

The background of the slide features a grid of purple lines on a light-colored surface. Numerous small, five-pointed stars in various colors (red, green, yellow, blue, and silver) are scattered across the grid, some appearing to be pinned or stuck to it. The stars are more densely packed on the left side and become sparser towards the right.

**KANTAR** EMOR

# Haridusjuhtide professionaalse arengu toetamise uuring

Aruanne

Veebruar 2024

# Uuringu eesmärk ja sisu

- Uuringu eesmärgiks oli saada ülevaade kohaliku tasandi haridusega seotud väljakutsetest, haridusvaldkonna töötajate tööst ja väljakutsetest seoses erinevate **haridusasutuste juhtide professionaalse arengu** toetamisega. Täpsemalt kaardistati järgmisi teemasid:
  - kohalike omavalitsuste haridusvaldkonna töötajate ehk **koolipidajate tajutud tööülesandeid ja töökoormust**;
  - haridusasutuste juhtide (edaspidi: **koolijuhtide**) **professionaalse arengu (koolipidajate poolseid) toetamise praktikaid KOVides**
  - **hoiakuid** koolijuhtide professionaalse arengu (koolipidajate poolseid) toetamise, sh uute lahenduste suhtes
  - koolijuhtide professionaalse arengu toetamise **tajutud takistusi & hinnanguid võimalikele lahendustele**.

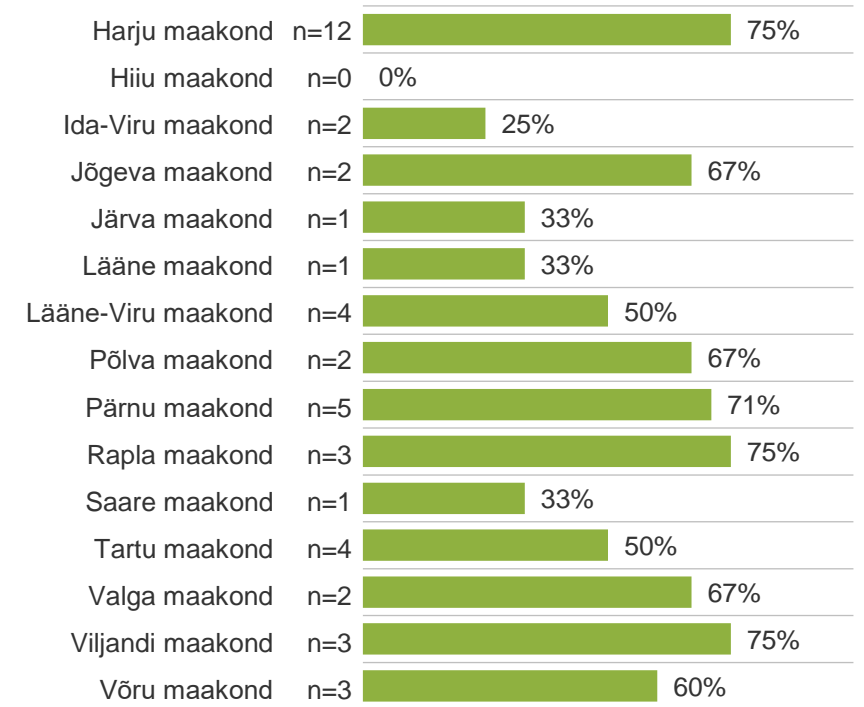
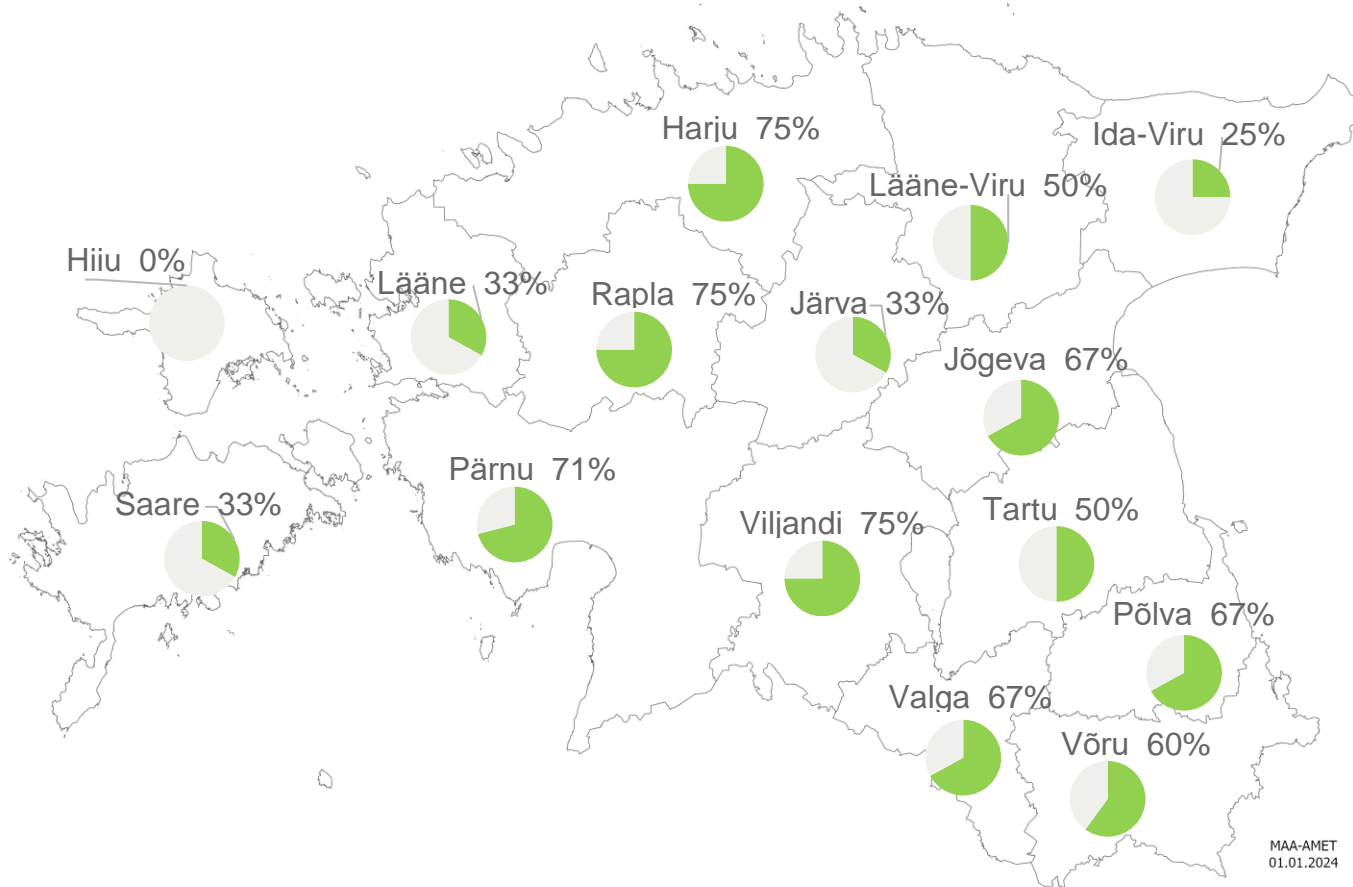
Uuring tehti eesmärgiga koguda infot, mis aitaks muuta tulevikus koolijuhtide toetamise süsteemi ja korraldust tõhusamaks ja toetaks koolipidajaid nende ülesannetes. Uuringule vastamine oli anonüümne ning selle tulemusi esitatakse sellisel viisil, et vastajad ei oleks tuvastatavad.

Uuring oli veebis vastamiseks avatud perioodil 18.12.2023-15.01.2024, vastajaid värvati läbi meililistide üldise uuringukutse ja –lingi abil.

Uuringule vastas 51 vastajat 45-st omavalitsusest. Seetõttu analüüsiti KOV põhiseid andmeid valimiga n=45 ja töötajate hoiakuid valimiga n=51. Kvantitatiivuuringule eelnes väiksemahuline kvalitatiivuuring (n=7) esialgsete teemade kaardistamiseks. Kvalitatiivuuringu kohta on tehtud eraldi kokkuvõte.

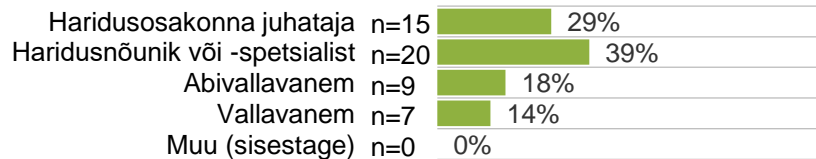
Uuringu andmed on ühendatud Rahandusministeeriumi [minuomavalitsus.ee](https://minuomavalitsus.ee) 2022. a andmestikuga KOVide sotsiaalmajanduslike näitajate ja valitsemise teenusetasemete kohta.

# Ülevaade valimist: KOVide vastused maakonniti (n=45)

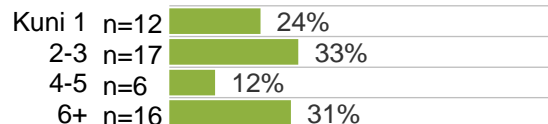


# Vastanud spetsialistide taust (n=51)

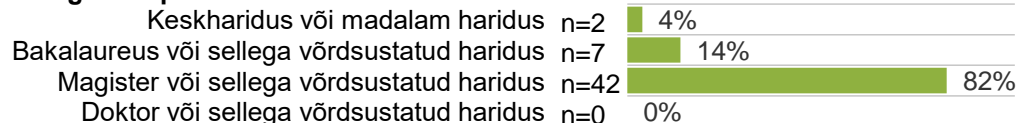
## Ametinimetus



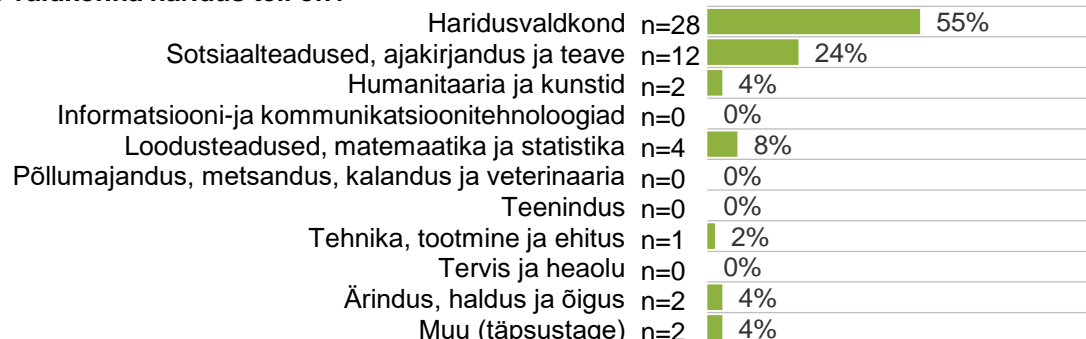
## Mitu aastat olete sellel ametikohal töötanud?



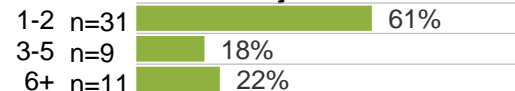
## Milline on teie kõrgeim lõpetatud haridustase?



## Millise valdkonna haridus teil on?



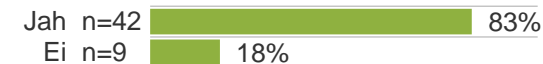
## Kui palju on teie linna- või vallavalitsuses hariduse eest vastutavaid töötajaid?



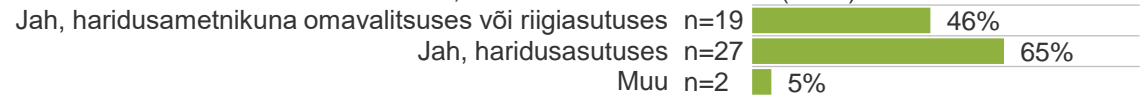
## Kas teie tööülesannete hulgas on lisaks mõni teine sisuline vastutusvaldkond?



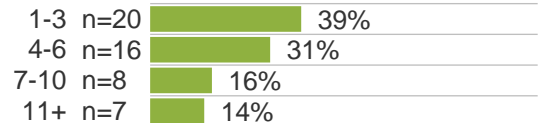
## Kas te olete ka varem töötanud haridusega seotud ametikohtadel?



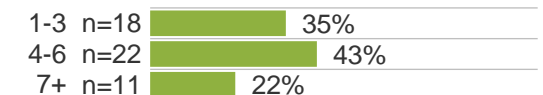
## Kellena te olete ka varem töötanud? Neist, kes on ka varem töötanud (n=42)



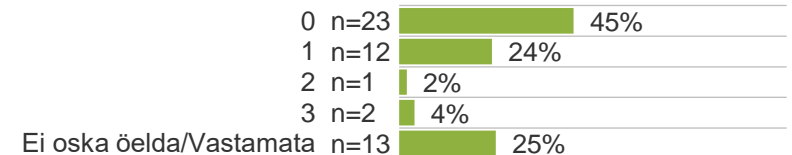
## Kui palju on teie vallas erinevaid: lasteaedu



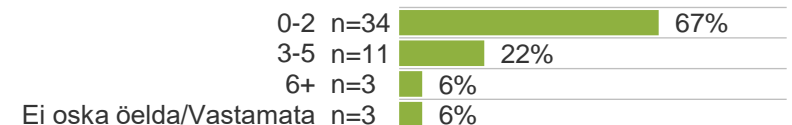
## Üldhariduskoole



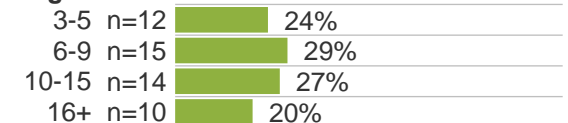
## Riigigümnaasiume



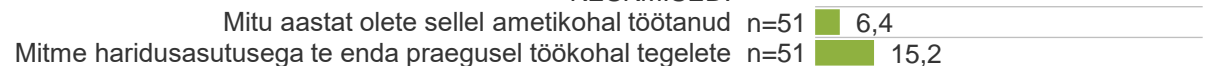
## Huvikoole



## Mitme haridusasutusega te enda praegusel töökohal tegelete?



## KESKMISED:



1

# Põhitulemused

# Põhitulemused (1/4): koolipidajate töökoormus ja -ülesanded

- Koolipidajad on suures osas kas **haridusvaldkonna (55%)** või **sotsiaalteaduste taustaga (24%)** ning kõige sagedamini tegeleb haridusega **KOVis 1-2 koolipidajat (64%)**. 82% koolipidajatest on magistrikraad ning 83%-l neist on mingi varajasem haridusvaldkonna töökogemus.
- 33% koolipidajatest on ametikohal olnud 2-3 a, sarnasel määral töötab KOVides ka kogenud 6+ staažiga inimesi (31%) ning värsked, alla aastase staažiga inimesi (24%).
  - Koolipidajad tegelevad kõige sagedamini **6-9 haridusasutusega samaaegselt (31%)**. Lisaks **vastutavad nad ligi pooltel juhtudel ka mõne või mitme lisavaldkonna eest**, nagu kultuur, noorsootöö, sport, aga ka sotsiaal- ja tervishoiuvaldkonnad. Seetõttu võib olla tarvis tööülesandeid prioriseerida, tegeledes vaid kiireloomulisemate ülesannetega või toetada ka teiste asutuste juhte lisaks.
- Enamasti toetavad koolipidajate tööd haridusjuhtide arengu toetamisel **abivallavanemad või -linnapead (51%)**. Suurem roll on aga **haridusnõunikel või -spetsialistidel ning haridusosakonna juhatajal** just suure elanikkonnaga tulukates keskustes, kus on tõenäoliselt rohkem ressursse spetsialistide värbamiseks. Kvalitatiivuuringu järgi on tulukates valdades aga kasvav surve uute või rohkemate haridus- ja sotsiaalteenuste järele.
- Tööülesannetest peeti kõige olulisemateks ja ajamahukamateks **haridusjuhtide nõustamist (47%)**, **erinevate dokumentide koostamist ja ülevaatamist (41%)** ning **haridusvõrgu korrastamist ja koordineerimist (37%)**.
- Kvalitatiivuuringust ilmnes väiksemates valdades olulise ja haridusjuhtide toetamist mõjutava teemana **koolivõrgu korrastamise probleematika**.

