



Raplamaa Omavalitsuste Liit
Association of Local Authorities of Rapla County



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti
tuleviku heaks

Rapla maakonna omavalitsusüksuste ja haridusasutuste strateegilise arengu koostöövõrgustiku kujundamine

Projekti lõppraport
märts 2020

Georg Sootla, Kersten Kattai, Ave Viks

Sisukord

Sisukord.....	1
Lühikokkuvõte	2
1. Sissejuhatus	4
2. Projekti eesmärk ja ülesehitus	6
3. Haridusvaldkonna probleemide kaardistus	7
4. Koostöövajadused ja ühistegevuse formaat	7
5. Jätkutegevused	12
Lisad	15
Lisa 1. Projekti tegevus- ja ajakava.....	15
Lisa 2. Projekti "Rapla maakonna omavalitsusüksuste ja haridusasutuste strateegilise arengu koostöövõrgustiku kujundamine" vahekokkuvõte (november 2019).....	16
Lisa 3. Kokkuvõtte delegatsiooni rühmatööst Nurmijärvil (01.10.19)	44
Lisa 4. Kokkuvõtte fookusrühma intervjuudest (25.11.2019).....	47
Lisa 5. Haridusvaldkonna strateegilise juhtimise koostöövõrgustiku õiguslikud küsimused ja võimalikud lahendused.....	52
Lisa 6. Projekti avaseminari grupitöö 1 (19.03.2019).....	55
Lisa 7. Projekti avaseminari grupitöö 2 (19.03.2019).....	57
Lisa 8. Projekti avaseminari grupitöö lisa (19.03.2019)	58
Lisa 9. Projekti seminari grupitöö (14.06.2019)	59
Lisa 10. Fookusrühma seminari kava (30.10.2019)	61
Lisa 11. Fookusrühma seminari kava (06.11.2019).....	66
Lisa 12. Fookusrühma seminari kava (13.11.2019).....	71

Lühikokkuvõte: Rapla maakonna haridusasutuste terviküsteem ja ühtne hariduspiirkond

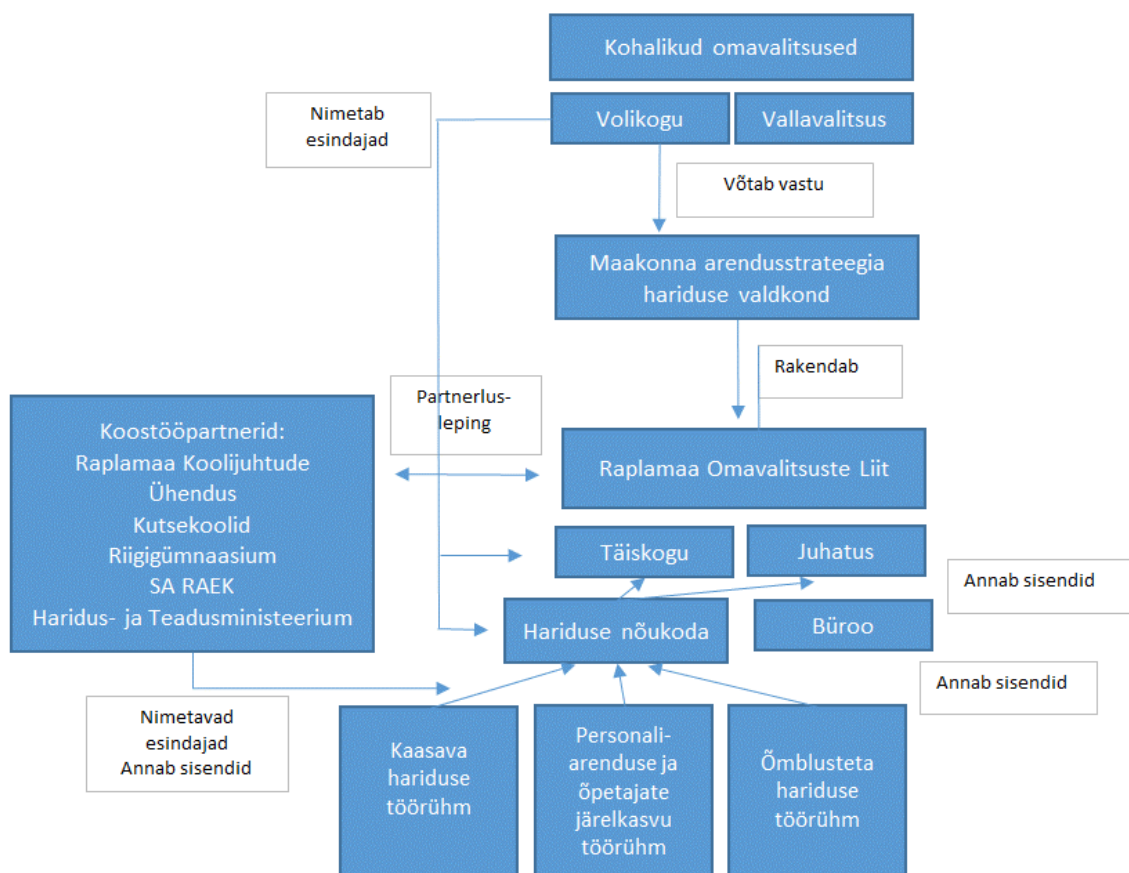
Rapla maakonna arengustrateegias on sõnastatud hariduse valdkonna eesmärk „*luua maakonna haridusasutuste üks terviküsteem, milles kõik koolid toimivad tihedas koostöövõrgustikus, eesmärgiga tagada kõigile õpilastele võimetekohane areng ja sujuv üleminek ühest haridusasutusest teise ja eelmiselt tasandilt järgmisele*“.

