

*Miks mulle meeldib
koolis töötada?
Mingisugune äng, mis ajab...
et seda maailma
paremaks teha*

Koolijuhtide värbamise uuringu kokkuvõte

Tellijä: Heateo Sihtasutus

Läbiviija: Rakendusliku Antropoloogia Keskus

2021

Kokkuvõtte koostajad: Jaanika Jaanits, Merilin Piipuu

Välitööde tegijad: Jaanika Jaanits, Merilin Piipuu, Keiu Telve

Rakendusliku Antropoloogia Keskuse (RAK) eesmärk on sotsiaal- ja humanitaarteaduste meetodite abil praktiliste probleemide lahendamine Eesti ühiskonnas. Viime läbi kvalitatiivseid uuringuid, mille abil on võimalik leida lahendusi nii ühiskondlikele kui ka näiteks ettevõttesisestele probleemidele. Meie jaoks on oluline kodanikuühiskonna areng, organisatsioonide teadlik tegutsemine ning uurimistöö kaasamine nende edendamisesse.

Näeme küsimustes vastuseid ning probleemides lahenduskäike. Läheneme igale juhtumile individuaalselt ning lähtume just selle probleemkohtadest ja küsimustest. Peame oluliseks vahetut suhtlust ning kasutame materjali kogumiseks vestlusi, intervjuusid ja vaatlust, et avada probleeme sügavuti. Kombineerime uurimisprotsessis kaasaegset tehnoloogiat ning visuaalseid meetodeid, et edastada küsijale mitmekülgne pilt vastustest.

www.antropoloogia.ee



Sissejuhatus

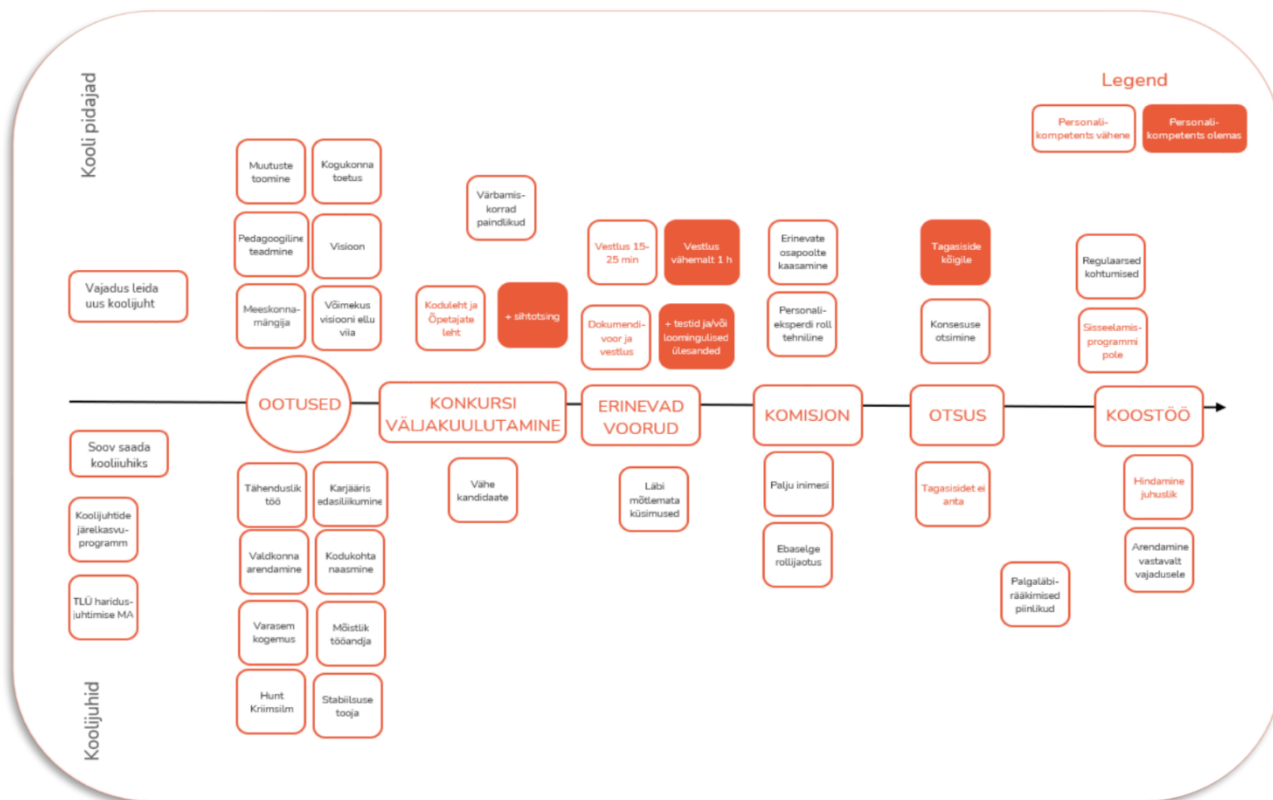
Eestis on enam kui 500 kooli, mille pidajate võimalused ja võimekus koolijuhte leida on väga erinevad, olenedes nii värbajate kompetentsist kui ka näiteks kooli asukohast ja suuruselt. Koolijuhid on sageli ise varem õpetajana töötanud ning tugeva juhtimistaustaga inimesi on koolijuhtide hulgas pigem vähe. Haridusvaldkonna välised kandidaadid ei jõua sageli ka koolipidajate poolt korraldatud konkursitele. Sobivate juhtide leidmise probleem on suurem munitsipaalkoolide puhul, riigigümnaasiumide maine on kõrgem ning nende konkurssidel osaleb rohkem inimesi.

Meie töö eesmärk oli kaardistada ja analüüsida koolijuhtide värbamisprotsessis osalenud erinevate osapoolte vaateid senistele värbamispraktikatele, pöörates sealjuures tähelepanu protsessi tugevustele ja nõrkustele. Asjaosaliste kogemuse analüüs aitab mõista, millised on kohad ja põhjused, kus ja miks koolijuhtide värbamise tänane praktika takerdub või ei ole tulemus nii hea kui see võiks olla.

Värbamispraktikate kaardistamiseks ja koolijuhtide arendamisest ülevaate saamiseks vestlesime 8 koolijuhiga, kes on viimase kolme aasta jooksul mõnel koolijuhi konkursil osalenud. Lisaks tegime ühe fookusgrupi intervjuu riigigümnaasiumide praeguste ja tulevaste juhtidega. Samuti rääkisime 6 kohaliku omavalitsusega, kaardistamaks nende kogemusi, praktikaid ja ootusi. Riigi kui koolipidaja vaate saamiseks vestlesime riigigümnaasiumide rajamise koordinaatori ning Haridus- ja Teadusministeeriumi personalibüroo peaeksperdiga. Saamaks laiemat pilti, kuidas koolijuhtide järelkasvu tagamisega tegeletakse, vestlesime Haridus- ja Teadusministeeriumi täienduskoolituse ja õpetajahariduse büroo peaeksperdiga, kes tegeleb koolijuhtide järelkasvuprogrammi, alustavate koolijuhtide ning kohalike omavalitsuste haridusjuhtide arenguprogrammide koordineerimisega. Samuti viisime läbi fookusgrupi intervjuu järelkasvuprogrammi vilistlastega.

Uuringu kokkuvõttes anname nii koolipidajate kui koolijuhtide vaatest ülevaate koolijuhi värbamise teekonnast ning kirjeldame selle protsessi erinevaid etappe. Peamiselt keskendume kohalike omavalitsuste poolt hallatavatele koolidele, kuid toome võrdluse sisse ka riigigümnaasiumidega. Esitame koolijuhi leidmise teekonna, mille erinevad osad allpool lahti seletame.

KOOLIJUHI LEIDMISE TEEKOND



Miks koolijuhte otsitakse?

“Ega juht ei pea olema 10 aastat. Iga periood vajab omade oskustega juhti. Kui see etapp on läbitud, siis mul on vaja võib-olla teise suunaga juhti, siis vahetan ta. (KOV)”

Kuna seaduse järgi on koolijuhtide töölepingud tähtajatud, on üheks kõige sagedasemaks koolijuhi otsimise põhjuseks eelmise juhi pensionile minek või koolijuhi liikumine järgmisele ametikohale. Samas ei ole harvad juhud, kui koolijuht on sunnitud oma kohalt lahkuma seetõttu, et on tekkinud konflikt kas koolipidajaga, töökollektiivis või kohalikus kogukonnas. Sellisel juhul mõjutab see ka ootusi, mida uuele koolijuhile seatakse ning võib mõju avaldada koolijuhi leidmise protsessile. Iga kool on uue juhi leidmise hetkel erinevas olukorras ja arenguetapis, mistõttu on oluline enne konkursi korraldamist mõelda läbi, millist juhti kool sel perioodil vajab ehk millist inimest hakatakse otsima. Koolipidajatelt uurisime ka, mida nad tööandjana pakuvad, miks peaks keegi soovima nende omavalitsuses koolijuht olla ning mis on nende eelised teiste tööpakkujate ees.

KOV-i hea maine ning paindlikkus tööd teha

Toodi esile, et omavalitsuse maine Eesti haridusmaastikul on väga hea ning seetõttu soovitakse nende alluvuses töötada. Koolipidajatele on olemas vajalikud tugispetsialistid, kes koolijuhte vajadusel toetavad. Samas on tagatud piisav autonoomsus ning igapäevaselt tegemistesse ei sekkuta. HTM-i esindaja tõi välja, et kuna koolipidajate kvaliteet on väga erinev, valivad potentsiaalsed tulevased koolijuhid väga teadlikult, millise omavalitsuse koolidesse kandideeritakse.



Ja teine asi, millest nad saavad hästi teadlikuks, on see, et pidajate kvaliteet on ka väga erinev. On neid piirkondi, kus koolijuht on väga toetatud ja tal ongi võimalus kogukonnakooli üles ehitada, tal on nii piirkonna toetus, pidaja toetus ja võimalus teha muudatusi. Sinna üldiselt ka tahetakse minna. (HTM-i täienduskoostajate ja õpetajahariduse büroo peaekspert)

Roheline elukeskkond ja hea töö maapiirkonnas

Omavalitsuste esindajad arvasid, et maapiirkondade elukeskkond on rohelisem, vaiksem ja rahulikum kui linnas. Lisaks pakub kool kõrge kvalifikatsiooniga inimesele väarikat ja head töökohta kohas, kus võimalused endale sobivat tööd leida, on enamasti piiratud. Mõnes piirkonnas on kooli töötajaskonna palgad teiste eluvaldkondadega võrreldes ka küllaltki konkurentsivõimelised.