## Põhitulemused (2/4): koolijuhtide arengu toetamise praegused praktikad

- Haridusasutuste juhid pöörduvad koolipidajate poole kõige enam **rahaliste (nt palk, eelarve) ja kaasava hariduse küsimustega (mõlemad 64%)**, kuid sageli esineb ka muresid **õpetajate ja tugispetsialistide puudumisega (53%)**.
- Kõige sagedasem viis koolijuhte toetada on **õppimise ja kogemuste vahendamise teel (89%)**, mis ei nõua koolipidajalt palju ajalist ressursi. Lisaks on 67% koolipidajatest koolijuhte toetanud ka nende sisseelamisperiodil (lühiajaline intensiivsem tugi) ning ressursside planeerimisel.
- Personaalsematest lähenemistest on koolijuhtide arengu toetamise eesmärgil **arenguvestlusi pidanud 58%** koolipidajatest ning **koolijuhtidele eesmäärke seadnud 51%** koolipidajatest.
- Ühiseid tegevusi koolijuhtide ja -pidajate vahel toimub üsnagi regulaarselt: **individuaalset suhtlust** toimub enim **iga paari nädala tagant 58%** vastanute sõnul, **ühiseid infokoosolekuid** enim **kord kuus 58%** vastanute sõnul ning **kogemuste jagamise seminare** enim **kord kvartalis 53%** sõnul. Siiski märkab ligi **30%** koolipidajatest, et neid tegevusi viiakse osas KOVidest läbi **oluliselt harvemini**.
  - **Ülivähe (7%)** koostatakse haridusjuhtidele professionaalseid arenguplaane ning planeeritakse järelkasvu.
- Koolijuhtide töö toetamisel kasutatakse enim üldisi andmeid sisaldavaid materjale – HaridusSilma andmeid (84%) ja riikliku rahulolu ja koolikeskkonnaküsitlusi (71%).
- **Vähem** kasutatakse hindamisel ja arengu toetamisel **individuaalse arengu toetamist**: arenguvestlusi ja sisehindamisaruandeid on kasutanud vastavalt 69% ja 67% koolipidajatest, haridusjuhi kompetentsi- ja karjäärimudelit 47% koolipidajatest ning 360-kraadi hindamist vaid 29% koolipidajatest.
- **Arenguvestluste** korraldamisel võivad ilmnedä mitmed takistused, eriti seoses ressursside piiratusega. Näiteks tagamaalistes piirkondades korraldab arenguvestlusi sageli (abi-)vallavanem, samas kui kõrgema valitsemise koondtasemega valdades viib neid läbi haridusosakonna juhataja. Arenguvestlused võivad olla viis juhtida vallas kogukonna- ja võimusuhteid ja seega peaks koolipidajatele toe pakkumisel neid sihtrühmi eraldi silmas pidama.

# Põhitulemused (3/4): hoiakud haridusjuhtide arengu toetamise ja lahenduste suhtes

- Valdava osa (67%) koolipidajate seas on pigem või täiesti selge mil viisil haridusasutuste juhtide professionaalset arengut toetada, kuid märgatav osa (30%) nentis ka osalist ebaselgust.
- 57% vastajatest hindas enda teadmisi ja oskuseid haridusjuhtide arengu toetamise osas täielikuks või pigem piisavaks, ent 43% tundis, et nende praegustest teadmistest ja oskustest jääb pigem või täiesti vajaka.
- Enamasti (74%) olid koolipidajad nõus sellega, et peaksid haridusjuhtide professionaalset arengut jälgima ja võimalusi proaktiivselt pakkuma, samas nähti sageli (61%), et nende KOVis ei ole selget tegevusplaani ja tegevusi haridusjuhtide arengu toetamiseks ning et enamasti (92%) toimub see vajaduste ja võimaluste põhiselt. Seega on koolipidajad professionaalse arengu toetamise rolli osas avatud hoiakuga ja mõistavad enda rolli, ent seda ei pruugita praegu täies mahus tegevustena realiseerida. Siin võib oma osa mängida ka prof. arengu toetamise mõiste ja standardite umbmäärasus, mis jätab väga laia tõlgendusruumi, kuidas arengut hea toetada võiks.
- Haridusjuhtimise kvaliteeti parandaksid pea 100% koolipidajate arvamusel koolipidajatele tugimaterjali loomine ja professionaalse arengu toetamise eksperttoe pakkumine haridusasutuse juhtidele. Veidi vähem arvatakse kasulik olevat haridusasutuste juhtide kohustusliku või vabatahtliku hindamise/atesteerimise süsteemi loomine (77%) ning haridusasutuse juhiga arenguvestluse läbiviimine koolipidajale kohustuslikuks muutmine (65%). Kõige vähem peeti kasulikuks haridusjuhtide värbamiskomisjoni väliste ekspertide kaasamist (61%) ja haridusasutuste juhtide töölepingute tähtajaliseks muutmist (55%).



## Põhitulemused (4/4): lahendused ja takistused

- **Kaks kolmandikku koolipidajatest**, kes on haridusjuhi kompetentsimudeliga tutvunud (**82%** vastanutest), peavad seda **pigem kasulikuks**. Eelkõige kasutatakse seda just **arengueesmärkide seadmisel ja nende elluviimise jälgimisel (69%)**, kuid ka värbamisel (43%) ja koolitus- ja arenguprogrammide kavandamisel (33%).
- **Vabas vormis** tõid koolipidajad välja läbivalt sarnaseid aspekte haridusjuhtide arengu piisava toetamise osas – kõige enam rõhutati **piisavate ressursside tagamise vajalikkust (st aeg, raha, personal; 40%) enda tööülesannete täitmiseks**.
- Tihti toodi välja ka vajadust **süsteemse, üheselt arusaadava tegevusplaani järele (31%)**, kus oleksid kajastatud konkreetset **eesmärgid** ja järgitav **arengusuund**. Siinjuures täheldati ka vajadust **hindamiskriteeriumite järele**, mille põhjal juhtide kompetentsust ja arenguvajadust hinnata.
- Nii kvalitatiivuuringust kui vabadest vastustest käis osalt läbi hoiak, et haridusjuhid peaksid olema ennast juhtivad või kasutama tuge väljastpoolt (nt *coach*).
- Koolipidajad mainisid peaaegu võrdselt nii vajadust **koolituste järele**, mis suurendaks **nende enda teadmisi ja oskusi** juhtide arengu toetamise osas (**12%**), kui ka **haridusasutuste juhtide enda huvi ja vastutust** pideva arengu tagamisel (14%).

# Soovitused (1/2)

- Pidades silmas koolipidajate tööülesannete rohkust ja tempot, võib professionaalse arengu toetamise praktikate paremaks juurutamiseks olla **abi põhjalikest juhendmaterjalidest**, mis defineerivad peamised professionaalse arengu toetamise **viisid ja konkreetsed tegevused** koos sagedusega. Materjal võib olla näiteks parimate praktikate kujul koos näidete ja näidistööriistadega (näiteks professionaalse arengu toetamise näidistegevusplaan). Üldsõnalised mudelit võimaldavad paindlikkust, ent eeldavad rakendamisel kõrget ekspertsust ja enesetõhusust, samas kui uuring sellist vaadet enda prof. arengu toetamise oskustele pigem ei kinnitanud.
- Haridusjuhtide professionaalse arengu toetamine on keerukate meetoditega ülesanne ja nagu uuringutest selgus, võiks olla kasu **koolipidajate oskuste arendamisest haridusjuhtimise ning juhtide arengu toetamise teemades**. Professionaalse arengu toetamine hõlmab väga erinevaid ja nüansirohkeid meetodikaid ning nendega ei pruugita olla mõlemalt poolelt kursis. Uuringu põhjal vajavad põhjalikumat tutvustamist näiteks arengueesmärkide seadmine ja jälgimine ja arengu- ja tulemusvestluste läbi viimine erinevate tööriistade abil, samuti võimekate tulevaste juhtide märkamine ja karjääriteekondade soodustamise teemad.
- Koolipidajad soovivad enda oskusi täiendada lisaks materjalidele ka **praktilise võrgustiku või heal tasemel koolituse või ekspertnõu** abil. Kuna koolipidajad on enamasti juba haridusvaldkonna pädevusega, soovitakse tuge kas kolleegidelt teistes KOVides või kõrgel tasemel ekspertidelt (juhtide professionaalse arengu toetajad). Ka võiks pakkuda koolitusi samaaegselt nii koolipidajatele kui koolijuhtidele.



## Soovitused (2/2)

- Olgugi et uuring kinnitas, et koolipidajad tajuvad endal haridusjuhi arengu toetaja rolli, väljendati mitmes kohas osaliselt arusaama, et juht peaks enda arengut ise toetama ja enda vajadustest märku andma. Kvalitatiivuuringus vaadeldi mõnes intervjuus oskust ennast juhtida kui pigem kaasasündinud isiksuseomadust. Sellised arusaamad võivad viia olukorrani, kus haridusjuht jääb enda teemadega üksi või kus tema areng ei saa piisavalt proaktiivset tähelepanu. Seetõttu väärivad põhjalikumalt käsitlemist juhtimisoskuste arendamise ja arengutoe eripärade teema, sh miks on tarvis teise osapoole tuge.
- Suuremates linnades ja KOVides on rohkem välja kujunenud **erialaseid võrgustikke ja tegevusi**, millest oleks hea õppida väiksematel KOVidel. Väikestes ja vaesemates KOVides on pigem vähe haridusvaldkonna spetsialiste, palju haridusvõrgu korrastamise ja teiste valdkondadega seotud keerukaid küsimusi ning vähe üldist haldustuge. Seetõttu võivad nemad vajada valdkondlikku tuge laiemalt. Professionaalse arengu toetamine on ka haridusvõrgu korrastamise teemaga tugevalt seotud.
- Uuringust käisid vähem läbi kohaliku hariduse arengueesmärkide seadmise ja elluviimise ja lasteaia juhtide professionaalse arengu toetamise teemad, neid võiks tulevikus **põhjalikumalt uurida**. Tulevikus võiks samuti uurida arengueesmärkide ja erinevat tüüpi (arengu-, tulemus-) vestluste läbi viimise praktikaid ja vaateid neile nii koolipidajate kui haridusjuhtide seas.



2

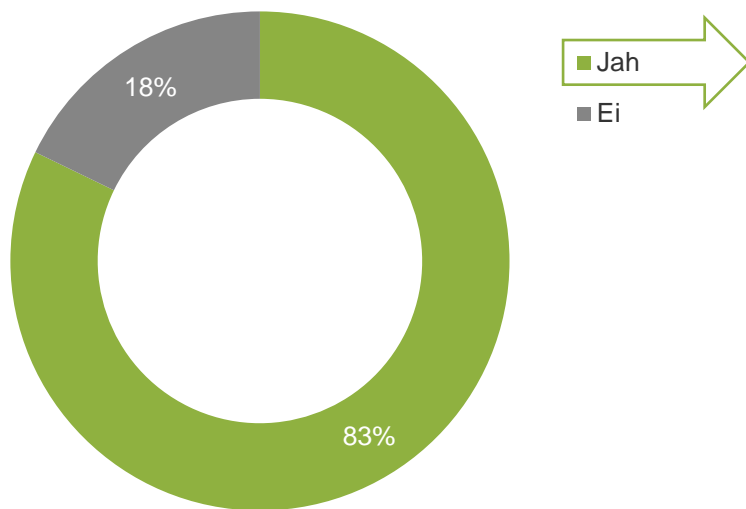
Koolipidajate  
tööülesanded ja  
koormus, n=45

# Kokkuvõte: koolipidajate koormus

- Uuringu põhjal tegelevad haridusvaldkonnaga KOVides peamiselt **haridusvaldkonna (55%), sotsiaalteaduste (24%)** või loodusteaduse taustaga (8%) inimesed, kellel on enamasti vähemalt magistrikraad (82%). Enamikul (83%) on ka varasem valdkondlik töökogemus, väga sageli kas haridusasutuses või haridusametnikuna.
- Hariduse eest vastutavatel spetsialistide **töökogemus varieerub**, palju on kogenumaid 6+ a tööstaažiga inimesi (33%), 2-3-aastase kogemusega inimesi (31%), kui ka suur osakaal alla aasta töötanud spetsialiste (24%). Hiljuti tööle asunud spetsialistid töötavad sagedamini tagamaalistes KOVides.
- **Üldjuhul on erinevates linna- või vallavalitsustes kuni kaks koolipidajat (64%)**. Töötajate arvu mõjutavad suuresti aga elanikkonna suurus ja tulukus: mida suurem elanike arv ja jõukam omavalitsus, seda suurema tõenäosusega on palgatud rohkem hariduse eest vastutavaid töötajaid.
- Sellegipoolest **kuuluvad üle poolte koolipidajate (56%) vastutuse alla hariduse kõrvalt ka muud valdkonnad**, sageli **kultuur, noorsootöö ja sport**, kuid ka **sotsiaal- ja tervishoiuvaldkonnad**. See võib olulisel määral mõjutada koolijuhtide toetamise võimekust ja ressursse. Nagu muustrina välja on kujunenud, vastutavad koolipidajad ka teiste valdkondade eest kõige sagedamini just väiksema elanikkonnaga, tagamaalistes piirkondades: nimelt, samal ajal kui keskuslikes KOV-ides vastutavad vaid 25% koolipidajatest ka muude valdkondade eest, küündib see sagedus **tagamaalistes KOV-ides 71%-ni**.
- **Pea kolmandik koolipidajatest (31%) tegeleb oma töös 6-9 haridusasutusega** samaaegselt.
- Koolipidajate tööd **haridusasutuste juhtide toetamisel abistavad kõige sagedamini (51%) abivallavanemad või –linnapead**; sedapuhku kõige enam just keskuslikemas ja tulukamates KOV-ides. **Vallavanem või linnapea** toetavad kõige sagedamini aga tagamaalistemas, väiksema elanikkonnaga piirkondades. **Haridusnõunikud või –spetsialistid ja haridusosakonna juhatajad** pakuvad toetust suuresti just arvukaima elanikkonnaga tulukates keskustes.
- Tööülesandeid loetledes pidasid koolipidajad läbivalt kõige olulisemaks ja ajakulukamaks **haridusjuhtide ja nõustamist, erinevate dokumentide koostamist ja läbivaatamist (nt avaldused, lepingud)** ning **haridusvõrgu korrastamist ja koordineerimist (lasteaia ja koolide kohtade tagamine ja rajamine)**. Just **tulukamate** regioonide töötajad pidasid neid kolme kõige olulisemaks ja nõudvamaks.

