



### Eestvedamine koolis. Eesti aruanne

#### 1. Taust – igapäevane reaalsus versus poliitiline raamistik

Õppimine on kooliealistel lastel seadusega määratud ulatuses kohustuslik ning riigi ja kohalike omavalitsuste üldhariduskoolides õppemaksuta. Ka keskhariduse omandamine on avalikes (riigi- ja munitsipaal-) haridusasutustes õppemaksuta. Koolikohustus algab, kui laps saab 7-aastaseks ja kestab 17. aastani või põhihariduse lõpetamiseni. Põhiharidus on kohustuslik üldharidusmiinimum, mille omandamine loob eeldused ja annab õiguse jätkata õpinguid keskhariduse omandamiseks (üldhariduslikus gümnaasiumis või kutseõppeasutuses), kuid lõpetaja võib minna ka kohe tööle. Põhikoolis on 1. – 9. klass, mis jaotub kolmeks kooliastmeks. Üldhariduslik gümnaasium on kolmeaastane. Üldhariduskoolid on kas kohaliku omavalitsuse, riigi- või eraõppeasutused. Riigi üldhariduskoolid on valdavalt koolid hariduslike erivajadustega õpilastele. Linnades ja suuremates maakonnakeskustes on tavapärased üldhariduskoolid, kus on ühendatud põhikool ja gümnaasiumiaste (1. – 12. klass).

Oluliseks üldharidussüsteemi mõjuteguriks on õpilaste arvu drastiline vähenemine. Õpilaste arvu vähenemine kooliastmeti avaldab otsest mõju koolivõrgule, õpetajakoolituse riigitellimusele, õpetajate täiendus- ja ümberõppevajadusele, kogu kõrgharidussüsteemile ja pikemas perspektiivis tööjõuturule.

#### 2. Sisu

##### 2.1. Riiklik kontekst (sealhulgas keskendumine hariduspoliitikale ja koolide valitsemisele)

Riiklikul tasandil kujundatakse üldist hariduspoliitikat – töötatakse välja arengukavasid ja hariduspoliitilisi prioriteete ja õpilastele ning haridustöötajatele riiklikke soodustusi; kehtestatakse riigi lasteaed-alkkooli, alkooli, põhikooli ja gümnaasiumi pedagoogide töö tasustamise alused, kvalifikatsiooninõuded pedagoogidele ja õppeasutuse juhtidele ning kinnitatakse õpetajakoolituse raamnõuded.

Viimaste aastate ja käesoleva aja hariduspoliitilised suuremad otsused ning arutelud on olnud järgmised:

- Õpilaste arvu vähenemine on kaasa toonud valitsuse soovi põhikool gümnaasiumist lahutada, vastavad otsused on ettevalmistamisel. Väikese õpilasarvuga gümnaasiumid (gümnaasiumiaste) ei suuda pakkuda õpilastele piisavalt valikuid ega taga üldjuhul kvaliteetset õpet.
- Üldhariduskoolide rahastamissüsteem uuendati 2007. aastal ja jõustus 1. jaanuarist 2008. Kokkulepitud põhimõtete järgi asendati pearahapõhine rahastamismudel klassipõhise rahastamismudeliga. Muudatuse eesmärk oli säilitada väikesed maakoolid ja ümber korraldada koolivõrk.
- Et motiveerida noori õpetajaid väikelinnadesse ja maapiirkondadesse ning eesti keelt valdavaid õpetajaid vene õppekeelega koolidesse tööle asumaks, otsustas valitsus maksta neile tagastamatu stardiraha (ca 12767 EUR).
- Haridusüldsuses on päevakorral arutelud põhikoolist väljalangejate suhteliselt suure arvu üle. Varajaste koolist lahkujate osakaal 18 – 24-aastaste eärühmas oli 2006. aastal 13,2%.
- Viimastel aastatel on tõhustatud õpilaste sotsiaalseid tugistruktuure: käivitatud on õpilaskodude programm, laiendatud tasuta koolitoidu pakkumist põhikooliõpilastele ja põhikoolijärgsetele kutsekooliõpilastele. Riiklikult toetatakse õpilaste õppevahendite soetamist.

## The Making of: Leadership in Education - Structure of country reports

- Üldhariduskoolide riiklik õppekava on uuendatud, on vähendatud ainemahtu, lõimitud omavahel senisest enam õppeaineid, suurendatud rõhuasetust õpilaste üldoskuste omandamisele ja teadmiste rakendamisele ning koolide ja õpilaste valikuvõimaluste avardamisele. Riiklik õppekava kirjeldab nõutavad pädevused kooliastmeti.
- 2007/2008. õppeaastal alustati vene õppekeelega munitsipaalgümnaasiumites üleminekut osalisele eestikeelsele õppele. Ülemineku eesmärk on tagada neile õpilastele, kelle emakeel ei ole eesti keel, võrdsed võimalused tööturul toimetulekuks ja kõrghariduse omandamiseks.
- Kõikidel haridustasemetel on diskussiooniteemaks noorte huvi ärgitamine loodus- ja täppisteaduste ning tehnoloogia valdkonna vastu. Eesti olukorda iseloomustab samaselt enamiku Euroopa riikidega noorte (eriti noormeeste) madal valmisolek ja huvi teha valik LTT valdkondades õppimise ja tööleasumiste kasuks.