Toetav koolijuhtide võrgustik

Kuigi omavalitsused pole seda teadlikult arendanud, toimib paljudes KOV-ides koolijuhtide vaheline regulaarne läbikäimine ja üksteist toetatakse. Riigigümnaasiumide kontekstis toodi nende eelisena välja, et ministeerium mõtleb juhiga aktiivselt kaasa ning on väga toetav. Lisaks on olemas riigigümnaasiumide juhtide võrgustik ning riik tagab vajalikud toetavad ametikohad. Kõikides kohalikes omavalitsustes ei ole võimalik tagada erinevate tugispetsialistide olemasolu ning koolijuhtide administratiivkoormus on väga suur. Riigigümnaasiumide juhtide sõnul on neil võimalik tegeleda sellega, milleks neil on ettevalmistus ja kompetents.



Selles ametipostis, kus ma täna olen, siin riigigümnaasiumi juhina, ma olen ääretult tänulik, et ma saan tegeleda sellega, milleks ma päriselt olen õppinud, ehk siis haridusjuhiks. Ma ei pea olema KOV-ile majandusjuhataja, kes koolile kogu aeg raha otsib, vaid ma saan olla haridusjuht ja teha haridusasju. (Koolijuht)

Võimalus olla kohalikus kogukonnas oluline inimene

Koolijuhi roll kohalikus kogukonnas on väga tähtis. Väiksemates kohtades on tegemist n-ö avaliku elu tegelasega, kellele vaadatakse alt üles.



Me regulaarselt kohtume, arutame kõiki neid olulisi asju. Meil on kindlasti see, et kord aastas on üks korralik koolitus. Vaatame, mis meile ühiselt huvi pakub ja muidugi meil on suured koolid ja iga koolijuht on omamoodi staar oma asutuses ja linnas ka. (KOV)

Koolijuhiks kandideerimise põhjused ja ootused töökohale

Koolijuhtidelt uurisime, millised on nende üldised ootused töökohale ja kuidas nad kirjeldavad oma unistuste töökohta ning tööandjat. Suurem osa intervjueeritustest tõmbas paralleele oma praeguse töökohaga ning kirjeldas unistuste töökohta selle vajadustest ja olemusest lähtuvalt. Mitme vastaja jaoks olid nad praegu juba oma unistuste töökohal. Konkreetsemalt palusime koolijuhtidel ka mõtiskleda, miks nad otsustasid osaleda just selle kooli juhi konkursil, kus nad praegusel hetkel töötavad. Kandideerimise põhjused sõltuvad osaliselt sellest, kas tullakse haridusvaldkonnast või sellest väljastpoolt.

Missioonitunne ja soov teha tähenduslikku tööd

“ Praegu see töö, mida ma teen, ongi võib-olla mu unistuste töö. Ei ole alati kerge, aga samas ongi see, millega ma tahtsin tegeleda. /.../ Siin ma tunnen, et ma saan midagi mõjutada, heas mõttes. Minust sõltub midagi. Ma teen midagi head iga päev. (Koolijuht, järelkasvu programmi vilistlane)

Väga tugeva ootusena tööle toodi koolijuhtide poolt välja, et tahetakse panustada ühiskonda ja tuua positiivseid muutusi haridusellu. Tööl peab olema laiem tähendus ning ainuke eesmärk ei ole raha teenimine. Need, kes juba haridusvaldkonnas tegutsevad, näevad ka, kuidas nad oma tööga saavad Eesti ellu panustada ja midagi päriselt ära teha. Väga suur roll oli missioonitunindel just väljastpoolt haridusvaldkonda koolijuhiks kandideerijate puhul. Avalikust või erasektorist tulijate jaoks on see suurimaks tõukeks, sest sageli tähendab koolijuhi amet väiksemat sissetulekut. Üks intervjueeritav oli näiteks sama kooli vilistlane ning tema üheks motivaatoriks oli tagada, et kooli senine maine säiliks ning antav haridus oleks sama kvaliteediga, mis eelmise juhi ajal.

Soov panustada kooli ja haridusvaldkonna arengusse rohkem kui õpetajana võimalik


Koolijuhid tundsid, et õpetajana ei saanud nad alati nii palju kooli arengusse ja haridusse panustada kui oleksid soovinud. Näiteks varasemalt õppe- või arendusjuhi kohal olnud inimene soovis võtta enam vastutust ja rolli mõne kooli juhtimisel. Samuti oli intervjueeritavate hulgas neid, kes varasemalt olid oma praeguses koolis direktori kohusetäitjad ning selle

“ Minu suur unistus on saada koolijuhiks. Aga eks see on üks rumalamaid unistusi, mida võtta, sest nii rasket ametit kui koolijuht ma teist ei tea. (Järelkasvuprogrammi vilistlane)

käigus said endale kinnitust ja julgust koolijuhiks kandideerida. Koolijuhtide järelkasvuprogrammi vilistlaste jaoks on üheks oluliseks programmi tulemuseks julgus koolijuhi ametit proovida, sest programm andis neile kindlustunde, et nad saavad selles ametis hakkama.


Soov karjääris edasi liikuda

Varem juba koolis töötanud juhi kandideerimise ajendiks on sageli soov karjääris edasi liikuda. Õpetajana on võimalik tegeleda erinevate lisategevustega ning võtta endale uusi kohustusi, kuid karjääriredelil see edasi ei aita. Kuna soov end just haridusmaastikul ennast teostada on olemas, peetakse loogiliseks jätkuks koolijuhi positsioonile kandideerimist.


 *Mul tekkis see mõte, et koolis oli juba natukene igav. Olin õpetaja rollis ja ainesektsiooni juhi rollis ja tegelesin ka projektide kirjutamisega. Olin enda peale hästi palju kohustusi võtnud. Ma mõistsin seda, et ma ei saa koolis karjääri teha. Ma võtan enda peale need kohustused, aga see ei vii kuhugi. Siis otsustasin, et kandideerin koolijuhi ametikohale. (Koolijuht, järelkasvuprogrammi vilistlane)*

Kutsutakse kandideerima või soovitatakse konkursil osaleda

Osa kohalikke omavalitsusi teavad, millised nende piirkonnast pärit haridusvaldkonna inimesed võiksid olla huvitatud või potentsiaalsed koolijuhid või kellega neil on koostöö varasemalt sujunud. Vajaduse korral kutsutakse neid inimesi koolijuhi konkursile osalema.

 *Tegelikult haridusspetsialist oli mulle juba varem rääkinud, et ma võiksin olla üks koolijuhi kandidaatidest. Valla poolt mingil määral nähti või oodati seda, et ma kandideeriksin. (Koolijuht, järelkasvuprogrammi vilistlane)*

Koolijuhtide pensionile minek ei tule enamasti ootamatult ning seda plaanitakse mitmeid aastaid ette. See tähendab, et koolijuhid ise hoolitsevad selle eest, et oleks olemas keegi, kes nende tööd jätkaks. Kuna koolide juhid on oma kohal sageli väga pikalt, on lahkuvad koolijuhid tihti ise huvitatud, et keegi keda nad usaldavad ja kes tunneb konkreetse kooli elu ning toimimist, nende n-ö elutöö üle võtaks. Sellisel juhul soovitatakse sellel inimesel uue koolijuhi valimise konkursil osaleda. Samuti töid varem õpetajana töötanud intervjueeritavad esile, et neil on soovitanud koolijuhiks kandideerida nende kolleegid, kes on näinud nendes potentsiaali saada uueks juhiks.

 *Põhiliselt koolijuhid ise ju endale... kui nad teavad, et nad on pensioneerumas, siis nad tavaliselt õppealajuhatajat või arendusjuhti, kedagi nad ikkagi valmistavad selleks ette. (KOV)*

Võimalus luua oma meeskonda ja uut kooli

Riigigümnaasiumide kontekstis tuli ühe kandideerimise põhjusena esile võimalus midagi nullist üles ehitada ja oma meeskond sealjuures luua. Koolijuhid pidasid väga oluliseks head klappi kooli kollektiiviga ja ühist arusaama, kuhu suunas kool liigub. Vajadusel võib see tähendada, et kooli juhil peab olema võimalus oma meeskonnas inimesi välja vahetada või juurde tuua. Kuna vedame tööl väga suure osa oma ajast, siis peeti väga oluliseks, millised on inimesed ja töökoha organisatsioonikultuur. Võimalus luua oma meeskond, oli näiteks oluline kandideerimise argument koolijuhil, kes varem oli samas koolis juhi kohusetäitja.



Mis pani mind veel kandideerima, ma sain tuua endale meeskonna liikmed. Juhtimistasandil tõin siia kaks inimest juurde ja ma tunnen, et see, mis me oleme teinud sellel keerulisel aastal ja need mõtted, mis meil veel edasi on. See oli antud hetkel kooli vaatest väga õige samm. (Koolijuht).

Soov kodukohta tagasi tulla

Inimesed, kes on teinud karjääri mujal valdkonnas, soovivad mingil hetkel naasta oma kodukohta. Sageli ei pruugi seal aga olla nende eelneva kogemuse jaoks sobivat töökohta. Koolijuhi amet annab sellisel juhul väärrika võimaluse, kuna pakub piisavat väljakutset ja eneseteostamise võimalust. Isegi kui see võib tähendada ametiredelil või palgas n-ö tagasiminekut.



Aga kui mul on nägemus kooli arengutest, et ma tahan seda eesmärki saavutada, mul on selle jaoks vaja teha need tegevused ja mul oleks neid vahendeid vaja, selle elluviimiseks. Mulle on oluline, et KOV tuleks siis mulle vastu. (Koolijuht)

Mõistlik tööandja, kellega on võimalik läbi rääkida ning kes tagab vajalikud ressursid

Koolipidajalt ootasid koolijuhid vajalikku tuge erinevate ekspertide ja tugispetsialistide näol. Samuti on oluline, et koolipidaja mõtleks vajadusel kaasa, kuidas kooli arendada ning oleks võimalik omavahel koostööd teha ja läbirääkimisi pidada. Kuna koolide eelarved ei ole väga suured ning vajalikke ressursse erinevate arendustegevuste jaoks on raske leida, on koolijuhtide jaoks unistuste töökohal piisavalt suur eelarve, mis võimaldab oma ideid ellu viia.