Eesmärgi täitmise eest **vastutavad** Rapla maakonna omavalitsused, Raplamaa Omavalitsuste Liit, Haridus- ja teadusministeerium, eraõiguslikud haridusasutused.

Peamised koostöövajadused Raplamaal, mis eeldavad hariduse valdkonna teist tüüpi korraldust ja lahendusi koostööstruktuuri kaudu on järgmised:

- (1) hariduse territoriaalne juhtimine, senisest suurem sidusus ja sünergia koolide vahel;
- (2) aineõpetajate puuduse leevendamine ja piisava koormuse tagamine;
- (3) haridusvaldkonna personaliarendus;
- (4) haridusliku erivajadusega võimetekohane koolitamine ja tugiteenuste tagamine;
- (5) täiskasvanuhariduse korraldus.

Koostöö kollegiaalne juhtimine. Raplamaal tuleb luua paindlik ühistegevuse struktuur, mis aitaks kaasa hariduse erinevate poliitikasuundade paremale ja kooskõlastatud rakendamisele. Eesmärgiks on **ühildada eri koolipidajate ja asutuste tugevused** ja luua **koostöös ühiseid võimekusi**. Järgnev on esialgne visand koostöötegevuste struktuuri ja osapoolte omavahelistest suhetest ja rollidest.



Joonis: Rapla maakonna hariduse valdkonna koostööstruktuuri kavandi joonis

Koostöö käivitamiseks on sobiv ühistegevuse struktuur **Raplamaa Omavalitsuste Liit**, mille baasil arendatakse välja hariduse koostöö süvendamiseks vajalikud võimekused. Keskse ühistegevuse struktuuriks oleks ROL **hariduse nõukoda**, mis kujundatakse alalise kollegiaalse struktuuriüksusena, mis ühest küljest esindab valdu poliitikarakenduste legitiimsete *soovituste kujundamisel*; ning teisalt teenindab ROLi, selle juhatust ja üldkoosolekut (täiskogu) vastavate otsuste kujundamisel ja nende *rakendamise üle järelevalve toestamisel*. Koostöö **aluseks** on kohalike omavalitsuste ja riigi arengukavad, strateegiad, tegevuskavad, tööplaanid.

