumise esitamise seadus (MSVS) § 1 lg 2.

Igapäevases keeles kasutatakse sõna kaebus väga laialt, kuid juriidiliselt võib see tähendada mitut eri asja.

Kaebus on isiku pöördumine asutuse poole, et:

- juhtida tähelepanu probleemile;
- vaidlustada tegevus või tegevusetus;
- paluda olukorra parandamist;
- saada selgitust.

Õiguslikuks aluseks on märgukirjale ja selgitustaotlusele vastamise ning kollektiivse pöördumise esitamise seadus (MSVS).

NB! Kaebus esitatakse samale asutusele, kelle tegevusega ollakse rahulolematu. Vaie esitatakse kõrgemale asutusele (nt haridusasutuse vaie pidajale), kellel on vaideorgani õigused.

Kaebus esitatakse siis kui pole veel ametlikku haldusakti, probleem on pigem korralduslik, soovitakse olukorra lahendamist ilma formaalse vaidluseta. Kaebusele peab asutus vastama üldjuhul 30 päeva jooksul ning andma selgituse, põhjenduse või info, miks ei saa taotlust rahuldada. Kaebuse puhul ei pea tegema uut haldusakti ning kohustuslik pole ka otsustusmenetlus. See on pehmem ja paindlikum viis probleemi lahendada.

Mõned olulised tähelepanekud, mis aitavad kaebuste lahendamisele kaasa pidaja (haldusorgani) vaatest:

- **Taotlus:** vastu tuleb võtta kõik isikute poolt esitatud taotlused, olenemata sellest, kas taotlus on koostatud korrektselt või mitte.
- **Selgitamiskohustus:** haldusorgan selgitab menetlusosalistele õiguseid ja kohustusi ning tähtaegasid, samuti seda, milliseid tõendeid ja dokumente tuleb menetluses esitada.
- **Tõendite kogumine:** eesmärk on kõigi asjasse puutuvate faktide tuvastamine ning neile hinnangu andmine. Säilitada tuleb objektiivsus – kui menetluse käigus ilmnevad tõendid, mis on vastuolus haldusorgani algse seisukohaga, siis ei tohi neid tõendeid niisama kõrvale lükata, vaid tuleb anda hinnang nende tõendite usaldusväärsusele.
- **Ärakuulamine:** enne haldusakti andmist peab haldusorgan andma menetlusosalisele võimaluse esitada kirjalikus, suulises või muus sobivas vormis asja kohta oma arvamuse ja vastuväited. Asjaosalistel on õigus olla ärakuulatud enne ametlikku otsust. Selleks, et ärakuulamine oleks efektiivne, peab asutus tegema teatavaks, millise otsuse tegemist kavandatakse.
- **Otsuse tegemine:** haldusakt on õiguspärane, kui see on antud pädeva haldusorgani poolt andmise hetkel kehtiva õiguse alusel ja sellega kooskõlas, proportsionaalne, selge ja üheselt mõistetav, kaalutusvigadeta ja vastab vorminõuetele. Oluline on haldusakti kooskõla teiste õigusaktidega ehk kõrgemalseisvate õigusaktide silmaspidamise kohustus. Otsuse tegemisel on oluline põhjendamine ja selgitus, miks ja millisel alusel otsus tehti, uurimispõhimõtete järgimine ja nende selgitus. Faktid ja õiguslik motivatsioon peavad olema seotud. Ka vaidlustamisviide peab olema ära märgitud. Soovitus on võtta eeskuju õiguskantsleri seisukohtadest ning vajadusel nõu küsida.
- **Teatavakstegemine:** haldusakt kehtib adressaadile teatavaks tegemisest või kätetoimetamisest alates, kui haldusaktis ei ole ette nähtud hilisemat kehtimahakkamist. Haldusakt tuleb teatavaks teha kõigile menetlusosalistele ja teistele isikutele, keda see võib puudutada. Teatavakstegemise kohustuse rikkumisel haldusakt ei jõustu adressaatide osas.

- **Kättetoimetamine** toimub üldjuhul elektroonselt, mõningatel seadustest tulenevatel juhtudel ka postiga, Ametlikes Teadaannetes või ajalehes.

Soovitus on lahendada probleeme tasandil, kus nad tekkisid. Säilitama peab erapooletuse, oluline on osapooled ära kuulata ning see kirja panna, ära unusta ka allkirjastamist ning tähtis on osapoolte teavitamine. Jälgi ka haldusmenetluse seadust või pea nõu organisatsiooni juristi(de)ga.

Tagasi

Lisa 1.6. Näidis: valdkonna dokumentatsiooni loetelu

Järgnevatel lehekülgedel on lisatud dokumentide loetelu, kus on ära toodud õiguslik alus ning milline roll selle dokumendi koostamisel ja kinnitamisel on pidajal, direktoril, hoolekogul, õppenõukogul. Tegemist on näidisega ning loetelu ei ole kindlasti lõplik. Kuid aitab loodetavasti terviklikult teemadele läheneda ning seireplaani koostada.

Õppekasvatusliku dokumentatsiooni loetelu näidis

Jrk	Dokument	Õiguslik alus	Pidaja	Direktor	Hoolekogu	Õppenõukogu	Õpilasesindus
1	Põhimäärus	PGS § 66 lg 1	Kehtestab		Annab arvamuse protokollil alusel	Annab arvamuse protokollil alusel	Annab arvamuse protokollil alusel
2	Õppekava	PGS § 17 GRÕK § 19		Kehtestab	Annab arvamuse protokollil alusel	Annab arvamuse protokollil alusel	Annab arvamuse protokollil alusel
3	Arengukava	PGS § 67 lg 1	Kinnitab		Annab arvamuse protokollil alusel	Annab arvamuse protokollil alusel	Annab arvamuse protokollil alusel
4	Sisehindamise kord	PGS § 78 lg 3		Kehtestab	Annab arvamuse protokollil alusel		
6	Arenguveestluste läbiviimise kord	PGS § 37 lg 7		Kehtestab käskkirjaga	Annab arvamuse protokollil alusel	Annab arvamuse protokollil alusel	
7	Kooli vastuvõtu tingimused ja kord	PGS § 27 lg 4, 5	Kooskõlastab	Kehtestab käskkirjaga	Annab arvamuse protokollil alusel		
8	Üldtööplaan					Kinnitab koosoleku protokolliga	
9	Kodukord	PGS § 68, § 69		Kehtestab käskkirjaga	Annab arvamuse protokollil alusel	Annab arvamuse protokollil alusel	Annab arvamuse protokollil alusel
10	Päevakava	PGS § 25 lg 6		Kehtestab käskkirjaga			
11	Õpilasesinduse põhimäärus	PGS § 60 lg 5		Kinnitab direktor			Annab eelnõule heakskiidu ja/või koostab eelnõu
12	Hoolekogu moodustamise kord ja hoolekogu töökord	PGS § 73 lg 1	Kehtestab	Teeb ettepaneku hoolekogu koosseisu kinnitamiseks			
13	Õpilaskodu kodukord	PGS § 39 lg 3		Kehtestab käskkirjaga	Annab arvamuse protokollil alusel	Annab arvamuse protokollil alusel	Annab arvamuse protokollil alusel
14	Koolivaheaegade muutmine	PGS § 24 lg 7	Kehtestab	Teeb ettepaneku	Annab nõusoleku		

Dokumendihalduse loetelu näidis

Jrk	Dokument	Õiguslik alus	Pidaja	Direktor	Hoolekogu	Õppenõukogu	Õpilas-esindus
1	Kooli õppealajuhataja, õpetajate, tugispetsialistide ning teiste õppe- ja kasvatusalal töötavate isikute ametikohade täitmiseks korraldatava konkursi läbiviimise kord	PGS § 74 lg 6		Teeb ettepaneku	Kehtestab protokolliga		
2	Direktori vaba ametikoha täitmiseks korraldatava konkursi läbiviimise kord	PGS § 71 lg 6	Kehtestab		Esindaja osaleb konkursi komisjonis		
3	Koolitervishoiuteenuse tagamine	Terviseministri määrus 13.01.2025 nr 3	Teeb Tervisekassale avalduse koolitervishoiuteenuse lepingu sõlmimise vajadusest.	Annab pidajale teada lepingu lõppemisest teenu-se pakkujaga.			
4	Kooli palgakorralduse põhimõtted	PGS § 71 lg 2 p 4	Kooskõlastab kirjaga	Koostab ja esitab pidajale kooskõlastamiseks. Keh-testab käskkirjaga.	Annab arvamuse protokollil alusel	Annab arvamuse protokollil alusel	
5	Koolitöötajate koosseis	PGS § 71 lg 2 p 6	Kehtestab korra vastavalt eelarvelistele võimalustele	Kinnitab kooli pidaja kehtestatud korras koosseisu			
6	Kooli hädaolukorra lahendamise plaan	PGS § 45 lg 4		Kehtestab käskkirjaga	Kaasatakse vajadusel dokumendi koostamisse	Kaasatakse vajadusel dokumendi koostamisse	
7	Puhkuste ja lähetuste kord	Määrus kehtestatakse «Töölepingu seaduse» § 40 lõike 3 ja «Tulumaksuseaduse» § 13 lõike 3 punkti 1 alusel.		Kehtestab käskkirjaga	Võib soovi korral kaasata	Võib soovi korral kaasata	
8	Töökorralduse reeglid	TLS § 5 lg 11		Kehtestab käskkirjaga			

Dokumendihalduse loetelu näidis

Jrk	Dokument	Õiguslik alus	Pidaja	Direktor	Hoolekogu	Õppenõukogu	Õpilas-esindus
10	Tööohutusalane juhendamine	TTOS § 13 prim 3		juhendab töötajate enne tööle asumist.			
11	Töökeskkonna riskianalüüs	TTOS § 13 lg 1 p 3		korraldab töökeskkonna riskianalüüsi			
12	Asutuse teabehaldust reguleeriv dokument (juhised)		Soovitavalt kooskõlas-tada	Kehtestab käskkirjaga			
13	Arhiivi säilitamise tegevuskava	Arhiivieeskiri § 1 lg 3	Soovitavalt kooskõlas-tada	Kehtestab käskkirjaga			
14	Riskianalüüsi alusel koostatud tegevus-kava	TTOS § 13 lg 1 p 4					
15	Tulekahju korral tegutsemise plaan	Siseministri määrus nr 43, 01.09.2010. Määrus kehtesta-takse "Tuleohutuse seaduse" § 6 lõike 4 alusel		Kinnitab direktor			
16	Isikliku sõiduauto ametisõitudeks kasu-tamise kulude hüvitamise kord			Kehtestab käskkirjaga			
17	Esmaabiandjate määramine	Esmaabiandjate määramine TTOS § 13 prim 2 lg 1 p 1		Kehtestab käskkirjaga			

Riigivara dokumentatsioon

Jrk	Dokument	Õiguslik alus	Pidaja	Direktor	Hoolekogu	Õppenõukogu	Õpilas-esindus
1	Hankekord	RHS § 9	Kehtestab käskkirjaga	Kehtestab käskkirjaga			
2	Hankeplaan	RHS § 9		Kehtestab käskkirjaga			
3	Kohaliku omavalitsuse vara valitsemise kord		Kehtestab käskkirjaga				
5	Väheväärtuslike varade arvele võtmise tingimused	RMP sise-eeskiri p 15.2.		Kehtestab käskkirjaga			
6	Varude arvestuse kord	RMP sise-eeskiri p 13.2.		Kehtestab käskkirjaga			
8	Teenuste osutamise kord ja hinnakiri	kooli põhimäärus, RP sise-eeskiri	kooskõlastab	Kehtestab	Arvamuse avaldamiseks		
9	Teenuste osutamise kord, millistel juhtudel võib selleks volitatud töötaja kaupu või teenuseid müüa hinnakirjast erinevate hindadega, sh allahindlusega või kokkuleppehindadega.	RMP sise-eeskiri 11.2.13		Kehtestab käskkirjaga			

Tagasi

Lisa 1.7. Juhendmaterjalid, statistika ja analüüsid

Juhendmaterjalid

Juhised õppekava koostamiseks. [HTM](#)

Juhendmaterjal huvihariduse ja huvitegevuse kavade koostamiseks kohalikele omavalitsustele. [HTM](#), [HARNO](#)

Teenistuslik järelevalve õppeasutustes. [HTM](#)

Sisehindamine kui tõenduspõhine kooliarendus. [TLÜ](#), [HTM](#)

Hea kooli käsiraamat. [TÜ](#)

Noortevaldkonna korraldamise kvaliteedi hindamise kriteeriumid omavalitsusele. [HTM](#)

Kvaliteedijuhtimine noorsootöös. [HTM](#)

Üldhariduse kvaliteedihindamise juhend. [HAKA](#)

HÕNTE käsiraamat

Avalike digiteenuste disainimise tööriistakast

Kaasamise hea tava

Mõjude hindamise metoodika

Kasulik statistika ja analüüsid

Haridusvaldkonna arengukava 2021–2035. [HTM](#)

PISA 2022 tulemused. [OECD](#)

Kooliuuring. [TLÜ](#)

Lasteaiauurimus. [TLÜ](#)

TALISE tulemused. [OECD](#)

IELS – alushariduse ja laste heaolu uuring. [OECD](#)

Haridussilm

[minuomavalitsus.ee](#)

Riikliku rahulolu- ja koolikeskkonnaküsitlused

Noorteseire

[EHIS](#)

Haridusstatistika käsiraamat. [HTM](#)

Järelevalve kontseptsioon 2023–2027. [HTM](#)

Tagasi



Lisa 2.