Väljastpoolt haridusvaldkonda tulnud kandidaadid tekitavad koolipidajates imestust

Intervjuudes toodi välja, et ühelt poolt tekitab imestust, miks peaks keegi, kes pole haridusega varasemalt või lähiminevikus kokku puutunud, soovima üldse koolijuhiks saada. Valdkonda ja ametit ei peeta piisavalt

ahvatlevaks, et keegi peaks valdkonnaväliselt ja kõrgemalt ametipositsioonilt soovima sinna tulla. Teisalt on skeptilisus selles suhtes, kas see inimene tajub piisavalt valdkonna eripärasid ning saab hakkama.

Ootused koolijuhile

Kuigi sageli ei räägita konkursi käigus üksteisele olevaid ootusi omavahel läbi, on kõikidel osapooltel siiski olemas oma arusaam sellest, milline uus juht võiks olla ning mida peaks töökoht pakkuma. Konkursi käigus tekib arusaam talle pandud ootuste osas ka koolijuhtidel. Anname ülevaate nii koolipidajate ootustest juhile kui ka koolijuhtide ootustest töökohale ning koolijuhtide tunnetusest, mida nendelt oodatakse.

Koolipidaja ootused

Otsitakse inimest, kes suudab oma nägemuse realselt ellu viia ning erinevad osapooled tööle panna

Koolipidajad pidasid oluliseks, et lisaks ilusatele sõnadele peab koolijuht suutma kandideerimisel esitatud visiooni ja tegevuskava kooli arengust ka ellu viia. Kuna koolijuht ei tegutse vaakumis, on oma nägemuse elluviimiseks tarvis väga head suhtlemisoskust ning tegemist peab olema meeskonnamängijaga, kes erinevad osapooled kokku toob ja ühise eesmärgi nimel tegutsema paneb.

Ühelt poolt võivad ju olla toredad eesmärgid ja uuenduslikud ideed, aga teiselt poolt on vaja võimekust seda kõike rakendada ja ellu viia.
(KOV)

Koolijuht peab olema aktsepteeritud kohalike elanike ning õpetajate poolt

Väiksemates omavalitsustes on lisaks koolijuhi suutlikkusele kollektiivi koos tööle panna ning õpetajate poolehoiule, väga oluline, et kohalik kogukond uut juhti aktsepteeriks. Samuti on oluline hea läbisaamine kohaliku omavalitsuse ning selle ametnikega. Omavalitsustes, kus koolijuht ei ole kohalik ning sõidab kaugemalt tööle või juhib näiteks kaht haridusasutust, tunnetatakse, et omavaheline kontakt ja side ei ole nii head. See võib hakata mõjutama tulevast koostööd.

Ta kindlasti ei tohi olla vaid koolijuht, ta peab osalema kogukonnas. /.../
Ta peab tundma huvi, mis toimub väljaspool kooli, kaasa lööma erinevates ettevõtmistes. Kogukonnas on koolijuht kõneisik, teda usutakse. Kui ta seda ära ei taba, siis on läbikukkunud. Maal on see hästi oluline, sulanduda kogukonda ja saada nende heakskiit.
(KOV)

Riigigümnaasiumide loomisel ei pea koolipidaja koolijuhi kogukondlikku aktiivsust esmatähtsaks. Koostööd KOV-iga hakkavad koolijuhid tavaliselt ise looma, sest nad näevad, et omavaheline kontakt ja suhtlus on tähtis. Uute koolide rajamine on tekitanud pingeid ning seetõttu peavad koolijuhid oluliseks, et KOV-id mõistaksid riigikooli tegevust ja eesmärke. Kuigi omavalitsuse esindaja on enamasti esindatud juhi valimise komisjonis, ei ole neid kaasatud kooli visiooni loomisel või näiteks töökuulutuse koostamisel.



Mina saan küll väita, et meil on KOV-iga hästi tihe side, ma olen selle võtnud ka eesmärgiks. Ilmselt jälle sellesse situatsiooni, kuhu ma tulin, seal ilmselt polnud ka teist teed, sest see KOV-i usaldus kooli vastu pidi kasvama. Nii, et ma olen hästi teadlikult seda sidet loonud, et isegi kui KOV pole aktiivsust näidanud, siis ma ise olen seda püüdnud teha. /.../ Tänapäevaks mul tundub, et KOV pigem tajub, et vahet pole, kust raha tuleb, aga ta on ikkagi meie kool, meie noored. Mööndustega on kohti, kus ilmselgelt on veel arenguruumi. (Koolijuht)

Koolijuht peab sobituma laiemasse koolijuhtide meeskonda

Riigigümnaasiumide puhul suhtlevad koolijuhid omavahel aktiivselt ning seetõttu oodatakse uue juhi puhul, et ta sobituks juba olemasolevasse võrgustikku.



Meie pidaja ei otsi ainult konkreetsele koolile juhti, vaid ta otsib seda meeskonnaliiget võrgustikus. (Koolijuht)

Koolijuhil peab olema pedagoogiline taust või teadmine, kuidas valdkond toimib

Kuigi koolipidajad ei välista haridusvaldkonnast väljastpoolt tulevaid kandidaate, on neid siiski vähe ning üheks oluliseks osaks peetakse, et koolijuhil oleks mingigi pedagoogiline taust või sügavam teadmine, kuidas valdkond toimib.

Uus juht peab tooma uusi arenguid ja muutusi

Koolipidajad ootavad sageli uuel juhilt innovaatsilisust ja arenguhüpet senises tegevuses. Samuti oli oluline, et võrreldes varasemaga toimuksid mingid muutused. Koolijuhid tunnetasid konkursi käigus ka koolipidaja rahulolematust asjade varasema seisuga ning uuel juhilt oodati muutuste elluviimist. Mitmel korral oli koolijuhi ülesandeks aidata koolivõrgu korrastamist ellu viia ja näiteks ühendada kooli ja lasteaia juhtimine.

et oleks selline koolijuht, kes julgeks midagi teistmoodi teha. /.../ Me ei ole rahul sellega, mis praegu on, me tahame muutusi. Päris täpselt küll ei tea, mis need muudatused olema peaksid, aga kuulame sind ja vaatame, kas see meile sobib. (Koolijuht, järelkasvu-programmi vilistlane)

Koolijuhtide tunnetatud ootused

Koolijuht peab kõike oskama ja kõigega kursis olema

Eriti väiksemates omavalitsustes, kus tugispetsialistide hulk on väiksem, tunnetasid koolijuhid, et neilt eeldatakse, et nad teavad kõike ja on kõigega kursis. Igapäevatoös tuleb kokku puutuda kõigega, alates hangetest ja administratiivküsimustest kuni kooli kollektiivi vaheliste suhete korraldamise ja

õppekvaliteedi tagamiseni. Ka kohalikud omavalitsused mõistavad, et koolijuhi oskused peavad katma väga erinevaid valdkondi.



Oeh, see on tõesti Hunt Kriimsilm seitsmes ametis. Üks asi on vaadata ainult põhinõudeid, et tegelikult tal peavad olema ikkagi head juhtimiseeldused, juhtimisoskused, mis on siis seostatud läbi pedagoogilise vaatenurga, pluss /.../ peab veel majanduspersonali ka juhtima /.../, et see maja toimiks. Ja lisaks see kogukond seal ümberringi, kes siis arvab teadvat, kuidas kogu aeg on asjad käinud, kuidas nad käima peavad. (KOV)

Nägemuse kooli toimimisest peaks esitama koolijuht

Kõik koolijuhid tõid välja, et ühegi konkursi käigus ei tutvustanud koolipidaja seda, milline on nende endi nägemus kooli edasisest tegevusest või kohalikust haridusest laiemalt. Visiooni ja tegevuskava esitamist oodati kandidaadilt konkursi käigus.

Varasem koolijuhtimise kogemus on oluline

Kuigi koolipidajad ei toonud välja, et kindlasti eelistatakse juhti, kes on varasemalt mõnda kooli juhtinud, tunnetasid mõned koolijuhid, et ilma varasema kogemusega oli komisjonil suurem kahtlus, kas saadakse tööga hakkama või mitte. Koolipidajate üheks mureks on, kuidas leida kandidaati, kelle sõnade taga ka teod oleksid. Varasem kooli juhtimise ja arendamise kogemus annab neile suurema kindluse, et suudetakse oma visiooni ellu viia.



See küsimus, mis oli nii esimesel töövestlusel kui praegu, oli see, et teil ei ole kogemust, teil ei ole juhtimiskogemust. Kuidas te saate hakkama? (Koolijuht)

Ebaselgetes oludes oodatakse, et koolijuht tooks stabiilsuse

Haldusreform, koolivõrgu korrastamine ning ka riigigümnaasiumide loomine, on osades omavalitsustes haridusvaldkonda, sealseid koole ning selle kollektiive tugevalt raputanud. Koolide sulgemised, kokkuliitmised jmt tegevused on tekitanud konflikte inimeste vahel ning suured muutused ja üleminekuperiood on keerulised ka kohalikule kogukonnale. Sellisel juhul oodati koolijuhti, kes suudaks õpetajaid ja teisi koolipere liikmeid toetada ning tagada stabiilsuse, mis aitaks keerulisest olukorrast edasi liikuda.



Pigem oli ootus, et sõda, mis oli üle käinud, et see oli nii raske... omavalitsuse ootus oli, et asi läheks stabiilselt edasi. Võib-olla oligi see minu eelis. Kui oleks tulnud keegi, kes sisemist olukorda väga ei tea, oleks tahtnud midagi muutma hakata. Muutuste juhtimine sellises organisatsioonis, mis on pikalt haiget saanud, ei ole väga lihtne tegevus. (Koolijuht)

Juht peab olema empaatiline, kuid samal ajal nõudlik

Sarnaselt koolipidajaga hindasid koolijuhid seda, et oodatakse empaatilist, kuid nõudlikku juhti. Ehk koolijuht peab suutma meeskondlikult tegutseda, mõistma laiemat konteksti, kus konkreetne kool toimib, olema järjepidev oma nägemuse elluviimisel ning panema kooli kollektiivi tööle.