Moodustatakse kolm **hariduse nõukoja** valdkondlikku **alatöörühma**, mis annab ekspertsisend arendusotsuste ja –tegevuste ettevalmistamisel:

1. **Kaasava hariduse töörühm**, mille ülesanne on hariduslike erivajadustega (HEV) laste õpetamise (sh eriti andekate laste toetamine) ja tugiteenuste tagamise fookusteemad
 - õpetajate, koolijuhtide jt võtmeisikute vajalike kompetentside koordineeritud arendamine, osade kompetentside võimalik keskendamine koordineerivasse (või kompetentsi-) keskusesse või haridusasutustesse (sh. tugiteenuste ja nõustamiskompetentside tervikliku süsteemi arendamine).
2. **Personaliarenduse ja õpetajate järelkasvu töörühm**, mille ülesanne on hariduse juhtimise võimekuse kasv ja (aine)õpetajate puudusega seotud väljakutse lahendamisele suunatud tegevuste ja rakendusviiside väljatöötamine
 - koolijuhtide arendamine ja nende motivatsiooni suurendamine; koolide tegevuse standardite (tavade) ühtlustamine, vastastikune õppimine parimatest kogemustest; koostöö sidusasutustega (nt. Töötukassa, RAEK); aineõpetajate ettevalmistamise toetamine koostöös ülikoolidega; asendusõpetajate süsteemi kasutuselevõtt ja arendamine, sh infotugi hariduse analüüsil ja planeerimisel; õpetajate ja koolijuhtide täiendõpe.
3. **Õmblusteta hariduse töörühm**, mille ülesanne on koolide koostöö ja õpilaste paindliku koolidevahelise liikumise instrumentide ja juurutamise viiside väljatöötamine
 - õpilaste individuaalse hindamise (õpitee) süsteemi kujundamine, mis tagaks tõhusa nõustamise õpilaste mobiilsuse puhul; koolide koostöö muutmine regulaarseks ja plaanituks; õmblusteta hariduse edasine sisustamine¹ ja järjepidev arendamine.

Hariduse koostöövõrgustiku esialgne tegevusplaan on järgmine:

Aeg 2020 a	Tegevus	Otsustaja/ vastutaja
mai	juhtrühma tegevuse jätkamise otsustamine; selle täpsete tegevuste määratlemine; ajakava kinnitamine aasta lõpuks	ROL juhatus/ büroo
mai	Üleminekuaja eestvedaja kokku leppimine	juhtrühm
Juuni- juuli	Koostööformaadi täiendavad arutelud, täpsem disain	juhtrühm
juuni- oktoober	Jätkuprojektide ettevalmistamine (sisu, rahastamisvõimalused), pilootpartnerluse ettepanek HTM-le	Juhtrühm/ ROL büroo
august- september	Alatöörühmade käivitamine	Juhtrühm/ ROL organid/ büroo
september- oktoober	Koostööformaadi õiguslike materjalide ettevalmistamine (otsused, põhikiri, koostöölepe jt)	Juhtrühm/ ROL büroo
oktoober- november	Volikogude otsused, esindajate nimetamine hariduse nõukotta	Volikogud/ ROL büroo
detsember	Koostöövõrgustiku arengupäev: ROL hariduse nõukoja avakohtumine ja koostöölepe sõlmimine, juhtrühma tegevuse lõpetamine	ROL organid/ ROL büroo

¹ Tark ja tegus Eesti 2035. Kolme ekspertrühma visioonidokumentide kokkuvõte. https://www.hm.ee/sites/default/files/tark_ja_tegus_kokkuvote_eestik_a4_veebi.pdf

1. Sissejuhatus

Antud koostöövõrgustiku kujundamise strateegia on sisuliselt jätkuks 2012.- 2013. aastal kestnud projektile „Raplamaa omavalitsuste jätkusuutlikkuse suurendamine nende võimekuse konsolideerimise kaudu²“, mille eesmärgiks oli Raplamaa omavalitsusjuhtide ja -spetsialistide võimekuse ja mõtteviisi arendamine, et kujundada omavalitsuste suutlikkuse probleemide lahendusi pikemas perspektiivis.

Eelmise võimekuse konsolideerimise projekti lõpust on Raplemaal möödunud seitse aastat. Tänaused väljakutsed on sisuliselt samasugused nagu need olid seitse (ja ka rohkem) aastat tagasi, st väljakutsed ei lahene ise, paljud väljakutsed on pigem süvenenud. Lisaks juba toona seatud plaanidele on lisandunud vahepealsed hariduspoliitika uuendused, sh muutunud õpikäsitus³ ja uus Rapla maakonna arendusstrateegia 2035+. Seega on keskne küsimus, kas suudame poliitika kujundamiseks ja strateegia arendamiseks vajalikud tegevused sisuliselt käivitada ja konkreetsete tegevustena rakendada? Järgmised 8 aastat võrgustikuga ootamine tähendab, et lahendusi tänastele probleemidele ei pruugigi tulla.