### 2.2. Regionaalne/kohalik kontekst

**Maakonna tasandil** osaleb haridussüsteemi juhtimises maavanem (maavalitsuste haridusosakondade abil), kellel on õppeasutuste riikliku järelevalve ülesanne. Maakonna haridusosakonnad viivad läbi ministri ülesandel temaatilist järelevalvet.

Maakonnal on kindel roll õpilaste olümpiaadide, tasemetööde, põhikoolide lõpueksamite ja riigieksamite korraldamises.

**Kohalikel omavalitsustel** on põhivastutus üldhariduse kättesaadavuse (alusharidusest gümnaasiumihariduseni), õpilaste koolikohustuse täitmise ning koolieelsete lasteasutuste ja koolide ülalpidamise eest.

Kohalikud omavalitsused:

- kavandavad oma halduspiirkonna hariduse arengukavu ja viivad neid ellu;
- asutavad, reorganiseerivad ja sulgevad munitsipaalharidusasutusi (koolieelseid lasteasutusi, põhikooli, gümnaasiume, kutseõppeasutusi);
- tagavad oma halduspiirkonna munitsipaalharidusasutuste majandamise ja rahastamise;
- määravad ametisse ja vabastavad ametist neile alluvate haridusasutuste juhte;
- abistavad haridusasutusi töötajate leidmisel;
- peavad koolikohustuslike laste arvestust ja tagavad koolikohustuse täitmise kontrolli;
- annavad lastele koolikohustuse täitmiseks abi, korraldavad koolitranspordi, meditsiiniabi ning toitlustamise õppetöö ajal;
- annavad haridusasutuste juhtidele ja pedagoogidele nõu koolikorralduslikes küsimustes;
- korraldavad laste ja noorte kutsealast teavitamist;
- peavad erivajadustega inimeste arvestust ning korraldavad nende õpetamist.

Kuigi õigusaktides on kooli pidaja kohustused määratud üheselt, sõltumata kohaliku omavalitsuse suurusest, on õppeasutuste valitsemine ja toetamine kohalikes omavalitsustes erinev. Suurematel kohalikel omavalitsustel on loodud ametkonnad, tegelemaks haridusasutustega, väiksemates omavalitsustes piirduakse sageli ühe nõunikuga, kes on vastutav nii sotsiaal- kui ka haridusvaldkonna arengu eest. Suurim omavalitsus – Tallinn on välja töötanud haridusasutuste põhjaliku hindamis- ja tunnustamissüsteemi.

Munitsipaalikooli edukaks tööks vajalike tingimuste loomiseks moodustab valla- või linnavalitsus hoolekogu, kelle ülesanne on kooli pedagoogide, kohaliku omavalitsuse volikogu, vanemate, vilistlaste ja kooli toetavate organisatsioonide ühistegevus kooli õppe- ja kasvatustegevuse jälgimisel ning selleks tegevuseks paremate tingimuste loomisele kaasaaitamine. Hoolekogu tegutsemise kord on kehtestatud

## The Making of: Leadership in Education - Structure of country reports

haridus- ja teadusministri määrusega. Kuigi hoolekogude õigused on õigusaktides reguleeritud, sõltub hoolekogu tegelik mõju õppeasutusele konkreetse hoolekogu aktiivsusest.

Arvestades õigusaktides reguleeritud koolijuhtide õigusi nii Eestis kui ka välisriikides, võib väita, et Eesti koolijuhtidel on üsna suur otsustusvabadus õppeasutuse juhtimisel.

### 3. Kooli eestvedamise kontseptsioonid ja praktika

#### 3.1 Kontseptuaalne raamistik.

Kooli juhib direktor koos õppenõukogu ja hoolekoguga. Koolijuhid vastutavad õppeasutuse toimimise, arengu ja rahaliste vahendite õiguspärase ja otstarbeka kasutamise eest. Õpetajad ja koolijuhid ei ole riigiteenistujad.

Pedagoogide teenistuse tingimusi määratlevad:

- Vabariigi Valitsus kehtestab lühendatud tööaja;
- Haridus- ja Teadusministeerium kehtestab pedagoogide, sh õppeasutuse juhtide ja nende asetäitjate kvalifikatsiooninõuded, samuti õpetajate atesteerimise alused ja korra.

Pedagoogide töölevõtmise ja õppeasutusele eraldatud rahaliste vahendite kasutamise üle otsustab koolijuht koostöös õppeasutuse personaliga. Õpetaja vaba ametikoht täidetakse konkursi teel, mille tingimused töötab välja kool ja kinnitab kooli hoolekogu. Õpetajaga sõlmib, peatab, muudab ja lõpetab töölepingu kooli juht. Tööleping sõlmitakse määramata ajaks.