Mõned omavalitsused otsivad koolijuhti, kellega “ei oleks jamasid”

Kui koolipidajatel on selja taga mitmeid ebaõnnestunud koolijuhi valimise konkursse ja uut juhti on pidanud mitmel korral otsima, siis oodatakse koolijuhilt, et temaga oleks lihtsalt normaalne koos töötada ning üksteist üleliia ei segataks. Samuti tunnetati koolijuhtide poolt, et mõned omavalitsused soovivad koolijuhti, kes teatud olukordades lihtsalt aktsepteeriks koolipidaja otsuseid ilma üleliigseid küsimusi küsimata.

Koolijuhtide ettevalmistus

Haridus- ja Teadusministeeriumi algatatud koolijuhtide järelkasvuprogrammi eesmärgiks on tõsta Eesti hariduse kvaliteeti läbi potentsiaalsete koolijuhtide koolitamise ning nende motivatsiooni ja julgust programmis osalemise kaudu. Programmi valitakse osalema inimesed, kellel on ambitsioon ja soov lähimate aastate jooksul koolijuhi ametisse kandideerida. Vilistlaste välja toodud programmi kandideerimise põhjused olid suures osas samad, mis koolijuhiks kandideerimisel üldiselt. Samas annab programmis osalemine võimaluse valdkonna väliselt kas naasta haridusse või mõnes teises valdkonnas end juhina tõestanuna saada kiire sissevaade haridusvaldkonda.

Programm valmistab ette, et need kes tulevad valdkonna väliselt, saaks ülevaate, mis see õppimine ja õpetamine on, kuidas need toimuvad sisu poolest. Ja need, kes tulevad haridus-süsteemi seest, et nemad saaksid need vajalikud juhtimis-kompetentsid. (HTM-i täienduskoostamise ja õpetajahariduse büroo peaekspert)

Programmi kandideerimiseks tuleb läbida mitmeetapiline värbamisprotsess

Programmi kandideerimine on nelja etapiline: dokumendivoor (CV, motivatsioonikiri ja essee), rühmatöö, vaimse võimekuse test ning juhi isiksuseomaduste test ja vestlus. Selle käigus valitakse välja osalejad, kellel on olemas motivatsioon ja soov haridusvaldkonda arendada, juhipotentsiaal ja võimekus oma ideid ellu viia. Praeguseks juba koolijuhi positsioonil olevad programmi vilistlased tõdesid, et kandideerimise protsess oli nende endi jaoks väga õpetlik ning keerukam kui koolijuhi konkursil osalemine. See oli hea ettevalmistus koolijuhiks kandideerimisel ning valituks osutamine ja programmi läbimine andis julgust koolijuhi rolli astuda.

Ühe põhjusena, miks sooviti järelkasvuprogrammis osaleda, toodi välja, et tegemist ei ole tasemeõppega, mis kestab kaks aastat, vaid soovitud teadmised ja kompetentsid omandatakse kiirema ajaga. Lisaks hinnatakse Tallinna Ülikooli haridusjuhtimise magistrantuuri, mis annab vajalikud oskused ja ülevaate haridusmaastikust ka neile, kes varasemalt on tegevad olnud mujal valdkonnas.

Kommunikatsioon koolipidajate suunas võiks olla parem ning hoida kontakti vilistlastega

Paljud kohalikud omavalitsused ei ole kursis sellega, et järelkasvuprogramm on olemas. Seetõttu ei oska nad koolijuhtide konkursi korral selle kaudu endale kandidaate otsida. Vilistlaste kriitika oli, et programm ei tee piisavalt suunatud kommunikatsiooni uute potentsiaalsete koolijuhtide kohta info levitamisel. Samuti toodi esile, et puudub vilistlaste talendipank, kuhu oleks kokku koondatud info programmi läbinute kohta.

Üks lahendus, mida Eesti Koolijuhtide Ühendus, HTM ja teisedki ootavad, on seesama talendipank. /.../ Haridussüsteemis on olemas Tagasi Kooli, Noored Kooli, kus on väga konkreetne vilistlaste sidusus, selged eesmärgid ja jätkutegevused. Koolijuhtide järelkasvuprogrammi talendipank võiks olla rohkem ja sisulisem kui see, et lõpetajate nimekirjad on kuskil HTM-i kodulehel olemas. (Järelkasvuprogrammi vilistlane)

KOV-ide ootus on, et ministeerium tegeleks järelkasvu ja koolijuhtide arendamisega keskselt

Kuna mingi hetk oli järelkasvuga probleeme, tellisime Tartu Ülikoolilt eraldi [juhtimiskoolitust]. /.../ Aga olgem ausad, tegelikult see ei peaks olema omavalitsuse roll. See ei ole üksik omavalitsus, kes on selles olukorras, et tal on asutuste juhte puudu. Seda järelkasvu peaks koordineerima riik. (KOV)

Koolijuhtide järelkasvu probleemiga on varasemalt tegelenud mõned omavalitsused ise. Suurematel KOV-idel on selleks paremad võimalused ning nad on tellinud vajadusel koolitusi. Kuna aga tegemist ei ole vaid mõne koolipidaja probleemiga, leiavad KOV-id, et koolijuhtide järelkasvu ja arendamisega peaks süsteemselt tegelema riik. Lisaks koolijuhtide järelkasvuprogrammidele on HTM ellu kutsunud alustavate koolijuhtide programmi, mis pakub uuele juhile võimaluse arendada vajalikke kompetentse. Alustavate koolijuhtide programmi on praeguseks vastu võetud kuus lendu ning koolipidajad on sellest üpris teadlikud.

Kuna koolipidajate roll koolijuhtide arengu toetamisel on väga oluline, tuleb ka neid vajadusel toetada ja koolitada. Haridus- ja

Teadusministeerium on ellu kutsunud kohalike omavalitsuste haridusjuhtide arenguprogrammi, mille eesmärk on kohalike omavalitsuste haridusjuhtide kompetentsi suurendamine valdkonna strateegilisel planeerimisel ja muudatuste juhtimisel ning haridusasutuste juhtide professionaalse arengu toetamisel.

Omavalitsustega intervjuusid tehes märkasime et, programmi läbinud ametnikud olid palju teadlikumad kaasaegsetest värbamispraktikatest ning omasid rohkem infot selle kohta, kust ja kellelt vajadusel ise abi paluda.

KONKURSI KIRJELDUS

Konkursite läbiviimine erines oluliselt, kui koolipidaja kaasas värbamispartneri mõne personalibüroo näol või oli pidaja enda meeskonnas tugev personali alane kompetents. Samas osad koolipidajad pelgasid välise partneri kaasamist. Vastavat teenust peeti, kas kalliks (kulu ei õigustanud end) või kardeti, et seljuhul ei ole KOV vaba valikut tegema. Kohati ei usutud, et värbamispartner suudaks või oskaks vajalikke kompetentse paremini välja selgitada.



No ütleme nii, et see võib-olla oli liiga uudne lähenemine, et seni oleme ise hakkama saanud /.../ Noh vaata kardeti, et võib-olla keegi teine tuleb valib meie eest ära selle... direktori ja taheti ikkagi ise valida. (KOV)

Konkursi väljakuulutamine

Värbamiskorrad on pigem paindlikud



*Vahel tulevad ka vaidlused ja isegi kohtusse minek võib tulla. Selle korra pluss on selles, et vähemalt seal on lahti kirjutatud need põhilised osad, milles me oleme kindlad, et me teeme õigesti, et me tegutseme korrektselt. Ja kandidaatidele on tagatud võrdsed võimalused kandideerimisel.
KOV)*

Kõikidel koolipidajatel on koolijuhi leidmiseks kehtestatud värbamiskord, mis konkursi tervikprotsessi reguleerib. Need on pigem üldised raamistikud, mis määravad ära minimaalsed nõuded või teatud vahemikud nagu näiteks konkursi kestvus või komisjoni liikmete arv. Enamasti värbamiskorrad ei puuduta värbamiskriteeriume ja koolipidajad on vabad valima, milliseid voorusid nad lisaks dokumendivoorule ja vestlusele korraldada soovivad või milliste kriteeriumite alusel (juhul kui seadusest tulenevad kvalifikatsiooni nõuded on täidetud) koolijuht valida. Kordasid nähakse vajalikuna, sest need aitavad õiguslikes vaidlustes ja samas kaitsevad ka “poliitiliste tõmbetuulte” eest. Vajadusel on koolipidajad valmis kordasid muutma.

Kandidaate otsitakse Õpetajate Lehe ja sotsiaalmeedia kaudu

Värbamiskordadest tulenevalt peab konkursi teade olema kindlasti omavalitsuse kodulehel ning ühes üleriigilises kanalis, vahel ka kohalikus lehes. Enamik koolipidajaid kasutavad Õpetajate Lehte kui olulist kanalit kuulutuse levitamiseks. Samas ilmub osa koolipidajate arvates seal liiga palju kuulutusi ning nad

kasutavad teisi kanaleid. Tihti tunneb meedia ise konkurside vastu huvi. Teadlikumad haridusspetsialistid levitavad infot erinevates teabelistides ja sotsiaalmeedias. Aina vähem kasutatakse üleriigilisi päevalehti, nagu Postimees. Riigigümnaasiumid kasutavad enamasti info levitamiseks sotsiaalmeediat ja oma võrgustikku. Kuulutuse sõnastus ja kujundus on pigem traditsioonilised, teistest eristused vaid riigigümnaasiumid, mille kuulutused on koolijuhtide sõnul palju ambitsioonikamad. Kuulutus on enamjaolt üleval 3–4 nädalat. Kandidaatide arv oleneb lisaks konkursi kestvusele ka selle toimumise ajast. Kõige raskem on uut juhti leida õppeaasta keskel.

Sihtotsingut koolipidajad pigem pelgavad

KOV-id kardavad sihtotsingut teha, sest see justkui viitaks, et konkurss pole läbipaistev ja kandidaat on juba varem paika pandud. Seega kasutatakse sihtotsingut enamasti siis kui üks konkurss on juba luhtunud. Riigigümnaasiumid peavad tugevate kandidaatide tagamiseks oluliseks teha sihtotsingut juba konkursi ajal, eriti kui tegemist on keerulise piirkonnaga. Samas hoiavad osad KOVID potentsiaalsetel kandidaatidel siiski silma peal.

