



HARIDUS- JA
TEADUSMINISTEERIUM

HTM-i vaade kooli pidaja ja koolijuhi koostööle

Liina Põld, üldharidus- ja noortepoliitika asekantsler

Eesti Haridusfoorumi seminar „Kuidas kujundada kohalikku hariduspoliitikat?”

11.11.2022



Millele me toetume?

- TALIS (2018)
- Riigikontrolli aruanne Riigikogule (2022) „Gümnaasiumivõrgu kujundamine“
- OECD analüüs (2022) „Nutikas kahanemisega kohanemine Eestis“
- Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele (2018): Haridus ja teadus. Uuringu lühiaruanne. SA Kutsekoda.
- Briti Nõukogu ja Euroopa Komisjoni poliitikasoovituste raport õpetajate täienduskoolituse vajadusest (2021)
- Haldusreformi seireraport (2022) „Viis aastat hiljem“

Haridusvaldkonna arengukava 2021-2035:

Strateegiline eesmärk 1: Õpivõimalused on valikurohked ja kättesaadavad ning haridussüsteem võimaldab sujuvat liikumist haridustasemetete ja -liikide vahel

Strateegiline eesmärk 2: Õpe on õppijakeskne ja tulevikku vaatav ning õpetajate järelkasv on tagatud

Strateegiline eesmärk 3: Õpivõimalused vastavad ühiskonna ja tööturu arenguvajadustele





KOVide ja koolide ees seisvad väljakutsed:

- Vananev õpetajaskond
- LTT ja matemaatika õpetajate järelkasvu puudumine.
- Alustavate õpetajate vähene sisseelamise toetamine.
- EHISE andmetel õpib üldhariduskoolis 10 õpilast 1 õpetaja kohta.
- 42% Eesti õpetajatest töötab osakoormusega. Täiskoormusega saavad õpetajad töötada suuremates keskustes, kus on piisavalt õpilasi ja koolivõrk optimaalne.
- Haridussektori kulud moodustavad ligi poole kõigist omavalitsuste kuludest ja see osakaal kasvab.
- Võrreldes tänaseid kulusid prognoosiga aastaks 2035, siis kulude kasv ühe maakoolis õppiva õpilase kohta on Eestis peaaegu suurim Euroopa Liidus.



KOVide võimekuse haridusvaldkonna arengute kavandamisel on kasvanud

- Edusammuks saab pidada, et 2022. aastaks on pea kõigis ühinenud kohalikes omavalitsustes haridus- ja noorsootöö valdkonda juhtivad spetsialistid/spetsialistide meeskonnad.
- Enam kui 50 KOV haridusjuhti on oma teadmisi ja oskusi kasvatanud arenguprogrammides ning toimivad haridus- ja noortevaldkonna spetsialistide koostöövõrgustikud.
- Kahjuks on mitmed arengule keskendunud ja koolitatud haridusjuhid juba oma ametist lahkunud.
- Põhilise töökoha vahetuse põhjusena on toodud usalduse ja sisulise koostöö vähesust poliitilise ja administratiivse juhtimistasandi vahel, mis on takistanud hariduskorralduse muutuseid edukalt juhtida.



Tellitakse uuringuid ja analüüse

- Ühinemisjärgsel perioodil on KOVid suurt tähelepanu pööranud haridusvaldkonna arenguanalüüside koostamisele.
- Haridusvõrgu analüüsid on valminud väliseksperte kaasates
- Analüüse on koostatud nii ühe omavalitsuse, piirkonna kui ka maakondlike omavalitsusliitude tasandil.
- Eesti Linnade ja Valdade Liidu ning Haridus-ja Teadusministeeriumi koostöös on valminud juhendmaterjalid, mis on abiks KOVidele muudatuste mõtestamisel ja rakendamisel.