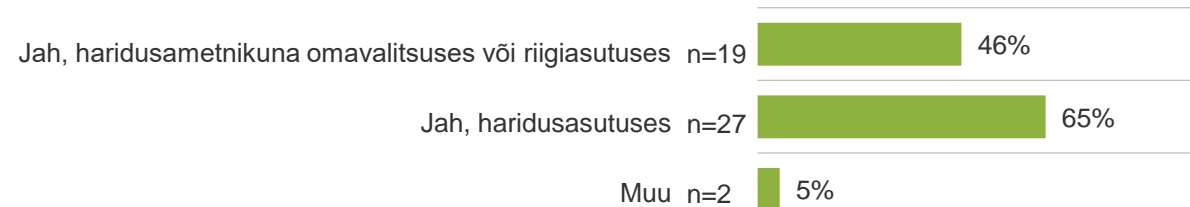
# Vastanud spetsialistide taust

Kas te olete ka varem töötanud haridusega seotud ametikohtadel



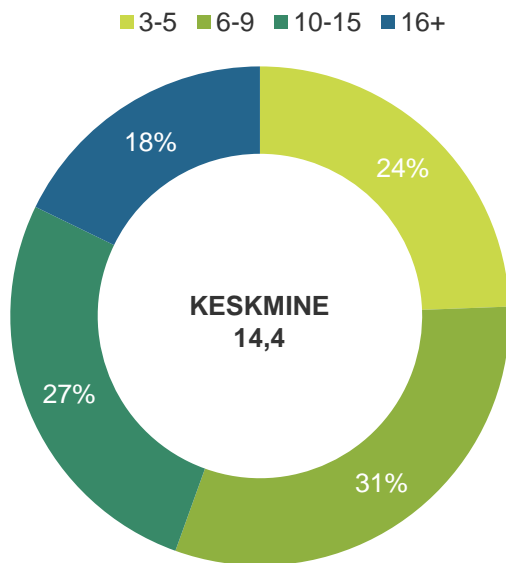
Kellena te olete ka varem töötanud

Neist, kes on ka varem töötanud (n=42)



# Koolipidajate tööülesanded ja koormus

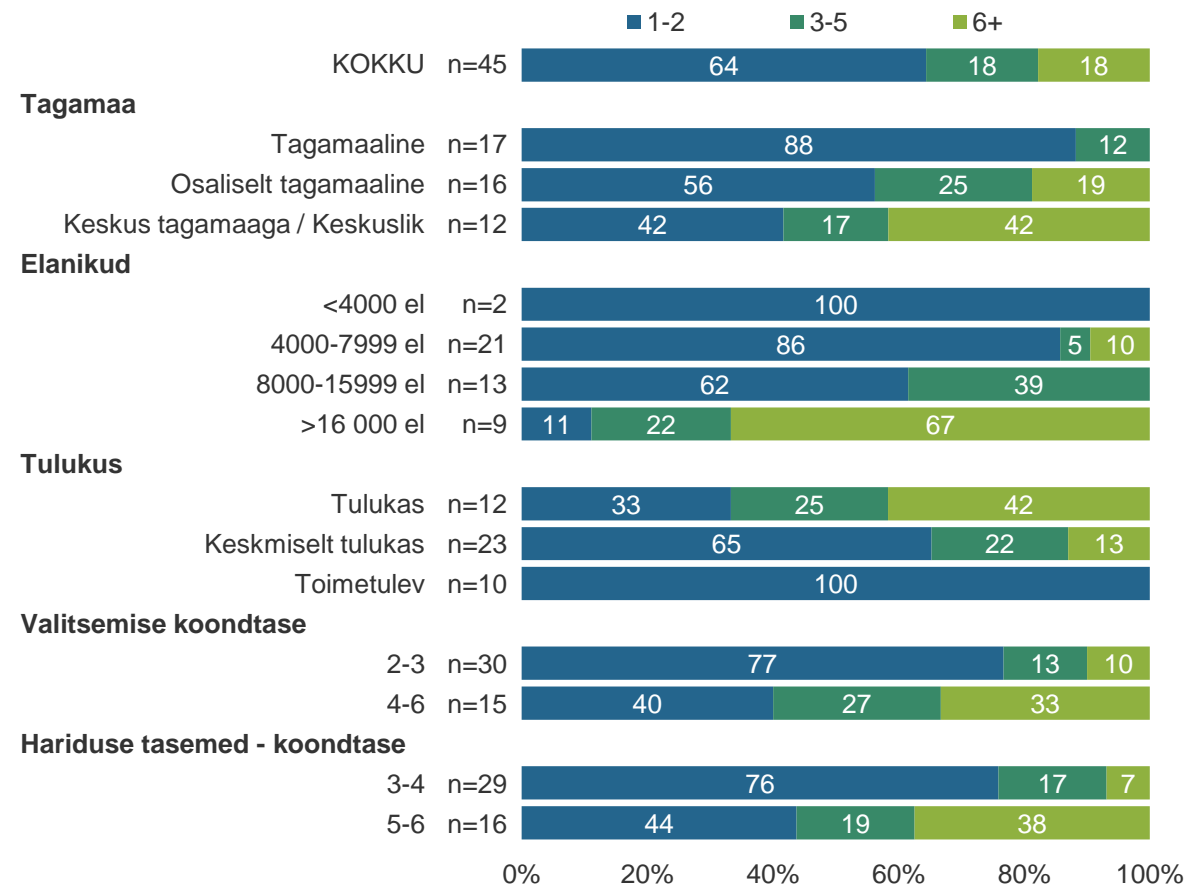
Mitme haridusasutusega te enda praegusel töökohal tegelete?



- Hariduse eest vastutav töötaja tegeleb keskmiselt 14,4 haridusasutusega üheaegselt.
- Koolipidajad tegelevad oma töökohal **kõige enam 6-9 haridusasutusega (31%) samaaegselt**, millele järgneb 10-15 haridusasutusega (27%). Napilt alla veerandi töötajatest (24%) tegelevad 3-5 haridusasutusega samaaegselt ning **kõige vähem töötajaid (18%) tegelevad rohkem kui 16 haridusasutusega.**

# Koolipidajate tööülesanded ja koormus

Kui palju on teie linna- või vallavalitsuses hariduse eest vastutavaid töötajaid?

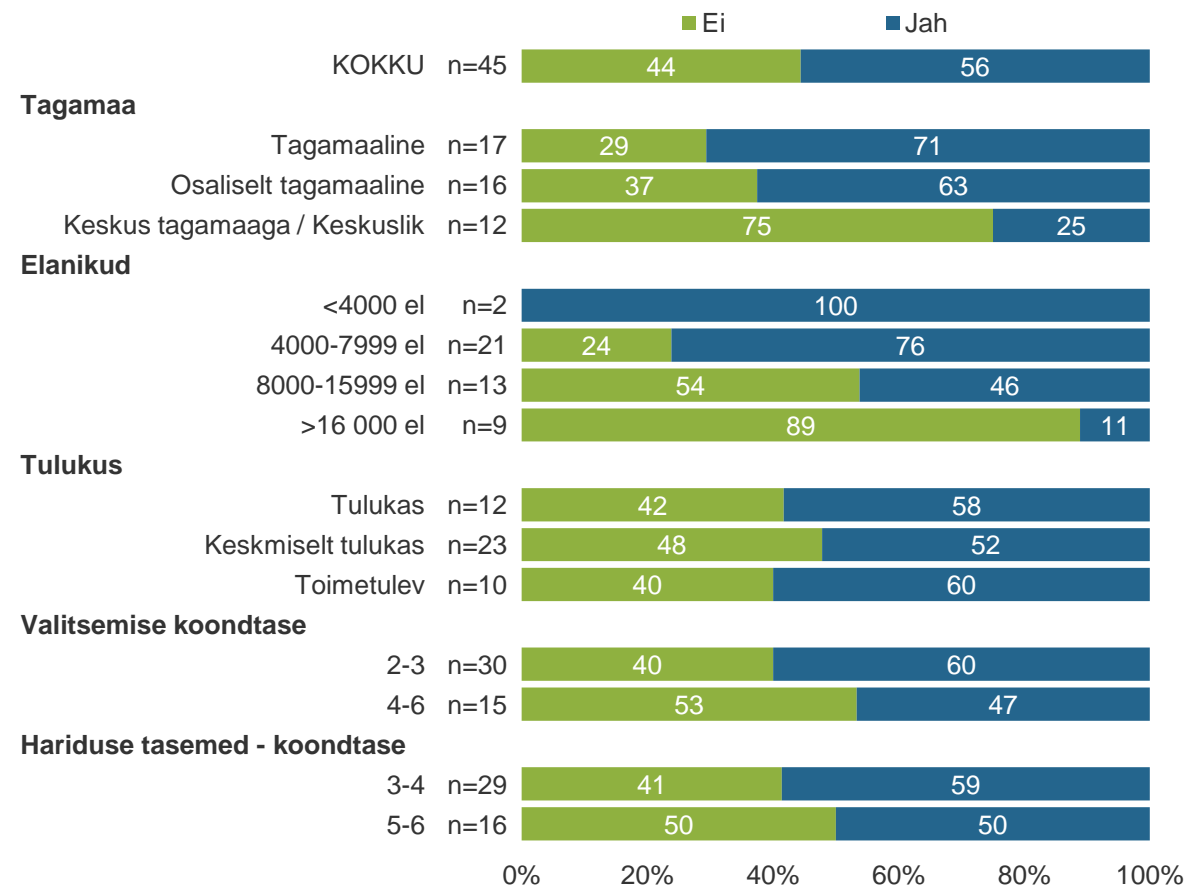


- Üldjuhul on Eesti linna- ja vallavalitsustes **üks kuni kaks** hariduse eest vastutavat töötajat.
- Töötajate arvu mõjutavad suuresti **omavahelises korrelatsioonis olevad näitajad**: tagamaalisus, elanikkond, tulukus, valitsemise koondtase ja haridustasemetete koondtase.
  - Nõnda on **100%** linna- või vallavalitsustest, kus hariduse eest vastutavad **kuni kaks töötajat**, <4000 suuruse elanikkonnaga ja madala toimetulekuga.
  - Vastupidiselt on vaid **11%** >16 000 suuruse elanikkonnaga ja **33%** tulukatest KOV-idest 1-2 koolipidajaga.
- Need andmed näitavad, et väiksematel ja vähem jõukamatel omavalitsustel ei pruugi olla võimalust rohkemate hariduse eest vastutavate töötajate palkamiseks.



# Koolipidajate tööülesanded ja koormus taustatunnuste lõikes

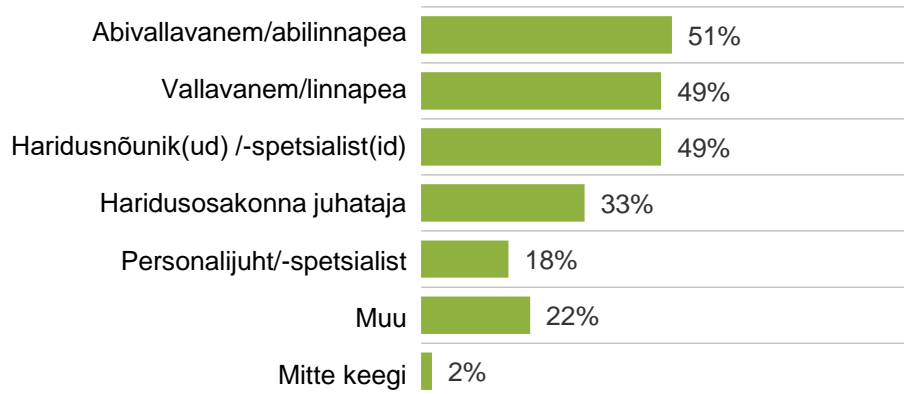
Kas teie tööülesannete hulgas on lisaks haridusevaldkonnale veel mõni teine sisuline vastutusvaldkond?



- Rohkem kui pooled hariduse eest vastutavatest töötajatest (56%) vastutavad lisaks hariduse valdkonnale ka muude valdkondade eest, eelkõige just kultuuri, noorsootöö ja spordi küsimustega (68%) kuid ka sotsiaalvaldkonna (32%) ja tervishoiu teemadega (18%).
  - Neljandik (25%) märkisid, et nad tegelevad kõigi valdkondadega.
- Teiste valdkondadega tegelemises tulevad kõige suuremad erinevused sisse tagamaaliste vs keskuslike ning väikese vs suure elanikkonnaga KOV-ide vahel.
  - Nimelt, 71% koolipidajatest tagamaalistes vs 25% keskuslikes omavalitsustes vastutavad mitme valdkonna eest.
  - Samamoodi, 100% töötajatest kõige väiksema arvukusega regioonides (<4000) vs 11% töötajatest arvukaima elanikkonnaga regioonides (>16 000) vastutavad lisaks haridusele ka muude valdkondade eest.

# Koolipidajate tööülesanded ja koormus

Kes on teised peamised haridusasutuste juhte toetavad spetsialistid teie kohalikus omavalitsuses?



- Umbes pooled hariduse eest vastutavad töötajad leiavad, et lisaks neile toetavad haridusasutuste juhte ka KOV-i **abivallavanem/abilinnapea (51%), vallavanem/linnapea (49%) ja haridusnõunik(ud)/-spetsialist(id) (49%)**.
- Üks kolmandik vastanutest (33%) arvab, et toetust pakub ka haridusosakonna juhataja ning veidi alla viiendiku (18%) leiab, et seda teeb personalijuht/-spetsialist.
- Väike osa (2%) märkis ka, et **nende endi kõrval ei ole kedagi muud**, kes haridusasutuste juhtidele toetust pakuks.

# Koolipidajate tööülesanded ja koormus

Kes on teised peamised haridusasutuste juhte toetavad spetsialistid teie kohalikus omavalitsuses?

## ABIVALLAVANEM/ABILINNAPEA

– Abivallavanem või abilinnapea pakub haridusasutuste juhtidele toetust suurema tõenäosusega **keskuslikes (67%) ja tulukates (67%)** linna- või vallavalitsustes. On märgata ka abivallavanema või –linnapea suurimat osalust **8000-15999 suuruse elanikkonnaga piirkondades (77%)**, kuivõrd väiksema elaniku arvuga KOV-ides tegeleb sellega pigem vallavanem või linnapea ning suurema elanikkonnaga regioonides pigem haridusnõunikud või –spetsialistid või haridusosakonna juhataja.

## VALLAVANEM/LINNAPEA

– Vallavanem või linnapea pakub toetust pigem **tagamaalistes (59%) ja väiksema elaniku arvuga piirkondades (4000-7999 el.; 62%)**, mis võib olla tingitud asjaolust, et väiksemates piirkondades on vallavanem/linnapea tõenäoliselt kogukonnale lähemal ning seega rohkem **isiklikult seotud** erinevate valdkondadega ja nendes valdkondades töötavate inimestega. Kõige vähem pakub vallavanem/linnapea toetust suurima elaniku arvuga piirkondades (11%).

## HARIDUSNÕUNIK/-SPETSIALIST JA HARIDUSOSAKONNA JUHATAJA

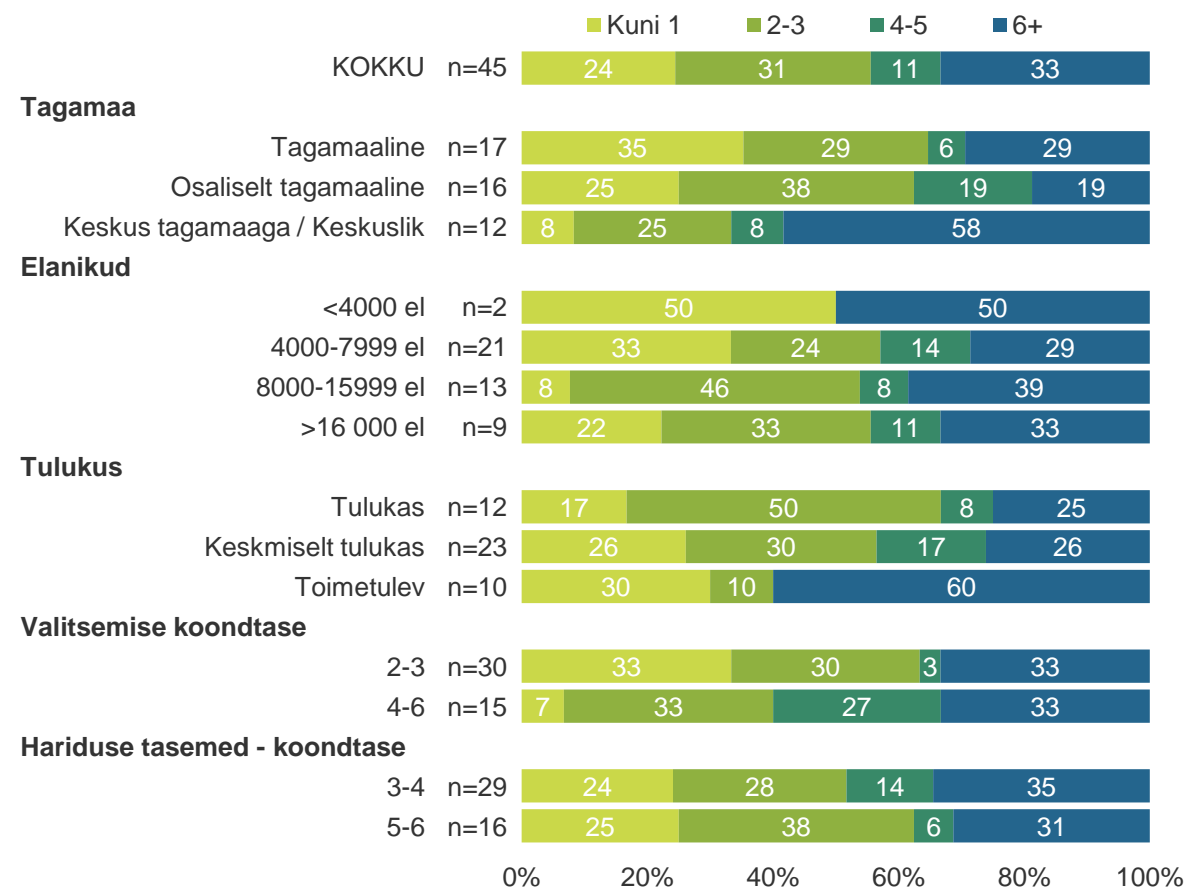
– Suurima elanikkonnaga piirkondades pakuvad see-eest toetust **haridusnõunikud või –spetsialistid (89%) ja haridusosakonna juhataja (89%)**.