Kooli õppenõukogu ülesanne on kooli õppe- ja kasvatusküsimuste lahendamine. Õppenõukogu liikmed on kooli pedagoogid, esimees on kooli juhataja ja aseesimees koolijuhi asetäitja õppe- ja kasvatusalal. Kooli õppenõukogu töökorra kehtestab haridus- ja teadusminister.

Kooli hoolekogu on alaliselt tegutsev organ, kelle ülesanne on toetada kooli tegevust ja teha omavalitsuse täitevorganile ettepanekuid kooliga seotud küsimustes. Kooli hoolekogusse kuuluvad lastevanemate, pedagoogide, kohaliku omavalitsuse, vilistlaste ja kooli toetavate organisatsioonid esindajad. Kooli hoolekogusse võivad olla valitud gümnaasiumiõpilased. Õppeasutuse juhid on kohustatud hoolekogule oma tegevusest aru andma.

Õpilased saavad õppeasutuse juhtimises osaleda oma esinduste kaudu. Õpilasesindus esindab õpilaskonda. Õpilasesinduse ülesanded ja valimise korra sätestab õpilasesinduse põhimäärus, mille kiidab heaks kooli hoolekogu ja kinnitab kooli juht.

#### 3.2. Keskendumine õpetamisele ja õppimisele

Põhihariduse ja üldkeskhariduse standardid kehtestatakse põhikooli ja gümnaasiumi riikliku õppekavaga, mille kinnitab Vabariigi Valitsus. Riiklik õppekava koosneb üldosast, ainekavadest ja läbivatest teemadest, kusjuures üldosas tuuakse välja kooliõppekava üleehitus ja koostamise alused. Riiklik õppekava esitab kohustuslike õppeainete loendi ja kohustuslike õppeainete nädalaarvu kooliastme kohta. Riikliku õppekava alusel koostab iga kool oma õppekava. Igal kooliastmel on mõned nädalatunnid, mille kasutamise üle võib kool ise otsustada, nt õpetada valikaineid või mõnd kohustuslikku õppeainet süvendatult. Valikainete ja -kursuste kavad koostab kool.

Alates 2006. aastast on üldhariduskoolides sisehindamise läbiviimine kohustuslik. Sisehindamiskriteeriumid (eestvedamine ja juhtimine, personalijuhtimine, koostöö huvigruppidega, ressursside juhtimine, õppe-kasvatusprotsess; õpilasega, personaliga, huvigruppidega seotud tulemused ning õppeasutuse näitajad) on kehtestatud ministri määrusega. Õppeasutusel on kohustus koostada iga kolme aasta järel sisehindamisaruanne, kus ta analüüsib oma tegevust vastavalt etteantud kriteeriumitele,

## The Making of: Leadership in Education - Structure of country reports

õppeasutuses püstitatud eesmärkidele ja annab oma tegevusele hinnangu. Sisehindamisaruanne on õppeasutusele abiks kooli tulemuslikkuse hindamisel, samuti annab sisendi kooli tegevuse planeerimisse. Sisehindamise läbiviimisel on mitmetes koolides välja kujunenud nn hindamismeeskonnad. Tagasiside, mis on tulnud koolidest, kus on viidud sisehindamist läbi ja kasutatud nõunikku, on olnud nõustamisprotsessile positiivne. Nõunikel, kes külastavad õppeasutusi, on võimalus tutvustada häid kogemusi nii nõustatavates koolides kui ka avalikel üritustel.

Riiklikult toetati õppeasutusi sisehindamiskultuuri juurutamisel Euroopa Sotsiaalfondi projektiga „Koolikatsuja 2006+“, mille käigus koolitati koolide meeskondi ja nõunikke ning anti välja abimaterjalid sisehindamise läbiviimiseks.

Sisehindamise läbiviimine on tihedalt seotud nii personali kui ka õpilaste arenguestluste tulemuste kasutamisega õppeasutuse tulemuslikkuse parendamisel. Kuigi arenguestluste läbiviimine personaliga pole õppeasutuse juhile kohustuslik (samuti pole kohustuslik kooli pidajal viia läbi arenguestlust õppeasutuse juhiga), viiakse paljudes õppeasutustes arenguestlused läbi. Samuti on mitmed koolipidajad pidanud oluliseks oma allasutuse arengust, sh juhi arengust huvitada ja seetõttu viivad koolijuhiga arenguestluste läbi. Õpetaja ja koolijuhiga arenguestluste aluseks on õpetaja/koolijuhiga eneseanalüüs.

Alates 2006. aastast on õppeasutusele kohustuslik vähemalt kord aastas läbi viia õpilasega arenguestlust, kus osaleb nii õpilane kui tema vanem. Koolides, kus arenguestluste viiakse läbi sihipäraselt ja tulemusi arutatakse ning kasutatakse parendustöös, on koostöö lastevanematega tulemuslikum.

Euroopa Liitu astumisel on koolidel suurenenud võimalused rahvusvaheliseks koostööks Comeniuse alaprogrammides. Õppeasutused on seda võimalust aktiivselt kasutanud, koolidevahelise projekti läbiviimisel moodustub tavapäraselt koolis meeskond, mis teeb koostööd projekti eesmärkide elluviimisel.