Otsustusvõimekus ja muutuste eestvedamine on tagasihoidlik

- Kavandamise protsessist suurem väljakutse on sellele järgnev: otsustamine, muudatuste rakendamine ja seire.
- On ühinenud omavalitsusi, kelle sihikindel töö on jõudnud tulemuseni ka siis, kui esialgsed otsused on saanud tagasilööke.
- On omavalitsusi, kes on koostanud haridusvõrgu korrastamise lähteülesande ja finantseerinud KOV eelarvest analüüsi, kuid järgnevaid samme ei ole mitme aasta jooksul tehtud.



- Julgus teha analüüsidel põhinevaid otsuseid, mida on kogukonda kaasavalt arutatud, näitab selgelt omavalitsuse võimekuse kasvu.
- Perioodil 2018-2022 tehti enam kui 50 otsust haridusasutuste ümberkorraldamiseks.
- Kõige enam ühendati lasteaedu ja põhikooli, riigile anti üle gümnaasiumiastme pidamine, sh täiskasvanute üldhariduskoolide pidamine.
- Suleti kooli piirkondades, kus jätkusuutliku haridusvõrgu otsused jäeti enne haldusreformi tegemata (st koolide sulgemine ei toimunud haldusreformi, vaid laste vähesuse tõttu).



Professionaalne koolijuhtide värbamine

- Koolijuht kui tippjuht – kuidas luua ametikohti, mis oleksid atraktiivsed oma valdkonna parimatele?
- Uute juhtimismudelite katsetamine, et võimekale juhile oleks piisavalt väljakutset.
- Väärtuspakkumine koolijuhile sh vääriline töötasu.