## PERSONALIJUHT/-SPETSIALIST

– Väiksema tõenäosusega pakuvad haridusasutuste juhtidele toetust **personalijuht või –spetsialist** (üldiselt 18%). Tõenäosus aga suureneb kuni ühe kolmandikuni **(33%)** nii üle **16 000 elanikuga kui ka tulukates piirkondades**. Sarnaselt eelnevaga võib seda selgitada **olemasolevate ressursside ja võimekusega**, mis võimaldavad palgata kitsama töösuunitlusega spetsialiste.

# Töökogemus taustatunnuste lõikes

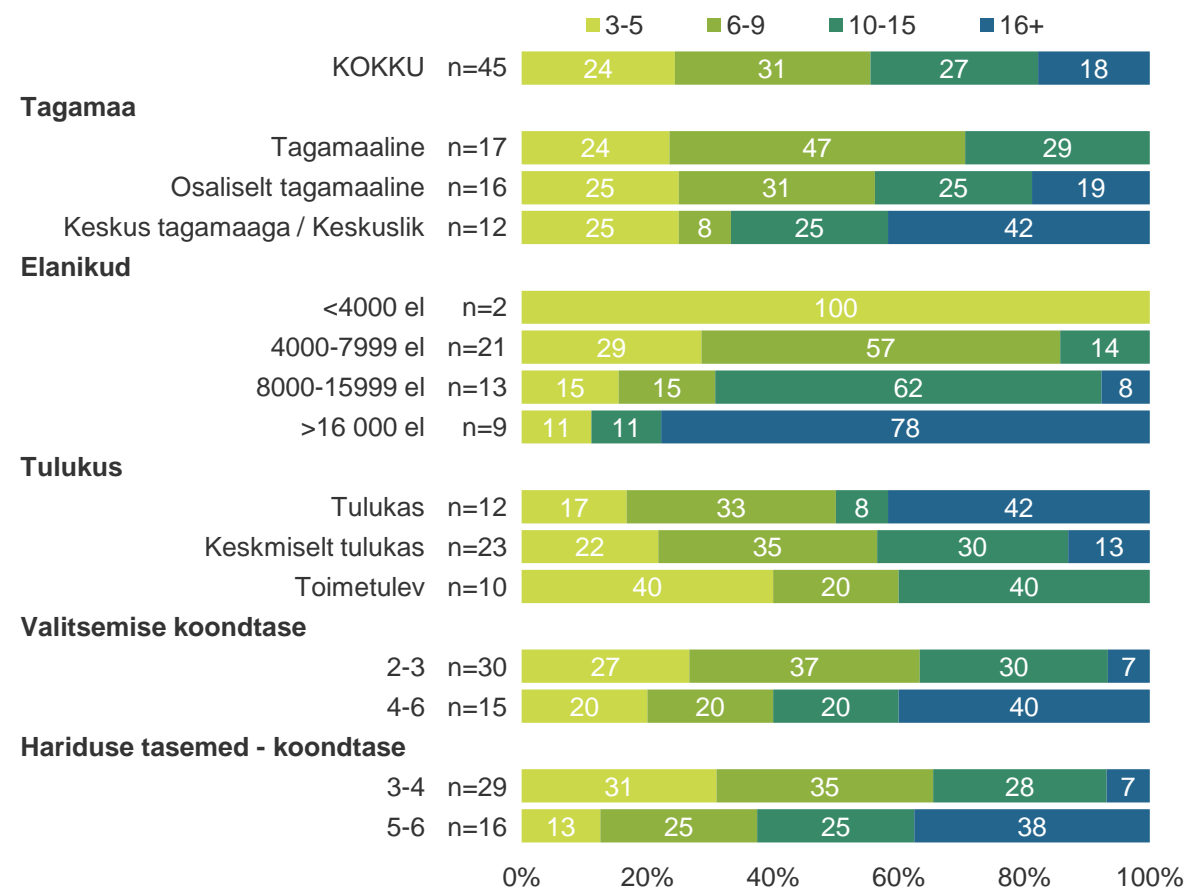
Mitu aastat olete sellel ametikohal töötanud?



- Valdav osa (33%) hariduse eest vastutavatest töötajatest on sellel ametikohal töötanud rohkem kui kuus aastat. Peaaegu sama palju (31%) töötajaid on olnud ametis kaks kuni kolm aastat. Kõige vähem (11%) on neid, kes on sellel ametikohal töötanud neli kuni viis aastat.
- Kõige pikema tööstaaziga koolipidajaid võib üldjuhul kohata madalama toimetulekuga (60%) piirkondades. Vastupidiselt eelnevale näitajale töötavad nad ka tihti keskuslikes (58%) omavalitsustes.
- Kõige väiksema tööstaaziga (<1 a) koolipidajad töötavad enamasti tagamaalistes KOV-ides (35%).
- Vaatamata erinevatele näitajatele on läbivalt väike osakaal neil, kes on selles ametis töötanud neli kuni viis aastat. Üks võimalik põhjus võib olla see, et umbes neli aastat tagasi alguse saanud koroonapandeemia ajal ei võetud sellesse vastutusvaldkonda töötajaid juurde.

# Koolipidajate tööülesanded ja koormus

Mitme haridusasutusega te enda praegusel töökohal tegelete?



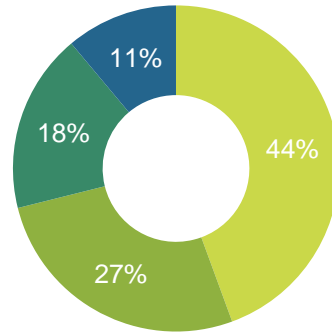
- KOV-i koolipidaja **suurem seotus mitme haridusasutusega** korraga on seotud **keskuslikkusega, arvukama elanikkonnaga, suurema tulukusega** ning kõrgema valitsemise ja haridustasemetega koondtasemega. Samas on tõenäoline, et sellistes KOVides, eriti suurtes linnades on üldiselt rohkem halduslikke ressursse (juhendid, seotud organisatsioonid ja asutused) teemaga tegelemiseks.
- Üle kolmveerandi >16 000 elanikuga KOV-i koolipidajatest (**78%**) ja veidi vähem kui pool tulukamate piirkondade töötajatest (**42%**) tegelevad korraga rohkem kui **16 haridusasutusega**.
- Nii KOV-i **elanike arv** mängib kui ka sellega kaasas käiv **üldine haridusasutuste arv** mängivad taas määravat rolli:
  - 100% väikseima elanikkonnaga KOV-i töötajast tegelevad **3-5** haridusasutusega,
  - valdav osa 4000-7999 elanikuga KOV-i töötajatest (**57%**) tegelevad **6-9** haridusasutusega,
  - valdav osa 8000-15999 elanikuga KOV-i töötajatest (**62%**) tegelevad **10-15** haridusasutusega,
  - valdav osa suurima elanikkonnaga KOV-i töötajatest (**78%**) tegelevad **rohkem kui 16** haridusasutusega.

# Koolipidajate tööülesanded ja koormus

Kui palju on teie vallas erinevaid haridusasutusi?

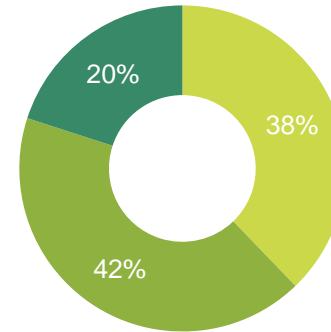
Lasteaedu

■ 1-3 ■ 4-6 ■ 7-10 ■ 11+



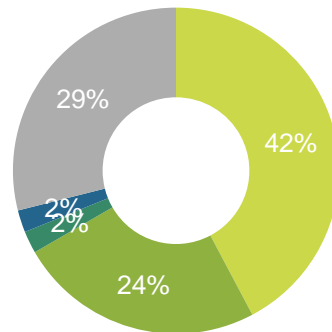
Üldhariduskoole

■ 1-3 ■ 4-6 ■ 7+



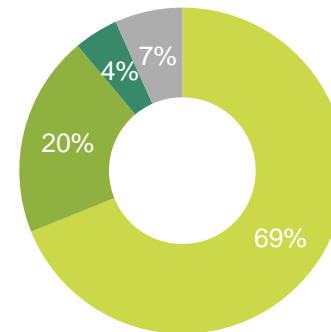
Riigigümnaasiume

■ 0 ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ Ei oska öelda/Vastamata



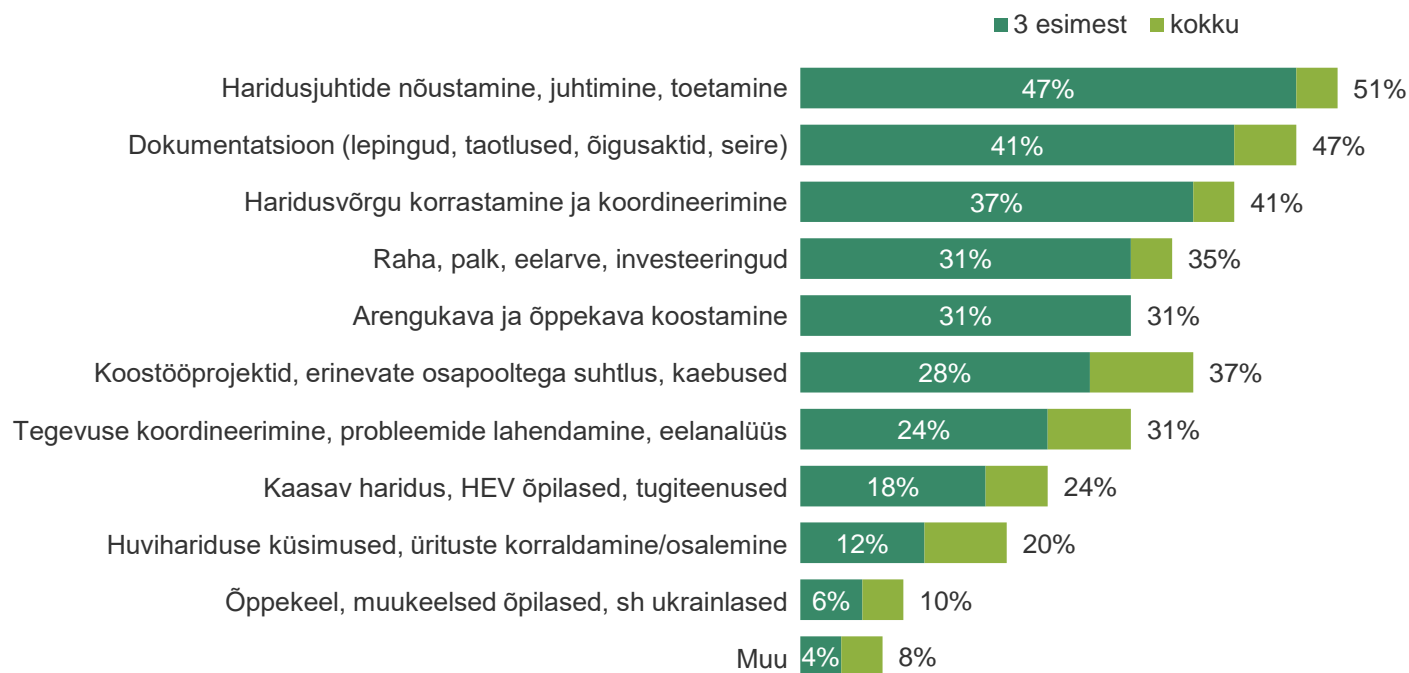
Huvikoole

■ 0-2 ■ 3-5 ■ 6+ ■ Ei oska öelda/Vastamata



# Koolipidajate tööülesanded ja koormus

Millised on teie kõige olulisemad ja kõige rohkem aega võtvad tööülesanded? Vabade vastuste kodeering



# Täpsem ülevaade: koolipidajate tööülesanded ja koormus

Millised on teie kõige olulisemad ja kõige rohkem aega võtvad tööülesanded? Nimetage vähemalt kolm.

- Vabas vormis loetletud tööülesannete seast peeti **kolmeks kõige olulisemaks ja aeganõudvamaks ülesandeks haridusjuhtide nõustamist, juhtimist, toetamist (47%), dokumentatsiooniga seotud tegevusi** – nt avaldused, lepingud vms **(41%) ning haridusvõrgu korrastamist ja koordineerimist (37%)**.
- **Raha, palga-, eelarve- ja investeerimisküsimused on 16+ haridusasutusega tegelevatele koolipidajatele** olulisemad ja nõudlikumad, sest rohkem haridusasutusi võivad endaga kaasa tuua ka rohkem vaeva rahaliste küsimuste lahendamisega. Eeldades, et tegemist on pigem linnade või suure elanikkonnaga valdadega, võivad seal olla rahastusteamade osas kõrgemad standardid või rohkem bürokraatiat, samas ka haldustuge.
- **Tegevuse koordineerimine, probleemide lahendamine ja eelanalüüs** (nt statistiliste andmete analüüsimine otsuste tegemiseks) **(24%)** on kolme kõige tähtsama tööülesande seas eelkõige **tulukuselt toimetulevates regioonides töötavatel koolipidajatel (40%), pikima tööstaaziga koolipidajatel (38%) ning 10-15 haridusasutusega tegelevatel koolipidajatel (50%)**.
- Tööülesanded, mis hõlmavad **kaasavat haridust, HEV õpilasi ja üldiselt tugiteenuseid (18%)** on olulisemad **just 4-5 aastat sel ametikohal töötanud (33%)** koolipidajatele ning **10-15 haridusasutusega tegelevatele (29%) koolipidajatele**.
- **Huviharidust ning üritustel osalemist ja nende korraldamist (12%)** peavad nõudvamaks **2-3 aastat sel ametikohal töötanud koolipidajad (24%)**.