Üleriigiliselt on paljud õpetajad koondunud ainelitadesse ja -ühendustesse, näiteks Eesti Alklassideõpetajate Selts, Eesti Emakeeleõpetajate Selts, Eesti Ajalooõpetajate Selts jne. Seltside ja ühenduste eesmärgiks on koondada vastavaid õpetajaid, töstmaks õpetaja kutse- ja erialaseid pädevusi, vahetada kogemusi jne. Koostöövormideks on seminarid ja konverentsid, antakse välja kogumikke nii elektrooniliselt kui ka paberandjal. Ühenduse kodulehekülgedel tutvustatakse ainevaldkonna teadusuudiseid, õpetajate häid kogemusi õpetamisel ja toimub muu vajalik infovahetus olulistest sündmustest ja üritustest vastava õppeaine valdkonnas.

Õpetaja isiklikku arengut ja karjäärivõimalusi toetab pedagoogide atesteerimine, mille kohaselt hinnatakse pedagoogi töö tulemuslikkust ja vastavust ametijärgule esitatavatele nõuetele. Õpetajale omistatakse noorempedagoogi, pedagoogi, vanempedagoogi või pedagoog-metoodiku ametijärk ja kasvatajale ning huvijuhile omistatakse noorempedagoogi, pedagoogi või vanempedagoogi ametijärk. Vanempedagoogi ja pedagoog-metoodiku ametijärk omistatakse viieks aastaks.

### 3.3. Restruktureerimine ja kultuuri muutus koolis

Põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse kohaselt määrab kooli personali koosseisu direktor (juhataja), tuginedes haridus- ja teadusministri määrusega kehtestatud miinimumkoosseisule. Miinimumkoosseisu põhjal sõltuvad ametikohad (nt direktori asetäitja õppe- ja kasvatusalal ning majanduse alal jt) õpilaste arvust koolis. Näiteks direktori asetäitja õppe- ja kasvatusalal rakendatakse 0,5 ametikohaga koolis, kus õpib 201 – 200 õpilast. Alates 201 õpilasest on koolis 1,0 direktori asetäitja õppe- ja kasvatusalal ametikohta. Kuid kooli pidajal on õigus rakendada miinimumkoosseisust suuremat koosseisu. Personali ülesanded ja kohustused, õigused ja vastutus määratakse kindlaks kooli põhimääruse ja töösisekorraeeskirjadega, ametijuhendi ja töölepinguga. Kuigi kooli põhimääruse kinnitab ja muudab valla- või linnavolikogu ning riigikooli põhimääruse kinnitab haridus- ja teadusminister, töötab

## The Making of: Leadership in Education - Structure of country reports

põhimääruse sisu, sh organisatsiooni struktuuri välja õppeasutus ise. Õppeasutuse struktuur sõltub ka asutuse suuruselt. Tavapäraselt on koolijuhile toeks asetäitja õppe- ja kasvatusalal ning majandusalal.

Õppeasutusesiseselt on enamikes koolides loodud ühe õppeaine õpetajatest või ainevaldkondade õppeainete õpetajatest ainesektsioonid/aineosakonnad/õppetoolid jne. Selliste koolisisesete õpetajate ühenduste eesmärk on nii ainealane koostöö kui ka heade kogemuste vahetamine.

2006. aastal, mil vähendati oluliselt riikliku välishindamise rolli, suurenes koolidel otsustusvabadus, aga ka kohustus oma asutuse tegevust sisuliselt juhtida, sealhulgas analüüsida nii protsesside kvaliteeti kui ka tulemuslikkust. Õppeasutuse hindamise viimine asutuse tasandile nõuab personalilt nii mõtteviisi muutust kui ka täiendavaid teadmisi organisatsiooni arengut mõjutavatest teguritest ja õppivast kogukonnast, samuti eneseanalüüsi oskusi nii personaliliikme kui ka organisatsiooni tasandil.

### 3.4. Kooli arengusuundade kujunemine arvestades huvigruppe ja partnereid.

Riiklikult kehtestatud sisehindamiskriteeriumitest üks on koostöö. Kool analüüsib oma tegevust koostöö kavandamise, kaasamise ja hindamise aspektist nii kohaliku omavalitsusega (kooli pidajaga), hoolekoguga kui teiste partneritega väljaspool kooli.

Õppeasutuste ja haridusametnike koostöös valminud sisehindamise abimaterjalide kohaselt analüüsivad koolid koostöö kavandamisel järgmisi võtmetegevusi:

- huvigruppide määramine ja kaasamine;
- oluliste partnerite väljaselgitamine ja huvigruppide ootuste väljaselgitamine;
- koostöövajaduste ja koostöövormide määramine;
- kaasamise põhimõtete väljatöötamine otsustamisse;
- meediaga suhtlemise põhimõtete väljatöötamine ja vastavate plaanide koostamine;
- koostööpartnerite leidmine õppeasutuse põhiprotsesse toetavate projektide koostamiseks ning õppeprotsessi korraldamiseks.