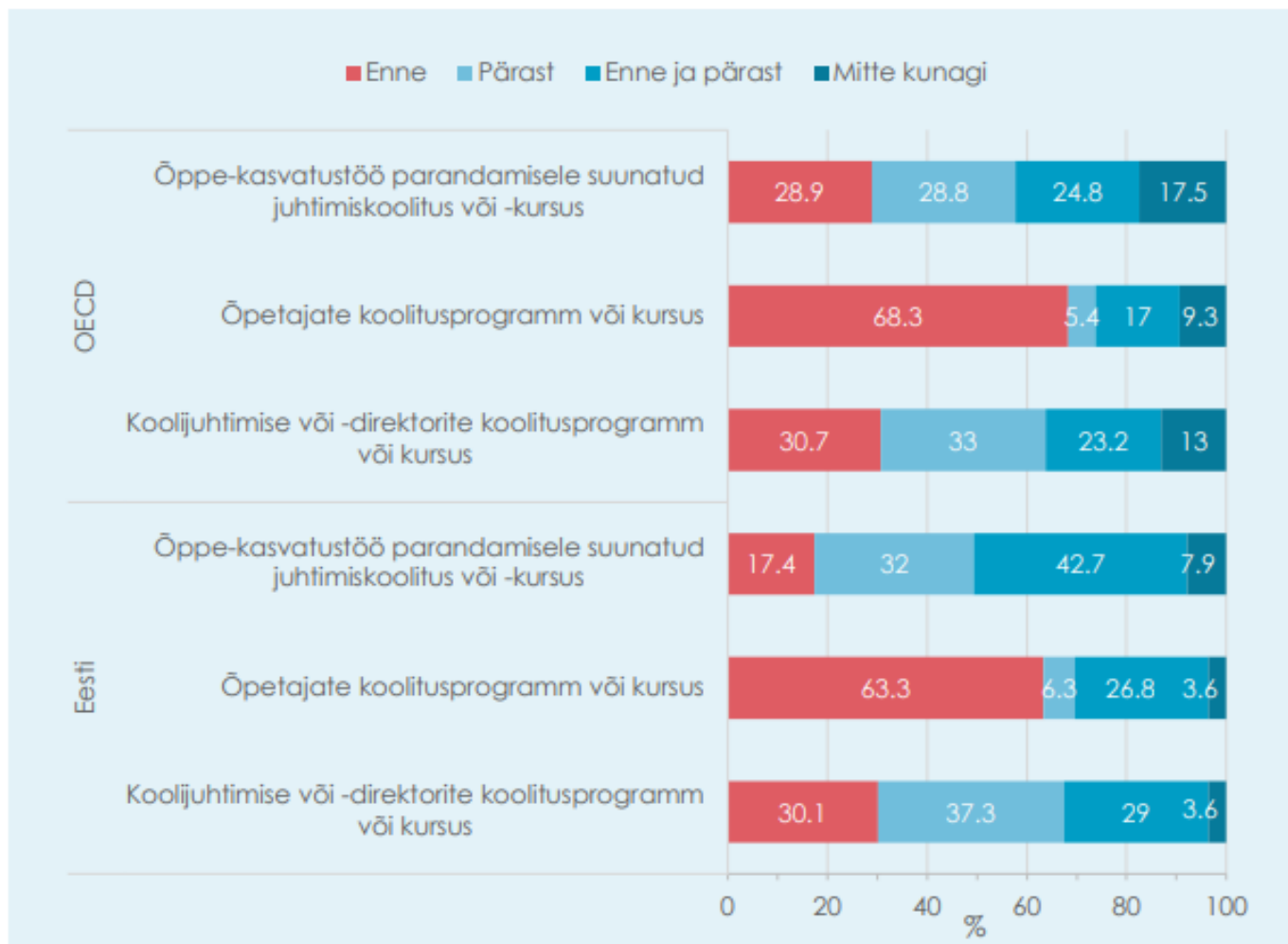


Selgete ootuste seadmine koolijuhile

- Alustavate juhtide süsteemne toetamine ametisse sisseelamisel
- Viimase kümne aasta EHISe andmetel alustab ühel aastal ametis keskmiselt 49 uut lasteaia, 44 üldhariduskooli ja 2 kutseõppeasutuse direktorit.
- Ainult riiklikult (Harno) pakutav alustavate koolijuhtide arenguprogramm ja täiendusõpe pole piisavad.
- Kohaliku tasandi vajadused on väga erinevad, mida kesksed programmid ei kata.
- Alustavad juhid (ka koole vahetavad juhid) on tihti jäetud pidaja poolse toeta ning sisulise eestvedamise asemel läheb ebamõistlikult palju energiat dokumentatsioonile, eelarvest arusaamisele, hoonete haldamisega seotud tegevustele jne.
- Vajadus praktilise mentori toe/väljaõppe järele, sest eelnevas rollis pole nad selliste teemadega kokku puutunud.



HARIDUS- JA TEADUSMINISTEERIUM



Joonis 6.5 Koolijuhtide ettevalmistus kolmes valdkonnas Eestis ja OECD riikides keskmiselt (koolijuhtide osakaal, kes märkisid ettevalmistust erinevatel ajaetappidel enne või pärast koolijuhiks saamist).



Juhid ootavad oma tööle tagasisidet

- minuomavalitsus.ee andmetest selgub, et koolijuhtidega pidas 2021. aastal regulaarseid arenguveestluseid vaid ca 40% omavalitsustest.
- Üheks võimaluseks on kasutada erinevate osapoolte koostöös koostatud haridusasutuse juhi kompetentsimudelit ning sellel põhinevat 360-kraadise tagasiside tööriista.
- Olemas on abistavad tööriistad: Haridusasutuse juhi, õpetaja ja lasteaiaõpetaja kompetentsimudelid ja 360° tagasiside keskkond KOVidele:
<https://kompetentsimudel.edu.ee/>



Professionaalseks arenguks võimaluste loomine

- Koolijuhi rolli täitmine eeldab laiapõhjalisi teadmisi alates pedagoogilisest eestvedamisest kuni finantsjuhtimiseni.
- TALIS 2018 andmetel näeb 13% direktoritest, et tööandja toetuse puudumine takistab neil professionaalset arengut toetavates tegevustes osaleda ning 18% sõnul on soovitud tegevused liiga kallid. 12,3% ütleb, et neil puudub stiimul osalemiseks. (TALIS 2018)
- Pidaja ülesanne on aidata juhtidel neid barjääre ületada. Riigisisese täiendusõppe kõrval toetada rahvusvahelistes võrgustikes osalemist. Vajadusel mentori ja coachi tuge.
- Mentorit ei vaja mitte ainult alustav juht, vaid ka kogenum juht suuremate muudatuste elluviimisel.
- Riiklike programmidega on haridusmentorid välja koolitatud, pidajad saavad neid edukalt rakendada ka väljaspool programme.