Eelarvestamine

Lisa 2.1. Riikliku haridustoetuse kujunemine

Hea pidaja on teadlik sellest, kuidas kujuneb riiklik haridustoetus ning mõistab, et pidajal on õigus sihtotstarbeliselt ise vahendeid haridusasutuste vahel jaotada (vt **Lisa 2.2. Haridusasutuste eelarvemudeli näidis**). Riigiga peab eelarve läbirääkimisi Eesti Linnade ja Valdade Liit ning õpetaja miinimumpalga läbirääkimisi peab Eesti Haridustöötajate Liit. 2025. aastal kehtisid haridustoetuse kujunemisel järgmised põhimõtted.

Riiklik üldharidustoetus koosneb järgnevatest toetuse liikidest:

- õpetajate tööjõukulu toetus;
- direktorite ja õppealajuhatajate tööjõukulu toetus;
- õppekirjanduse toetus;
- koolilõuna toetus;
- tõhustatud ja eritoe tegevuskulu toetus;
- täienduskoolituse toetus;
- kultuurirannitsa toetus.

Toetust arvestatakse õpilaste arvu alusel 10. novembri seisuga ning iga toetuse liik on arvestatud välja ühe õpilase kohta, millele lisanduvad erinevad koefitsiendid.

Koefitsiente on mitut tüüpi, nt hariduslike erivajadustega õpilastele on kõrgemad koefitsiendid: tõhustatud õppel õpilane saab kahekordse toetusmäära ning eritoe vajadusega õpilane neljakordse toetusmäära. Seega on eriti oluline, et õpilaste toe vajadused on igal aastal 10. novembriks EHISesse märgitud. Soovitame pidajal seda koolijuhtidele kindlasti meelde tuletada! Lisaks on koefitsiendid nn hõredamalt asustatud omavalitsustele (vahemikus 1,0–2,1). Väikesaareliste omavalitsustele on veel eraldi arvestus. Toetuse arvutused on avalikustatud **Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi veebilehel**.

Lisa 2.2. Haridusasutuste eelarvemudeli näidis

Pidaja tagab haridusasutustele eelarve ning kui pidajal on mitu haridusasutust, siis on soovitatav eelarve mudeldada, et kõigile haridusasutustele kujuneks eelarve sarnastel põhimõtetel ja kõigile oleks loodud võrdsed võimalused. See loomulikult ei tähenda, et asutustel peavad olema võrdsed eelarved – igal asutusel on erinev õppijate ja töötajate arv, hooned on erineva suuruse ja püsikuludega ning igal asutusel on ka oma eripära.

Üks võimalus majandamiskulude eelarve mudeli koostamiseks on taandada erinevad kulu- liigid (nt IT-kulu, inventar, õppevahendid, üritused, koolitused) klassi, rühma, lapse/õpilase ja töötajate arvule. Eraldi arvestusse lähevad ka püsilepingud, nt internet, kindlustus jt kulud.

Tabel 1. Lasteaia eelarve majandamiskulude eelarve näidis

	Asutus	Rühm	Laps	Töötaja	Püsileping
IT-kulu	1000 €	75 €	10 €		12 kuud
Inventar	1500 €	200 €	20 €		
Õppevahendid		500 €	100 €		
Üritused	200 €	75 €	10 €		
Koolitused	500 €	200 €		100 €	

Tabel 2. Lasteaia personalikulude eelarve näidis

	Direktor	Õppejuht	Juhiabi	Abiõpetaja	Logopeed
Palgamäär	2400 €	2000 €	1600 €	1100 €	1900 €
RÜHMADE ARV					
4 rühma	0.5	0.25	0	1.5	0.75
9–12 rühma	1.0	1.0	0.5	4.0	2.0

Personalikulude puhul saab arvesse võtta, kui palju täiendavaid ametikohti on arvestatud erineva suurusega haridusasutustele (nt lasteaia 9–12 rühma puhul on arvestatud 1,0 õppejuhi kohta, kuid alla 9 rühmaga lasteaedade puhul on koormus väiksem). Koolis õpetajate koormuste arvestusel saab aluseks võtta riikliku õppekava ning sellest lähtuvalt arvestada välja õpetajate vajaduse. Tähelepanu tuleb pöörata sellele, et koormuste arvestamisel tuleb silmas pidada, et mitmetes ainetes on mitu rühma (nt võõrkeeled, liikumisõpetus, tehnoloogiaõpetus). Mudelis on soovitatav arvestada palgamäärad kõrgemad kui reaalpalgad, selleks et direktoritel oleks olemas diferentseerimisteks nn puhver.

Mudeldamisel võib kasutada erinevaid koefitsiente, nt kui laste arv klassides on liiga väike. Arvestama peab ka sellega, et kui varasemalt on olnud asutustel n-ö „soovieelarved“, siis üleminek mudeldamisele võib olla järsk ning peaks toimuma mitme aasta jooksul. Tuge vajavate õpilaste rahastamine toimub vastavalt EHISes märgitud õpilaste arvule.

[Tagasi](#)

Lisa 2.3. Juhendmaterjalid, statistika ja analüüsid

Kasulik statistika ja analüüsid

Hariduskulude analüüsi töörühma raport. [HTM](#)

Tasandus- ja toetusfondi jaotus 2025. aastal. [REM](#)

Õpetajate töö- ja palgakorralduse kaasajastamise käsiraamat. [HTM](#)

[Tagasi](#)



Lisa 3. Haridusvõrgu kujundamine

Lisa 3.1. Haridusvõrgu analüüsi soovitused

Haridusvõrgu otsused on väga kaalukad ning seega on tark analüüsida olukorda võimalikult erinevatest aspektidest. Järgnevalt on soovitused, milliseid teemasid võiks haridusvõrgu analüüs käsitleda:

- laste/õpilaste arv ja liikumise trendid (sh sündimus, rändeandmed, piirkondlikud eripärad);
- õppekohtade kättesaadavus ja täituvus haridusliikide ja asutuste lõikes;
- õpetajate kvalifikatsioon (sh järelkasv ja töökoormus);
- õppehoonete seisukord, kasutusintensiivsus ja investeeringuvajadus;
- tugispetsialistide olemasolu (nt HEV koordinaatorid, sotsiaalpedagoogid, koolipsühholoogid);
- kvaliteedinäitajad ja tulemuslikkus (nt riigieksamite tulemused, väljalangevus);
- kuluanalüüs: mõju eelarvele, sh kaasnevad kulud, püsikulude osakaal, hoonete ülalpidamine, transpordikorraldus jne;
- piirkonnas teiste asutuste olemasolu, haridusasutuse roll kogukonnas laiemalt.

Soovitus on kokku leppida pidajal ja haridusasutustel näitajad, mille alusel kvaliteeti jälgitakse, siis ei ole haridusvõrgu ümberkorraldamisel vaja enam selle üle vaielda.

Tagasi

Lisa 3.2. Haridusvõrgu ümberkorraldamise etapid

Järgnevalt on kirjeldatud põhjalikumalt ümberkorralduse seitset etappi:

1. **andmete kogumine ja analüüs, sh finantsanalüüs;**
2. **kitsaskohtade kaardistamine ja probleemi sõnastamine;**
3. **alternatiivsete lahenduste analüüsimine läbi erinevate vaatenurkade (õpilane, õpetaja, lapsevanem, pidaja, kogukonna liige) ning plusside ja miinuste analüüs;**
4. **lahendusvariandi valik ning kaasnevate riskide maandamine, sh asjaosaliste ärakuulamine;**
5. **tulemusnäitajate kokkuleppimine;**
6. **otsustusjärgse tegevusplaani koostamine;**
7. **otsustamine.**

I etapp: andmete kogumine ja analüüs, sh finantsanalüüs

Protsessi alustatakse põhjaliku andmete kogumise ja analüüsiga. See hõlmab õpilaste arvu, koolivõrgu kasutust, õpetajate koormusi, õppe kvaliteedinäitajaid ja koolivõrgu füüsilist seisukorda. Samuti on oluline hinnata rahalist poolt – teha kulude ja tulude analüüs ning vaadata pikaajalisi prognoose. Finantsanalüüside puhul on oluline arvestada ka kaasnevate kuludega, nt transport, hoonete jätkuv halduskulu, koondamishüvitised jms.

II etapp: kitsaskohtade kaardistamine ja probleemi sõnastamine

Analüüsi tulemuste põhjal kaardistatakse peamised kitsaskohad, mis haridusvõrgu toimimist takistavad. See võib puudutada näiteks ebaühtlast õpilaste jaotust koolide vahel, õpetajate järelkasvu, hoonete halduskulusid või õppe kvaliteedi erisusi. Kitsaskohtade kirjeldamisest lähtuvalt sõnastatakse probleem selgelt ja arusaadavalt, et kõik osapooled mõistaksid, mida täpselt lahendada püütakse.

III etapp: alternatiivsete lahenduste analüüsimine läbi erinevate vaatenurkade

Järgmisena töötatakse välja võimalikud lahendusvariandid ja hinnatakse neid erinevatest vaatenurkadest: õpilase, õpetaja, lapsevanema, pidaja ja kogukonna liikme seisukohast. Iga variandi juures kaardistatakse plussid ja miinused, arvestades nii hariduse kvaliteeti, sotsiaalset mõju kui ka kulutõhusust. See loob tervikliku pildi võimalikest valikutest ja nende mõjudest. Lähtuvalt Riigikohtu¹ otsusest tuleb väga täpselt analüüsida iga õpilase koolitee pikkuse muutust ja hariduslike erivajadustega laste vajadusi.

¹ <https://www.riigikohus.ee/et/lahendid?asjaNr=3-23-885/83>

IV etapp: lahendusvariandi valik ning kaasnevate riskide maandamine, sh asjaosaliste ärakuulamine

Pärast analüüsi tehakse otsus eelistatud lahendusvariandi kohta. Selle juures on oluline teadvustada võimalikke riske – nt kogukonna vastuseisu, personali puudust või logistilisi takistusi – ning töötada välja meetmed nende riskide vähendamiseks. Nii suurendatakse otsuse elluviimise tõenäolist edu. Kui on piisavalt selge, millist otsust (akti) plaanitakse vastu võtta, siis on oluline, et asjaosalised (lapsevanemad) saaksid ära kuulatud. Siin on oluline silmas pidada, et ainult hoolekogu seisukohast ei piisa ning kõigil peab olema võimalus planeeritavale aktile mõistliku aja jooksul tagasisidet anda.

V etapp: tulemusnäitajate kokkuleppimine

Valitud lahendusele seatakse mõõdetavad tulemusnäitajad, mille alusel hinnatakse muudatuste mõjusust. Näitajad võivad puudutada näiteks õpilaste õpitulemusi, koolivõrgu kulutõhusust, õpetajate töökoormuse jaotust või õpilaste rahulolu. Tulemusnäitajate kokkuleppimine aitab hoida fookust ja võimaldab hiljem hinnata, kas muudatustega on saavutatud soovitud mõju.

VI etapp: otsustusjärgse tegevusplaani koostamine

Koostada tuleks ka detailne tegevusplan, mis juhtub siis, kui haridusvõrgu ümberkorraldamise otsus on tehtud. See peaks sisaldama ajakava, konkreetseid samme, vastutajaid ning vajalikke ressursse. Tegevusplan peab olema realistlik, järkjärguline ja arvestama kogukonna kaasamisega, et muudatused saaksid sujuvalt ellu viidud.

VII etapp: otsustamine

Lõpuks viiakse kogu eelnev töö otsustamise faasi. Otsuse tegemine kuulub haridusvõrgu pidaja pädevusse, kuid selle aluseks peaksid olema kogutud andmed, tehtud analüüsid ja kogukonna kaasamine. Otsustamine on protsessi ametlik lõpp-punkt, mis loob aluse järgmisteks sammudeks haridusvõrgu arendamisel.

Haridusvõrgu kujundamisel soovitame kindlasti tutvuda ka koostatud juhendmaterjaliga!

Seletuskirja koostamine

Hästi koostatud seletuskiri sisaldab probleemi täpset sõnastust ning seoste loomist arengukavade, analüüside ja andmetega; olukorra kirjeldust koos kitsaskohtadega; viidet õiguslikule alusele ja eelnõu eesmärgi selgitust. Samuti tuleb kirjeldada kogu protsessi kulgu, kaaluda alternatiive, põhjendada valitud lahendust, näidata, kuidas võimendatakse võimalusi ja maandatakse riske.

Lisaks peab seletuskiri käsitlema eelnõu mõju eelarvele, jõustumise ajakava ja teavitust ning huvirühmade kaasamist. Lõpuks tuleb kavandada otsusele järgnevad tegevused, sh põhikirjade ja struktuuride uuendamine, töölepingute muudatused (nt koondamised või konkursid) ning läbimõeldud kommunikatsioon lapsevanemate ja kogukonnaga.

Seletuskirja koostamisel on soovitus jälgida **HÕNTE käsiraamatut**:

- sissejuhatus;
- eelnõu eesmärk;
- eelnõu sisu ja võrdlev analüüs;
- eelnõu terminoloogia;
- eelnõu vastavus Euroopa Liidu õigusele;
- eelnõu mõjud;
- eelnõu rakendamisega seonduvad riigi ja kohaliku omavalitsuse tegevused ning eeldatavad kulud ja tulud;
- rakendusaktid;
- jõustumine;
- eelnõu kooskõlastamine, huvirühmade kaasamine ja avalik konsultatsioon.