Huvigruppide kaasamise analüüsimisel ja hindamisel on soovitatud järgmisi tegevusi:

- huvigruppide kaasamine õppeasutuse igapäevatoosse ja arendustegevusse;
- erinevate koostöövormide rakendamine ja koostöö planeerimine;
- koostöö avalikustamine ja avalikustamise planeerimine;
- õppeasutusega seotud huvigruppide ja partnerite informeerimine õppeasutuse tegevustest.

Huvigruppidega koostöö hindamiseks on soovitatud alljärgnevat tegevusi:

- tagasiside kogumine ja koostöö hindamine õppeasutuses;
- rahulolu-uuringute läbiviimine ja saadud informatsiooni kasutamine;
- erinevatelt huvigruppide laekuva informatsiooni kasutamine (pretensioonid, ettepanekud, kaebused jne);
- tagasiside saamine partneritelt;
- kogutud informatsiooni põhjal koostööplaani korrigeerimine.

Kooliti on koostöö erinev, sõltudes nii koolijuhi kui ka muu personali väärtushinnangutest, teadmistest koostöö mõjust ja oskustest koostööd teostada. Õigusaktidest tulenevalt on vajalik koostöö hoolekoguga ja õpilasomavalitsusega. Teised partnerid on kooli valida. On koole, keda iseloomustab väga tihe ja tulemuslik koostöö vilistlaskonnaga ja kogukonnaga.

### 3.5. Süsteemse eestvedamine ja koostöövõrgustikud

Süsteemse eestvedamise suunas on koolid samm-sammult liikunud alates 90. aastate esimesest poolest, mil George Sorose toel käivitati koolijuhtide täienduskoolituse programm "*Transformation of School Leaders*", mis haridusringkondades tuntakse „Omanäolise kooli“ haridusliikumise all. Süsteemse eestvedamise kontseptsioon ei ole õppeasutustes veel laialt levinud, kuid on koole, kes juhtimises süsteemset eestvedamist rakendab.

## The Making of: Leadership in Education - Structure of country reports

Eesti koolidirektoreid ja nende asetäitjaid koondav MTÜ Eesti Koolijuhtide Ühendus (EKJÜ) asutati 1990. aastal. EKJÜ eesmärgiks on ühendada koolijuhte Eesti hariduselu korraldamisel, oma ametialaste teadmiste tõstmisel ja õiguste kaitsmisel ning rahvusvahelisel suhtlemisel. EKJÜ juhatust on kaasatud haridusalaste õigusaktide, arengukavade jne väljatöötamise. Riiklikul tasandil viiakse läbi aastakonverents, mis on viimasel kahel aastal keskendunud just juhtimiskvaliteedi parandamisele. Enamikes maakondades on vastavad allühendused. Maakonniti on ühenduste aktiivsus erinev, kuid koolijuhtide ühenduste tegevus toetab kindlasti õppimiskeskset eestvedamist.

### 3.6. Hea kogemuse näited

Eestis on mitmeid häid näiteid koolijuhtide heast koostööst ja ühistest ettevõtmisest. Mõned näited 2008. aasta ühistegemistest regionaalsel tasandil:

1. *Tartu Linna Koolijuhtide Ühendus (TKJÜ)* koostöös linnavalitsuse haridusosakonnaga on korraldanud 2008. aastal „Tartu õpetajate sügisfoorumi“, kus osalejaid oli ca 400, ja 2-päevase koolituse koolijuhtidele „Alkohol ja noored“; läbi viinud loenguid ja koolide külastusi eesmärgiga abistada koolide juhtkondi sisehindamise läbiviimisel; TKJÜ esindaja on kaasatud direktori vaba ametikoha täitmiseks moodustatud komisjoni ning Tartu Kultuurkapitali õpetajate preemiate määramise komisjoni; TKJÜ juhatust on arutanud linnavalitsusega võimalusi koolijuhtide avalikuks tunnustamiseks. Samuti on TKJÜ teinud ettepanekuid Haridus- ja Teadusministeeriumile õigusaktide muutmiseks.
2. *Tartumaa Koolijuhtide Ühendus* on korraldanud ühise tervisespordipäeva, kohtunud naabermaakondade koolijuhtidega, arutamaks haridusvaldkonna probleeme ja leidmaks häid lahendusi (Põlvamaa, Viljandimaa) ja teinud koos õppereisi Soome ja Rootsi koolidesse.
3. *Pärnumaa Koolijuhtide Ühendus* on korraldanud hariduskonverentsi „Mõttele või ise...“, viinud läbi Pärnumaa koolijuhtide õppepäevad oma maakonnas (Lindi LAK-is), Põlvamaal, Lätis ja Valgamaal. Põlvamaal külastati Põlva maakonna haridus-, kultuuri- ja muid asutusi (Mammaste LAK, Värskas Gümnaasium, Räpina Paberivabrik, Setu Talumuuseum). Lätis külastati Riia eesti kooli ja Valga maakonnas toimus 4 maakonna koolijuhtide ühenduste eestseisuste kohtumine (Valga Põhikooli, Valga Vene Gümnaasiumi, Valka Gümnaasiumi, Valga muuseumi ja Tõrva Gümnaasiumi külastamine). Korraldatud on ühiskoolitusi (nt Eesti julgeolekupoliitika muutuv maailmas) ja ühisarutelusid (maakonna ühtse tunnustussüsteemi väljatöötamine; koolijuhtide kohtumine maakonna ja linna õpilasesindustega kogemuste vahetamise eesmärgil).