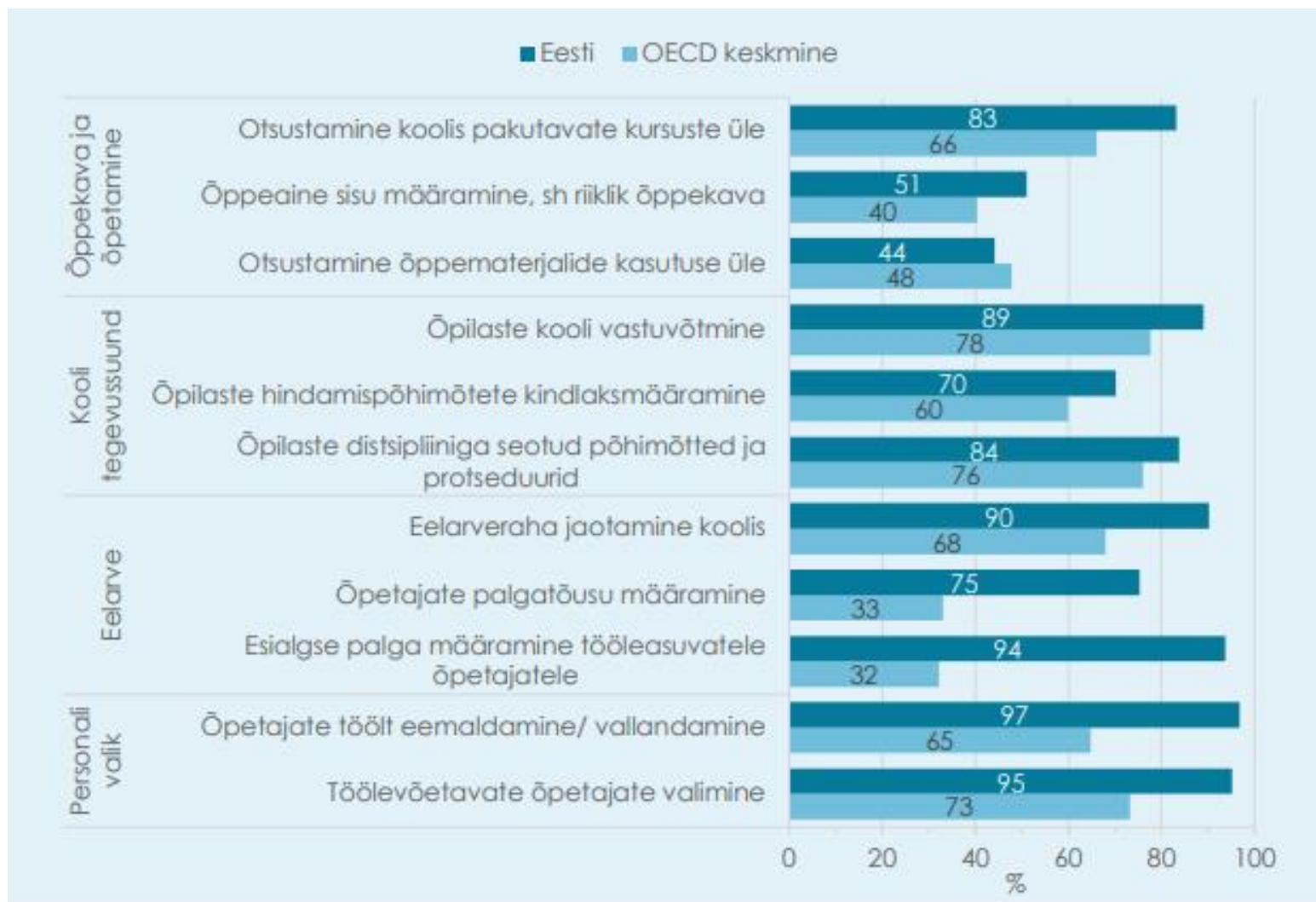


Milliseid ülesandeid koolijuht täidab?