Konkurssidel osaleb väga väikene arv kandideerijaid

“Meil ei ole isegi mitte niivõrd probleem sellega, keda sealt pingi pealt valida, vaid pigem sellega, kuidas sinna pingi peale saada inimesi. Selles mõttes, et ega udupeen komisjon ei muuda asja paremaks, kui seal pingi peal on üks kehv kandidaat.”
(KOV)

Koolipidajad toovad välja, et tihti kandideerib konkursil vaid 1–2 inimest, ning vahel tuleb kandidaatide vähesuse tõttu konkursid luhtunuks kuulutada. Riigigümnaasiumi juhiks kandideerib keskmiselt 5–20 kandidaati. Põhikoolile on raskem juhti leida kui gümnaasiumile. Äärmiselt keeruline on koolijuhti leida maapiirkonda, kus murekohtadeks on nii asukoht kui ka madal palk. Kandidaatide vähesuse tõttu ei ole omakorda võimalik ega vajalik korraldada erinevaid voorusid või kasutada muid tugeva koolijuhi väljaselgitamiseks vajalikke

“Ma olen äärmiselt tänulik talle [teisele kandidaadile], et muidu oleks ikkagi väga narr tunne, et mitte mingit konkurentsi ei olnud.”
(Koolijuht)

värbamisemeetodeid. Samuti ei näe KOV mõtet suurte ootuste või visiooni seadmiseks. Kohati on koolijuhiks saamine seega äärmiselt lihtne. Teatud hulk kandidaate ongi proovinud nii kaua kuni on lõpuks mõne konkursi võitnud.

Konfidentsiaalsus ei olnud alati tagatud

Kui koolijuhiks kandideeris inimene koolist, siis teised õpetajad teadsid seda ja toetasid kandidatuuri. Vastavate kandidaatide jaoks ei olnud konfidentsiaalsus oluline. Samas oli olukordi, kus vastaskandidaadid nägid komisjoni ruumi sisenedes ja väljudes üksteist. Samuti oli konfidentsiaalsust raske tagada väikestes

kogukondades, kus “kõik tunnevad kõiki”. See võis omakorda põhjustada õpetajate sekkumist juba konkursi ajal.

Erinevad voorud

Dokumendivooru käigus küsitakse CV-d, motivatsioonikirja ja koolijuhi visiooni

“ Formaalnes konkursis on väga raske hinnata empaatia poolt, inimestega tegelemist, probleemide lahendamist, kuidagi võiks seda poolt valimisprotseduuri sisse tuua. Kuidas ta ikkagi inimeste juhtimisega hakkama saab. (Koolijuht)

Koolipidajad küsivad alati dokumendivoorus kandidaadi CV-d ja motivatsioonikirja. Vahel küsitakse sellele lisaks kandidaadi visiooni või tegevuskava. Koolipidajad juhi otsingutel enamasti erinevaid teste ei kasuta, samuti on harva vajadus lisaülesanneteks. Oli ka juhus, kus kandidaadil olid tehtud vaimse võimekuse ja isiksuse omaduste test, aga KOV ei osanud neile tähelepanu pöörata, ega neid lugeda. Riigikoolide juhtide valimisel ja värbamispartneri kaasamisel on kasutatavad voorud mitmekülgsemad – kasutatakse vajadusel nii videoid, ettekandeid, teste kui ka muid lisaülesandeid, mis aitavad parima kandidaadi välja selgitada. Mitmed KOV-id ütlesid, et tänased meetodid ei võimalda tegelikult näha, kas juht

saab oma tööga hakkama, aga ei osata leida lahendusi, mis aitaks juhi kompetentse paremini välja selgitada. Isegi kui usutakse, et testid võiks aidata, ei ole nende kasutamiseks kompetentse ega ressursse.



Ma arvan, et see ongi hea kui võtta natukene laiemalt, võtta natukene pikemalt, tõsisemalt. Aga selleks on vaja ilmselt tugevamat partnerit, nagu see on Fontes. Ühele valimiskomisjonile ei ole see ilmselt jõukohane. Ma ei kujuta ette, et meil oleks nii palju aega ja ruumi ja ressursi, et teha see vaimne test ja intellektuaalne test. Ja tund aega intervjuud teha. (KOV)

Vestlused on lühikesed ja ebasüsteemsed

Kuigi vestlust pidasid koolipidajad kõige olulisemaks vooruks, ei olnud selle pikkus tihti enam kui pool tundi. Nimetati nii 15 kui ka 25 minutit ning vastavat aega nähti enamasti piisavana. Riigigümnaasiumide juhtide värbamisel ja värbamispartneri kasutamisel ulatus vestluse pikkus 1 tunnist kuni 1,5 tunnini ja ajast tuli pigem puudu. Vestluste kulg oli enamjaolt struktuuritu. Selgeid rolle komisjonis jaotatud polnud ja iga liige küsis lähtudes eelkõige enda taustast ja huvist. Riigikoolide vestlus algab personalijuhi küsimustega, mille eesmärk on välja selgitada kandidaadi isikuomadused.



Küsimused olid ikkagi üsna kaaotilised ja igaüks küsis ikka seda, mis teda ennast kõige rohkem huvitas. Näiteks muru niitmise oli seal probleem... kuidas mina selle lahendaksin. (Koolijuht)

Oli juhuseid, kus komisjoni liikmed ei olnud eelnevalt dokumentidega tutvunud ning ei osanud seetõttu ka väga sisuliselt vestlusesse panustada.



Need inimesed, kes kandidaadiga suhtlevad peavad ka olema tasemel. Neil peavad olema ka mingid asjad läbitud või peavad olema koolitatud, et inimene ei ole nagu mööbliese sellele töövestlusel, et ta on inimene, kellest midagi sõltub või ta saab kuidagi panustada või tal on oma kindel roll. /.../ Nad peavad olema teadlikumad. Mitte nii, et tulin ja küsin midagi, vaid, et ma olen selle CV-ga tutvunud, olen motivatsioonikirjaga tutvunud ja seoses sellega tekkisid küsimused, kuna olen huvitatud selle asutuse arengust. Eesmärgipärasem võiks olla. (Koolijuht)

Osa koolipidajaid kasutavad vestlusel haridusasutuse juhi kompetentsimudelit. Nende puhul on enamasti tegemist inimesega, kes on osalenud mõnel HTM-i koolitusel või arenguprogrammis ning nende värbamistegevus on seetõttu teadlikum.

Taustauuring pole enamasti vajalik

Põhjalikke taustauuringuid kandidaatide soovitajate või eelmiste tööandjate küsitlemise näol pigem ei tehta. Koolipidajad ütlevad, et Eesti on väike ja taustainfo on neil seega nagunii olemas. Teisalt valiti ühes vallas koolijuhiks nn “sarikandideerija”, kes oli paljudel konkurssidel kandideerinud ega osutunud valituks.

On ju olemas koolijuhi kompetentsimudel. See võiks olla ka üks tööriist koolijuhi värbamisel. Praegu seda ei kasutatud. See on väga hea tööriist ja toob palju asju välja, et kui selle põhjal kandideerimise vestlust üles ehitada./.../ Ei olnud süsteemselt läbimõeldud. Kaootiline, üks küsimus ühest seinast ja teine teisest seinast.
(Koolijuht)



Enamasti nad on meile teada oma taustaga. /.../ Meil on üksikud selliseid katsetajaid olnud, kes CV online kaudu on oma CV saatnud. Aga nemad on niikuinii dokumendivoorus kohe välja läinud, sest meil on need kvalifikatsiooninõuded ja igaüks ei tule kandideerima. (KOV)

Komisjon

Komisjonid on suured ja kandidaadid ei tunne end alati mugavalt

Komisjonide koosseisud on üpris suured koosnedes nii linna- või vallavalitsuse esindajatest, volikogu esindajatest, vallavalitsuse töötajate esindajatest, teiste koolide juhtide või koolijuhtide ühenduse esindajatest, kui ka hoolekogu esindajatest. Vahel kaasati ka õpetajate ja õpilaste esindajad. Vahel oli komisjon suur seetõttu, et KOV-ide liitumisel sai heaks praktikaks kaasata kõiki piirkondi, vahel oli erinevate huvigruppide kaasamine oluline, sest üleval olid vastavad konfliktid. Tihti ei olnud KOV-id tähelepanu pööranud vestlusel osalejate paigutusele ruumis. Kandidaat pandi istuma kõikide komisjoni liikmete vastu ning see tekitas neis ebamugavust.



Seal oli selline ovaalne laud ja ma ei istunud vastas. Ma istusin kõikidega koos. See on muidugi selline väike asi, aga mulle see meeldis palju rohkem. /.../ Me ei istunud ainult otsa vaadates, vaatasin ringi ja hästi mugavalt sain lauale toetuda. Kui kandideerisin eelmisele kohale, siis seal ma ei mäleta, kas oli ovaalne või ei olnudki, aga ma ikkagi olin üksi ja minu vastas oli kuskil kaheksa inimest. /.../ Kui võrrelda emotsionaalselt, siis parem tunne on, kui istud ja inimesed on ümber ja oled nagu koosolekul ja oled võrdne. (Koolijuht)

Personaliga tegeleva eksperdi roll komisjonis on pigem tehniline

Komisjonides osalevad enamasti ka personalispetsialistid, eksperdid või KOV-is personaliga tegelevad inimesed, aga nende roll on pigem tehniline ja nad ei küsi küsimusi, ega osale hääletusel.



Mina lähtun sellest põhimõttest, et ma olen alati lasknud küsida neid küsimusi oma valdkonna spetsialistidel, sest et lõpuks mina vormistan onju, teen selle töö ära, aga töötama hakkavad need inimesed temaga, et selles suhtes ma ei suru oma seda [arvamust] peale, et see peaks niimoodi olema. Ma pigem lasen küsida nende valdkonna spetsialistidel. (KOV)

Riigikoolide juhtide otsingul on ministeeriumi personalijuhil võtmeroll. Varem ei olnud ka temal komisjonis hääleõigus, aga pärast viimast määruse muutmist, on ta täieõiguslik komisjoni liige. HTM ütleb, et nende konkursside edukus tulenebki tasakaalust värbamisteadmiste ja sisu teadmiste vahel.

Õpetajate kaasamise osas komisjoni töösse on erinevaid praktikaid ja seisukohti

Riigigümnaasiumite juhtide valikul ei nähta seda hea praktikana, mitmed KOV-id ei kaasa samuti õpetajaid, sest ei pea õigeks, et töötajad valivad omale juhti.