Tagasi

Lisa 3.3. Juhtimise ühendamise võimalused ja riskid

Haridusasutuste juhtimise ühendamisel tekkinud asutusi nimetatakse ka kobarkoolideks ja kobarlasteaedadeks. Haridusasutuste juhtimise ühendamine kätkeb endas väga palju erinevaid võimalusi nii uuteks arenguteks kui ka ressursside tõhusamaks kasutamiseks. Kuid selle otsusega kaasnevad ka riskid, mille maandamisega peaks juba muudatuste käigus arvestama. Ühendatud juhtimisega asutusi kutsutakse ka kobarkoolideks või kobarlasteaedadeks.

Ühendamisega seotud võimalused:

- ühised eesmärgid ja arengusuunad;
- inimeste ja ressursside tõhusam kasutamine;
- ühtse personali- ja palgapoliitika kehtestamine;
- asenduste korralduse süsteemne lahendamine;
- dokumentatsiooni koondamine;
- administratiivsete ülesannete tsentraliseerimine;
- õppetöö mitmekesistamise võimalused;
- suurem fookus õppe- ja arendustegevustele, sh kaasavale haridusele;
- võimalus spetsialiseerumiseks;
- meeskonnatöö võimalused;
- kvaliteedi seiramise süsteemi loomine.

Kui mitut asutust juhitakse koordineeritult või ühise juhtkonna kaudu, saab ressursside ja inimeste kasutamist planeerida terviklikumalt ja tõhusamalt. Selline lähenemine võimaldab koondada asutuste arengusuunad ühtseks arengukavaks, koordineerida õppekavasid ja teisi alusdokumente, mis loob sidusama ja selgemalt juhitud arenguplatvormi kogu haridusvaldkonnas.

Ühendatud juhtimise korral saab enam keskenduda õppe- ja kasvatustöö sisulisele arendamisele ning kujundada õppe kvaliteedihindamise toimiva süsteemi, mis aitab jälgida ja parendada haridusprotsesse terviklikult. Samuti võimaldab see kehtestada ühtse personali- ja palgapoliitika, lahendada süsteemselt asenduste korraldust ning pakkuda õpetajatele ja tugispetsialistidele stabiilsemat töökeskkonda.

Õppe- ja meeskonnatöö mitmekesistamine muutub paindlikumaks, sest töötajaid saab vajadusel kaasata eri asutuste ülesannete täitmisse. Kaasava hariduse tõhusam rakendamine saab samuti parema aluse, kui tugiteenuseid planeeritakse kesksete põhimõtete alusel ja ressursside piires optimaalselt. Selline korraldus loob võimalusi ka palgatõusuks ja töötajate töötingimuste parendamiseks, sest koondatud süsteemis on lihtsam suunata vahendeid sinna, kus need loovad suurimat mõju.

Administratiivsete ülesannete tsentraliseerimine – nt ühised hangete, aruandluse või personaliarvestuse protsessid – vabastab juhtkonna aega sisuliseks juhtimiseks ning tugevdab asutustevahelist koostööd ja professionaalset arengut.

Ühendamisega seotud riskid:

- ühest juhust sõltub mitme haridusasutuse areng;
- direktor ei ole enam igapäevaselt majas;
- ühine visioon, väärtused, eesmärgid ja tegevusplaan pole kokku lepitud;
- infoliikumine muutub keerulisemaks;
- halduskoormus võib esialgu suurened;
- õppekohtade eripära, traditsioonid ei säili;
- senised erinevad tegutsemisviisid tekitavad pingeid.

Juhtimise ühendamisel on oluline arvestada ka riskidega, mis võivad kaasneda mitme haridusasutuse ühendatud juhtimisega. Peamine risk on, et ühe juhi otsustest sõltub mitme asutuse areng. Selle maandamiseks on vaja värvata kõrge juhtimiskompetentsiga juht, kujundada selge visioon, tagada usalduslik suhe pidajaga ning pakkuda juhile süsteemset toetust ja võimestamist. Samuti võib riskiks olla see, et direktor ei ole igapäevaselt majas. Seda saab ennetada juhtimise ja organisatsioonikultuuri ümbermõtestamisega, anda õppejuhtidele kandvam roll ning leppida kokku, millal ja millises õppekohas on võimalik juhiga kohtuda.

Ühendatud juhtimise puhul võib osutuda probleemiks ka see, et ühine visioon, väärtused, eesmärgid ja tegevusplaan pole kokku lepitud. Maandamiseks tuleb arengukava loomisel kaasata erinevad osapooled ning jõuda kokkuleppele ühises visioonis, väärtustes ja eesmärkides. Keerukamaks võib muutuda ka infoliikumine. Selle ennetamiseks tuleb kehtes-

tada sisekommunikatsiooni kokkulepped, valida toimivad infokanalid ning planeerida töid ja tegemisi pikemalt ette, et kommunikeerimiseks oleks piisavalt aega.

Lisaks on kardetud riskiks, et õppekohtade eripära ja traditsioonid ei säili. Seda saab vältida, kui arengukava, õppekava ja üldtööplaani koostamisel arvestatakse iga maja eripäraga ning väärtuslikke kogemusi jagatakse ja kantakse soovi korral edasi ka teistesse õppekohtadesse. Senised erinevad tegutsemisviisid võivad samuti tekitada pingeid, kuid seda aitavad ennetada selgete kokkulepete sõlmimine ja järjekindel, avatud suhtlemine. Kõige olulisem on arvestada sellega, et nii suurtele muutustele tuleb anda aega.

Kokkuvõtvalt soovitused heale pidajale kobarkoolide ja -lasteaedade moodustamiseks (soovitused 15.01.2026 toimunud kobarkoolide seminarilt):

- sõnasta selgelt, mis on kobarasutuse moodustamise eesmärk ehk miks seda tehakse;
- sõnasta ootused juhile ning paika panna plaan juhtimistegevusteks;
- uus juht võiks tööle asuda vähemalt neli kuud enne juriidilist ühendamist (võib osutuda keerukas, kui toimub asutuste liitmine) ning soovitus on leida juht avaliku konkursi teel;
- usaldada juhti struktuuri moodustamisel ja värbamisel;
- kokku leppida ühtne kommunikatsioon ning olla üksteisele toeks;
- kokku leppida kuivõrd arvestatakse õppekohtade päevakava ja töökorralduse eripäradega;
- algatada uue ühise arengukava koostamise protsess;
- soovitus on eelistada ühendamisel kool kooliga ja lasteaed lasteaiaga ühendamist.

Tagasi

Lisa 3.4. Juhendmaterjalid, statistika ja analüüsid

Juhendmaterjal

Mida arvestada haridusvõrgu ümberkorraldamisel? [ELVL](#), [HTM](#)

Toe vajadusega õpilased: õppekorraldus ja tugiteenused. [HTM](#)

Kasulik statistika ja analüüsid

Koolide ja koolivõrgu efektiivsus. Arenguseire Keskus

Gümnaasiumivõrgu kujundamine. Riigikontroll

Nutika kahanemisega kohanemine Eestis. OECD analüüs

Huvihariduse kättesaadavus Eestis. Arenguseire Keskus

Koolivõrgu kaardirakendus. Arenguseire Keskus

Riigikohtu lahend. Kaebus Lääneranna Vallavolikogu 24. märtsi 2023. a otsuse osaliseks tühistamiseks, Lääneranna Vallavalitsuse 5. aprilli 2023. a määruse nr 5 osaliseks tühistamiseks ja Lääneranna Vallavolikogu 10. augusti 2023. a määruse nr 54 osaliseks tühistamiseks

[Tagasi](#)



Lisa 4.

Haridusasutuse juhi võimestamine

Lisa 4.1. OnBoardingu protsess

Värbamine	1.2 nädalad	1 kuu	4 kuud	6.7 kuu	1 aasta
Juba värbamisel teavitatakse haridusjuhti OnBoardingu protsessist. Lepitakse kokku tööalased eesmärgid ja ootused.	Kriitilise tähtsusega periood. Juht vajab suuremat tuge ning hea oleks kui määratakse kindel mentor või inimene, kes oleks vajadusel igapäevaselt olemas.	Pidaja küsib alustavalt juhilt tagasisidet sisseelamise kohta.	Katseaeg ei ole kohustuslik aga kui see rakendub, siis tuleb ka töölepingusse fikseerida. Katseaja lõpetamise vestlusel kogutakse tagasisidet, kas osapooled on valikutega rahul.	Vahe vestlus enne aasta täitumist. Eesmärk on saada tunnetus, kas haridusjuhi sisseelamine on sujunud ning kas ja millist tuge oleks veel vaja?	Arenguvestluse eesmärk on tõsta töötajate ja organisatsiooni tulemuslikkust läbi süsteemsete, ettevalmistatud, tulevikku suunatud ja usaldusliku dialoogi.
Fookus: suhted, poliitika, põhiprotsessid, süsteemid, suhted, ootused				Fookus: juhtimiskompetentside ja enesekindluse areng	

Tagasi

Lisa 4.2. Katseaja lõpuvestluse näidisküsimused

1. Sisseelamine ja rolli mõistmine

- Kuidas sa ennast oma rollis täna tunned võrreldes esimestel nädalatel?
- Mis on olnud kõige selgemad ja mis kõige segasemad rolliootused?
- Kas on olnud olukordi, kus sa tundsid, et rolli ootused on ebaselged või muutuvad?
- Mis on aidanud sul kõige paremini kohaneda?
- Millistes valdkondades tunned, et vajad veel selgust?

2. Kõige tugevamad õnnestumised

- Millised on sinu arvates sinu kolm suurimat saavutust viimase nelja kuu jooksul?
- Mis võimaldas neil õnnestuda? (inimesed, ressursid, strateegia, isiklik initsiatiiv)
- Millist mõju need tegevused koolile/meeskonnale avaldasid?

3. Väljakutsed ja takistused

- Millised olukorrad või protsessid on olnud sinu jaoks kõige keerulisemad?
- Mis neid raskeks tegi — kas info, ressursid, suhted, kultuurilised ootused või midagi muud?
- Kuidas sa oled püüdnud nendega toime tulla?
- Millist tuge oleksid nendes olukordades soovinud?

4. Suhted ja koostöö

- Kuidas hindad oma suhteid meeskonnaga?
- Mis on toiminud hästi ja mis vajab veel ülesehitamist?
- Kuidas meeskond sinu hinnangul on kohanenud sinu juhtimisstiiliga?
- Kuidas hindad koostööd koolipidaja, haridusosakonna või teiste partneritega?
- Kas on suhteid või koostöökohti, mida tuleks tugevdada?

5. Juhtimisstiil ja eneserefleksioon

- Milliseid juhtimisvõtteid oled viimase 4 kuu jooksul kõige rohkem kasutanud?
- Millistes olukordades tundsid end kindlana?
- Millistes olukordades tundsid, et sooviksid rohkem tuge või kogemust?
- Milline tagasiside sinu juhtimisstiili kohta on sulle seni kõige kasulikum olnud?

6. Kooli kultuur ja väärtused

- Kuidas sa kirjeldaksid kooli kultuuri, kuhu oled nüüd sisse elanud?
- Millised kultuurilised või käitumuslikud normid olid esialgu üllatavad?
- Kus näed koolikultuuri tugevaid külgi?
- Kus näed võimalusi kultuuriliste protsesside tugevdamiseks või muutmiseks?

7. Fookus

- Milliseid eesmärke soovid endale seada järgmise 5–12 kuu jooksul?
- Millised prioriteetid peaksid olema meeskonna/õpetajate/õpilaste jaoks?
- Mis on kõige kriitilisemad strateegilised teemad, millega soovid jätkata?
- Millised ressursid oleks vaja nende eesmärkide saavutamiseks?

8. Toevajadus ja areng

- Mis oleks see üks kõige olulisem tugi, mida sa praegu kõige rohkem vajaksid?
- Millist täiendkoolitust, mentorlust või coach'ingu tuge sa vajalikuks peaksid?
- Kuidas sa soovid saada tagasisidet edaspidi? (tihedus, vorm, fookus)

9. Organisatsiooni tagasiside juhile

- (Need küsimused esitab koolipidaja / juhtiv struktuur.)
- Me näeme sinu rollis järgmisi tugevusi... (peegeldus)
- Me näeme järgmisi arengukohti, mis on olulised järgmise perioodi jooksul...
- Kus me näeme, et sa vajad meie tuge?
- Millised kolleegid või partnerid võiksid sinu toetamisel kaasa aidata?

10. Kokkuvõte ja kokkulepped

- Millised on 3 kõige olulisemat kokkulepet, millega täna lõpetame?
- Mis on järgmise 2–3 kuu kõige kriitilisem fookus?
- Millal teeme järgmise kontrollkohtumise?

Lisa 4.3 Arenguestluse abimaterjal

SAMM 1: Ettevalmistus enne arenguestlust

Haridusasutuse juht:

- Koostab kirjaliku tagasisaate kooliaastale.
- Paneb kokku olulisemate kooli tulemusnäitajate ülevaate (nt rahulolu, akadeemilised tulemused, finantsid, maine)

Koolipidaja:

- Viib läbi kas:
 - a) põhjalikuma 360 hindamise, tehakse 1 kord 4–5 aasta jooksul (hetkel Haridussilmas HTMi poolt arendamisel);
 - b) lühema eelküsitluse (soovituslikult 3–4 nädalat enne arenguestlust kas valikuliselt või kõikidele haridusasutuse töötajatele). Ankeeti laekub suurem hulk vastuseid, mida on võimalik analüüsida näiteks kvalitatiivse sisuanalüüsi juhendi alusel.
- Tutvub koolijuhi koostatud materjalidega.
- Lepib kokku vestluse aja koolijuhiga (eelistatult kontaktkohtumine)

SAMM 2. Arenguestluse läbiviimine

Vestluse eesmärk on arengu toetamine. Oluline on alustada positiivsest. Iga olukord on võimalus õppimiseks ja kasvuks.