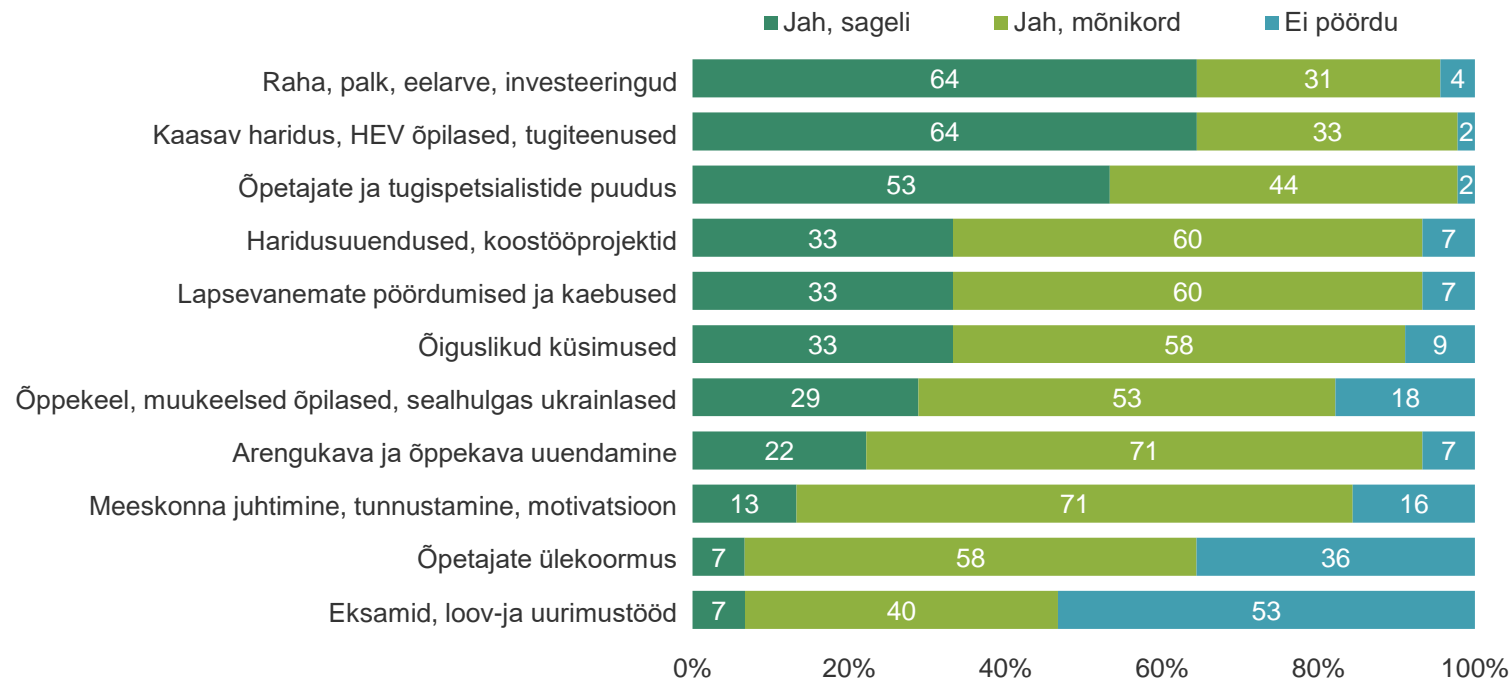
3

Koolijuhtide professionaalse arengu toetamisest

n=45

# Koolijuhtide toetamisest

Milliste teemadega ja kui sageli teie omavalitsuse haridusasutuste juhid teie poole pöörduvad?



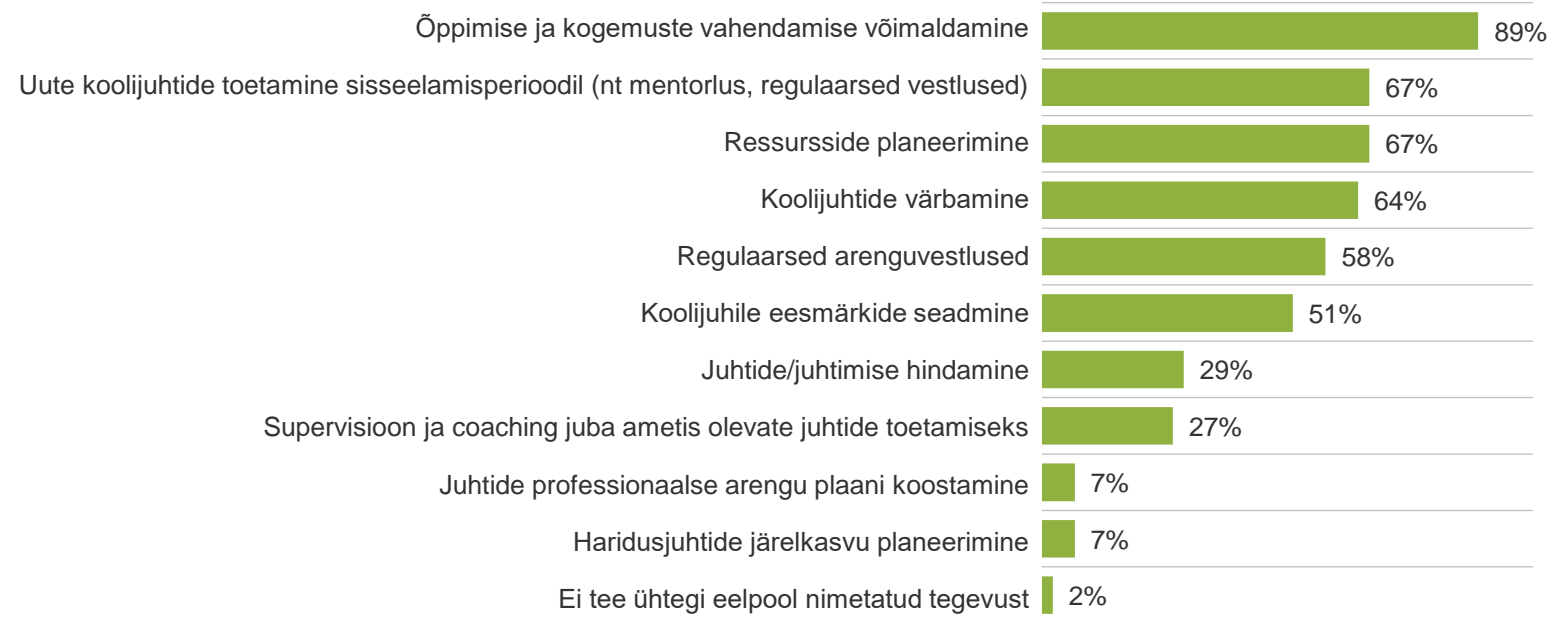
# Koolijuhtide toetamisest

## Milliste teemadega ja kui sageli teie omavalitsuse haridusasutuste juhid teie poole pöörduvad?

- Haridusasutuste juhid pöörduvad koolipidajate poole **kõige tihemini just rahaliste (nt palk, eelarve) (64%) ja kaasava hariduse (HEV õpilased, tugiteenused) (64%) küsimuste osas.**
  - **Raha küsimustes** mängib tähtsat rolli just **keskuslikkus** ja **elanike arv**: mida suurem elanikkond ja keskuslikum piirkond, seda tihemini koolipidajate poole pöördatakse. **Kaasava hariduse küsimusi** esinemist esineb **tulukates** piirkondades (42%) vähem kui toimetulevates (70%), mida selgitab näiteks tulukate piirkondade võimekus palgata haridusasutustesse spetsiifiliselt tugiteenuste küsimustega tegelevaid spetsialiste või delegeerida teema eraldi spetsialistile.
- **Sageli (53%)** pöördatakse koolipidaja poole ka **õpetajate ja tugispetsialistide puudumise tõttu**, mida võib enim märgata **väiksema elanikkonnaga (62%), tagamaalistemas (59-63%) ja toimetulevates (60%) KOV-ides.**
- Küllaltki samaväärselt (**kõik 33%**) pöördatakse koolipidaja poole **haridusuuenduste ja koostööprojektide, lapsevanemate pöördumiste ning õiguslike küsimuste** tõttu, kõik mis esinevad kõige sagedamini just **keskuslikes (60-80%), >16 000 elanikkonnaga (56-78%) KOV-ides.** Neid küsimusi esitatakse tihedamini ka KOV-ides, kus on rohkem (6+) hariduse eest vastutavaid töötajaid.
- Vähem pöördatakse koolipidajate poole **õppekeele ja muukeelsete õpilaste (29%) ning arengukava ja õppekava uuenduste (22%) osas.**
  - Kuigi tagamaalistemas piirkondades esineb seda märkimisväärselt vähem, **tähelepanväärt 100% keskuslike KOV-ide koolipidajatest, et nende poole pöördatakse õppekeele ja muukeelsete õpilaste osas.** Seda võib selgitada asjaoluga, et tõenäoliselt õpivad just keskuslike piirkondade haridusasutustes ka Ukrainast saabunud lapsed ja noored, kelle abistamine võib olla raskendatud keelebarjääri ja nende kogetud traumade tõttu.
  - Arengu- ja/või õppekava küsimusi esineb see-eest tihemini just toimetulevates piirkondades (50%).
- **Kõige vähem** pöörduvad haridusasutuste juhid koolipidajate poole meeskonna juhtimise ja tunnustamise (13%), õpetajate ülekoormuse (7%) ning eksamite ja loov- /uurimistöö küsimuste osas (7%).
  - Meeskonna juhtimise küsimusi esineb **kõige tihedamini keskustes (40%),** kus haridusasutuste juhid töötavad **suurema meeskonnaga.**

# Koolijuhtide toetamisest

Milliseid järgnevaid tegevusi te viimase paari aasta jooksul seoses haridusasutuste juhtide toetamisega olete teinud?



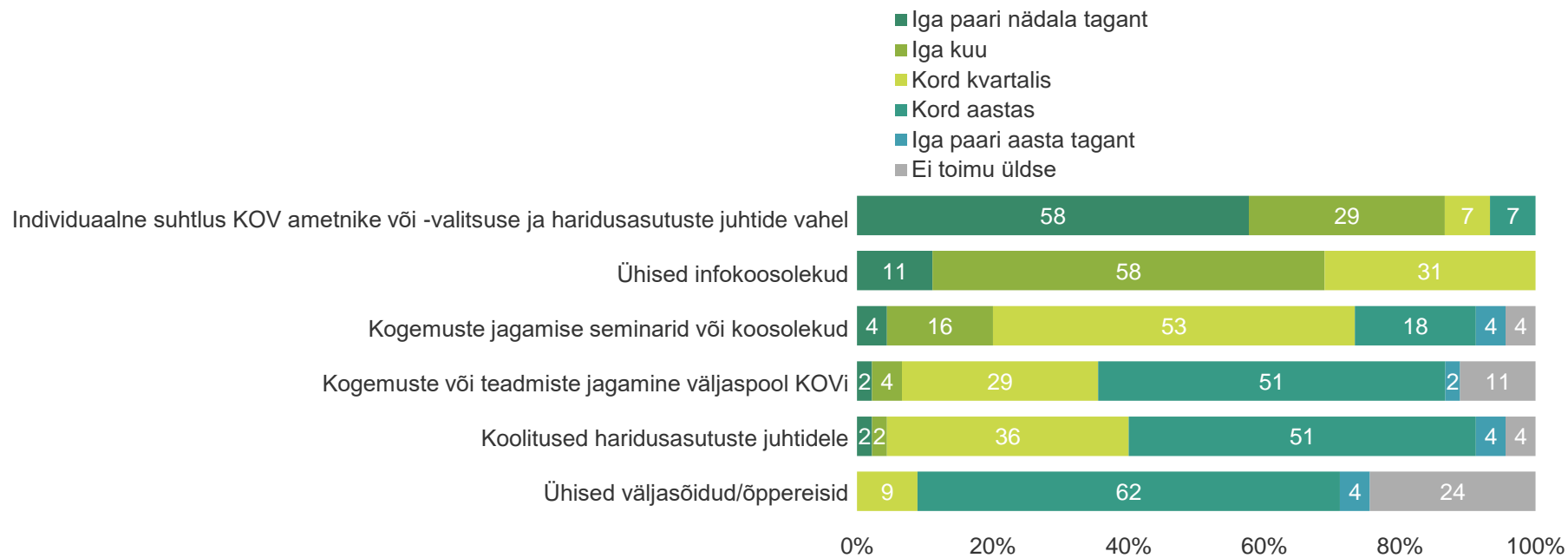
# Vahekokkuvõte: koolijuhtide toetamisest

Milliseid järgnevaid tegevusi te viimase paari aasta jooksul seoses haridusasutuste juhtide toetamisega olete teinud?

- Seoses haridusasutuste juhtide toetamisega on koolipidajad **kõige enam võimaldanud õppimise ja kogemuste vahendamist (89%)**, mille puhul ei esine taustatunnuste lõikes olulisi erinevusi.
- Üle kahe kolmandiku (**67%**) koolipidajatest leiavad, et nad on ka **toetanud uusi koolijuhte sisseelamisperioodil ning ressursside planeerimisel**, seda sagedamini **suurema elanikkonnaga** piirkondades ja **tulukuselt toimetulevates KOV-ides**.
- Koolijuhte on paari aasta jooksul **värvanud 64%** koolipidajatest, mille puhul on täheldada tihedamat esinemissagedust **keskuslikes (100%)**, **suurima elanikkonnaga (89%) linna- või vallavalitsustes**.
- **Regulaarseid arenguveestlusi** on pidanud **58%** koolipidajatest ning **haridusasutuste juhtidele** on **eesmärke seadnud 51% koolipidajatest**. Kuna need on ühed arengu toetamise tüüpilisemad vormid, on selline tulemus üllatav.
- **Koolijuhtide hindamist** täheldavad **29%** koolipidajast ning eelkõige just **keskuslikes (60%)**, **arvukaima elanikkonnaga (56%)** piirkondades. Nõnda tegelevad koolipidajad koolijuhtide hindamisega sagedamini, kui nad **vastutavad rohkemate haridusasutuste eest (nt 16+ → 75%)**. Seda võib selgitada asjaolu, et suuremates linnades võivad arengu toetamise protsessid ja praktikad olla rohkem välja kujundatud.
- **Supervisiooni ja coachinguga** tegelevad **27%** koolipidajatest: enim tegelevad sellega koolipidajad **keskuslikes KOV-ides (60%)**. Kuigi seda ei saa seletada hariduse eest vastutavate töötajate rohkusega (märgatavaid erinevusi ei esine), võib seda seletada asjaoluga, et keskustes on töötajatele võimaldatud *coaching* oskuste omandamist.
- Kõige harvemini tegelevad koolipidajad **juhtide professionaalse arengu plaani koostamisega (7%)** ja **haridusjuhtide järelkasvu planeerimisega (7%)**. Sellegipoolest on tõenäolisem, et koolipidajad **keskuslikemas piirkondades** tegelevad selliste plaanide koostamisega enam kui tagamaalistes regioonides.

# Koolijuhtide toetamisest

Millised tegevused ja kui sageli haridusasutuste juhtidega teie omavalitsuses läbi kooliaasta toimuvad?



# Vahekokkuvõte: koolijuhtide toetamisest

Millised tegevused ja kui sageli haridusasutuste juhtidega teie omavalitsuses läbi kooliaasta toimuvad?

## INDIVIDUAALNE SUHTLUS KOV AMETNIKE VÕI –VALITSUSE JA HARIDUSASUTUSTE JUHTIDE VAHEL

- Individuaalsed suhtlused haridusasutuste juhtidega **toimuvad valdavalt iga paari nädala tagant (58%)** või **kord kuus (29%)**. Iga paari nädala tagant toimuvad need nii **keskustes (80%)** kui ka **tulukuselt toimetulevates (90%)** piirkondades.

## ÜHISED INFOKOOSOLEKUD

- Ühised infokoosolekud toimuvad pigem **kord kuus (58%)** või **kord kvartalis (31%)**, mis on läbivalt sarnane erinevate näitajate lõikes.