Kõige keerulisemad olukorrad on olnud need, kus töötajad on kogunud ühe kandidaadi poolt või vastu allkirju. Et kui me ta isegi paneksime, nad teeksid tal tegelikult töötamise võimatuks. /.../ Me ei saa panna ju inimest kooli, kus on hakatud tema vastu allkirju koguma enne kui ta on tulnud. Ta ei saa seal töötada. Tal ei ole abelist. (KOV)



Siin on olnud selles mõttes kompamist selles osas, et alati ei ole väga hea valik see, kui töötajad valivad juhti või kui ka lapsevanemad valivad. Aga öelda neile ei, /.../ see mõjub kindlasti tuleviku suhetele väga halvasti, sest kuidas siin sellist töötavat tasakaalu saada. (KOV)

Riigigümnaasiumide juhid pigem ei pooldanud õpetajate kaasamist ja töid välja, et kindlasti ei tohiks kaasata õppealajuhatajat, sest sel juhul valiks ta endale otseselt juhti. Samas räägivad õpetajad igal juhul aktiivselt kaasa koolidirektori valikul ja seega ei jää paljudel

koolipidajatel muud valikut kui neid kaasata. Ka osad koolijuhid töid välja, et tulevase koostöö sujumiseks oleks hea õpetajaid valikuprotsessi kaasata.

Otsus

Komisjoni otsus on enamasti konsensuslik

Komisjonides otsitakse üldjuhul konsensuslikku otsust. Kui vaja kogunetakse selleks mitu korda. Erandina hääletab riigigümnaasiumide komisjon salajase hääletuse teel. Riigigümnaasiumide juhtide valikukomisjonis on sealjuures ka elav arutelu, aga üksteise mõjutamise asemel peetakse õigeks teatud hetkel teha ettepanek hääletada. Mõned KOV-i ametnikud ja koolijuhid kirjeldasid, kuidas valik on eelnevalt poliitiliselt paika pandud, aga see ei olnud valdav. Olulise valikukriteeriumina kirjeldatakse “kõhutunnet”.



On erinevaid [konkursse], kus leitakse kohe üksmeel ja samas on ka olnud olukordi, kus eelistused on jagunenud pooleks. Et ühed toetavad ühte ja teised teist. Aga me oleme ikkagi üritanud liikuda konsensusse suunas, et ei oleks niimoodi, et võetakse tööle koolijuht, kes pooltele on vastuvõetamatu. (KOV)



Mõneti tekitavad probleeme ka need erakondlikud komisjoni liikmed, kellel tegelikult... ei ole sisu teadmisi enamasti. /.../ Seal võivad tulla teistsugused signaalid. Alati ei ole aga poliitiline soovitus halb, seal võib taga olla täiesti sobilik inimene. Näiteks teatud endised vallavanemad said /.../ vallas koolijuhi kohad. Siis öeldi, et “see inimene on vaja paika panna”. (KOV)



Kahe nädala pärast pidi saama vastuse, aga ei saanud. 3-4 nädala pärast tuli e-mail, et konkurss luhtus. /.../ kirjutasin, et tänan vastuse eest ja et oleksin väga tänulik, kui saaks tagasisidet. Sain vastuse, aga see oli selline, et kuna konkurss luhtus, siis me ei saa teile midagi öelda. Uurisin siis, miks konkurss luhtus. Vastus oli, et kuna haridusameti juhataja on nii otsustanud. (Koolijuht)

Tagasiside ja otsuse teatamine kandidaadile on kiire ja lakooniline

Koolijuhid töid välja, et pärast kandideerimist neile tagasisidet ei antud, isegi siis kui sooviti teada, mis põhjusel nad valituks ei osutunud. Eitavast otsusest teatati pea alati e-maili teel. Välja valitud koolijuhile enamasti helistati, kuid oli juhus, kus ka positiivse otsuse sai kandidaat e-maili teel. Seda põhjendati vajadusega esitada otsus taasesitatavas vormis, mida sätestavad värbamiskorrad. Koolipidajad püüdsid õiguslike vaidluste vältimiseks järgida kõiki reegleid. Riigigümnaasiumite värbamise eestvedajad seevastu hindasid kõrgelt sisulise tagasiside andmist ka kandidaatidele, kes ei osutunud valituks.

KOOSTÖÖ

Pärast komisjoni positiivset otsust algavad tavaliselt palgaläbirääkimised ja toimuvad esimesed kohtumised, mille käigus vald annab koolijuhile “järje üle”. Seejärel sõlmitakse leping, mida enamasti teeb personaliga tegelev inimene. Igapäevaselt toimub koolijuhil tihe koostöö hariduse eest vastutava ametnikuga ning olenevalt omavalitsuse suuruselt ja töökorraldusest ka omavalitsuse juhi või asejuhiga. Kohati on tihe koostöö ka volikogu haridus- ja kultuurikomisjoni juhiga. Kui koolijuht töökohal alustab, on tema peamiseks kontaktisikuks ja toetajaks enamasti haridusvaldkonnaga tegelev ametnik. Väiksemates valdades on tihe side vallavanema või abivallavanema ja koolijuhil vahel. Samas ütlevad koolijuhid, et nad ei kuulu vallavanema meeskonda. Veel enam, kuna poliitiline võim vahetub üpris kiiresti, võib koolijuht mõne aasta jooksul teha koostööd väga paljude vallavanematega. Kuigi koostöö pole süsteemne, peavad koolijuhid KOV-iga häid suhteid äärmiselt oluliseks ja töötavad selle nimel. Kõige taustal mõjutab koolijuhil valimist ja hariduselu aga tugevalt veel haldusreform. Paljud KOV-id tegelevad veel oma koolivõrgu korrastamisega. Osadel juhtudel konkursse pigem ei korraldatagi, vaid pannakse kuni võrgu korrastamiseni üks juht juhtima kahte kooli. KOV-ide ühinemisega tuli enam ette ka poliitilisi komisjone ja ametikohti, sest koolijuhil positsioonid olid hinnalised kohad, mida kokkulepete sõlmimisel omavahel jagati. Samas on pikas perspektiivis koolijuhil politiseeritus vähenenud, mis tähendab, et aina vähem on koolijuhte, kes samal ajal aktiivselt volikogus ja erakonnas tegutsevad.

Koostöö planeerimine ja kokkulepped

Koolijuht peab olema iseseisev nii sisseelamisel kui ka sihi seadmisel

Koolid on küllaltki autonoomsed asutused, mis tähendab, et koolijuhil on vabadus kooli vastavalt oma nägemusele kujundada. See aga tähendab, et koolipidaja enamasti eeldab, et uus koolijuht tuleb teatud ajaperioodi möödudes pidaja juurde oma visiooni ja nägemusega vajalikest muudatustest. Riigikoolidel ja osadel omavalitsustel on olemas kvaliteedikokkulepped, kus peamised sihid on sätestatud. Teistes KOV-ides on hariduse eesmärgid sätestatud kas omavalitsuse üldises või haridusstrateegias. Osades ootab strateegia koolivõrgu korrastamise taga. Samas puudutavad need strateegiad tihti vaid tehnilisi aspekte nagu näiteks koolide või õpilaste arv. Ühiselt eesmärke ei seata. Samas kohati on omavalitsuse ametnikel või poliitikutel siiski teatud nägemus, mida esitatakse pigem juhuslikult töö käigus. Kahel juhul oli omavalitsuse ametnik ise kandideerinud kooli juhiks ja seega oli neil olemas küllaltki täpne nägemus, mis ei kattunud koolijuhil omaga.

Sisseelamisprogramme, mis aitaks uuel juhil mõista, kuidas omavalitsuses ja koolis toimitakse, koolipidajatel ei ole. Toimub küll sissejuhatav koosolek, kus asjad läbi räägitakse, kuid enamasti peab koolijuht endale ise kõik valdkonnad selgeks tegema. KOV-i esindajad on olemas ja neilt saab küsida kui vajatakse abi või tuge. Iseseisvust nähakse koolijuhi puhul olulise kvaliteedi näitajana. Oli juhuseid, kus koolipidaja võttis uue koolijuhiga ühendust alles augustis vahetult enne kooli algust.



Uute juhtide sisse elamiseks otseselt meil mingit programmi ei ole, kuid alati pakume uuele juhile vanema kolleegi näol mentorit neljaks kuuks kõrvale.

/.../ Siin on natukene see ka, et kui ikka koolijuhiks tuled, siis päris nii ei saa olla, et vajad kohe käehoidjat. Veidi sarnane lähenemine vette viskamisele ja ujuma õppimisele... See näitab, kas ta selle nelja kuuga ujub välja või mitte. (KOV)



Osakonnas on erinevates valdkondades inimesed olemas /.../ Oleme seda tuge pakkunud. Ütleme, et kui mingis konkreetses asjas tekib küsimus, siis saab vastava valdkonna inimese käest küsida, kes suunab ta õigesse kohta. /.../ Sa võid kõik ette rääkida... Räägime ju ka pika jutu, kui töölepingut sõlmime, aga kas talle see meelde jääb. (KOV)

Valdav probleem on madalad palgad



Aga see töötasu... Isegi kui öeldi, et me natuke paneme siia juurde, ei osanud ma sellega suhestuda. Tõllal oli vist mingid 5 pädevust, mis, et millele koolijuht pidi vastama. /.../ Püüdsin endale selgeks teha, mida ma kõike teadma pean. Mulle tundus, et see palganumber sai teise pädevuse peal otsa, et rohkemaks ei jagunud. (Koolijuht)

Koolijuhtide palk ei vasta vastutuse määrale ega ka kompetentsidele, mida neilt nõutakse. Kõigil, kes sisenesid haridusvaldkonda väljastpoolt, langes palk kordades. Kohati oli koolijuhi palk madalam või napilt alla jäämas õpetajate töötasule. Palgaläbirääkimised koolipidajatega on ebamugavad või lausa piinlikud. Koolipidajad kirjeldavad ka ebaõnnestunud konkursse, mis luhtuvad just palgaläbirääkimiste ajal. Koolipidajatel on enamasti paigas palgavahemikud lähtudes koolide suuruselt ja õpilaste arvust, samas palkasid töökuulutustes ei avalikustata. Eeldatakse, et huviline helistab ja küsib palganumbri kohta. Isegi kui teatud paindlikkus palka suurendada on olemas, peavad nii koolijuhid kui ka koolipidajad oluliseks, et süsteem oleks õiglane ja seepärast tulemustasude või

lisatasude süsteeme pigem ei ole ja n-ö "staare" pigem ei otsita ega palgata. Rohkem võimalusi oma tingimuste esitamiseks või palga küsimiseks on juhtidel siis, kui eelnevalt on konkurssid luhtunud. Lisaks põhipalgale on koolijuhile ettenähtud samad hüved, mis teistele ministeeriumi või linna/valla töötajatele nagu näiteks transpordi ja telefoni kompensatsioon. Kohati sõltuvad hüved endiste valdade võimalustest, nt mõnel koolil on ametiauto või ametikorter, teisel mitte.