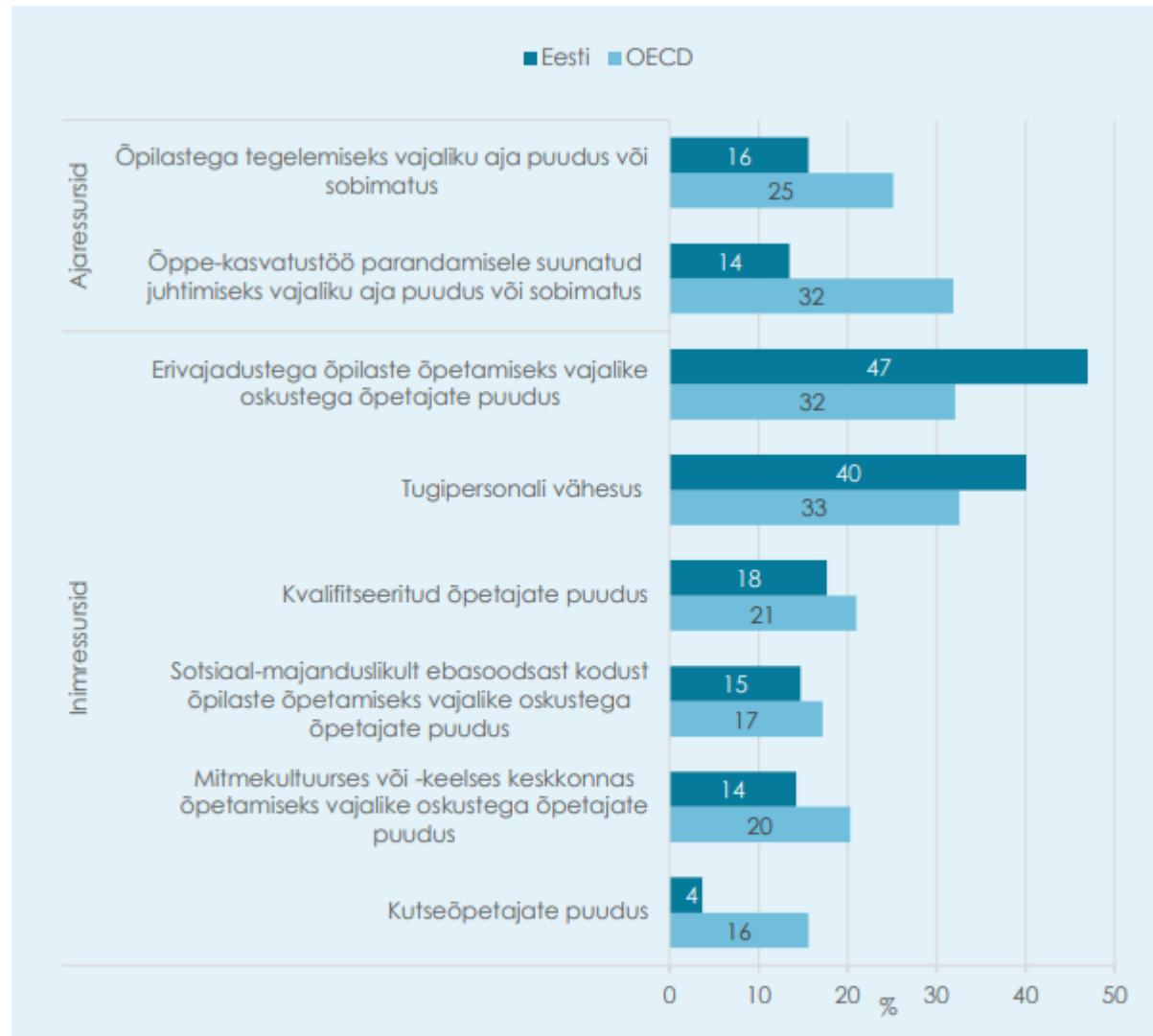
- Koolijuht peab keskenduma kõige olulisemale ja olema põhiprotsesside eestvedaja oma koolis
- TALIS 2018 näitab Eesti koolijuhi vastutus ja otsustusõigus on seotud peamiselt administratiivülesannete täitmisega.
- Briti Nõukogu ja Euroopa Komisjoni poliitikasoovituste raport 2021 ütleb, et direktorid ja õppejuhid Eesti koolis on mitmesuguste haldusülesannetega niivõrd koormatud, et selle kõrvalt on keeruline keskenduda õppimiskeskse juhi rollile.
- Pidaja ülesanne on ümber mõtestada koolijuhi roll. Vabastada haridusasutuse juht ülesannetest, mida saaks teisiti korraldada (toitlustus, hoonete haldus jne).
- Kelle vastutus on õppimise ja õpetamise juhtimine koolis – kes omab juhtpositsiooni kooli õppekavaarenduse ja õppetegevuste juhtimisel ning õpetajate juhendamisel koolis?