- Varu vestluseks 1–1,5 tundi.
- Vältida tuleks segavaid faktoreid – loo keskendumist soosiv keskkond.
- Kui teed märkmeid, teavita sellest vestluspartnerit selgelt ja toetavalt.

Vestluse ülesehitus/struktuur:

- koolijuhi tagasivaade kooliaastale;
- Kooli tulemuste analüüs;
- Koolijuhi tagasiside analüüs;
- Koolipidaja tagasiside;
- Kokkulepped ja edasised sammud.

Vestluse juhend sammude kaupa:**Koolijuhi tagasivaade kooliaastale (20–30 min)**

Haridusasutuse juht räägib vestluse alguses (hea kui on eelnevalt läbi mõelnud ja kirja pannud). Oluline! Parimad vestlused on need, kus küsija (ehk siinkohal koolipidaja) on enamuse ajast aktiivse kuulaja rollis.

- Millised olid suurimad õnnestumised sellel õppeaastal? (hea oleks tuua välja konkreetsed näited ja lood)
- Millised olid peamised väljakutsed? (hea oleks tuua välja konkreetsed näited ja lood)
- Mida õppisid ja kuidas oled juhina arenenud?
- Mis jäi tegemata või vajab edasist tähelepanu?
- Kuhu soovid järgmise aasta jooksul areneda?

- **Kooli tulemuste analüüs (20–30 min)**

Koolipidaja ja haridusasutuse juht on enne vestlust tutvunud õpilaste, töötajate ja vanemate rahulolu- ja muude uuringute tulemustega ning kooli eelarve täitmisega ning räägitakse läbi olulised punktid. Selle bloki valmistab ette ja saadab enne vestlust koolipidajale haridusasutuse juht.

Haridusasutuse juht teeb kokkuvõtte (võib võrrelda eelmise aasta/mõõtmise tulemustega):

- Millised olid õpilaste akadeemilised tulemused ja rahulolu?
- Milline oli õpetajate rahulolu, lahkumised, tööõhkkond?
- Finantsilise seisu hindamine (eelarve, investeeringud, ressursid)?
- Milline on kooli maine, vanemate tagasiside, koostöösuhted ja väliskommunikatsioon?

Koolipidaja toob välja:

- Positiivsed märkamised kooli kohta
- Kooli arenguvõimalused

- **Koolijuhi professionaalse arengu toetamine**

Siin etapis võiks kaaluda kahe variandi vahel, kas minna põhjalikumat teed nagu 360 kraadi tagasiside (soovituslik iga 3–4 aasta järel. Hetkel käimas Haridussilmas arendustööd) või teha lühem versioon.

Valikus on kaks lähenemist:

- 360° tagasiside põhjalik analüüs:
- Toob esile koolijuhi tugevused ja arenguvõimalused, võrreldes enesehinnangut kolleegide tajuga.
- Lühem versioon:
- Toetub **eelküsitlusele** või keskendub kindlale **juhtimisoskusele**.

Vestluse käigus hoia fookust allolevatel küsimustel:

- Mis olid koolijuhi tugevused?
- Mis on arenguvajadused?
- Mis punktides kattus koolijuhi enesehinnang teiste tagasisidega kõige enam ja kus erines?
- Millistest arengupunktidest võiks kujuneda järgmise aasta fookus?

- **Koolipidaja tagasiside**

Selle osa eesmärk on pakkuda peegeldust ja tuge:

- Millised on koolipidaja silmis koolijuhi suurimad tugevused?
- Millistes valdkondades näeb koolipidaja koolijuhi arenguvõimalusi?

Arutelu: Millist tuge haridusasutuse juht sooviks koolipidajalt juhtimisvõimekuse kasvatamiseks?

SAMM 3. Arenguvestluse kokkuvõte ja järgmised tegevused

Loo endale hea süsteem ja struktuur arenguvestlustel räägitu talletamiseks. Materjal saab olema aluseks igal järgmisel vestlusel.

Vestluse lõpus leppige kokku:

- Milliseid samme astutakse edasi?
- Kuidas hoitakse arengul silm peal?
- Kuidas toimub järgnevate vestluste planeerimine?

Lisa 4.4. Juhendmaterjalid, statistika ja analüüsid

Juhendmaterjalid

Haridusasutuse juhi kompetentsimudel. EKJÜ, Heateo SA, Fontes, HTM

Haridusjuhtide värbamise käsiraamat. Heateo SA, Fontes, HTM

Õpetaja töö- ja palgakorralduse kaasajastamise käsiraamat. HTM, ELVL, Fontes

Alusharidus ja lapsehoid. Kuidas värvata, koolitada ja motiveerida kõrgelt kvalifitseeritud töötajaid. Euroopa Komisjon

Haridus- ja noortevaldkonna professionaalide väärtustamise ja ametite atraktiivsus kasvu kontseptsioon. HTM

Tööandja maine kujundamine avalikus teenistuses. RAM

Kasulik statistika ja analüüsid

Haridussilm

Haridusjuhtide professionaalse arengu toetamise uuring. Heateo SA

Koolijuhtide värbamise uuringu kokkuvõte. Heateo SA

Õpetajate elukaare uuring. Heateo SA

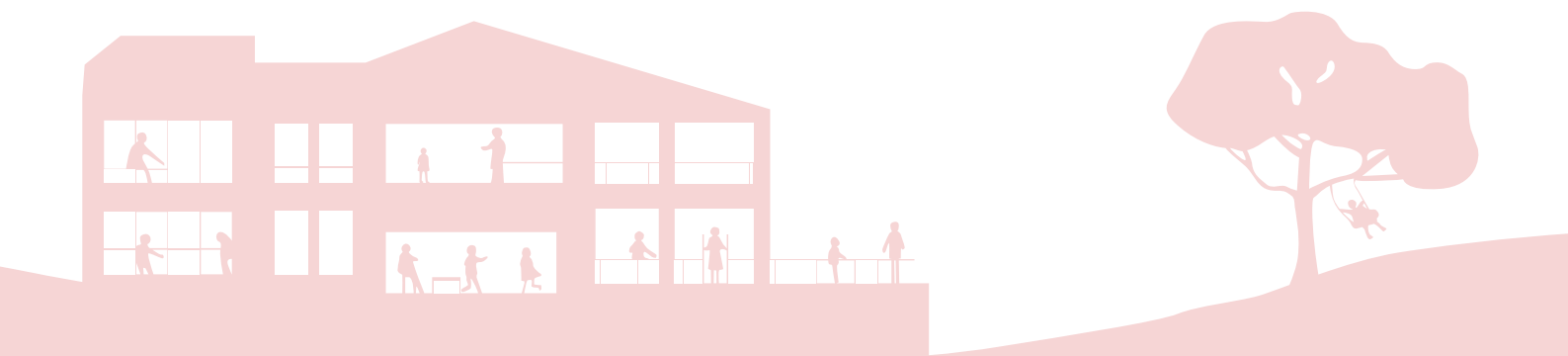
OSKA uuringud. Kutsekoda

Kohalike omavalitsuste ametnike ja töötajate kompetentside kaardistamine ja koostitusvajaduste hindamise analüüsi läbiviimine. SIM, RAM

Korruptsiooniennetus ja huvide konflikti vältimine õppeasutustes. HTM

Haridusvaldkonna ametniku faktilaht. ELVL

tagasi



Kogemuslood



Kogemuslugu



Hea Hariduse Fond

Anne Aleksejev

Tartu valla sotsiaal- ja haridusosakonna juhataja

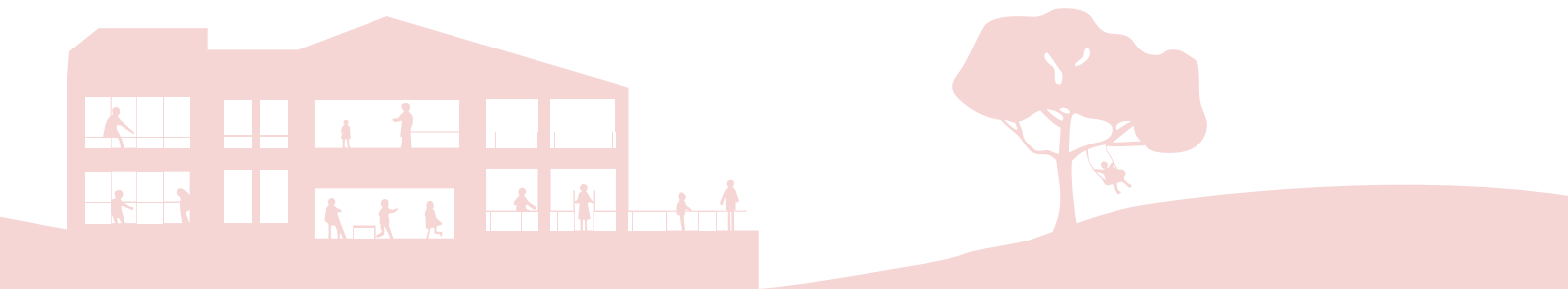
Alates 2022. aastast on Tartu valla haridusasutustel, õpetajatel ja õpilastel võimalik taotleda toetust haridusuuenduslike projektide läbiviimiseks. Hea Hariduse Fond toetab õppimise ja õpetamise innovatsiooni, aitab luua inspireeriva õpikeskkonna, lisada õppekavasse uuenduslikke õppemeetodeid ning tuua uudsust ja põnevust sotsiaalsete oskuste omandamisel. See on meie viis väärtustada haridusasutuste ja noortekeskuste omaalgatust ning koostööd. Samuti peame väga tähtsaks oma inimeste arengut, toetades stipendiumidega haridustöötajate enesetäiendamist.

Toetuse taotlejaks võib olla Tartu vallas tegutsev alus-, põhi-, kesk- või huviharidust andev munitsipaalharidusasutus, nimetatud haridusasutustes töötavad või õppivad Tartu valla õpilased ja õpetajad. Protsessi oleme teinud teadlikult kasutajasõbralikuks, kus taotlemine käib mugavalt läbi SPOKU keskkonna ja voorud avanevad regulaarselt kolm korda aastas (jaanuaris, aprillis ja septembris). See annab kindlustunde, et head ideed ei pea jääma ootele, vaid saavad vajaliku toe just siis, kui tegutsemistahe on kõige suurem.

Sinna juurde oleme loonud ka õpetajate stipendiumi, mille suurus ühe taotleja kohta on kuni 1500 eurot, millest 10% katab stipendiaat ise. Stipendiumina käsitletakse tulevikku suunatud toetust, mida makstakse teadmiste või oskuste omandamise, võimete arendamise ning loomingulise või teadusliku tegevuse soodustamiseks. Rohkem infot Hea Haridusfondi kohta leiab siit.

Tagasi





Kogemuslugu

Andmekirjaoskuse arendamisest Saue valla haridusasutustes ning arengukava ja sisehindamise koostamise hea tavast

Marina Lokk
Saue Valla haridusspetsialist

Kirjeldus

Koostöös Tallinna Ülikooli teaduritega (Grete Arro, Kati Aus, Piret Oppi, Elina Malleus-Kotšegarov ja nende tiimi liikmetega Lisete Mikhelson, Kaur Alle) viisime vallas läbi andmekirjaoskuse arendamise pilootprogrammi, mille eesmärk oli tõhustada tõenduspõhist juhtimist ja õpetamist haridusvaldkonnas. Programmis osalesid lasteaedade ja koolide meeskonnad ning keskenduti oskuste arendamisele, mis võimaldavad andmeid ja teaduslikke allikaid kasutada teadlikult ja tõhusalt. Loodame, et selle tulemusena paranevad meie vallas nii õpetamise kvaliteet, koolide juhtimine kui ka õppeasutuste üldine tulemuslikkus. Programmi tegevused toimusid ajavahemikus 22.10.2024 kuni 27.05.2025. Viimastel koostööpäevadel analüüsiti asutuste sisehindamist ja arengukavasid ning arutleti omavaheliste ootuste ja eesmärkide üle. Sealt edasi arenes arengukava ja sisehindamise koostamise hea tava.

Tulemused

Osalemine andmekirjaoskuse programmis toetas haridusasutuste töötajaid (juhid, õppejuhid, arendusjuhid, õpetajad) individuaalsete vajaduste mõistmisel ja tõenduspõhiste otsuste tegemisel (Schildkamp jt, 2017). Samuti oli eesmärgiks edendada haridusasutuste juhtide võimet kasutada andmeid strateegiliste otsuste tegemisel (Schildkamp, 2019). Selline lähenemine lõi eeldused haridusasutuste jätkusuutlikuks arenguks ja kvaliteetsemaks juhtimiseks.

Programmi järel jätkus tihe koostöö valla haridusnimeste ja ülikooli teadurite vahel ning pärast pikki arutelusid on tänaseks loodud Saue valla arengukava ja sisehindamise koostamise hea tava.

Arengukava ja sisehindamise koostamise hea tava loomise etapid

- Koostöö algatamine – sõlmiti partnerlus Tallinna Ülikooli teaduritega ja kavandati andmekirjaoskuse arendamise programm.
- Programmi läbiviimine – viidi läbi koolitused ja töötoad lasteaedade ning koolide töötajatele, keskendudes andmete ja teadusallikate teadlikule kasutamisele.
- Koostööpäevad – analüüsi asutuste sisehindamist ja arengukavasid, arutleti kohaliku omavalitsuse ja asutuste ootuste ning eesmärkide üle.
- Arengukava koolituste läbiviimine – 2025. aasta sügisel korraldati kaks arengukava koolitust: ühe koolidele ja teise lasteaedade meeskondadele.
- Arengukava ja sisehindamise koostamise hea tava loomine ja jagamine – koostöös Tallinna Ülikooli tiimiga ja haridusnimestega loodi arengukava ja sisehindamise koostamise hea tava ning seejärel saadeti dokument kõikidele valla haridusasutustele, et tagada ühtne informatsioon ja toetada oodatud tulemuste saavutamist.