Omavalitsus tähendab „oma valitsust“ – oma elanike elukeskkonna arendamise eest tuleb ise võtta vastutus. (Tark) riik ei tule seda lahendama ja ka oodatavad riigi poliitikaotsused võivad veel pikki aastaid venida. Samas omavalitsuste koostöö vajadused säilivad, sealhulgas hariduskorralduse mitmekesisuses pigem kasvavad. Interaktsioon, koostöö ja kommunikatsioon on kaasaegase avaliku halduse ja tõhusa poliitika kujundamise nurgakivi, üha enam tajuvad seda omavalitsuste juhid, mis loob soodsama pinnase koostöötegevuste süvendamisele.

Eelmisest kohalike omavalitsuste koostööd disainivast projektist on küll möödas mõnevõrra aega, kuid selle jooksul on muutunud ka kohalike omavalitsuste koostöökontekst. Peamised põhjused, miks on vajalik hariduse valdkonna koostöö maakonnas, on:

- Riigi hariduspoliitika rakendamine on paljuski kohalike omavalitsuste kanda, sest valdavalt on nemad koolipidajaks, aga samas peavad tagama ka koolisüsteemi toimimise erinevate koolipidajate vahel. Kaasava hariduse ja sellega seotud õpilaste ja vanemate nõustamine toimub valdavalt koolide baasil ning see vajab märkimisväärselt tugistruktuuri, aga ka mõttemallide muutust. Uue kontseptsioonina, paratamatult võrgustavas ühiskonnas, on tekkinud õmblusteta hariduse põhimõte, mis peab tagama paindliku ja süsteemse õpilaste liikumise erinevate koolide ja haridussüsteemiga seotud asutuste vahel.
- Haldusreformi järel tekkis suurte valdade sees koolisüsteem, kus senise paari kuni mõne haridusasutuse asemel tekkis neid valdavalt kümme kuni kakskümmend. Samas säilis strateegilise koostöö vajadus üle valdade, kuna õpilaste (ja laiemalt elanike) mobiilsus on üha kasvav. Kohalike omavalitsuste arvu vähemine maakonnas on kaasa toonud muutused koostöövõimekuses ja –valmiduses, kuna partnerite vähenemise tingimuses on see mõnevõrra lihtsustunud. Kohalikes omavalitsustes on kasvanud valdkonnaspetsialistide kaetavad profiilid, mis on loonud eelduse kompetentsi ning koos sellega koostöövõimekuse kasvuks.

² Kättesaadav: <https://rol.raplamaa.ee/wp-content/uploads/2018/10/2013-ROL-suutlikkuse-suurendamise-arendusstrateegia-parandustega-georg-loppversioon-15.07.pdf>

³ „Eesti elukestva õppe strateegias 2020“ võeti käibebe termin „õpikäsitus“, seades eesmärgiks selle muutumise, vt lähemalt. <https://www.hm.ee/et/opikasitus>