Eesti „kaubamärk“ – autonoomsed õpetajad, autonoomsed direktorid



Joonis 4.1. Eesti koolijuhtide hinnangud oma osalemise kohta kooli juhtimises võrdluses OECD riikide keskmise tulemusega.



Joonis 2.9. Koolijuhtide hinnangud inimressursside ja ajaga seotud tegurite kohta, mis võivad takistada kooli efektiivset tööd. Direktorite osakaal, kelle hinnangul nimetatud tegurid takistava üsna või väga palju kooli võimalusi hästi õpetada.



Kooli omaniku vastutus

- Andmepõhine juhtimine (HaridusSilm, koolide tegevusnäitajad, rahuloluküsitlused jm)
- Kohalike otsuste tegemisel laste vajadustest lähtumine. Kas haridusvaldkond on kaitstud poliitiliste tõmbetuulte eest?
- Karjäärimudelite kasutuselevõtt. Õpetaja töö- ja palgakorralduse põhimõtete kokkuleppimine kohalikul tasandil.
- Pidaja ülesanne on tagada koolile piisavad rahalised vahendid, et koolijuht saaks:
 - motiveerida õpetajaid omandama vanem- või meisterõpetaja kutset ning olla mentoriks alustavale õpetajale;
 - palgata abiõpetajaid, et rakendada kaasava hariduse põhimõtteid,
 - toetada muu emakeelega õppijaid jm.



HARIDUS- JA
TEADUSMINISTEERIUM

Aitäh!



- Gümnaasiumivõrgu kujundamine (2022). Riigikontrolli aruanne Riigikogule [Auditaruanded \(riigikontroll.ee\)](https://audit.riigikontroll.ee)
- Mets, U., & Viia, A. (2018). Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: Haridus ja teadus. Uuringu lühiaruanne. SA Kutsekoda. https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/12/oska_HT_veeb.pdf
- OECD (2022). Nutikas kahanemisega kohanemine Eestis: regionaalne valmistumine demograafilisteks muutusteks. Rahandusministeerium. <https://planeerimine.ee/juhendid-ja-uuringud/nutikas-kahanemisega-kohanemine-eestis/>
- Taimalu, M., Uibu, K., Luik, P., & Leijen, Ä. (2019). *Õpetajad ja koolijuhid elukestvate õppijatena. OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2018 tulemused 1.osa*. Haridus- ja teadusministeerium, SA Innove, Tartu Ülikool. https://www.hm.ee/sites/default/files/talis_eesti_raporti_i_osa_0.pdf
- Taimalu, M., Uibu, K., Luik, P., Leijen, Ä., & Pedaste, M. (2020). *Õpetajad ja koolijuhid väärtustatud professionaalidena. OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2018 tulemused 2. Osa*. Haridus- ja teadusministeerium, SA Innove, Tartu Ülikool. https://www.innove.ee/wp-content/uploads/2020/04/TALIS2_kujundatud.pdf