## KOGEMUSTE JAGAMISE SEMINARID VÕI KOOSOLEKUD

- Teadmiste jagamise seminarid toimuvad valdavalt **kord kvartalis (53%)**. **Keskuslikes, suurema elanikkonnaga tulukates** regioonides toimub neid **harvemini** (kord aastas) väiksema elanikkonna ning vähem keskuslike ja tulukate KOV-idega (pigem kord kvartalis). See võib olla tingitud asjaolust, et keskustes ja suurema elanikkonnaga piirkondades võib selliste seminaride korraldamine olla ajakulukam ja ressursirohkem ettevõtmine või siis on selleks teised professionaalsed võrgustikud ja kontaktid (näiteks koolijuhtide omavaheline orgaaniline suhtlus, arenguprogrammid jne).

## KOGEMUSTE VÕI TEADMISTE JAGAMINE VÄLJASPOOL KOV-I

- Väljaspool KOV-i toimub kogemuste ja teadmiste jagamine valdavalt **kord aastas (51%)**. Mida **väiksem on haridusasutuste arv, millega koolipidaja korruga tegeleb**, seda suurema tõenäosusega toimuvad kogemuste ja teadmiste jagamised väljaspool KOV-i ka **kord kvartalis, kord kuus või isegi paari nädala tagant**.

## KOOLITUSED HARIDUSASUTUSTE JUHTIDELE

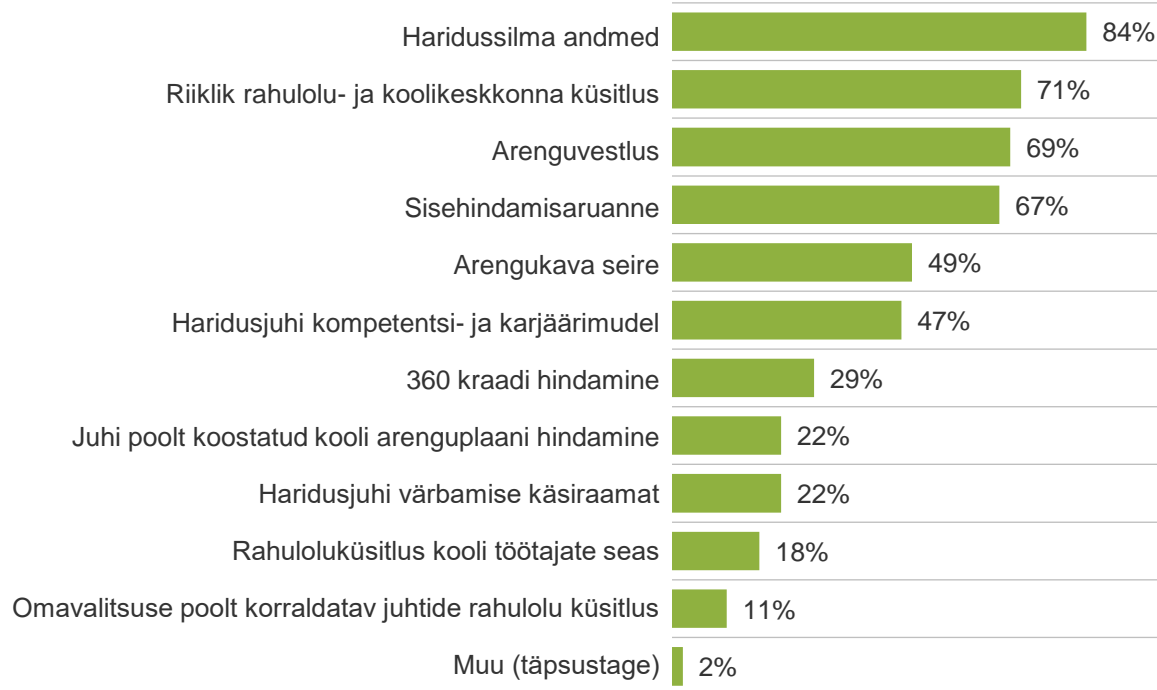
- Koolitused toimuvad peamiselt **kord aastas (51%)**, kuid märgatav osa täheldab neid toimuvat **kord kvartalis (36%)**. Sarnaselt eelmisele, **mida väiksem on haridusasutuste arv, millega koolipidaja korruga tegeleb**, seda tihedamini toimuvad koolitused korra aastas asemel **kord kvartalis**. Väikestes KOVides võib olla koolitusi lihtsam korraldada või suuremates KOVides võidakse käia koolitustel kolmandate osapoolte juures.

## ÜHISED VÄLJASÕIDUD/ÕPPEREISID

- Nagu viimasedki tegevused, toimuvad väljasõidud üldiselt **kord aastas (61%)**, kuid **24%-i** vastanute sõnul **ei toimu neid üldse**. Väljasõitude (mitte)esinemist mõjutavad peamiselt KOV-i **elanikkonna suurus** ja **tulukus**: nimelt mida väiksem elanikkond ja tulukus, seda suurema tõenäosusega väljasõite ei toimu.

# Koolijuhtide toetamisest

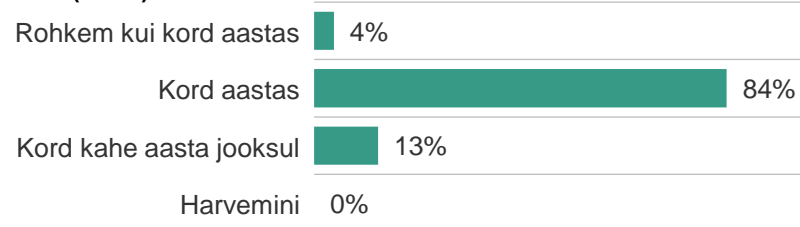
Milliseid infomaterjale ja tööriistu haridusasutuste juhtide töö toetamiseks kasutate?



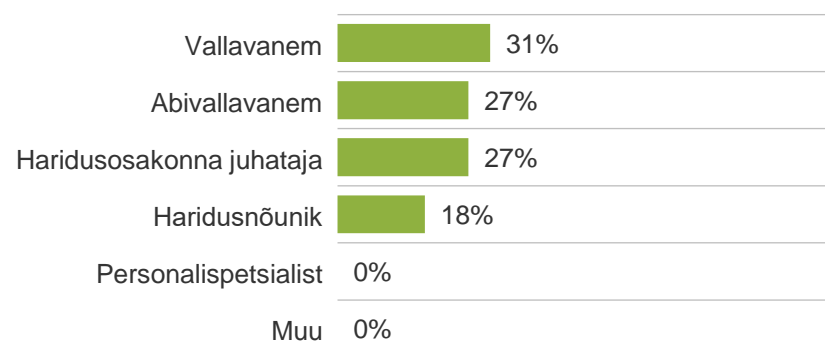


# Arenguvestluste pidamine

## Kui sageli viiakse teie KOVis haridusasutuste juhtidega läbi arenguvestlusi? (n=31)



## Kes arenguvestlusi läbi viib? Mitu varianti



- Viimase paari aasta jooksul viidi haridusjuhtide toetamiseks regulaarseid arenguvestluseid läbi 58% KOVides.

- Nendest **69%** koolipidajatest, kelle sõnul toimuvad haridusasutuste juhtide toetamiseks regulaarsed arenguvestlused, väidavad **84%**, et see toimub **kord aastas, 13% puhul kord kahe aasta jooksul, 4% puhul sagedamini**. Kvalitatiivuurings osalenud koolipidajad pidasid vestluseid iga kahe aasta tagant. Sagedamini ei nähtud kas vajadust või oli raske leida aega, selle asemel toetuti individuaalsele suhtlusele ja jooksvale toele.
- **Kõige sagedamini viib haridusasutuste juhtidega arenguvestlusi läbi vallavanem (31%)**, kuid peaaegu sama tihti teevad seda ka abivallavanem või haridusosakonna juhataja (mõlemad 27%).
- 18% vastanute sõnul viib arenguvestlusi läbi ka haridusnõunik ning mitte ühelgi korral ei vii neid läbi personalispetsialist.

# Vahekokkuvõte: koolijuhtide toetamisest

## Milliseid infomaterjale ja tööriistu haridusasutuste juhtide töö toetamiseks kasutate?

- Infomaterjalidest ja tööriistadest kasutatakse peamiselt **HaridusSilma andmeid (84%)** ja **riikliku rahulolu ja koolikeskkonna küsitlusi (71%)**. Kuigi riikliku rahulolu ja koolikeskkonna küsitluse kasutamise vahel **tugevaid erinevusi ei esine**, näib HaridusSilma andmete kasutamine olevat **kõrgem just keskuslikes piirkondades (86-100%)**.
- Peaaegu sama palju kasutatakse **arenguvestlusi (69%)** ja **sisehindamisaruandeid (67%)**.
  - **Sisehindamise aruanded** näevad rohkem kasutust **keskuslikemas KOV-ides** (nt tagamaaline: 59% → keskuslik: 80%), kus võidakse neid rohkemate ressursside tagajärjena tihemini läbi viia ning seega ka infomaterjalina kasutada.
- **Arengukava seire** kasutamist täheldavad **49%** koolipidajatest, eelkõige **suurema elanikkonnaga piirkonnad (78%)** kuid ka **tulukuselt toimetulevad (60%) KOV-id**.
- Sellegipoolest kasutatakse kõiki eelnevaid materjale ja tööriistu rohkem eelkõige **valitsemise kõrgemal koondtasemel**.
- **Haridusjuhi kompetentsi- ja karjäärimudelit** kasutatakse vaid veidi arengukava seirest vähem ehk **47%**, kuid see-eest pigem **valitsemise madalamal koondtasemel (50%)**. Nõnda on ka märgata sagedamat kasutamist just **tagamaalistes (65%)** ja **tulukuselt toimetulevates KOV-ides (60%)**.
- **360-kraadi hindamist** kasutavad **29%** koolipidajatest ning eelkõige need koolipidajad, kellel on **suurem arv haridusasutusi, millega nad samaaegselt tegelevad** (nt 16+ → 38%).
- **Kõige vähem** kasutatakse **juhi poolt koostatud kooli arenguplaani hindamist (22%)**, **haridusjuhi värbamise käsiraamatut (22%)**, **kooli töötajate rahuloluküsitlust (18)** ja **omavalitsuse poolt korraldatavat juhtide rahulolu küsitlust (11%)**, mis näivad hoolimata erinevatest näitajatest olevat läbivalt sarnase kasutussagedusega.

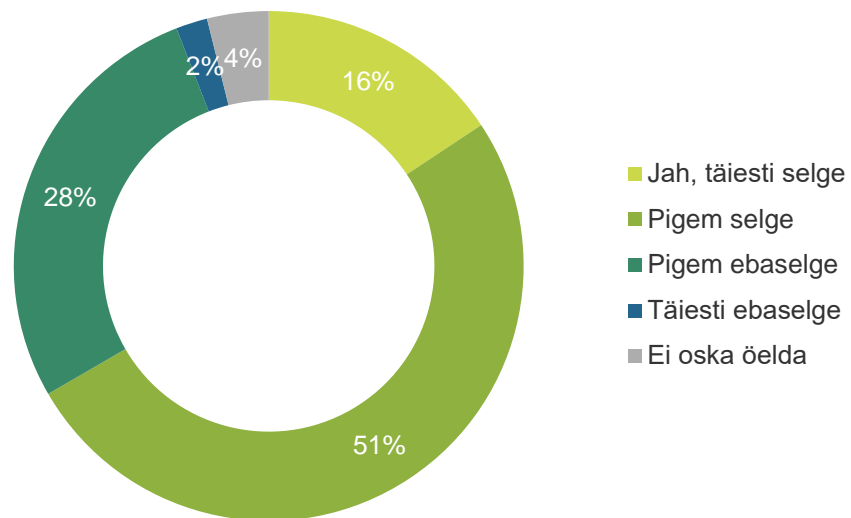
4

Hoiakud ja hinnangud koolijuhtide professionaalse arengu toetamise suhtes

n=51

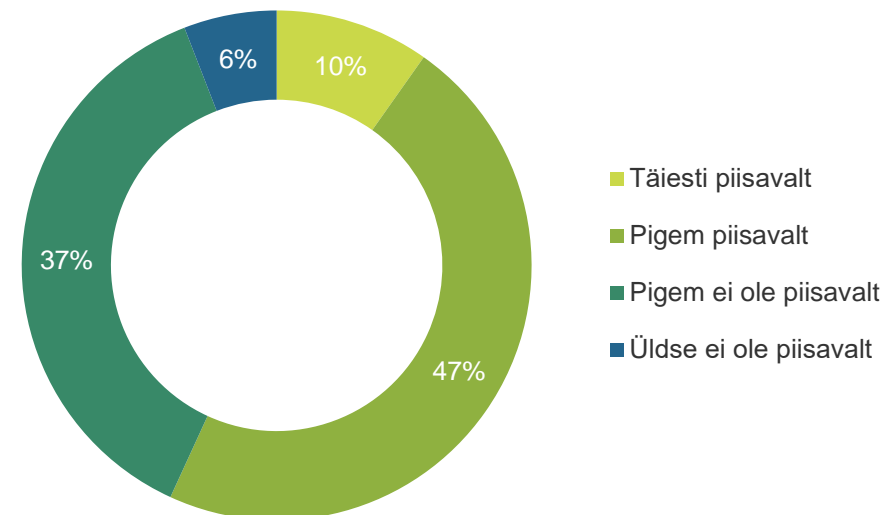
# Koolijuhtide toetamise ülesande selgus & hinnang enda teadmistele ja oskustele

Kuivõrd selge on see, kuidas ja milliste tegevustega te peaksite haridusjuhtide professionaalset arengut toetama?



Valdava osa (67%) koolipidajate seas on pigem või täiesti selge mil viisil haridusasutuste juhtide professionaalset arengut toetada, kuid **märgatav osa (30%) nentis ka osalist (28%) või täielikku (2%) ebaselgust.**

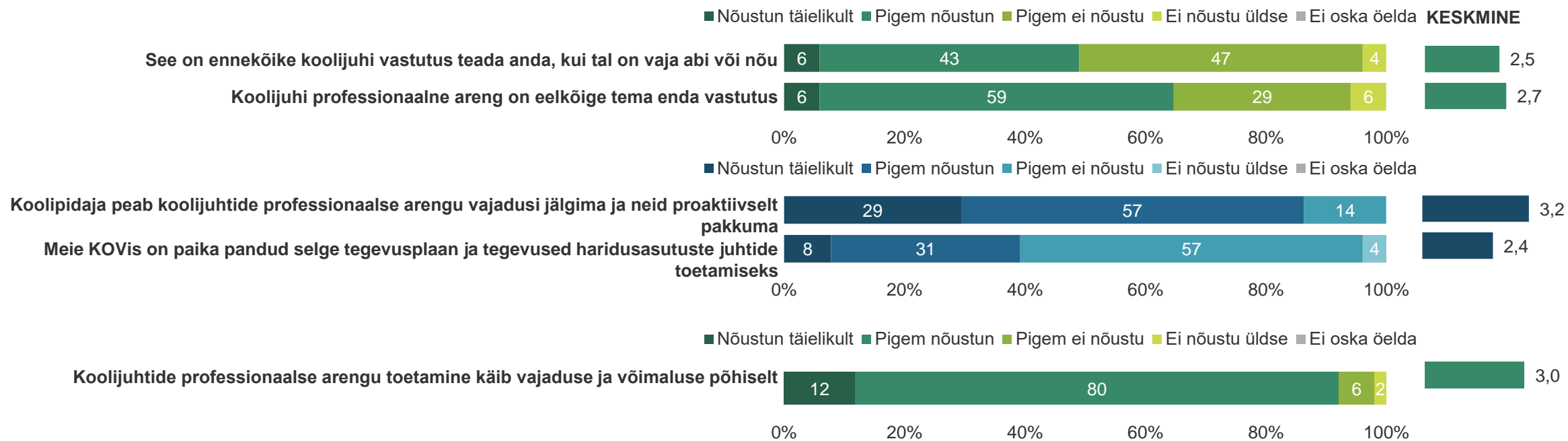
Kas te tunnete, et teil isiklikult on piisavalt teadmisi ja oskuseid, et toetada koolijuhtide professionaalset arengut?