Arengukava ja sisehindamise koostamise hea tava rakendamine aitab ühtlustada praktikat, tugevdada omavahelist koostööd ja toetada valla haridusasutuste strateegilist arengut. Saue valla arengukava ja sisehindamise koostamise hea tava leiad järgmistel lehtedel.



ARENGUKAVA KOOSTAMISE HEA TAVA



1 | ALUSTA AEGSASTI



Kui kooli arengukava periood hakkab lõpule jõudma, soovitage alustada uue arengukava koostamise protsessi vähemalt 6 kuud enne kehtiva perioodi lõppu.

2 | KAASA KOOLIPIDAJA JUBA PROTSESSI ALGUSES

Kooli pidaja esindaja on toetav partner kogu protsessis.

Varajane kaasamine aitab tagada selle, et koolipidaja on protsessiga kursis ning saab vajadusel pakkuda nõu või tuge.

3 | KOOSTA JA EDASTA SISEHINDAMISE ARUANNE ENNE ARENGUKAVA PERIOODI LÕPPU



Koosta **sisehindamise aruanne**, mis sisaldab põhjalikku analüüsi kooli hetkeolukorrast.

Edasta aruanne koolipidajale **tutvumiseks ja esmaseks tagasisideks läbi Outlooki või jaga ühist dokumendi linki.**



4 | SEOSTA SISEHINDAMINE ARENGUKAVAGA

Arengukava tugineb sisehindamise tulemustele.

Veendu tiimiga, et arengukava ja sisehindamise aruanne on omavahel kooskõlas ja toetavad teineteist, sisehindamises välja toodud parendustegevused on arengukavas sõnastatud mõõdetavate eesmärkidena.



5 | PLANEERI UUS ARENGUKAVA KINNITAMINE 2 KUUD ENNE EELMISE LÕPPU



Vähemalt 6-kuuse ajavaruga jõuab arengukava läbida vajaliku kinnitusringi ja hakkab kehtima õigel ajal, viivitusteta.

6 | EDASTA DOKUMENDID LÄBI AMPHORA



Kui kõik vajalikud dokumendid on korrektsed ja valmis, siis juht edastab need läbi Amphora.

Edastuses on **arengukava dokument ja sisehindamise aruanne!**

NB! Arengukava õa analüüsi esitab asutuse juht iga-aastaselt käesoleva aasta 1. novembriks.

ARENGUKAVA ÜLESEHITUS



*"Areng ei juhtu juhuslikult – see on teadlike valikute ja ühiste otsuste tulemus."
(tundmatu autor)*

- ⌘ Arengukava kehtib vähemalt 3 aastat
- ⌘ Sissejuhatav osa. Asutuse lühikirjeldus (asutuse eripära)
- ⌘ **Missioon** väljendab, milleks organisatsioon on ellu kutsutud või millisena nähakse oma rolli ühiskonnas. Missioonile tugineb asutuse arendus ja see võtab kokku haridusasutuse olemuse kõige olulisemad tunnused.
- ⌘ **Visioon** on soovitud tulevikupilt ehk kirjeldus sellest, milliseks soovib organisatsioon teatud aja jooksul saada.
- ⌘ **Põhiväärtused**
- ⌘ **Haridusasutuse arengu sihid ehk (põhi)suunad, peavad olema seotud mõõdetavate eesmärkidega**
- ⌘ **Väljakutsed ja suundumused või arendussuunad ja valdkonnad**

⌘ **Mõõdetavad eesmärgid (maksimaalselt 1-3)** – eesmärgid on sõnastatud soovitud seisundina (tulemusena) arengukava perioodiks ja mõõdetavalt.

Mõõdetavus tähendab seda, et läbi on mõeldud, millis(t)e näitaja(te) ehk mõõdiku(te), indikaatori(te) alusel eesmärgi saavutatavust hinnatakse. Näitaja võimaldab aru saada, kas eesmärk on saavutatud või kui kaugelt eesmärgi poole liikumisel

on jõutud. Ühel eesmärgil võib olla mitu näitajat. Sel juhul on soovitatav läbi mõelda, kas kõik näitajad on eesmärgi saavutuse hindamisel võrdse kaaluga või on mõni näitaja olulisem (võtmenäitaja).



Abistavad küsimused:

- ⌘ Mis on meie prioriteedid järgmise 3-5 aasta jooksul?
- ⌘ Milline olukord on siis, kui oleme eesmärgi saavutanud?
- ⌘ Kuidas me saame aru, et oleme eesmärgid saavutanud?
- ⌘ Kus me oleme eesmärgiga seondult praegu? Kuidas me seda teame?

Iga näitaja juures tuuakse selle alg- ja sihttase. Kui haridusasutus soovib, siis on võimalik esitada sihttase igaks aastaks eraldi. Viidatakse ka näitajate allikale, nt Haridussilm, riiklik HARNO rahuloluküsitlus vms ning andmete väljavõtte tegemise ajale.

Oluline on, et eesmärk ja näitaja(d) koos alg- ja sihttasemega moodustaksid sidusa terviku.



⌘ Arengukava elluviimine

Lähtu erinevatest strateegilistest dokumentidest ning sise- ja välishindamise tulemustest

- ⌘ Protsessis osalevad osapooled
 - Juhtkond jt töötajad
 - Pidaja (kui toetav koostööpartner selle teekonnal)
 - Õppenõukogu
 - Hoolekogu
 - Õpilasesindus/rühma lapsed



Arengukavasse ei panda eesmäärke, mis on juba igapäevatöö osa (nt tavapärane Eliis.eu täitmine).



SISEHINDAMISE KOOSTAMISE LÜHIJUHEND



Sisehindamine on pidev protsess, mitte ühekordne tegevus

- Haridusasutusel on kohustus tegeleda sisehindamisega järjepidevalt, mitte ainult arengukava lõpus
- Igal aastal koostatakse tegevusaruandeid (õppeaasta aruanne, analüüs), milles hinnatakse eesmärkide täitmist ja kogutakse infot, mis toetab tulevase otsuseid.
- Need aruanded koonduvad ja annavad sisendi kogu arengukava perioodi sisehindamiseks.

Sisehindamine toetab arengukava koostamist

- Arengukava tugineb eelneva perioodi sisehindamise tulemustele, sest just need näitavad, mis on hästi toiminud ja millised valdkonnad vajavad arendust.
- Sisehindamise tulemuste kasutamine arengukava alusena aitab vältida üldsõnalisi eesmärgi ja tagab, et uus arengukava põhineb tegelikel andmetel ning kooli päris vajadustel, mitte oletustel.



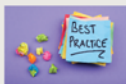
Planeeri arengukava ja sisehindamine koos

- Arengukava lõpus selgelt kirjeldada, kuidas toimub sisehindamine, sealhulgas:
- eesmärk ja ajakava;
- milliseid näitajaid jälgitakse ja kuidas neid kogutakse;
- kuidas koostatakse sisehindamise aruanne ja millisel viisil seda kasutatakse edasiste otsuste tegemisel.



Sisehindamise aruanne – sisu ja ülesehitus

- Hästi struktureeritud sisehindamise aruanne tagab selle, et sisehindamise tulemusi saab kasutada otsuste tegemisel ja arengukava koostamisel.
- Üldandmed kooli ja hindamisperioodi kohta (sh kontaktandmed, juht, personal, õpilaste arv).
- Asutuse lühikirjeldus ja eripära, mis aitab mõista konteksti (nt kooliastmed, õppesuund jms).
- Sisehindamise protsessi lühikirjeldus – kuidas protsess korraldati, keda kaasati, kuidas andmeid koguti ja tulemusi hinnati.
- Olulised järeldused ja seosed arengukava eesmärkidega - peamised tugevused ja arendusvajadused, mis annavad aluse arengukava eesmärkide seadmisel.



Hea praktika sisehindamise aruande koostamisel

- Hoia aruande sissejuhatus ja protsessi kirjeldus lühike ja konkreetne.
- Pane põhiohk eesmärkide saavutamist näitavate andmete analüüsile.
- Esita andmed viisil, mis toetavad tehtud järeldusi – analüüs peab olema selgelt andmepõhine (nt HARNO küsitlus, rahuloluküsitlused jne).
- Too välja ainult need tugevused ja parendusvaldkonnad, mis tõusevad esile andmete analüüsist.



Tee koostamine lihtsamaks

Kasuta koostöö tõhustamiseks digitaalset dokumenti (valla pilveteenus Microsoft SharePoint), mis võimaldab kõigil osapooltel dokumendiga samaaegselt töötada.

[Tagasi](#)

Kogemuslugu



Haridusasutuste arengukavade koostamise–tagasisidestamise protsess

Krista Keedus
Hariduskorralduse osakonna juhataja
Tallinna Haridusamet

Tallinna Haridusamet peab haridusasutuste pidajana tagama võimalused ja õppekeskkonna lapse arengu toetamiseks Tallinna linnas. Selleks suunab amet ka haridusasutuste arengukavandamise protsessi, eelkõige ühtsete põhimõtete loomise kaudu, mis võtavad aluseks nii riiklikku seadusandlust kui ka linna õigusakte.

Enne Tallinna munitsipaalkoolide, –lasteaedade ja –huvikoolide arengukavade kinnitamist vaatab need üle vastav komisjon, kuhu kuuluvad nii haridusameti töötajad – eelkõige asutuste kuraatorid – kui ka kooli- või lasteaiajuhid, kel endal tugev arengukavandamise kogemus.

Komisjonis arutatakse läbi arengukava vastavus linna kriteeriumitele, st vormiline pool, kuid samuti süüvitakse sisusse – näiteks kas eesmärgid lähtuvad olukorra analüüsist ja toetavad ka linna või riigi tasandi sihtide saavutamist. Kui komisjon leiab, et arengukava parenduskohti on mitmeid, saab asutuse juht endale mentorid, üldjuhul nii kuraatori kui ka komisjoni liikmest haridusjuhi. Nii on asutusele tagatud mitmekülgne vaade ja tugi ning seekaudu arengukavade kvaliteet.

Tallinnas esitavad asutused igal aastal ka arengukava täitmise aruande, mis on juhtide tulemushindamise protsessis üheks sisendiks.

Tallinna haridusasutuste arengukavade juhendmaterjaliga saab tutvuda **siit**. Pikem versiooniga saad tutvuda **siit**.

Tagasi

Kogemuslugu



Kooli arenguvestlus – süsteemne dialoog kooli arenguks

Triin Kaaver

endine riigikoolide pidaja esindaja

Kooli arenguvestlus on üks võimalus dialoogiks seiramise käigus. Kooli arenguvestlus on pidaja ja kooli juhtkonna vaheline süsteemne ja sisuline arutelu, mille keskmes on kooli kui organisatsiooni areng. Vestlus ei keskendu üksikisikute hindamisele, vaid organisatsiooni toimimisele, tugevustele ja parendusvõimalustele. See aitab hoida fookust organisatsiooni eesmärkidel, tugevdab partnerlust kooli ja pidaja vahel ning loob aluse teadlikule ja järjepidevale arengule.

Vestluse aluseks on eelnevalt kokku lepitud andmeallikad, nagu riiklikud rahuloluküsitlused, riigieksamite tulemused, Haridussilma andmed, sisehindamise kokkuvõtted ja eelmise kooli arengu vestluse eesmärgid ja nende täitmine. Andmed vaadatakse ühiselt üle ja tõlgendatakse koos – eesmärk ei ole ainult tulemustest ülevaate saamine, vaid ühine mõtestamine: mis töötab, mis on võrreldes eelmiste aastatega muutunud ja mida võiks uuel perioodil fookusesse võtta.

Arutelu toimub pidaja meeskonna ja kooli juhtkonna vahel, olles dialoogiline ja arengule suunatud. Vestluse käigus arutletakse andmete ja kooli tegevuste osas, analüüsitakse kooli arengut ja lepitakse kokku arengukohad, mis vajavad järgmisel perioodil fookust.

Selline vestlusviis võib olla esialgu võõras, ent kui tahta andmepõhiselt juhtida ja suunata ka haridusasutusi andmeid jälgima, seirama ja analüüsima, siis selline vestluse formaat on selleks hea algus.

Tagasi

Kogemuslugu



Üldhariduse kvaliteedihindamine annab kooli pidajale selguse ja suuna

Adeele Vask
HAKA hindamiskoordinaator

Eesti Hariduse Kvaliteediagentuuri eestvedamisel käivitati 2022. aastal üldhariduse kvaliteedihindamise pilootprojekt, mille eesmärgiks on võimestada õppeasutusi ja kooli pidajaid õppimise ja õpetamise kvaliteedi edendamisel ning õppija arengu toetamisel. Projektis on osalenud 31 kooli üle Eesti, nende seas on Lääne-Harju vald ainuke omavalitsus, kes läbis hindamise kõigi oma koolidega.

„Kvaliteedihindamine andis meile suurepärase ülevaate kõikidest meie koolidest üheaegselt. Kõik said praktilise kogemuse, kuidas analüüsida ja hinnata oma hetkeseisu – kas õpilane, kelle pärast seda kooli peetakse, saab ka tegelikult toetatud, kas me lihtsalt arvame või on lapsevanem päriselt kooliellu kaasatud,“ selgitab Lääne-Harju valla haridusnõunik Liivi Siim. Tema sõnul oli hindamise ajend mitmetahuline: koolide arengukavade uuendamise aeg langes kokku sooviga leida objektiivne ja ühtne süsteem koolide sisuliseks toetamiseks.