Eesti koolid, mis asuvad endistes mõisahoonetes, on loonud ühenduse, kus nn mõisakoolid teevad tihedat koostööd. Loodud mittetulundusühingu eesmärk on laiem – aidata kaasa mõisakoolide riikliku programmi elluviimisele, ühendada erinevaid mõisakoole ja mõisakoole omavaid omavalitsusi ning edendada nende vahelist koostööd mõisakoolide arendamisel kaasaegse õpikeskkonnaga haridusasutusteks. Tegu on koolidega, kus ühelt poolt viiakse läbi ühistegevusi, kus on tähelepanu all Eesti ajalugu, sealhulgas kultuuritraditsioonid, teisalt tegeletakse koos igapäevastele tööprobleemidele parimate lahenduste leidmisega ja ka heade kogemuste levitamisega. Ühenduse raames on algatatud ühiseid projekte, näiteks üle-eestiline projekt „Unustatud mõisad“, viidud läbi ühisüritusi ja arutelusid haridusalastel päevaprobleemidel (nt muudatused põhikooli ja gümnaasiumiseaduses).

Heaks näiteks koolijuhtimise arenduse toetamiseks on kolme kooli (Valga Põhikool, Saaremaa Ühisgümnaasium ja Kuressaare Gümnaasium) ühistöö õppeasutuse sisehindamisel ja nõustamisel. Kõik kolm koolijuhti on ka nõunikud (läbinud nõutava koolituse). Olles üksteise nõustajad ja saades grupina kokku, arutamaks probleeme ja lahendusteid ning võimalikke parendusvaldkondi, oli lõpptulemus koolijuhtide arvates oluliselt viljakam kui eraldi (koolijuht-nõunik) töötades. Koostöö eelisena märgiti, et õppeasutuse tegevuse hindamisel oli subjektiivsust vähem, arenes ühtne arusaam õppeasutuse sisehindamisest protsessist ja mõjust.

## The Making of: Leadership in Education - Structure of country reports

### 4. Koolijuhtide värbamine ja ameti atraktiivsus

#### 4.1. Koolijuhtide töölevõtmine, koolitamine ja hoidmine

Riiklikult on kehtestatud õppeasutuse juhtidele kvalifikatsiooninõuded, millega kooli pidaja peab arvestama juhi värbamisel. Lasteaed-alkkooli, põhikooli ja gümnaasiumi direktori kvalifikatsiooninõue on:

- pedagoogiline kõrgharidus ja vähemalt 3aastane pedagoogilise töö staaž ning läbitud 240tunnine juhtimiskoolitus või;
- muu kõrgharidus ja vähemalt 5aastane pedagoogilise töö staaž, omades vähemalt pedagoogi ametijärku, ja läbitud 240tunnine juhtimiskoolitus või;
- kõrgharidus ja vähemalt 3aastane samaväärse organisatsiooni juhtimise kogemus ning põhikooli ja gümnaasiumi direktoril lisaks läbitud 240tunnine pedagoogikakursus ja 160tunnine koolijuhtimisekoolitus.

2008. aastal töötati välja Euroopa Sotsiaalfondi toel kaks koolijuhi kompetentsimudelit. Haridus- ja Teadusministeeriumi projektis loodud koolijuhi kompetentsimudelis toodi välja viis põhikompetentsi:

- usaldusväärsus (koolijuhi väärikus, kõrgete eesmärkide seadmine, seaduskuulekus),
- ühiskonnaelus orienteerumine (hariduselu nägemine ühiskonnas terviklikult, orienteerumine majanduses ja tööturul),
- õppe- ja kasvatusprotsessile keskendumine (õppe- ja kasvatusprotsessile prioriteetide seadmine, õpilase arengule keskendumine, õpetaja arengu toetamine),
- toimiva organisatsiooni tagamine (meeskonna loomine, delegeerimine ja motiveerimine, organisatsiooni tulemusliku töö tagamine),
- enda arendamine.

Tallinna Ülikooli projektina loodud kompetentsimudelis eristati erialased, tuum- ja baaskompetentsid. Tuumkompetentsid sisaldasid kontseptuaalset ja holistilist mõtlemist, ühiskonna arengu mõistmist ja pedagoogilise filosoofia tundmist. Baaskompetentsidena nimetati:

- tegutsemist ja tulemuslikkust,
- suhtlemist ja koostööd,
- enesejuhtimist ja isiklikku efektiivsust,
- süsteemset mõtlemist ja terviktaju,
- vaimseid kompetentse (eetilisus, ausus, usaldusväärsus).

Eelpool nimetatud kompetentsimudelite baasil on kavas luua riiklikult tunnustatud kompetentsimudel, mis sisaldaks 21. sajandi väljakutseid koolijuhtimisele ((IT-alane kompetents, süsteemne eestvedamine, õppiv kogukond jne) ja oleks koolijuhile abiks enesehindamisel. Samuti oleks mudel alusmaterjaliks koolijuhtide koolituste õppekavade väljatöötamisel ja ka kooli pidajale toeks juhi värbamisel.