Sarnaselt eelmisega on ka suuremal osal (57%) koolipidajatest tunne, et neil on pigem või täiesti piisavalt teadmisi ja oskusi, et toetada koolijuhtide professionaalset arengut. Sellegipoolest **märkis 43% koolipidajatest**, et nende praegustest teadmistest ja oskustest jääb **pigem (37%) või täiesti vajaka (6%).**

# Hoiakud ja hinnangud

Mil viisil on haridusasutuste juhtide professionaalse arengu toetamine teie omavalitsuses korraldatud?

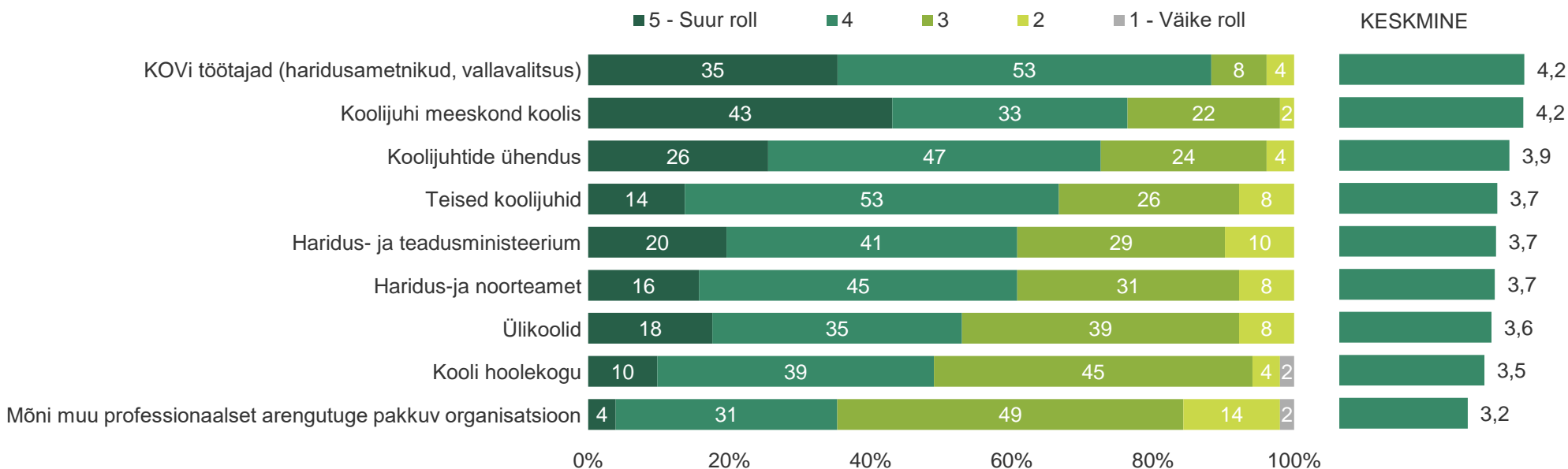


# Hoiakud ja hinnangud: arengu toetamise vastutus ja vajadus

- Koolipidajad üldiselt nõustuvad, et **koolijuhtide professionaalne areng on eelkõige nende enda vastutus (65%)**. Kuid **sellegipoolest leiab 86% vastanutest, et koolipidaja roll on koolijuhtide professionaalse arengu vajaduste jälgimine ja proaktiivne pakkumine**. See võib tähendada, et kuigi vastutus on koolijuhtidel endil, mõistavad koolipidajad, et nad saavad mängida olulist rolli ressursside pakkumisel ja keskkonna loomisel, mis soodustab koolijuhtide arengut.
- Koolipidajad, kes tegelevad **16+ haridusasutusega** samaaegselt leiavad enim, et on **koolijuhi enda vastutus teada anda**, kui arengu osas on abi või nõu vaja, kuid mitte selle eest täielikult ise vastutada. See võib tulla asjaolust, et neil ei ole võimalust koolijuhi abivajadusest ise proaktiivselt uurida.
- Samas arvab aina rohkem koolipidajaid, kes töötavad suurema elanikkonnaga piirkondades, et vastutus arengu eest lasub täielikult koolijuhtidel endil. Soov ennast juhtiva haridusjuhi järgi käis läbi ka osast vabadest vastustest, mis tähendab, et alati ei mõisteta peegeldava ja arengut mõtestava toe vajadust.
- Siiski märgib **61%** vastanutest, et nende **KOV-is puudub või pigem puudub selge tegevuskava** haridusasutuste juhtide toetamiseks ning **arengu toetamine toimub pigem vastavalt vajadusele ja võimalustele** (92% vastanutest nõustub sellega).
- Kuigi tegevuskava olemasolu tundub olevat tõenäolisem **suurema elanikkonnaga omavalitsustes**, näib, et koolijuhtide toetamine toimub just **tulukamates piirkondades vastavalt nende vajadustele ja võimalustele**.
- Kuigi KOVide haridustöötajate hoiakud on koolijuhtide toetamise osas üldiselt positiivsed, ei lähe toetamisvõimalused ja korraldus hoiakutega sageli kokku. Kui samaaegselt ei olda toetamise tegevustes ja enda oskustes kindlad, võib see viia pigem minimaalsete, lihtsamate professionaalse arengu toetamismeetmete kasutamiseni, vältides keerukamaid. Samas võib keerukamatel ja pädevust nõudvatel arengu toetamise tööriistadel olla juhi arengule suurim mõju.

# Hoiakud ja hinnangud

Kes teie hinnangul peaksid olema kõige olulisemad haridusasutuste juhtide partnerid ja nende arengu toetajad?



- Vastanute hinnangul leiab enamus, et **kõige olulisemad haridusasutuste juhtide partnerid ja toetajad peaksid olema KOVi töötajad (88%) ning koolijuhi meeskond koolis (76%)**.
  - Need hariduse eest vastutavad töötajad, kes **töötavad rohkem kui 10 haridusasutusega samaaegselt, nõustuvad aga vähem väitega, et KOV-i töötajad peaksid olema koolijuhtide peamised toetajad**. See võib olla tingitud suuremast koormusest, mida nad peavad kandma, mis võib vähendada nende võimet pakkuda piisavalt toetust koolijuhtidele. Samas ei nõustu nad ka, et toetaja peamist rolli peaks kandma koolijuhi meeskond koolis, vaid **pigem koolijuhtide ühendus, teised koolijuhid ja ülikoolid**.
- Väiksemat rolli nähakse koolijuhtide ühendusel (73%), teistel koolijuhtidel (67%), haridus- ja teadusministeeriumil (61%) ning haridus- ja noorteametil (61%). Kõige vähem nõustutakse sellega, et ülikoolid (53%), koolide hoolekogud (49%) või mõni muu professionaalset arengut pakkuv organisatsioon (35%) peaks olema koolijuhtide arengu toetaja.
  - **Tulukate piirkondade koolipidajad** omistavad keskmisest suuremat rolli **haridus- ja teadusministeeriumile**; **ülikoolide** mõju suureneb **elanikkonna suuruse kasvades** ning **kooli hoolekogus** näevad **lühikese tööstaažiga koolipidajad** suuremat rolli.

6

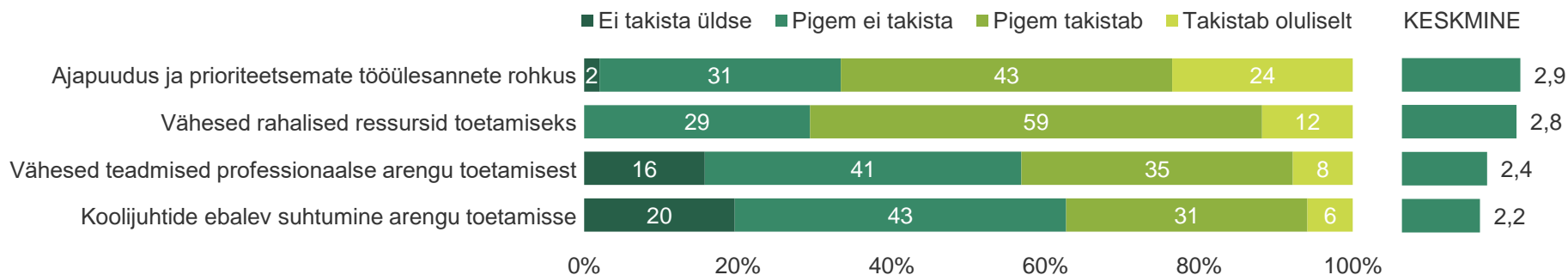
Takistused

n=51



# Takistused

Mil määral takistavad järgmised tegurid teie tööd haridusasutuste juhtide professionaalse arengu toetamisel?



- Haridusasutuste juhtide professionaalse arengu toetamist takistavad oluliselt **koolipidajate ajapuudus ja teiste tööülesannete prioriteetsus (24%)**, enim märgatav just **osaliselt tagamaalistes piirkondades (44%)**, kuid ka **rahaliste ressursside puudujääk (12%)**, eelkõige **>16 000 elanikuga KOV-ides (27%)**.
- **Vähem** takistavad juhtide professionaalse arengu toetamist **väheseid teadmisi arengu toetamise kohta (8%)**, mis esineb siiski suurima takistusena **alla ühe aastase töökogemusega koolipidajatele (17%)**, ja **koolijuhtide ebalev suhtumine arengu toetamisse (6%)**, mis takistab koolipidajaid pigem just **>16 000 elanikuga omavalitsustes**.

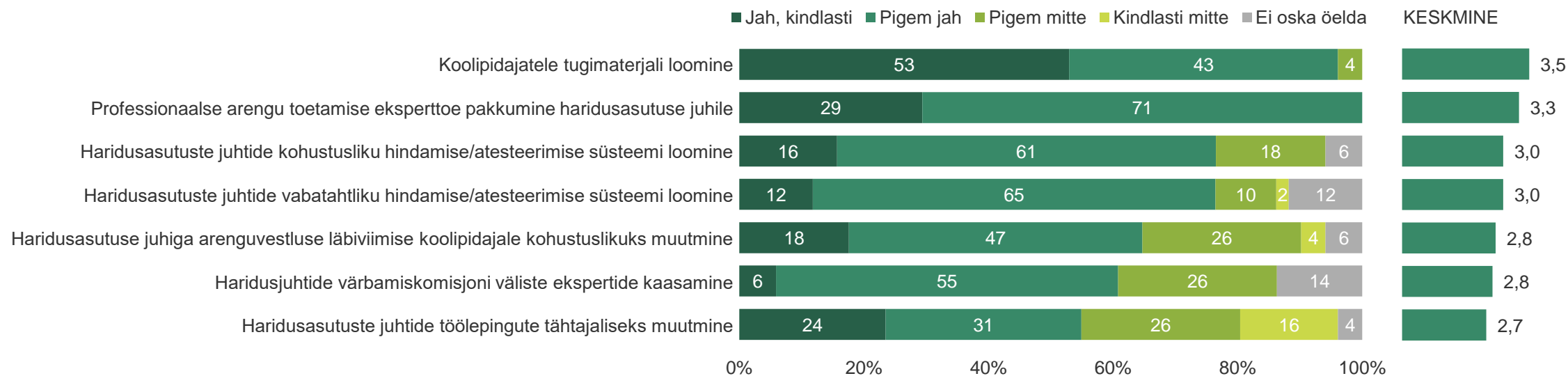
5

Lahendused

n=51

# Lahendused

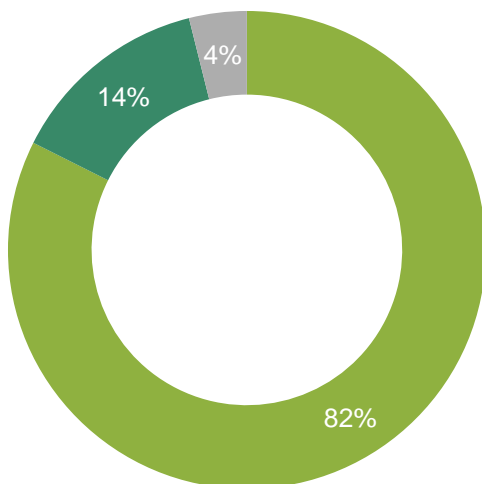
Millised järgmistest tegevustest parandaksid teie hinnangul haridusjuhtimise kvaliteeti?



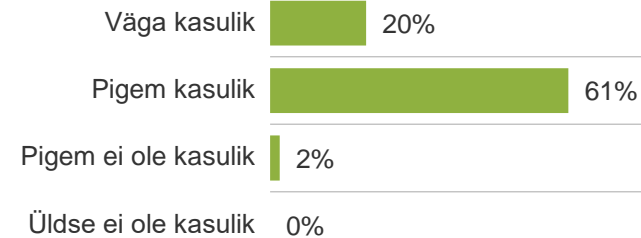
# Lahendused

## Kas te olete kuulnud haridusjuhi kompetentsimudelit?

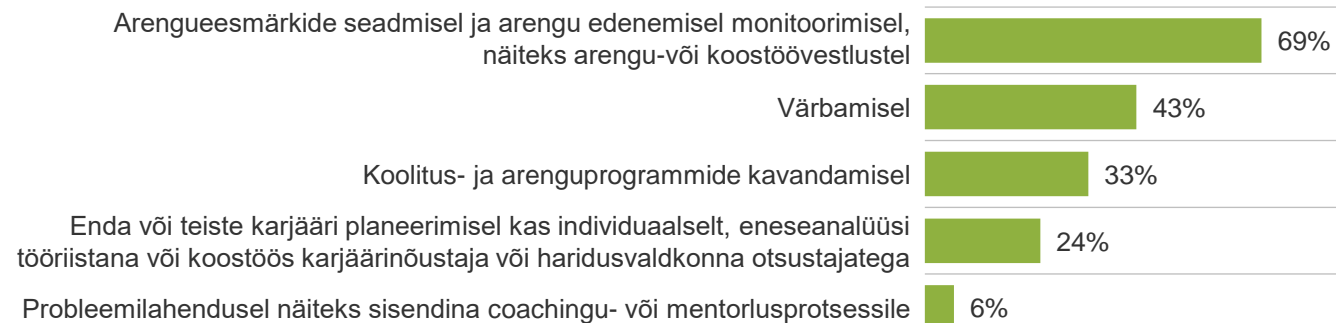
- Jah, olen sellega tutvunud
- Jah, olen kuulnud, kuid ei tea selle sisu
- Ei ole kuulnud



## Kui jah: kui kasulikuks te seda mudelit peate?



## Millisel eesmärgil te kompetentsimudelit kasutate?



# Lahendused: haridusjuhtimise kvaliteedi parandamine ja kompetentsimudel

- Haridusjuhtimise kvaliteeti parandaksid pea **100% koolipidajate arvamusel koolipidajatele tugimaterjali loomine ja professionaalse arengu toetamise eksperttoe pakkumine haridusasutuse juhile.**
  - Mõlemat varianti hindavad **keskmisest kõrgemini** need koolipidajad, kes on **alla ühe aasta** ametikohal töötanud.
- Veidi vähem arvatakse kasulik olevat haridusasutuste juhtide kohustusliku või vabatahtliku hindamise/atesteerimise süsteemi loomine (77%) ning haridusasutuse juhiga arenguveestluse läbiviimine koolipidajale kohustuslikuks muutmine (65%). Kõige vähem peeti kasulikuks haridusjuhtide värbamiskomisjoni väliste ekspertide kaasamist (61%) ja haridusasutuste juhtide töölepingute tähtsajaliseks muutmist (55%).
  - **Suures pildis** peeti neid variante **vähem tähtsamaks just keskuslikes, suure elanikkonnaga piirkondades**, kus koolipidajad tegelevad 16+ haridusasutusega, kuid **arenguveestluse kohustuslikuks muutmist hindavad teistest tähtsamana just 16+ haridusasutusega tegelevad koolipidajad.**
- **Vaba vastusega küsimuse all** töid koolipidajad välja läbivalt sarnaseid aspekte haridusjuhtide arengu piisava toetamise osas – kõige enam rõhutati **piisavate ressursside tagamise vajalikkust (st aeg, raha, personal) (40%).**
  - Kuigi kõikide ressursside – aeg, raha, personal – tähtsust mainiti läbivalt tihti, rõhutati enam just **ajapuudust ja spetsialistide nappust**, kes oleksid pädevad nii haridusvaldkonna teadmistes kui ka üldises juhtimises.
- Tihti toodi välja ka vajadust **süsteemse, üheselt arusaadava tegevusplaani järele (31%)**, kus oleksid kajastatud konkreetset **eesmärgid** ja järgitav **arengusuund**. Siinjuures täheldati ka vajadust **hindamiskriteeriumite järele**, mille põhjal juhtide kompetentsust ja arenguvajadust hinnata.
- Koolipidajad mainisid peaaegu võrdselt nii vajadust **koolituste järele**, mis suurendaks **nende enda teadmisi ja oskusi** juhtide arengu toetamise osas (**12%**), kui ka **haridusasutuste juhtide enda huvi ja vastutust** pideva arengu tagamisel (**14%**).
- **Kaks kolmandikku koolipidajatest**, kes on haridusjuhi kompetentsimudeliga tutvunud (**82%** vastanutest), peavad seda **pigem kasulikuks.**
  - Kompetentsimudeliga on tutvunud eelkõige **pikema tööstaaziga** (88–100%) ja **rohkem kui 10 haridusasutusega tegelevad koolipidajad** (100%).
  - Kasulikkuse hinnangutes suure **erinevusi ei esine.**
- Eelkõige kasutatakse seda just **arengueesmärkide seadmisel ja nende elluviimise jälgimisel (69%)**, kuid ka värbamisel (43%) ja koolitus- ja arenguprogrammise kavandamisel (33%).