- Maavalitsuste tegevuse lõpetamisega vähenes hariduse valdkonna koordinatsioon maakonnas. Varasemalt olid maavalitsustel selles olulised rollid ja ametis vastavad spetsialistid, kes hoidsid haridus- ja koolijuhtide võrgustikke töös. Maakondlikule omavalitsusliidule ei eraldatud varasemalt maavalitsustega võrreldavas määras ressursse. Mitmed ülesanded (eelkõige järelevalve) tsentraliseeriti. Samas hariduse valdkonna koostöövajadus KOVide ja koolide vahel ei vähenenud. Maavalitsuste kompetentsi laialijagamisega, aga vähenes hariduse valdkonna strateegilise planeerimine maakonnas. Hariduse koostöö suunamine jäi omavalitsusliidu vedada, kuid märkimisäärselt väiksema inimeste (ja ka muu) ressursiga kui seda tegid varem maavalitsused.
- Kasvanud on erinevate toimijate mitmekesisus ja sellega seonduvalt võrgustike kujundamise ja juhtimise vajadus. Hariduse valdkond on killustunud erinevate organisatsioonide vahel ja valdavalt on nendevaheline sidusus madal. Samas on ootus õpilasekesksusele õmblusteta haridussüsteemile.
- Tekkinud on kohalike omavalitsuste kohustuslikus koostöös täidetavad ülesanded, mille konkreetne väljund on ühiselt kavandada ja rakendada maakonna tasakaalustatud arengut. Rapla maakonna arendusstrateegias on muuhulgas seatud sihiks: „Maakonna haridusasutuste koostöö tagab suuremad valikuvõimalused õppijatele ja parima ressursikasutuse koolidele“ ning tegevusteks: „Maakonna haridusasutuste koostöövõrgustik. Õpetajate ja tugispetsialistide motiveeritus. Täiskasvanute nõustamis- ja koolitussüsteem“, kohalikud omavalitsused peavad ühiselt nende sihtide saavutamiseks ja tegevuste elluviimiseks tegema pingutusi. Ilma süsteemse koostöota ei ole see võimalik.

Projekt oli disainitud viisil, kus koostöötegevused ja nende lahendamise formaadid pidid sündima kohalike ekspertide arusaamade ja nende ühildamise teel. Projekti käigus jõutud järelduste kujunemisele aitasid kõige otsesemalt kaasa Raplamaa Omavalitsuste Liidu tegevjuht Silvi Ojamuru ja liidu büroo, Raplamaa koolide juhid läbi koolijuhtide ühenduse, valdade hariduse valdkonnajuhid ja spetsialistid ning valdade juhid. Nende sisuline osalemine ja panustamine nii väljakutsete selekteerimisel, aga eriti nendega süsteemselt tegelemise jätkumisel pärast projekti lõppu on määrav, selleks et ühised arusaamad saaks konkreetsetesse tegevuskavadesse formuleeritud ning jätkuks töö arutelemaks nende teemade üle, kus ühisosa veel ei õnnestunud saavutada. Projekti osaliste ühine arusaam hariduse valdkonna paindliku ühistegevuse struktuuri kujundamisest Raplemaal annab optimismi eeldada, et antud projekt andis olulise tõuke pikaajalisele strateegilisele suundumusele koostöö arendamisel nii, et Raplamaa võiks kujuneda katseprojektiks, mida saaks teised maakonnad ja piirkonnad kasutada oskusteabena oma sarnaste muutuste algatamiseks.

Georg Sootla, Tallinna Ülikooli professor, projekti ekspert

Kersten Kattai, Tallinna Ülikooli lektor, projekti ekspert

Ave Viks, Tallinna Ülikooli lektor, projekti ekspert

2. Projekti eesmärk ja ülesehitus

Projekti vajadus on tõusetunud Rapla maakonna arengustrateegias sõnastatud hariduse valdkonna eesmärgist „*luua maakonna haridusasutuste üks terviksüsteem, milles kõik koolid toimivad tihedas koostöövõrgustikus, eesmärgiga tagada kõigile õpilastele võimetekohane areng ja sujuv üleminek ühest haridusasutusest teise ja eelmiselt tasandilt järgmisele*“.

Projekti eesmärgiks oli aidata kaasa koostöövõrgustiku kujundamisele hariduse valdkonnas, mille siht on tagada Raplamaal haridustase, mis suudaks kõikidel õpilastel omandada võimetekohase hariduse ja õppida edasi tööturu vajadustele vastavas kutse- või kõrgkoolis. Eesmärgi realiseerimiseks peavad haridusasutused moodustama tervikliku süsteemi, mis tagaks strateegilise juhtimise ja partnerlussuhted sidustoimijatega (kutseharidus, tööturuasutused, kõrgkoolid, ettevõtlusühingud ja -piirkonnad) ning nii läbirääkimis- kui ka partnerluspotentsiaali ministriumitega. See võimaldab kujundada asutuste vahel tugeva koostöö ja kommunikatsiooni, mis tagab sarnase organisatsioonikultuuri ühiste eesmärkide saavutamisel ja piiratud ressursside optimaalse kasutamise, kuid samas ka kodulähedaste väikekoolide säilimise.