Koolijuhid valitakse avaliku konkursi korras. Olenevalt asutusest ja omandisuhtest on konkursi väljakuulutaja ning valikuprotseduur erinevad. Koolijuhi kohale kuulutab konkursi välja õppeasutuse pidaja, kes määratleb ka eeldatavad koolijuhi kompetentsid. Munitsipaalõppeasutuse puhul on see valla- või linnavalitsus, riigiõppeasutuse puhul minister. Koolijuhiga sõlmib, peatab, muudab ja lõpetab töölepingu riigiõppeasutuse puhul minister.

#### 4.2. Koolijuhi ameti atraktiivsus

Koolijuhi palga suuruse üle otsustab kooli pidaja. On tava, et koolijuhi palk on ca 60 – 100 protsenti kõrgem kui õpetaja palk, mõnes kohalikus omavalitsuses isegi veidi enam.

Kuni käesoleva ajani oli koolijuhil tähtajaline leping (5 aastat). Alates maist 2009 on koolijuhtidel tähtajatu leping, mis peaks muutma koolijuhi ametikoha atraktiivsemaks, kuna annab neile kindlustunde koolijuhi ametis olemisel.

## The Making of: Leadership in Education - Structure of country reports

### 4.3. Koolijuhtide reservi, põhi- ja täienduskoolituse riiklik struktuur

Enamik koolijuhte on ka õpetajad. Seega sisaldab nende koolitus nii õpetajakoolitust kui ka juhtimiskoolitust. Õpetajaid koolitatakse kõrghariduse tasemel. Õpetajate koolitamise ühtsed nõuded riigis, olenemata õppeasutuse liigist ja õppeasutuse õiguslikust seisundist, on kehtestatud õpetaja koolituse raamnõuetega. Õpetajakoolituse raamnõuded määravad õpetajakoolitusele, nooremõpetaja kutseaastale ja õpetaja tööalasele täienduskoolitusele esitatavad üld- ja erinõuded. Raamnõuete alusel koostavad kõrgkoolid oma õppekavad. Klassiõpetaja, põhikooli aineõpetaja, gümnaasiumi aineõpetaja ja eripedagoogi koolitus toimub kõrghariduse teisel astmel, õpetajakoolituse maht on kokku 200 AP. Õpetajakoolituse õppekava sisaldab vähemalt 40 AP erialaseid loenguid, sealhulgas 10 nädalat pedagoogilist praktikat.

1993. aastal võeti vastu täiskasvanute koolituse seadus, mille kohaselt riigieelarvest palka saavate pedagoogide palgafondist 3% tuleb kasutada töötajate koolituskuludeks. Tööandja (koolijuht) peab andma töötajale õppepuhkust tööalases koolituses osalemiseks vähemalt 14 kalendripäevaks keskmise palga säilitamisega vastastikuse kokkuleppega määratud ajal. Alates 2000. aastast on õpetajatele tööalane koolitus kohustuslik. Igal õpetajal on kohustus läbida iga viie aasta jooksul tööalast täienduskoolitust vähemalt 160 tunni ulatuses.

Koolijuhi kvalifikatsiooninõudeks on juhtimiskoolituse läbimine. Suuremahulisi juhtimiskoolitusi, mis on töö alustamise tingimuseks (240 ja 160 tundi) viivad läbi kõrgkoolide täienduskoolitusosakonnad (Tartu Ülikool ja Tallinna Ülikool). Koolijuhtide edasine täienduskoolitus juhtimise valdkonnas ei ole õigusaktidega reguleeritud. Koolijuhtidel on soovi korral võimalik omandada koolijuhtimise valdkonnas magistrikraad nii Tartu kui ka Tallinna Ülikoolis.

Koolijuhtide 240tunnises juhtimiskoolituses on koolituse sisuks Tartu Ülikooli koolituskava näitel:

- **Kooli põhiprotsess – lapse areng:** õppe- ja kasvatusprotsess; õppimine, õpetamine ja kasvatus; sotsiaalsete oskuste arendamine.
- **Haridus ja hariduspoliitika Eestis ja rahvusvahelises kontekstis:** kooli toimimise õiguslikud alused; haridusasutuste koostöö kohaliku omavalitsuse tasandil; finantsjuhtimise alused.
- **Juhtimine:** juhtimisteooriad, juhtimise olemus ja stiilid; kooli põhiväärtused, missioon ja visioon; innovatsioon ja muutuste juhtimine.
- **Strateegiline mõtlemine:** planeerimine, otsustamine ja organiseerimine; arengukavad, kooli tegevuse eesmärgid; hindamissüsteemid (sise- ja välishindamine).
- **Organisatsioonikultuur:** organisatsioonikultuuri vormid, tasandid, hindamise alused, määratlemine; organisatsioonikultuuri loomine ja säilitamine; maine ja mainekujundus, PR-töö.
- **Personalitöö alused:** personalitöö arengutendentsid; meeskonna loomine, personalivaliku alused; töötajate nõustamine ja kaasamine; personali areng ja selle toetamine; personali arenguestlused, tulemuste analüüs, arengukoolituste planeerimine; koolitusvajaduse hindamise seos töö ja töötajate hindamisega; personaliarendust toetav dokumentatsioon ja selle edasiarendamine.