# Soovitused (1/2)

- Pidades silmas koolipidajate tööülesannete rohkust ja tempot, võib professionaalse arengu toetamise praktikate paremaks juurutamiseks olla **abi põhjalikest juhendmaterjalidest**, mis defineerivad peamised professionaalse arengu toetamise **viisid ja konkreetsed tegevused** koos sagedusega. Materjal võib olla näiteks parimate praktikate kujul koos näidete ja näidistööriistadega (näiteks professionaalse arengu toetamise näidistegevusplaan). Üldsõnalised mudelit võimaldavad paindlikkust, ent eeldavad rakendamisel kõrget ekspertsust ja enesetõhusust, samas kui uuring sellist vaadet enda prof. arengu toetamise oskustele pigem ei kinnitanud.
- Haridusjuhtide professionaalse arengu toetamine on keerukate meetoditega ülesanne ja nagu uuringutest selgus, võiks olla kasu **koolipidajate oskuste arendamisest haridusjuhtimise ning juhtide arengu toetamise teemades**. Professionaalse arengu toetamine hõlmab väga erinevaid ja nüansirohkeid meetodikaid ning nendega ei pruugita olla mõlemalt poolelt kursis. Uuringu põhjal vajavad põhjalikumat tutvustamist näiteks arengueesmärkide seadmine ja jälgimine ja arengu- ja tulemusvestluste läbi viimine erinevate tööriistade abil, samuti võimekate tulevaste juhtide märkamine ja karjääriteekondade soodustamise teemad.
- Koolipidajad soovivad enda oskusi täiendada lisaks materjalidele ka **praktilise võrgustiku või heal tasemel koolituse või ekspertnõu** abil. Kuna koolipidajad on enamasti juba haridusvaldkonna pädevusega, soovitakse tuge kas kolleegidelt teistes KOVides või kõrge tasemel ekspertidelt (juhtide professionaalse arengu toetajad). Ka võiks pakkuda koolitusi samaaegselt nii koolipidajatele kui koolijuhtidele.



## Soovitused (2/2)

- Olgugi et uuring kinnitas, et koolipidajad tajuvad endal haridusjuhi arengu toetaja rolli, väljendati mitmes kohas osaliselt arusaama, et juht peaks enda arengut ise toetama ja enda vajadustest märku andma. Kvalitatiivuuringus vaadeldi mõnes intervjuus oskust ennast juhtida kui pigem kaasasündinud isiksuseomadust. Sellised arusaamad võivad viia olukorrani, kus haridusjuht jääb enda teemadega üksi või kus tema areng ei saa piisavalt proaktiivset tähelepanu. Seetõttu väärivad põhjalikumalt käsitlemist juhtimisoskuste arendamise ja arengutoe eripärade teema, sh miks on tarvis teise osapoole tuge.
- Suuremates linnades ja KOVides on rohkem välja kujunenud **erialaseid võrgustikke ja tegevusi**, millest oleks hea õppida väiksematel KOVidel. Väikestes ja vaesemates KOVides on pigem vähe haridusvaldkonna spetsialiste, palju haridusvõrgu korrastamise ja teiste valdkondadega seotud keerukaid küsimusi ning vähe üldist haldustuge. Seetõttu võivad nemad vajada valdkondlikku tuge laiemalt. Professionaalse arengu toetamine on ka haridusvõrgu korrastamise teemaga tugevalt seotud.
- Uuringust käisid vähem läbi kohaliku hariduse arengueesmärkide seadmise ja elluviimise ja lasteaia juhtide professionaalse arengu toetamise teemad, neid võiks tulevikus **põhjalikumalt uurida**. Tulevikus võiks samuti uurida arengueesmärkide ja erinevat tüüpi (arengu-, tulemus-) vestluste läbi viimise praktikaid ja vaateid neile nii koolipidajate kui haridusjuhtide seas.

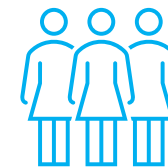


7

Kvalitatiivuringu  
kokkuvõte (n=7)

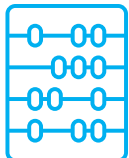


# Koolipidajate tegevused koolijuhtide arengu toetamisel



- Uuring näitas, et kõik kohalikud omavalitsused tegelevad **haridusasutuste juhtide värbamisega**, eriti suuremad vallad. Värbamisprotsess on tavaliselt struktureeritud ja reguleeritud kui teised toetamisega seotud tegevused ning seda vaadatakse tihti kui lühiajalist vajaduspõhist ettevõtmist, mitte osana laiemast arendatavast karjääriteekonnast.
- Suuremates linnades pakutakse uutele juhtidele ajaliselt piiratud **mentorlusprogramme**, mis keskenduvad mentori ja alustava juhi vaheliste rollide ja ootuste täpsustamisele. Uue juhi sisseelamisperioodi toetamist peetakse valdavalt oluliseks, samas on tugi tähtsajaline. Lisaks soodustatakse suuremates linnades koolijuhtide vahelisi kollegiaalseid suhteid ja vastastikkust tuge, samuti rõhutatakse erialavõrgustike olulist rolli.
- **Arenguveestlusi** (ka tulemusvestlusi või aastaveestlusi) peetakse oluliseks, kuid neid viiakse formaalses vormis läbi harva, **umbes kord kahe aasta jooksul**. Sagedamini ei peetud vajalikuks või ei leitud aega, kuna asutuse juhte on palju. Väljendati mõningast vastastikkust ebakindlust vestlusoskuste ja –metoodikate osas, eriti formaalse hindamise osas (nt 360-kraadise hindamise liigne kriitilisus). Arenguveestlusi viisid sageli läbi juhtivtöötajad, nt osakonna juhid või vallavanemad, abivallavanemad. Nad võivad materjalide arendamisel ja tutvustamisel vajada sihtrühmana eraldi tähelepanu.
- KOV-ide ja koolijuhtide vaheline **igapäevane mitteformaalne suhtlus** on levinuim ja efektiivsemata tajutud suhtlusvorm. Koolipidajate arvates vähendab see ka formaalsete arenguveestluste vajadust, sest nii teavad haridusjuhid, et koolipidaja „uks on alati avatud“.
  - Suuremates omavalitsustes korraldatakse ka suuremaid üritusi (nt ümarlauad, vastuvõttud), et vahetada teadmisi ja arutada probleeme. Kuigi mõnikord korraldatakse sarnaseid üritusi ka vaid koolijuhtide endi vahel, märkavad KOV-i töötajad nende vähesust. Seetõttu on mõned KOV-id seadnud eesmärgiks toetada juhtide omavahelist võrgustikutööd ja suhtlust. Väikestes KOVides ei pruugi need kombid olla juurdunud ja nende korraldamine võib seetõttu olla inimesepõhine ja haavatav.
- Haridusjuhtidele pakutakse erinevaid **õppimiskogemusi (nt koolitusi, seminare)**, kuid ressursside piiratuse tõttu võivad need erineda. Kui suuremates linnades peavad koolijuhid ise aktiivselt otsima ja kandideerima, kuna valikuid on palju, siis väiksemates valdades sõltub kogemuste pakkumine KOV-i võimalustest. Suuremate linnade tugi võib aga olla anonüümsem, jättes otsustamise koolijuhile.
- **Koolide arengukavade** osas näevad koolipidajad oma rolli suuresti selle **üle vaatamises, parandamises ja kinnitamises**, kuigi tajutakse ka koolijuhtide ootust sisendi ja üle vaatamise osas. Mitmel KOV-il on ka määratud ametnik, kes arengukavadega tegeleb ning kes on koolijuhtide kontaktisik küsimuste esinemisel ja nõu andmisel. Vajab eraldi hindamist, kui hästi arutatakse ja seatakse koos kooli ja kohaliku haridusvaldkonna arengueesmärgid, kuna seda toodi uuringus välja harva.

# Takistused ja probleemid koolijuhtide arengu toetamisel



- Olulise takistusena tuli intervjuudest esile **koolipidajate suur töökoormus, rohked tööülesanded mitmes valdkonnas ning sellest tulenev ressursside piiratus**. Mõnes omavalitsuses peeti esmatähtsaks teiste väljakutsetega – näiteks KOV-i töötajate puuduse või koolivõrgu korraldamise, rahastamise ja reformidega – tegelemist. Väikestes KOVides on suur teema haridusvõrgu korrastamine, ent töajõudu KOV reformide elluviimiseks napib paljudes valdkondades. Suuremates KOVides on tugev surve haridusvõrgu ja erinevate teenuste laiendamiseks ja arendamiseks ning kõrgemad nõudmised aruandlusele. Haridusjuhtide professionaalset arengut toetatakse seega enda võimaluste piires, ent mitte esimese prioriteedina.
- Intervjuudes kerkis esile küsimus, et **kelle algatusel peaks toimuma KOV-i ja haridusjuhtide omavaheline koostöö**. Kuigi üldiselt leiti, et KOV-i ametnikud võiksid algatada vestlusi, hindamisi või muid tegevusi, rõhutati ka haridusjuhtide enda initsiatiivi abi ja toe küsimisel. Samaaegselt rõhutati, et haridusjuhiks sobivad ise hakkama saavad ja loomupäraste isiksusomadustega juhid. Viimane perspektiiv võib soodustada kinnist arusaama (*fixed mindset*) juhtimisest ja alahinnata professionaalse arengu ja oskuste arendamise mõju.
- Juhtide **pöördumisjulgust nähti varieeruvalt**: mõned koolijuhid on proaktiivsed ja otsivad enda arengu mõtestamisel abi, samas kui teised võivad pöördumist formaalse ja negatiivse hinnangu tõttu peljata. Koolipidajad on valmis toetama abi otsivaid juhte, **kuid on ebaselge, kuidas toetada neid, kes ise abi ei küsi**. Professionaalse arengu toetamine ei väljendu ainult edukas hakkama saamises ja probleemide lahendamises, vaid ka aeg-ajalt laiema pildi ja peegelduse võimaldamises ning pakkumises, samuti koos eesmärkide seadmises ja kokku leppimises.
- Esile tõusis ka probleem vastakast arusaamast, kes kannab raskemate otsuste eest vastutust. Haridusjuhid näivad nägevat koolipidajaid sageli lõpliku otsustaja rollis, samas kui koolipidajad peavad end pigem kaudseteks toetajateks ja suunajateks. See loob **ebakõla autoriteedi ja vastutuse vahel koolijuhi ja koolipidaja vahelises suhtes**. Ka tundus, et ühiste arengueesmärkide seadmist võetakse ette vähe.



- **Koolipidajate endi pädevuse puhul** nähti probleemina **puudujääke ühes kahest olulisest oskuste paketist: haridussüsteemi ja kooli toimimise ja juhtimise alastes teadmistes või juhtide ja arengu toetamise teadmistes**. Sagedamini omasid KOV-i spetsialistid teadmisi just haridussüsteemist, aga **vajaka jäi teadmistest juhtimise või arengu toetamise osas** – kuidas juhtida ja toetada suure kogemusega haridusjuhti.

# Võimalikud lahendusideed



- Laialdaselt pakuti välja ideid selle kohta, kuidas toetada **koolipidajate pädevust** ja **luua tugisüsteem KOV haridusametnikele**. Konkreetsemad ettepanekud hõlmasid järgmist:
  - **KOV haridusametnike tugivõrgustiku loomine**, kus vahetatakse kogemusi ja saadakse üksteiselt praktilist nõu ja tuge, sh spetsiifiliste valdkondade kohta.
  - **Sarnaste temaatiliste koolituste pakkumine** nii koolijuhtidele kui ka koolipidajatele, tagades seeläbi ühtse oskusteeruumi.
  - Lisaks koolipidajatele **koolijuhtide võrgustike toetamine**, et saada konkreetset nõu või ideid probleemide lahendamiseks.
  - Üldisemalt **koolipidaja rolli ümber mõtestamine** eksperdist või ülevaatajast professionaalse arengu peegeldajaks, kes loob arengu raamistiku ja aitab arengut mõtestada, ise valmis vastuseid ja lahendusi pakkumata. Selline vaade arendaks haridusjuhi juhtimisoskusi, võiks parandada koolipidaja tajutud enesetõhusust, samas eeldab arengu raamistiku ja tööriistade olemasolu.
- **Kolmandate osapoolte**, näiteks HARNO kaasamise osas väljendati kerget skeptilisust, kaheldes toe spetsiifikas ja kvaliteedis. Seda seetõttu, et kohalike hariduse probleeme nähti keerukatena, ka toodi väljakutsena välja koolide suurt arvu Eestis. Pigem sooviti juurde **tugevat oskustuge hariduse juhtimise ja arengu toetamise ekspertidelt**, kelle igapäevatöö juhtide toetamine on. Siiski ei väljendatud vastuseisu ministeeriumi või HARNO ekspertide kaasamisele värbamisprotsessidesse, koolituste korraldamisse ega personalitöösse.
- **Kompetentsimudeli** potentsiaalset kasu nähti sageli, kuigi põhjalikke seisukohti selle kohta polnud veel täielikult kujunenud. Samuti rõhutati ressursside (nt aeg) olulisust, et mudelit saaks optimaalselt ja sihipäraselt rakendada.

# Projekti meeskond

## Uuringu eri etappides osalesid ja olid vastutavad:

Tellijapoolne kontaktisik: Kadri Väljaste (Heateo SA)

Uuringukava ja aruande koostaja: Anna Karolin, Kertti Elery Kaljuste, Marre Karu

Programmeerimine ja andmetöötlus: Alje Roopärg

Küsitlustöö koordineerijad: Kaja Ruuben

Graafilised tööd: Maire Nõmmik

## Kontaktinfo

Anna Karolin

Uuringu projektijuht

Telefon: 535 999 53

E-mail: [anna.karolin@kantar.com](mailto:anna.karolin@kantar.com)

## Kantar Emor

Telefon: 626 8500

Faks: 626 8501

E-mail: [emor@emor.ee](mailto:emor@emor.ee)

Address: Maakri 21, Tallinn