Tabel 1. Projekti peamised tegevused

Tegevused	Ajad
Seminarid (6)	märts 2019; juuni 2019; oktoober 2019, november 2019; jaanuar 2020, veebruar 2020
Intervjuud (ca 19)	mai-juuni 2019
Fookusrühma intervjuud (3)	november 2019
Õppereis (1)	oktoober 2019

Projektitegevused jagunesid kolme etappi (täpsemat tegevus- ja ajakava vt Lisas 1). Esmalt projekti avaseminari lähteülesande ühiseks lahtimõtestamiseks, seejärel intervjuude käigus osaliste individuaalsete hoiakute kaardistamine ning kolmandal etapil individuaalsete visioonide tasakaalustatud integreerimine kollektiivseks visiooniks, sh konkreetsete lahenduste sõelumine ja edasiste tegevuste määratlemine.

Protsessi ülesehitus lähtus John Forresteri interaktiivse rühmaotsustamise meetodikast, mida peetakse sobivaks keerukate mustri- ning arvamuste spektriga osalejate arvamuste sõelumiseks. Seda eristab esiteks, individuaalsete sisendite tasakaalustatud ühildamine ja teiseks, aktiivse muutuste situatsiooni simuleerimise käigus täiesti uute lahenduste leidmine, mida individuaalsetelt positsioonidelt ja vaatenurkadest ei suudeta ette kujutada. Selle meetodika kohaselt kavandatakse eriosapoolte seisukohtade ühildamine kolmeliigiste kommunikatsioonitegevuste raames:

- 1) dialoog – osapoolte seisukohtade ja objektiivsete erihuvide väljaselgitamine – infokogumise viisiks oli peamiselt intervjuud, mida viidi konsultantide poolt läbi 19, mis oli ligi kaks korda enam kui algselt oli kavandatud. Intervjuud viidi läbi eritüübiliste (väikekoolid, põhikoolid, gümnaasiumid, kutsekoolid, erakool) koolide juhtidega ning omavalitsusjuhtide ja/ või haridusjuhtidega ning Haridus- ja Teadusministeeriumi esindajatega.

2) debatt – eri osapoolte positsioonide selgitamine teistele osapooltele eesmärgiga, et mõistetakse seisukohtade erinevuste objektiivseid erisusi. Selleks kasutati peamiselt seminaride vormi (ennekõike juuni (intervjuude järel) ja oktoobri (õppereisil) seminarid, aga ka juhtrühma arutelud).

3) läbirääkimised - osapoolte seisukohtade ühildamine probleemide ja lahenduste tasandil. Selleks formaadiks olid temaatilised fookusrühma intervjuud (3 tk), millest esimene keskendus koolide strateegilise juhtimise ühisteemade selekteerimisele; teine, kaasava hariduse ja hariduste tugiteenuste väljakutsete ja lahenduste selekteerimisele; ning kolmas ühistegevuste koostööformaadi toimise disainimisele. Siia hulka kuuluvad ka fookusrühmade ühine seminar (jaanuar 2020) ja projekti lõpuseminari (vebruar 2020), kuhu olid kutsutud muuhulgas kõikide Raplamaa omavalitsuste volikogude hariduskomisjonide liikmed.

3. Haridusvaldkonna probleemide kaardistus

Teises etapis põhjal koostati avaseminari arutelu ja intervjuude lühiülevaade, millised on need ühise koordineerimise ja rakendamise probleemid, millega koolid ei suuda üksi täiel (kuid erineval) määral iseseisvalt toime tulla ning koondati ettepanekud, mida intervjuude käigus ja seminaridel on tehtud nende võimalike lahenduste kohta (vt teise etapi lühiülevaadet projekti vaheraportis Lisas 2, lk 11-25). Esiplaanil on ennekõike nende probleemide ja vajaduste määratlemine ja lühianalüüs, mis eeldavad hariduse valdkonna teatud probleemide teist tüüpi korraldust Raplemaal ning lahendusi mingis vormis koostöö kaudu.