Selgus, et see palganumber koolijuhina saab mul olema väiksem kui oli õppejuhina. /.../ Hästi tobe olukord tegelikult, sa pead võtma selle koolijuhi vastutuse, /.../ saadki selle koolijuhtimise rõõmu ja valu, aga rahaliselt see väga ära ei tasu. Natuke üritasin läbirääkimisi pidada, aga sealt ei tulnud midagi.
(Koolijuht)

Direktori poolt tundide andmist koolipidajad pigem ei poolda

Koolipidajad ei soosi direktorite tundide andmist, kuna see tähendab, et neil ei jää piisavalt aega oma põhitööga tegelemiseks. Enamjaolt võivad koolijuhid anda kuni kuus tundi nädalas, et kvalifikatsiooni säilitada. Samas koolijuhid ütlevad, et neile oleks tundide andmine lisaraha ja kohati ka -motivatsiooni allikas. Tundide andmise põhjenduseks võib olla ka soov luua või säilitada kontakti õpilastega. Vallad, kellel on raske õpetajaid leida, lubavad koolijuhil tunde anda juhul, kui õpetajate konkurs on luhtunud.

Koolijuhi arendamine ja tagasisidestamine

Enamik pidajaid väärtustab koolijuhtide regulaarseid kohtumisi

Ühiste kohtumiste eesmärk on jagada informatsiooni, soodustada üksteiselt õppimist ja tekitada meeskonnatunnet. Mitme koolipidaja juures on tekkinud tugevad võrgustikud, mis regulaarselt koos käivad. Osad koolipidajad on mõelnud ka mentorprogrammi peale, kus kogunud koolijuhid juhendavad uusi koolijuhte. 1:1 kohtumised toimuvad enamjaolt siis, kui on vaja lahendada mõni mure. Kõigiga regulaarseid 1:1 kohtumisi koolipidajad enda sõnutsi teha ei jõua.



Mentoriks on teine asutuse juht. See inimene saab ise valida, keda ta tahab asutuse juhtidest mentoriks ja siis me pöördume selle inimese poole, keda ta valis välja ja kui ta on nõus, siis maksame lisatasu mentoriks olemise eest. Teine juht lihtsalt räägib, kuidas asjad töötavad. Ma arvan, et ikka tuleks panna mentor kõrvale, kasvõi selleks, et kui katseaja lõpus vestlust pidada, oleks kellegi arvamus veel kõrval. (KOV)

Koolijuhtide tulemuste hindamine on pigem juhuslik

Koolijuhi katseaeg kestab neli kuud. Pärast katseaega peetakse koolijuhiga vestlus. Mõned koolipidajad kasutavad üks kord aastas või kahe aasta jooksul haridusasutuse juhi kompetentsimudeliga kaasaskäivat 360-kraadilist hindamist, mõnel pool teeb koolijuht oma tegemistest kord aastas ettekande. Samas ei seota vastavat hindamist koolijuhi visiooni, kooli arengukava või mõne muu kokkulepitud tulemusi kajastava dokumendiga ning ootusi üksteisele kokku ei lepita. Tihti ei ole omavalitsustes vastutusvaldkonnad

“ Meil ei ole see väga süsteemne. Vallavanem on käinud juhtidega vestlemas, aga ma ei nimetaks seda arenguvestluseks. Ta on pigem kohtumised juhtidega olnud /.../ Mina näen, et oleks neid arenguvestlusi vaja juhtidega läbi viia. (KOV)

ametnike ja poliitikute vahel süsteemselt jagatud ega kokkulepitud. Erinevad koostööpartnerid paraku tähendavad ka koostöö katkendlikkust. Näiteks ei ole selge, kas arenguvestluste süsteemi peaks algatama vallavanem, personalijuht või haridusega tegelev vallavalitsuse ametnik. Osadel juhtudel alles värvatakse personalijuhti, õigusspetsialisti või muid ametnikke, kes koolijuhile vajalikku tuge peaksid pakkuma.

“ Kui kollektiiv on rahul, kui huvirühmad, ehk siis lapsevanemad, nendel on selge, siis minul on pigem selline hoiak, et ma ei sekku. Mis puudutab arengut, siis meil on selline hea tava, et üks kord aastas koolid esitavad oma visiooni sellest, mis on tehtud selle aastaga. Ja siis ma vaatan, kas siin on vaja mingit tuge või saame hakkama. (KOV)

Koolijuhte arendatakse vastavalt vajadusele

Olenevalt omavalitsusest ja selle suuruselt, on koolijuhile pakutav tugistruktuur väga erinev. Suuremates omavalitsustes on rohkem tugispetsialiste ning koolijuhtidel on võimalus oma küsimustega pöörduda erinevate inimeste poole. See vähendab osaliselt koolijuhi koormust ja vajadust kõikide teemadega 100% kursis olla. Samas toodi KOV-i poolt esile, et osaliselt selline laiapõhjaline tugivõrgustik vähendab koolijuhtide autonoomsust, kuna tugi tähendab ka seda, et erinevatele osapooltele tuleb aru anda.

“ Värbamise kõrval paralleelselt võiks n-ö inimkapitalisse panustamise teema olla sama tähtis /.../ See on minu jaoks see põhisõnum, et kuidas olemasolevad inimesed paremaks saavad. (KOV)

“ Ma olen kuulnud, et inimestele meeldib, et meil on osakonnas inimeste vahel valdkonnad ära jagatud ja nad saavad alati tuge. Kui oled väikeses omavalitsuses siis pead kõik ise välja mõtlema, sul ei ole valla poolt tugivõrgustikku. Siin on tugivõrgustik olemas ja kõik käib koostöös. (KOV)

“ Samas see tugivõrgustik teeb ka selle, et sul on vähem vabadusi. Kui seal vallas oled ise, siis otsustad ise ja ütled vallale, kuidas asjad käivad. Meil on nii, et saad siit tuge, aga päris ise ei saa öelda, kuidas asjad käivad. Teatud asjad on raamistatud /.../ See on kahe otsaga asi. (KOV)

Enamus koolipidajaid on valmis koolijuhte vastavalt vajadusele koolitama. Nimetatakse Heateo Sihtasutuse poolt algatatud Haridusjuhtide praktikaprogrammi ja HTM-i Alustavate koolijuhtide arenguprogrammi. Juhid on kasutanud ka “coachimist”, aga seda pigem teatud programmide raames, mitte pidevalt. Samas

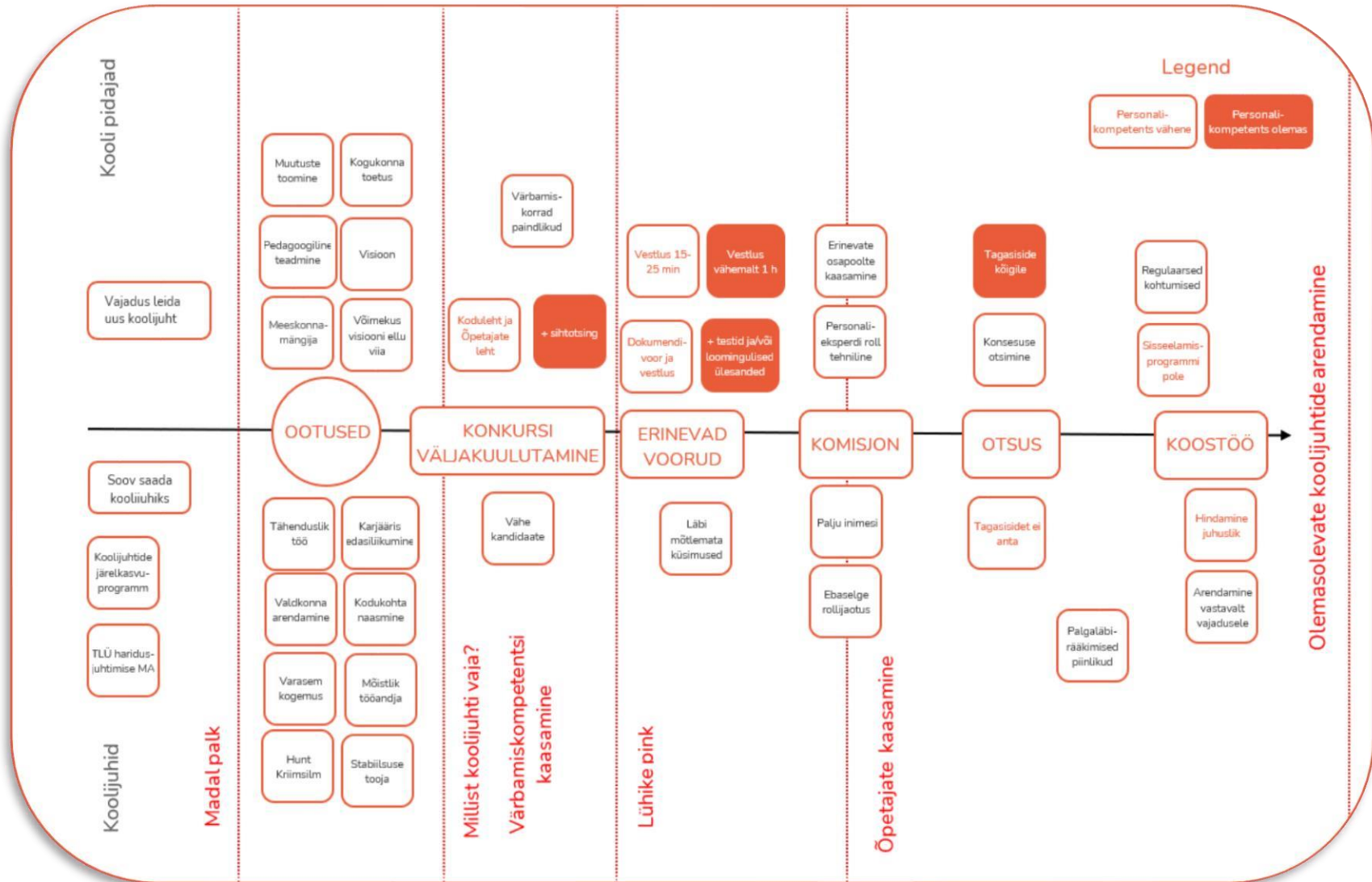
toovad koolipidajad välja, et koolitustel käivad alati ühed ja samad inimesed ning raske on koolitada neid, kes seda tegelikult kõige enam vajaksid. Kohati peetakse arendamise vajadust isegi suuremaks murekohaks, kui värbamist, sest väikeses kohas ei ole alati võimalust “inimest välja vahetada”.