Kui sisehindamine annab tavaliselt tagasisivaate, siis kvaliteedihindamine aitab vaadata tulevikku – kas kool liigub seatud eesmärkide suunas ja kas need eesmärgid on asjakohased. „Kõige väärtuslikum oli just see, et saime pidajana vaadata süvitsi koolide arenguprotsessidesse ning mõista, kuidas meie tugi aitab koolidel oma eesmärkideni jõuda,“ lisab Siim.

Hindamise protsess tõi kaasa ka tihedama koostöö koolijuhtidega. Lääne-Harju vallas on

see koostöö olnud juba varasemalt tugev, kuid seekord lisandus pidajale nii-öelda „kolmas silm“, mis märkab nii tugevusi kui arenguvajadusi. Hindamine tõi esile ka koolide olulise rolli kogukonna elus. „Meie valla koolid ei ole kõige suuremad oma õpilaste arvult, aga seda tugevamalt tuli esile nende mõju kohalikule kogukonnale, millega väärtustatakse elu ja tegevust ka väljaspool suurlinnu. Koostöö ettevõtjate, lapsevanemate, kultuuriasutuste ning MTÜ-dega annab tõuke siduda koolides formaal- ja mitteformaalharidus ühtseks tervikuks, toetades otseselt valla eesmärki luua tegus, terve ja ühtehoidev kogukond,“ sõnas Siim.

Kvaliteedihindamise väärtust kinnitab ka Risti Kooli meisterõpetaja Marge Matson, kelle sõnul ei ole tegemist kontrolli, vaid eneseanalüüsi peegelduse ja ühise aruteluga. „Hindamismudel aitab õpetajal näha suuremat pilti – kuidas koolikultuur, õppekava ja õppija arengu toetamine omavahel põimuvad. Hindamine tõi selgelt esile, et koolikultuur algab igapäevastest hoiakutest ja otsustest. Saime kinnitust, et oleme väärtusi hästi kandev kool, aga ka mõttekohti edasiarenduseks, kuidas muuta väärtused õpilaste jaoks füüsilises keskkonnas rohkem nähtavaks,“ ütleb Matson. „Liigume õiges suunas – koostöiselt ja õppija arengut väärtustades.“

„Järgnevad tegevused kirjutatakse sisse koolide arengukavadesse, tagades selle, et tegemist ei ole ühekordse auditi, vaid pideva kvaliteedijuhtimise tsükliga,“ võtab Liivi Siim kokku. „Neid mõtteid ja märkamisi, mis väliste ekspertide tagasisidest tulid, oli huvitav, hariv ja kasulik lugeda. Peab ütlema, et iga kool on omanäoline ja kindlasti ei pea neid ühesugusteks kastideks lihvima.“

Lääne-Harju valla kogemus näitab, et kvaliteedihindamine võiks kooli pidaja jaoks olla eelkõige strateegiline ja tulevikku suunatud tööriist. See aitab siduda koolide eesmärgid ja väljakutsed omavalitsuse arengusuundadega, tugevdada koostöökultuuri nii kooli sees kui valla koolidel omavahel ja tagada, et kooli keskmes on õppija heaolu.

Lisainfot HAKA üldhariduse pilootprojekti kohta leiab veebilehelt haka.ee. 2022–2029 viiakse HAKAs ellu tegevusi „Tõenduspõhise ja õppija arengut toetava kvaliteedijuhtimise edendamine üldhariduses“ raames ja Euroopa Liidu ning Haridus- ja Teadusministeeriumi kaasrahastuse toel.

Tagasi



Kogemuslugu



Haridusasutuste eelarvete koostamise alused Elva vallas

Imbi Rõivassepp
Elva vallavalitsuse finantsjuht

Taust

Elva vallas on elanikke 14 623, õpilasi koolides 1739 ja lasteaedades 811 (seisuga detsember 2024). Elva vallas on 3 kooli (Elva Gümnaasium, Puhja Kool, Rõngu Keskkool), 1 lasteaed-algkool (Konguta Kool) ja 1 põhikool lasteaiaga (Rannu Kool).

Mis ajendas mudelit looma?

Elva vallas puudusid ühtsed haridusraha eraldamise alused, eelarved kujunesid valdavalt varasemate kulude põhjal. Eelarve kujunemine polnud piisavalt läbipaistev ning puudus kindlustunne eelarve kujunemise suhtes. Oluline oli ka kõikide asutuste võrdväärne kohtlemine ning soov anda direktoritele piisavalt vabadust oma eelarve piires personaliga seotud otsuseid teha (koosseisud).

Mudeli vajalikkus

Kohaliku omavalitsuste vaatest on olulised ühtsed rahastamise põhimõtted, võrdväärne haridusasutuste kohtlemine, eelarve kujunemise selgus ning suurem vabadus ja vastutus juhtidele.

Haridusasutuse juhi vaatest tekib suurem selgus eelarve kujunemisel, suurem vabadus ja vastutus eelarve kujunemisel ja täitmisel. Lisaks võimalus üle eelarveaasta majandada ja luua ise oma organisatsiooni struktuur.

Mudeli loomise protsess

Elva valla rahastamise mudeli protsess oli tihedalt seotud pilootprojekti "Koolide palgakorralduse põhimõtete kaasajastamisega".

Rahastamismudeli väljatöötamine toimus etapiviisiliselt ja koostöös:

- andmete finantsanalüüs;
- osalemine riiklikus pilootprojekti „Koolide palgakorralduse põhimõtete kaasajastamine“;
- loodi töögrupp, kuhu kuulusid abivallavanem, haridus- ja finantsspetsialistid ning kaasati ka haridusasutuste juhte;
- haridusasutuste hoonete haldus liikus 2019–2020 aastal üle loodud sihtasutusele;
- töötati välja haridusasutuste õppeprotsessi toetavate kulude mudelid finants- ja haridusspetsialistide poolt ning osaline rakendamine toimus 2020. aasta eelarvega;
- Elva vallavalitsuse korralduse "Palgakorralduse koostamise ja ellu viimise põhimõtted koolidele" vastuvõtmine 04.02.2020;
- koolide palgakorralduse põhimõtete kaasajastamine (märts–aprill 2020);
- töötati välja haridusasutuste töötasu rahastamismudelid finants- ja haridusspetsialistide poolt juuni 2020 ning uus palgakorraldus rakendus alates 01.09.2020.

Mudeli põhimõtted koolides

Koolide personalikulude mudel lähtub õppekava täitmiseks vajalikust tegelikust töömahust, arvestades klasside suurust ja õppekorralduse eripära. Õpetajate vajadus ei ole seotud ainult õpilaste koguarvuga, vaid diferentseeritud koefitsientidega, mis arvestavad klasside täituvust. Lisaks õpetajatele on mudelis arvesse võetud kogu kooli personal, kusjuures juhtidele on jäetud vabadus koosseisu kujundamisel. Omavalitsus katab mudeli alusel tekkiva puudujäägi ning lisab koolide palgafondi täiendava osa õppetööd toetava personali tarbeks.

Personalikulude mudeli lähtekohad koolides

- Õpetajate palkade jagamine ainult õpilaste arvust lähtuvalt (riiklik lähenemine) ei ole õiglane, samas palka diferentseeritakse klassi suurust arvestades
 - Kuni 12 last klassis on koefitsient 1,0
 - 13 – 18 last klassis on koefitsient 1,1
 - 19 ja rohkem lapsi klassis koefitsient 1,2
- Aluseks on põhikooli riiklik õppekava
- Arvestamisel on võetud aluseks õppekava täitmiseks kuluv tundide arv ning see on jagatud 22 tunniga (arvestuslik keskmine) ning on saadud vajaminev õpetajate arv.

- Mudelis on arvestatud, et kui klassis on 16 või rohkem last, siis 1.–9. klassini toimub võõrkeeke, tehnoloogia, käsitöö ja kodunduse, kehalise kasvatuse tunnid kahes rühmas.

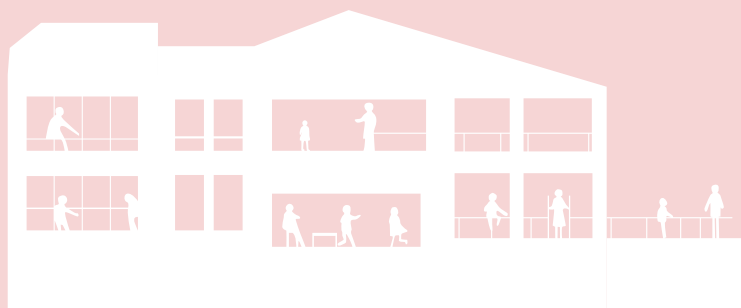
Näide 1

	Klassi nr		Õpilaste arv	Õppekava normtunde	Lisa rühmatunde	Tunde kokku	Õpetajate arv (22 tundi)	Palga koefitsient
Kool 1	1.	tavaklass	10	22,7				1,0
	2.	tavaklass	10	22,7				1,0
	3.	tavaklass	11	22,7				1,0
	4.	tavaklass	13	27,7				1,1
	5.	tavaklass	6	27,7				1,0
	6.	tavaklass	11	27,7				1,0
	7.	tavaklass	11	31,3				1,0
	8.	tavaklass	10	31,3				1,0
	9.	tavaklass	5	31,3				1,0
Kool 1 kokku			87	245	0	245	11,1	1,01

Näide 2

	Klassi nr		Õpilaste arv	Õppekava normtunde	Lisa rühmatunde	Tunde kokku	Õpetajate arv (22 tundi)	Palga koefitsient
Kool 2	1.	tavaklass	18	22,7	5,2			1,1
	2.	tavaklass	24	22,7	5,2			1,2
	3.	tavaklass	24	22,7	5,2			1,2
		eriklass	7	22,7				1,0
	4.	tavaklass	28	27,7	8,3			1,2
	5.	tavaklass	11	27,7				1,0
		tavaklass	19	27,7	8,3			1,2
	6.	tavaklass	21	27,7	8,3			1,2
	7.	tavaklass	22	31,3	9,7			1,2
	8.	tavaklass	25	31,3	9,7			1,2
	9.	tavaklass	18	31,3	9,7			1,1
Kool 2 kokku			217	295,3	69,5	364,8	16,6	1,15

Oluline on kokku leppida mudeli põhimõtted, mudelis olevad määrad ja koefitsendid on muudetavad vastavalt eelarve võimalustele. Mudelis on arvestatud õpetajate keskmiseks palgamääraks riiklikult kehtestatud 20% kõrgem määr. Lisaks õpetajatele on „mudeldatud“ koolides kogu personal ja selle raames on direktoril vabad käed. Mudeli alusel saadud vajaduse katmiseks eraldab vald puudujääva raha oma eelarvest. Koolide kogu palgafondi lisab KOV 30% (õppetööd toetav personal).



Koolide mudel 2022. aasta eelarve koostamisel

	Klassi nr		Õpilaste arv	Õppekava normtunde	Lisa rühmatunde	Tunde kokku	Õpetajate arv (22 tundi)	Palga koefitsient
Kool 2	1.	tavaklass	18	22,7	5,2			1,1
	2.	tavaklass	24	22,7	5,2			1,2
	3.	tavaklass	24	22,7	5,2			1,2
		eriklass	7	22,7				1,0
	4.	tavaklass	28	27,7	8,3			1,2
	5.	tavaklass	11	27,7				1,0
		tavaklass	19	27,7	8,3			1,2
	6.	tavaklass	21	27,7	8,3			1,2
	7.	tavaklass	22	31,3	9,7			1,2
	8.	tavaklass	25	31,3	9,7			1,2
	9.	tavaklass	18	31,3	9,7			1,1
Kool 2 kokku			217	295,3	69,5	364,8	16,6	1,15

Tuge vajavate laste arvestamine

HEV-õpilaste õppe rahastamine tugineb EHISe andmetele. Riigi poolt eraldatud täiendav raha HEV lastele antakse mudelile lisaks koolidele, kus HEV õpilased reaalselt käivad (tõhustatud ja eritugi vastavalt EHISe andmetele). Tugispetsialistid ja abiõpetajad on mudelis laste arvust lähtuvalt. Hetkel EHISe andmetel läheb täiendavaks jagamiseks 9,5 õpetaja ametikoha vahendid.

Soovitused mudeli rakendamiseks

- Oluline on mitte kinni jääda mudeli alustesse, vaid kombineerida erinevaid võimalusi kasutades asutusele sobiv koosseis.
- Koolijuht saab jälgida reaajas enda eelarve täitmist programmi Veera ja Pmen vahendusel.
- Töötasu eelarvet ei liigendata eraldi õpetajate palk ja muu personal – jälgida saab asutuse tööjõukulusid tervikuna. Koolijuht, kes soovib detailset kulude analüüsi, sellele see võimaldatakse kord kuus täpsema analüüsina Excel vormis.

Mudeli põhimõtted lasteaedades

Lasteaedade personali mudel lähtub seadusest tulenevast miinimumkoosseisust, laste arvust ning eelarve võimalustest. Abiõpetajaid on arvestatud 1 ametikoht 50 lapse peale. Arvestuslikult 30% lastest vajab kõneravi ja seega on arvestatud 1 logopeedi ametikoht 30 lapse peale. Eripedagooge on arvestatud pool logopeedide arvust.