### 4.4. Toetus koolijuhtidele

Koolijuhtidel on võimalus nõu küsida maavalitsuste haridus- ja kultuuriosakondadelt. Suurematel omavalitsustel on olemas vastavad osakonnad, kelle tööülesannete hulka kuulub ka koolide nõustamine haridus- ja juhtimisküsimustes.

Õppeasutuste sisehindamise kohustuslikuks muutmise rakendati ka riigipoolne nõustamissüsteem, mida teostab Riiklik Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus. Nõustamise läbiviija (edaspidi nõunik) ülesanded on järgmised:

1. analüüsida õppeasutuse sisehindamist;
2. anda sisehindamisest tagasisidet õppeasutuse direktorile (juhtajale) ja pidajale;



## The Making of: Leadership in Education - Structure of country reports

3. nõustada õppeasutuse direktorit (juhatajat) sisehindamise valdkonnas.

Nõunikeks on tegevkoolijuhid, nende asetäitjad või haridusametnikud, kes on saanud vastava ettevalmistuse. Õppeasutusel on õigus etteantud nõunike nimistust valida endale nõunik.

### 5. Kokkuvõte: väljakutsed ja innovatsiooni valdkonnad koolijuhtimises ning tõenditepõhises juhtimises.

Seoses koolijuhtide töölepingu muutmisega tähtsajaks on muutunud väga oluliseks riiklikud regulatsioonid koolijuhtidele esitatavate nõuete osas ametisse asumisel ja ametisoleku ajal, sh nõuded enesekoolitusele.

Kavandatud on koolijuhtide kompetentsimudeli edasine täiustamine eesmärgil, et mudel oleks arvestatavaks aluseks koolijuhtide koolituse õppekavade väljatöötamisel ja abistaks koolijuhti enesehindamisel.

Kuigi sisehindamine muudeti õppeasutustele kohustuslikuks juba 2006. aastal, on organisatsioonis hindamiskultuuri kujundamine pikaajaline protsess, mis nõuab eestvedajailt nii oskusi kui ka teadmisi.

Uueks arengusuunaks on keskastme liidrite eestvedamisoskustele tähelepanu osutamine ja nende koolitamine. Samuti on õpetajakoolituses tähelepanu all *õpetaja kui eestvedaja klassiruumis* temaatika.

Kuna kavandamisel on suured muudatused põhikooli- ja gümnaasiumiseaduses ning toimunud muudatused riiklikus õppekavas, siis on eestvedajate jaoks väljakutseks nii muutuste vajalikkuse mõistmine kui ka toimuvate muutuste juhtimine organisatsioonis.

### Lisad

#### I. Õigusaktid

1. Eesti Vabariigi haridusseadus. <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13000135>
2. Haridus- ja teadusministri 4. augusti 2006. a määrus nr 23 Kooli ja koolieelse lasteasutuse nõustamise tingimused ja kord sisehindamise küsimustes. <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?replstring=33&dyn=12851808&id=1056208>
3. Lasteaed-alkkooli, algkooli, põhikooli ja gümnaasiumi personali miinimumkoosseisu kinnitamine. Vastu võetud haridusministri 15. septembri 1999. a määrusega nr 48 (RTL 1999, 131, 1823) jõustus 27.09.1999. <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?replstring=33&dyn=12957808&id=238473>
4. Pedagoogide atesteerimise tingimused ja kord. Vastu võetud haridusministri 2.10.2002. a määrusega nr. 69 (RTL 2002, 115, 1649), jõustunud 14.10.2002. <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13089589>
5. Pedagoogide kvalifikatsiooninõuded. . Vastu võetud 26. augusti 2002. a määrusega nr 65 (RTL 2002, 96, 1486), jõustunud 7.09.2002 <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13082084>
6. Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus. <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=12957808>

#### II. Kasutatud kirjandus

1. Haridusasutuse juhtimise juriidilised, poliitilised ja majanduslikud alused (HTM reg nr 726), <http://www.ht.ut.ee/289420>
2. Kast, S., Kond, M. Tallinna haridusasutuste hindamine ja tunnustamine. Tallinna Haridusamet, 2008.
3. Õppeasutuse juhi kompetentsimudel ja sellel põhinev täiendkoolituse kava. <http://www.hm.ee/index.php?048356>

## The Making of: Leadership in Education - Structure of country reports

4. Õppeasutuse sisehindamine. Haridus- ja Teadusministeeriumi ja ESFi pilootprojekti „Koolikatsuja 2006+“ raames valminud materjalid õppeasutuse sisehindamise toetamiseks. Tartu, 2008. <http://www.hm.ee/index.php?045133>
5. Ülevaade Eesti haridussüsteemist. <http://eacea.ec.europa.eu/portal/page/portal/Eurydice/ByCountryResults?countryCode=EE>