Tähtajaline leping ei lahenda probleeme

“No tegelikult ma pooldaks pigem seda, /.../ et süsteem võimaldaks väljumist natukene lihtsamini.
(KOV)

Koolijuhtide arendamise vajadustest rääkides tõstatas küsimus, kas tööleping peaks olema tähtajaline või tähtajatu. Tähtajaliste lepingute sõlmimine oli koolipidajate jaoks väga töömahukas, kuna tähendas teatud aja tagant konkursi korraldamist. Suuremal osal juhtudest, kui koostöös probleeme ei olnud, jätkas juhina sama inimene. Samas võimaldas tähtajaline leping lõpetada töösuhet nendega, kelle tööga rahul ei oldud. Täna on väga keeruline direktoritega töösuhteid lõpetada ning omavalitsused tõid esile, et kui tekib olukord, kus ei olda rahul koolijuhhi tööga, tuleb hakata otsima põhjuseid, mis võimaldaks lepingu lõpetada. Väikeses kogukonnas ei ole neil ka teisi väljavaateid. Mõned KOV-id toovad välja, et riik võiks keskselt välja töötada hindamissüsteemi, mis võimaldaks olukorda lahendada.

MÕTTEKOHAD JA SOOVITUSED



Kui me vaatleme koolijuhi valiku- ja värbamise protsessi tervikuna, näeme, et olulisteks murekohtadeks, aga ühtlasi ka kõige mõjusamateks sekkumiskohtadeks on:

Madal palk

► Koolijuhi palk vajab tähelepanu

Väikese palga tõttu ei tule konkursile osalema valdkonna välised võimekad juhid. Palk ei vasta vastutuse koormuse kasvule, kui koolijuhiks kandideerib endine õppejuht või õpetaja. Koolijuhi ametipositsioon on oma olemuselt tippjuhi juhtimistasand eeldades vastavaid võimeid ja isikuomadusi. Samas palganumber ei kajastu vajalikes pädevustes. Palgale tähelepanu pöörates tuleb aga jälgida, et koolijuhtide ja pidajate jaoks on äärmiselt oluline õigus. Seega ei pruugi väga hästi töötada “üleostmine” vms tippjuhtide värbamisele iseloomulikud meetodid.

Millist juhti kool vajab?

► Koolipidajaid võib aidata abimaterjal, millele tuginedes oma vajadusi kaardistada ja läbi mõelda

Olenevalt kooli arenguetapist ja sellest, mis põhjusel eelmine juht lahkus, on kooli, kohaliku omavalitsuse, kooli töötajate, õpilaste ning kohaliku kogukonna soovid ja vajadused erinevad. Enne uue juhi otsimist on oluline hoolega läbi mõelda, millist juhti kool parasjagu vajab ning vastavalt sellele värbamisprotsessi disainida. Vastamist vajavad küsimused, kas kool vajab eri osapoolte lepitajat, uuendajat ja muutuste elluviijat, ülesehitajat või stabiilsuse toojat?

Lühike pink

- Kooli vilistlased võivad olla potentsiaalsed koolijuhi kandidaadid
- Kohalikud, kes hetkel elavad-töötavad mujal võivad soovida kodukohta naasta
- Kool võimaldab teha tähenduslikku tööd ka looduskaunis maapiirkonnas
- Kuulutustes saab rõhutada, mida inimene oma tööga ära saab teha, kuidas ta saab haridusse ja ühiskonda panustada
- Sihtotsingut ei pea pelgama, selle abil saab leida ka valdkonna väliseid võimekaid juhte
- Koolijuhtide järelkasvuprogramm vajab koolipidajate ja võimekate tippjuhtide seas paremat kommunikatsioonimist
- Valdkonna välised juhid, kellel on huvi haridusse panustada, vajavad kandideerimiseks julgustust ja taustateadmisi

Konkursitel osaleb enamasti väga vähe kandidaate ning seetõttu on väiksem ka tõenäosus, et osaleb kogemusega võimekas juht. Sihtotsingut aga enamasti ei tehta, sest see ei tundu korrektne. Väikese

kandidaatide arvu tõttu tundub koolipidajatele, et neil ei ole mõtet pöörata tähelepanu ka värbamise kvaliteedi parendamisele, sest ajaline ressurss, mis nad konkursi korraldamisse panevad, ei ole proportsioonis saadava kasuga. Teisisõnu pole mõtet korraldada erinevaid voorusid nagu videod, testid jne. Koolijuhtide järelkasvuprogrammi täispotentsiaal on seni kasutamata. Suurem osa koolipidajaid ei tea nende vilistlaste hulgast endale kandidaate otsida. Samuti oleks programmis osalemine heaks võimaluseks võimekatele juhtidele, kellel on motivatsioon haridusse panustada, saada valdkonnast hea ülevaade ja olulised kontaktid. See vähendaks potentsiaalselt ka umbusku väljastpoolt tulnud juhi suhtes.

Värbamiskompetentsi kaasamine

- Protsessi disainimisel ja läbiviimisel on enam tähelepanu vaja pöörata värbamiskompetentsile koolipidaja meeskonnas
- Tüüpküsimused aitaks koolipidajatel rohkem teada saada kandidaadi ja tema võimekuse kohta ning võrrelda erinevaid kandidaate
- Koolipidaja vajaks haridusjuhtide kompetentsimudeli juurde abistavaid küsimusi, millele toetudes koolijuhi kandidaatide kompetentse hinnata
- Koolipidajad vajavad suuniseid ja selgitusi, milliseid erinevaid värbamistegevusi oma praeguste võimaluste juures kasutada ja kuidas need aitavad head koolijuhti leida

Süsteemsem lähenemine koolijuhi värbamisele toimus enamasti, kui protsessi oli kaasatud personali- ja inimeste juhtimise kompetents, seda siis vastava majasisese eksperdi või värbamispartneri näol. Tihti ei olnud koolipidajate meeskondades vastavat kompetentsi või nägid personalijuhid enda rolli pigem tehnilisena. See tähendab, et koolipidajad ei olnud välja töötanud näiteks kandidaatidele sarnaseid küsimusi, mis aitaksid tulevase koolijuhi isikuomadusi välja selgitada või kandidaate võrrelda. Samuti ei oldud teadlikud erinevatest testidest vms värbamispraktikatest, mis aitaks näha kandidaadi tegutsemist erinevates olukordades, tema probleemide lahendamise oskust ja meeskonnas toimimist. Koolipidajad tundsid, et nad jäävad hätta õigete küsimuste küsimisega, mis aitaks välja selgitada kandidaadi tõelist motivatsiooni ja tulevast töövõimekust. See ei tähenda, et kõik koolipidajad peaks kaasama värbamispartneri, aga nad vajaksid kindlasti selles osas koolitusi või abimaterjali.

- Pikemad vestlused võimaldavad koolipidajatel kandidaate ja nende võimekust põhjalikumalt tundma õppida

Enamasti on konkursil kaks vooru ning vestlusel on võtmeroll lõpliku valiku langetamisel, kuna see annab võimaluse tunnetada, millise inimesega on kandidaadi näol tegemist ning valideerida dokumendivooru põhjal tekkinud kõhutunnet. Lisaks sellele, et vestluste kulgu ei ole planeeritud, on paradoksaalne ka see, et vestluseks ei võeta piisavalt aega.

Õpetajate kaasamine

- **Õpetajate kaasamine on tulevase koostöö huvides võtmetähtsusega**

Tulevase toimiva koostöö nimel oleks mõistlik, et õpetajad tunneksid, et nende hääl ja panus on oluline. Õpetajad võivad konkursi niikuinii mõjutada ja endale koolijuhi otsimisega tegeleda. Seega oleks vaja leida viis, kuidas nende ootusi, soove ja eelistusi kaardistada ning arvesse võtta.

- **Teiste koolijuhtide kaasamine komisjoni lisab sisulist kompetentsi ja uue juhi hindamiseks vajaliku vaatenurga**

Omaavalitsuse koolide võrgustiku omavahelise koostöö ja haridusvaldkonna arendamise jaoks on oluline, et koolijuhid omavahel suhtleksid. Seda soodustab kindlasti, kui teised koolijuhid on saanud kaasa rääkida uue juhi valimise protsessis. Teised koolijuhid omavad kogemust ja teadmist KOV-i haridusmaastikust ning oskavad oma professionaalsest vaatenurgast lähtuvalt märgata ja hinnata uue juhi sobivust.

Olemasolevate koolijuhtide arendamine

- **Koolipidajad vajavad olemasolevate juhtide tulemuste hindamiseks süsteemi**
- **Koolipidajatel on vajadus programmide järele, mis oleks suunatud olemasolevate koolijuhtide oskuste ja kompetentside arendamisele ning ajakohastamisele**
- **KOV-ide haridusspetsialistide omavahelised kohtumised võimaldaksid jagada kogemusi ning seeläbi värbamispraktikaid arendada**

Kuigi värbamine on kvaliteetsete juhtide leidmisel väga oluline, siis üksi värbamispraktikate arendamine koolijuhtide kvaliteedi probleemi ei lahenda. Kvaliteetse hariduse tagamiseks on sama oluline tegeleda süsteemselt ka olemasolevate koolijuhtide arendamise, tagasisidestamise ja hindamisega, sh tuleks mõelda juhtidele, kes on ametis olnud 20 aastat ning tunnevad, et neil pole enam midagi uut võimalik teada saada. Koolijuhtide ja KOV-ide arvates on see isegi suurem murekoht, sest väikeses kohas ei ole alati võimalik "inimest välja vahetada". Samuti ei pea alati läbima koolitusi või erinevaid programme, vaid erinevate omaavalitsuste haridusspetsialistide omavaheline kogemuste vahetamine võib koolipidajatele anda uusi teadmisi, mis aitavad seniseid värbamispraktikaid arendada. Kui koolipidajal on huvi end arendada.