Lasteaedade mudel 2022. aasta eelarve koostamisel

Lasteaiad	Direktor	Õppejuht	Sekretär /juhiabi	Õpetaja	Õpetaja abi	Abi õpetaja	Muusika	Liikumine	Logopeed	Eri-pedagoog	HEVKO
Palgamäär	1700	1500	1240	1412	800	900	1412	1412	1412	1412	1300
1 rühm	0,3	0	0	2	1	0,4	0,1	0,1	0,2	0,1	
Kuni 4 rühma	0,5-0,75	0,25	0	4-8	2-4	1,5	0,25-0,5	0,25-0,5	0,75	0,375	
5-6 rühma	1	0,5	0	10-12	5-6	2	0,5-0,75	0,5-0,75	1	0,5	0,1
7-9 rühma	1	1	0,25	14-18	7-9	3	1	1	1,5	0,75	0,3
10-12 rühma	1	1	0,5	20-24	10-12	4	1,25	1,25	2	1	0,5

Majanduskulude eelarvestamine

Hoonetega seotud kulud on teiste asutuste eelarvetes (näiteks koristamine, pisiremondid, territooriumite korrashoid). Prügiveo, elektri, kütte, kindlustuse jms lepingud on sõlmitud vallaga ja neid kureerib vallamajandusosakond. **Need kulud arvestatakse eelarvesse koristatava pinna ja lepingute järgi ning tegeliku kulude analüüsi alusel.**

Õppeprotsessiga seotud kulud arvestatakse eelarvesse vastavalt asutuse näitajate alusel. Eelarves on ka kulud, mis on kõikidele asutustele vajalikud sõltumatu asutuse suuruselt ehk baassumma. Siis on olemas kulud, mis sõltuvad rühmade (kiasside) arvust, laste arvust, lepingutest (IT kuutasud) ja töötajate arvust. Koolidele lisanduvad riiklikult eraldatavad kulud õppevahenditele ja koolitustele

Toitlustuskulud arvestatakse laste/õpilaste arvust lähtuvalt. Koolituskulud sisaldavad ka töötajate arvu komponenti.

2022. aasta mais viidi läbi seire, kuidas juhid mõistavad rahastamise mudelit.

Heade külgedena toodi välja: süsteemi on finantsosakonna poolt piisavalt tutvustatud ning on üheselt mõistetav; elgus, läbipaistvus; on erinevate asutuste jaoks enam-vähem sarnane; süsteem võimaldab juhil iseseisvalt mõelda ja toimetada. Mudeli arenduskohetadena toodi välja, et rohkem võiks arvestada asutuse eripärasid, võimalusi ja vajadusi, sooviti ka rohkem raha ja suuremat paindlikkust.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et rahastamismudel ei saa kunagi "valmis".

Kogemuslugu



Koolide juhtimise ühendamine Rõuge vallas

Annika Kuus

endine Rõuge Põhikooli direktor

Koolide ühendamine ei alanud suurest visioonist ega uuendusjanust, vaid tegelikkuse tunnistamisest. Lapsi jäi vähemaks, ressursid hajusid ja senine koolikorraldus omavalitsuses ei saanud enam jätkuda. Küsimus ei olnud selles, kas muutus tuleb, vaid kuidas see tehakse nii, et lapsed ei jääks kaotajaks.

Paber kannatab palju. Tabeleid, skeeme ja määrusi saab alati ümber teha ning koolide ühendamise protsessis neid ka jätkus, jätkub siiani. Tegelik raskus ei olnud aga dokumentides, vaid inimestes, peredes, õpilastes, õpetajates ja teistes koolitöötajates. Otsused puudutasid töökohti, harjumusi ja identiteeti. Seal ei ole alati ilusaid lahendusi ega valikuid, mis kõigile meeldivad. On vastutus ja teadmine, et otsustamata jätmine on samuti otsus ja enamasti kõige halvem.

Kohalik omavalitsus tegi lõplikud otsused ja pani paika raamid. Protsessi vedas kooli juhtkond koostöös pidajaga. Üksmeelt kõigi osapoolte vahel alati ei olnud ja seda pole mõtet tagantjärele ilustada. Vastutus oli aga selge, fookus tuli hoida lapsel ja kooli toimimisel tervikuna, mitte emotsioonidel ega poliitilistel vaidlustel.



Minu kui koolijuhi jaoks oli oluline teadlik otsus mitte hakata kohe kõike lammutama ja ümber tegema. Esimene ühine kooliaasta pidi olema aeg kokku kasvamiseks, üksteise tundmaõppimiseks, uue olukorraga harjumiseks ja usalduse tekkeks. Ma ei pidanud õigeks lõhkuda toimivaid tavaid ega keerata traditsioone pea peale lihtsalt selleks, et näidata muutust. Kool vajab kõigepealt rahu ja aega, mitte järjekordset raputust. Võin tänaseks tagasiside põhjal kinnitada, et selline lähenemine aitas ühinemisprotsessi keerukust leevendada.

Sageli öeldakse, et juht peab olema nähtav ja kättesaadav. Nelja üksteisest kaugel paikneva õppekohaga koolis tähendab see minu jaoks rutiini ja järjepidevust. Oluline on regulaarselt kohal olla tavapärasel koolipäeval, mitte kontrollimas, vaid kuulamas. Kui õpetajad teavad, millal ja kus juhiga rääkida saab, ning kogevad, et iga vestlus ei too kaasa järske otsuseid, tekib turvatunne. Turvatundest sünnib koostöö.

Täna, poolteist aastat hiljem, on ühendatud kool olemas ja toimib. Juhtimine on selgem, ressursse kasutatakse mõistlikumalt ja õpetajate koostöö omavalitsuses on tugevam kui kunagi varem. Kõik ei ole valmis. Kõik ei ole rahul. Ja ausalt öeldes ei ole see realistlik ootus. Oluline on, et kool töötab, õppetöö toimub ja suund on paigas. Hariduses on see kõige kindlam vundament.

Edasi ei ole vaja suuri sõnu ega uusi reforme. Vaja on stabiilsust, ühist koolikultuuri ja järjekindlat tööd õppija arengu nimel. Koolide ühendamine ei saa kusagil olla eesmärk omakeele, vaid see võib olla üks vahend, et kool saaks ka tulevikus täita oma kõige olulisemat ülesannet, anda lastele kvaliteetset haridust võimalikult kodu lähedal.

Tagasi

Kogemuslugu



Tugiteenuste keskuse loomine

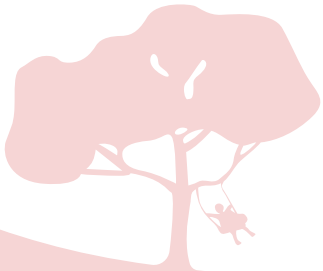
Mari-Epp Täht
Haapsalu linna haridusnõunik

Haapsalus loodi tugispetsialistide puuduse leevendamiseks ja ressursside targemaks juhtimiseks ühtne Hariduse Tugiteenuste Keskus, mis viis spetsialistid otse abivajajate juurde lasteaedades ja koolides. Süsteemi edasiarendusena käivitati projekt HIT (Haapsalu Integreeritud Tugiteenused), mille käigus töötati välja ühtne hindamis- ja koostöömudel ning võeti kasutusele digitaalne kaardistussüsteem. Eesmärk oli luua selge struktuur, kus info liigub kiiresti, tegevused ei dubleeri üksteist ja üleminek ühelt haridustasemelt teisele on lapse jaoks sujuv.

Protsessi edukuse võtmeks on haridusasutustes tegutsevad kindlad kontaktisikud (lasteaias TUKO, koolis HEV-koordinaator), kes koondavad info ja on perele usaldusväärseks partneriks. Tänapäevaks on Haapsalu jõudnud toimiva lahenduseni, kus bürokraatia on vähenenud ning fookus on ennetusel ja koostööl – HIT mudel tagab lapse Heaolu, Inimestevahelise koostöö ja Toimiva tugivõrgustiku, pakkudes kindlustunnet nii vanematele kui ka õpetajatele.

Tagasi





Kogemuslugu

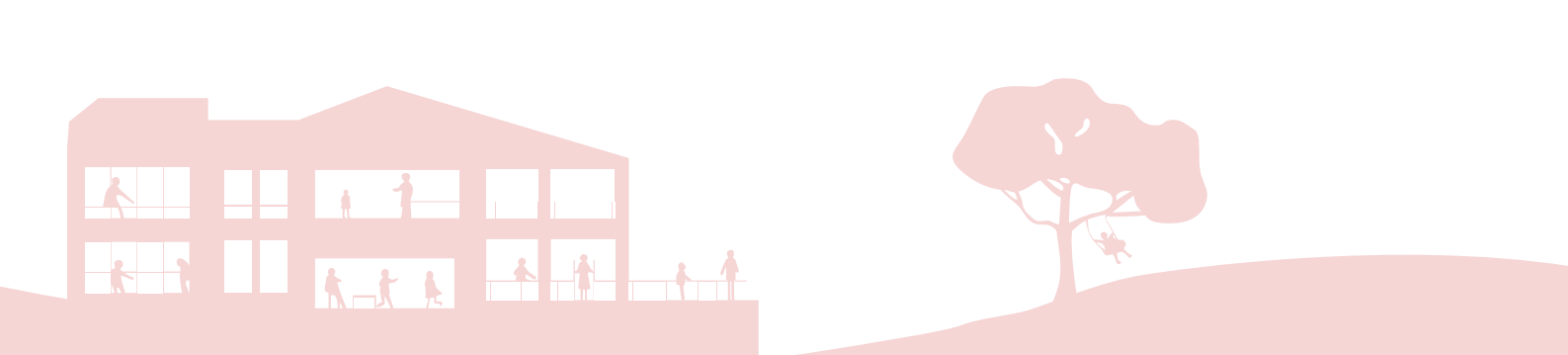
Haridusjuhtide värbamine Saku vallas

Ilona Juht
Saku valla personalispetsialist

Olime otsimas oma koolile uut juhti. Õnnestunud värbamise üheks aluseks on hea eeltöö ehk hästi läbi mõeldud värbamisprotsess. **Haridusjuhtide värbamise käsiraamat** toetas meie koolijuhi konkurssi eelkõige selge struktuuri ja läbimõeldud metoodikaga. Sel korral kaasasime ka välise konsultandi, kes oli abistavas ja suunavas rollis. Kahele lõppkandidaadile tegime nendega koostöös ka juhiprofiili analüüsi. Tulemuste põhjal saime kandidaate mõõdetavate omaduste põhjal võrrelda ja mõtestada komisjoni liikmetega kandidaatide tugevuste ja arengukohtade üle. See on omamoodi väärtuslik nii sellele juhile, kes osutus lõpuks valituks aga ka sellele, kes jäi teiseks. Julgen ka teistele soovitada välise konsultandi tuge, mida võimalusel ka ise edaspidi rakendaksin.

Tagasi





Kogemuslugu

Alustava koolijuhi toetamise programm

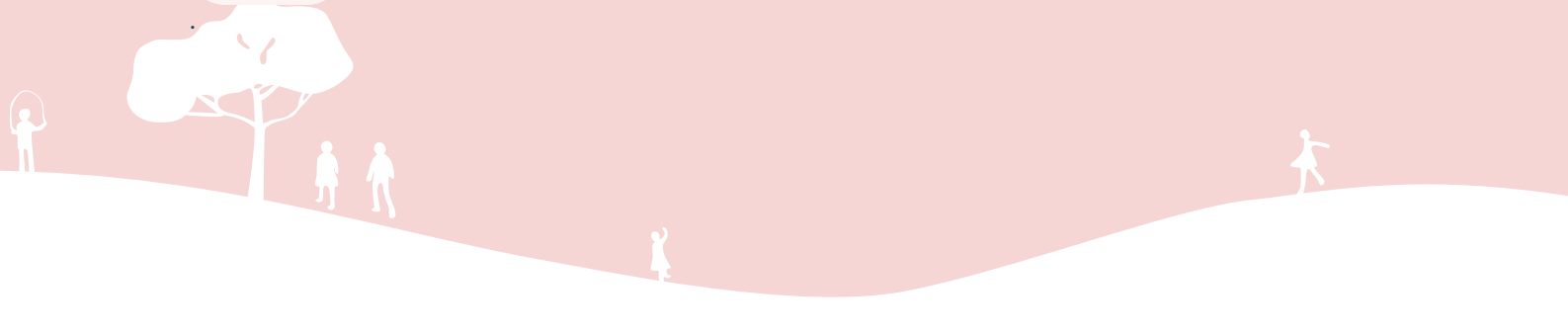
Anti Alasi

Haridus- ja Teadusministeerium (HTM), riigikoolide pidamise valdkonna nõunik

Uued koolijuhid osalevad HTMi riigikoolide pidamise valdkonna poolt korraldatavas alustava koolijuhi toetamise programmis ning saavad endale mentori, kelleks on enamasti mõni kogenum riigikooli juht. Programmi eesmärk on uute koolijuhtide toetamine sisseelamisel riigikoolide võrgustikku ja pidajaga hea kontakti loomine. Programmi lõppedes on koolijuhtidel kujunenud pidaja esindaja(te)ga usalduslikud suhted, kujunenud on koolivõrgustuse võrgustikku ning suurenenud on teadmiste pagas kooli juhtimisega seotud ülesannetest, kitsaskohadest ja võimalikest lahendustest. Programmi sisuks on tutvumine erinevate riigikoolide puudutavate kordadega (personal, riigivara jne), eelarvega, nõuetega erinevatele dokumentidele (arengukava, õppekava jne) ning omavaheline võrgustumine. Kohtumised on tavaliselt kord kuus veebis ja kord kuus mõnes koolis, et toetada suhtlust koolijuhtide vahel kui ka saada ülevaade riigikoolidest laiemalt.

Mentorluses lepitakse kokku ideaalis esimeste töönaädalate, hiljemalt esimese töökuu jooksul. Mentori ja mentee esimese kohtumise algatajaks on mentor, edaspidi on kohtumiste kokkuleppimine mentee vastutada. Kohtumiste sagedus ja viis lepitakse kokku esimesel kohtumisel. Menteel palume pidada ka mentorpäevikut, kuhu pannakse kirja, millal ja kuidas kohtuti, milliseid teemasid arutati ning milles kokku lepitati. Mentorsuhte lõppedes (kas 6, 10 või 12 kuu möödudes) peetakse maha mentorsuhte lõpuvestlus, kus analüüsitakse toimunut

Tagasi



Arenguvestlused koolijuhiga toimuvad tavapäraselt kord aastas. Arenguvestluste pidamise perioodiks on jaanuar-veebruar ning vestluse eesmärk on koolijuhi isikliku ja professionaalse arengu toetamine. Vestlusel on oluline koolijuhti kuulata ning toetada suunavate küsimustega.

Arenguvestluse eel tuleb koolijuhil täita eneseanalüüsi küsimustik PlanPro keskkonnas, mis on vestluse sisendiks ning edastada see enda pidaja kontaktile hiljemalt kaks tööpäeva enne vestluse toimumist. Mõlemad vestlejad (taas)tutvuvad enne vestlust koolijuhi kompetentsimudeliga. Peale vestlust koostab pidaja esindaja vestlusest kokkuvõtte ning saadab süsteemi kaudu koolijuhile kinnitamiseks

Tagasi



Häädemeeste valla arenguvestluste praktika

Helve Reisenbuk

Häädemeeste valla abivallavanem

Haridusjuhtide karjääri ja kompetentsimudel valmis aastal 2023 ning selle raames viidi nelja koolipidajaga läbi piloot, kus oli fookuses mudeli rakendamine arengu toetamise kontekstis. Häädemeeste vald osales nimetatud pilootprojektis koos kahe koolijuhiga. Sellest sündis kasutajakogemus, mis andis tõe kõik edaspidised vestlused pidada konkreetse mudeli baasil.

Häädemeeste vallas nimetame korrapäraseid vestlusi koostöövestlusteks ning viime läbi neid haridusasutuste juhtidega üks kord aastas. Enamasti kevadperioodil. Humanitaarvaldkonna abivallavanemana viin vestlused läbi ja selleks valmistan ette haridusjuhi juhtimiskompetentside mudelil põhineva küsimustiku. Juht saab hinnata sellel aastal prioriteediks kujunenud või eelmisel aastal oma arenguplaani pandud arendamist vajavaid kompetentse. Juht koostab vestlusele tulekuks ka oma uue perioodi arenguplaani. Vestluse läbiviijana töötan eelnevalt läbi organisatsiooni kohta tagasisidet andvad materjalid ja organisatsiooni strateegiadokumendid. Enamasti on need rahuloluküsitlused, sisehindamisaruanded, arengukava jms. Oluline alusdokument on ka eelmise vestluse materjal ning juhi arenguplaan. Kui organisatsioonis on vestluste vahepeal olnud probleeme, mille lahendamisel on pidanud sekkuma koolipidaja, siis olen läbi viinud ka koosolekuid töötajatega, lastevanematega ning vajadusel lasknud ka neil hinnata juhikompetentse teatud kategooriates. Sellisel juhul on ka need materjalid vestlusel käsitlemiseks. Sellised olukorrad on aga pigem erandlikud. Võtame vestluseks aega kuni 2h ning vestluse käigus lepime kokku järgmise perioodi tulemuseesmärgid nii juhitava organisatsiooni seisukohalt kui ka juhi professionaalse arengu seisukohalt. Minule jääb kirjalikult juhi poolt täidetuna vestluse eelselt saadetud küsimustik ning juhi arenguplaan.

Vestluste vahepealsel perioodil süsteemseks monitooringuks pole ajalist ressursi leidnud, kuid kuna väikeses vallas oleme omavahel üsna tihedalt kontaktis (plaanilised juhtide kokkusaamised, eelarve kaitsmised, võrgustikud, jms) saan infot organisatsioonide toimimise kohta ka jooksvalt. Uute haridusjuhtide tööle võtmisel olen sõnastanud katseaja eesmärgid ning enne katseaja lõppu viinud läbi vestlused, kus aluseks on katseaja eesmärkide täitmine. Selleks vestluseks olen ammutanud eelnevalt tagasisidet kollektiividelt.

Haridusvõrgustiku omavaheline koostöö

Kairi Vasemägi

Tartu Omavalitsuste Liidu haridusnõunik

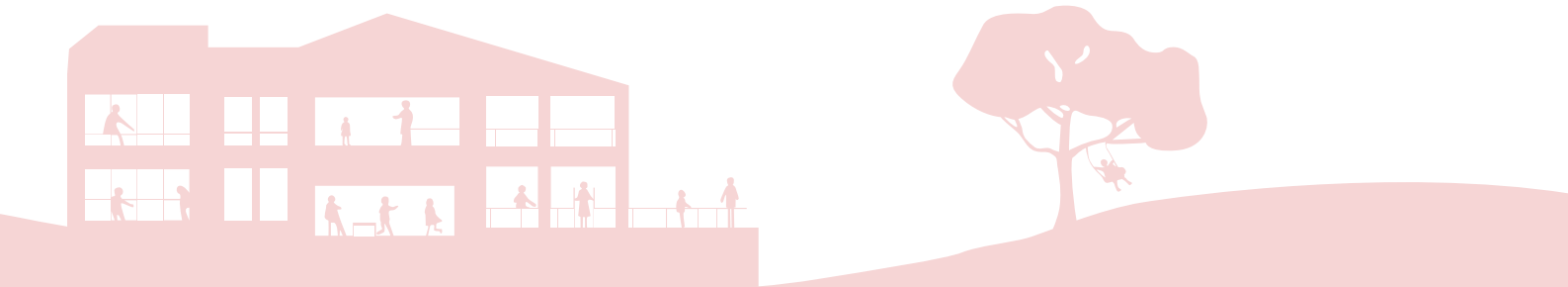
Tartumaal on haridusvõrgustiku koostöö kujunenud teadlikuks ja süsteemseks praktikaks. Tartumaa Hariduse Koostöökogu (TAHK) sündis 2019. aastal omavalitsuste haridusametnike vajadusest vahetada infot ja arutada ühiselt haridusvaldkonna väljakutseid.

Tartumaa Omavalitsuste Liidu eestvedamisel toimiv koostöökogu toob regulaarselt kokku Tartu maakonna omavalitsuste haridusvaldkonna eest vastutavad spetsialistid. Kohtumised toimuvad üldjuhul üks kord kuus ja vajaduspõhiselt ka veebis. Aja jooksul on koostöökogu tegevus kujunenud järjepidevaks sisuliseks võrgustikutööks. Oleme käsitlenud väga erinevaid hariduskorralduslikke küsimusi, sealhulgas näiteks huviharidust Tartumaal, kaasava hariduse rakendusväljakutseid ja tuge vajavate laste toetamist omavalitsuste koostöös, kriiside mõju hariduskorraldusele ning uue alusharidusseaduse rakendamist. Koostöösidemete tugevdamiseks ja uute vaatenurkade saamiseks korraldame külastusi haridusasutustesse ja omavalitsustesse väljaspool Tartumaad.

Oluliseks versta-postiks koostöökogu tegevuses kujunes 2024. aastal toimunud Tartumaa haridusametnike arenguprogramm, mis kasvas välja võrgustikuliikmete selgest enesearenduse vajadusest. Ettevalmistavalt kaardistasime omavalitsuste ootused ning nende põhjal töötasime koos koolitaja, MTÜ Hea hariduskorralduse tiimiga välja kuuekuulise arenguprogrammi. Pooleaastane ühine arenguteekond kinnistas arusaama süsteemsuse ja regulaarsuse olulisusest hariduskorralduses, tutvustas hariduskorralduse hindamismudelit kui praktilist tööriista ning tugevdas võrgustikutöö rolli pidajate ühe olulisema ressursina. Arenguprogrammist kasvas omakorda välja TAHKi kord aastas toimuv koostööpäev maakonna koolidirektoritega. Koostööpäeva eesmärk on luua ühine raamistik pidajate ja koolijuhtide koostööks, täpsustada vastastikuseid ootusi ning sõlmida kokkuleppeid, mis toetavad haridusvaldkonna arengusuundade ühist ja järjepidevat elluviimist.

Tartumaa kogemus on leidnud kõlapinda ka teistes maakondades, näiteks on TAHKist eeskuju võetud Harjumaal.

Tagasi



Kogemuslugu

Hariduskomisjoni töö telgitagustest

Marika Saar

Elva vallavolikogu haridus- ja noorsootöökomisjoni esimees 2021–2025

Enamus Eesti haridusasutuste pidajateks on kohalik omavalitsus, mille üheks otsustusorganiks on demokraatlikult valitud volikogu. Volikogu juures tegutsevad komisjonid, mille pädevused on täpsemalt kirjeldatud kohaliku omavalitsuse põhimääruses.

Üldjuhul on komisjoni peamine ülesanne anda arvamused eelnõudele, mis lähevad volikogus otsustamiseks. Hariduskomisjoni puhul on need erinevad haridusvaldkonda reguleerivad korrad, asutuste põhimäärused, aga ka arengukava, eelarvestrateegia, eelarve, need on otsused, mis puudutavad olulisel määral haridusvaldkonda.

Lisaks eelnõudele arvamuse andmisele on komisjoni ülesandeks ka arutelude algatamine ning ettepanekute tegemine.

Väljavõtte ühe omavalitsuse põhimäärusest:

Komisjoni pädevuses on:

- 1. arvamuse andmine komisjoni suunatud volikogu õigusakti eelnõule;**
- 2. arvamuse andmine valitsuse poolt komisjoni suunatud probleemile, küsimusele või materjalile;**
- 3. muude komisjoni suunatud küsimuste lahendamine.**

Komisjonil on õigus:

1. algatada volikogu õigusakti eelnõu;
2. algatada arutelusid;
3. teha ettepanekuid volikogu ja teiste komisjonide menetluses olevate volikogu õigusaktide eelnõude kohta;
4. saada valitsuselt komisjoni menetluses oleva küsimusega seotud täiendavaid dokumente ja teavet;
5. kaasata oma töösse asjatundjaid ja eksperte.

Minu praktiline soovitus on koostada komisjonile tööplaani koostöös valla/linna valitsuse hariduse valdkonna abivallavanema/abilinnapea või valdkonna spetsialistidega.

Komisjoni juhi ja vastava valdkonna spetsialistide eesmärk on komisjoni liikmetele tutvustada nii omavalitsuse haridusasutusi, eripärasid, kuid ka valdkondlikke trende. Mida teadlikumad on komisjonide liikmed, seda targemaid otsuseid nad langetavad. Arvestama peab, et komisjonid moodustatakse üldjuhul valimisliitude ja/või erakondade nimekirjades kandideerinud inimestest ning nad ei pruugi olla valdkonnaga kursis.

Esimesel komisjoni kohtumisel soovitan uurida läbi küsitluse ka komisjoni liikmete ootuseid komisjoni tööle, mis aitab komisjoni tööd planeerida.

Soovitan koostada hariduskomisjoni tööplaani (see soovitus on sageli ka põhimääruses ka kirjas). Tööplaani koostamise ettepaneku võib komisjoni esimehele teha ka valdkonnas töötav spetsialist.

Tööplaani näidis.

Kuupäev	Leppige kokku kindel nädalapäev ja kellaaeg, millal komisjonid toimuvad. Üldjuhul on võimalik ka kuupäevaliselt see paika panna, kui volikogu kuupäevad on paigas. Üldjuhul komisjonid kogunevad nädal enne volikogu toimumise nädalat.
Fookusteema	Leppige kokku, millise teema võtate koosoleku fookuseks. See aitab tagada, et erinevad valdkonnad saaksid aruteludes kajastatud. Järgnevalt toon mõned mõtted komisjonide fookusteemadeks: hariduse kvaliteet, lõiming, kultuur ja haridus, kaasav haridus, huviharidus, alusharidus, hariduse juhtimine, haridusvõrk, liikumine, täiskasvanuharidus jt. Komisjoni juht saab paluda valla/linna valitsuse spetsialistidel teha ülevaatlikke ettekandeid, mis aitavad aruteludele raamistiku luua. Võib teha ka ühiskomisjone mõne teema arutamiseks, nt sotsiaalkomisjoniga, kultuurikomisjoniga, spordikomisjoniga.
Teemad	Mitmete teemade käsitlust teab juba ette planeerida, nt eelarve, eelarvestrateegia, arengukava, aga ka nt riikliku rahuloluküsitluste ülevaade. Ülejäänud teemad saab kooskõlastada haridusosakonna tööplaaniga.

Toimumiskoht	Soovitan planeerida komisjone erinevates asutustes ja omavalitsuse piirkondades. Iga kord oli võimalus asutuse juhil, kus komisjon kogunes rääkida asutuse tegevustest, n-ö "maasikatest"
Kommentaariid	Siia saab panna kõik muu olulise, nt ka volikogu toimumise kuupäeva.

Soovitan augustikuus üle vaadata tööplaan uuesti ning vajadusel teha muutusi. Tööplaan on väga hea vahend nii komisjoni liikmetele kui haridusvaldkonna spetsialistidele oma töö ja teemade planeerimiseks.

Kuigi plaan sageli 100% ei täitunud ning vajadus oli teha ka muutusi, siis see oli väga heaks abivahendiks töö ja koostöö planeerimisel.

Tagasi