Probleemid, mis valdavalt leidsid enim ära märkimist, jagunesid viieks:

- (1) hariduse territoriaalne juhtimine, senisest suurem sidusus ja sünergia koolide vahel;
- (2) aineõpetajate puuduse leevendamine ja piisava koormuse tagamine;
- (3) haridusvaldkonna personaliarendus;
- (4) haridusliku erivajadusega võimetekohane koolitamine ja tugiteenuste tagamine;
- (5) täiskasvanuhariduse korraldus.

4. Koostöövajadused ja ühistegevuse formaat

Projekti kolmandal etapil korraldati Raplamaa omavalitsus- ja haridusjuhtide fookusrühma intervjuud (FRI), mis pidid välja selgitama osapoolte arusaamad koostöövajadustest ja viisidest Raplamaa haridusvaldkonnas. FRId tuginesid esiteks, ideekorje etapi (kevad 2019) väljunditele; teiseks, projekti vahekokkuvõttele (vt Lisa 2) ning kolmandaks, Soome Vabariigi Nurmijärvi vallas õppereisil saadud kogemuste üldistamisele, mis võeti kokku 01.10.2019 Nurmijärvil toimunud aruteluseminaril ning selle põhjal koostatud kokkuvõtlikus ülevaates (vt Lisa 3).

Kokku toimus kolm fookusrühma intervjuud. **Esimesel** osalesid Raplamaa haridusasutuste juhid, kelle põhiülesanne oli Raplamaa hariduse valdkonna võimekuste ühise strateegilise arendamise põhisuundade ja rakendusviiside määratlemine. Keskenduti koolijuhtide ja nende ühingu võimalikele rollidele haridusvaldkonna strateegiate rakendusvahendite määratlemisel.

Teisel intervjuul, kus osalesid Raplamaa hariduslike erivajadustega teenuste tagamisega enam seotud koolide juhid ja spetsialistid, püüti määratleda hariduse tugiteenuste ja hariduslike erivajaduste tagamise vajadusi ning sellest tulenevalt kaasava ja õmblusteta haridusstrateegia ühise rakendamise võimalusi. Kahe intervjuu käigus välja sõelatud kesksete koostöövajaduste ja -visioonide baasil kujundati **kolmanda** fookusrühma intervjuu arutelu raamistik. Sellel intervjuul osalesid Raplamaa omavalitsusjuhid ja –ametnikud ning koolijuhid. Eesmärgiks seati visandada nii HTM-i algatatud kui maakonna arengustrateegias ja valdade hariduse arengukavades sõnastatud *hariduspoliitika rakendamise mehhanism*, mis eeldaks eri tüüpi ühistegevusi Raplamaal. Samuti määratleda need prioriteetsed ühistegevuste teemad ja nende edasise täpsustamise viisid, et jõuda konkreetsete rakendustegevusteni (vt Fookusrühma intervjuude kokkuvõtet Lisas 4).

Fookusrühmades osalejad olid ühisel arvamusel, et Raplamaal on vaja **kujundada paindlik ühistegevuse struktuur**, mis aitaks kaasa hariduse erinevate poliitikasuundade paremale ja kooskõlastatud rakendamisele. Eesmärgiks peeti **eri koolipidajate ja asutuste tugevuste ühildamist** ning nende nõrkuste tasandamist ja **koostöös ühiste võimekuste loomist**. Viimane fookusrühma intervjuu keskendus sellise **poliitika rakendamise ühistegevuste struktuuri ja juhtimise disainimisele**. Määratleti ühisosa põhikomponendid kui erinevate lähenemisenurkade kontuurid, mille **teostamine eeldab** mõistlikult korraldatud ja **ressurssidega tagatud tegevusprogrammi**. Kuna ülesanne on piisavalt uus ja väga ambitsioonikas ning selle komponendid ei ole praegu veel lõpuni selged, siis oli üldine hoiak, et kurss tuleks võtta selle **teemakompleksi järkjärgulisele väljaarendamisele**, mis eeldab konkreetsete ülesannetega ja tähtaegadega **arendusdokumendi väljatöötamist**, mille jooksev täiendamine ja edasilikumise hindamine oleks pidev protsess.

Üldine järeldus oli, et vähemalt esialgu ei ole mõtet luua uusi struktuure või asutusi. Protsessi käivitamiseks on Raplamaa Omavalitsuste Liit **sobiv ühistegevuse struktuur**, mille baasil arendatakse välja need võimekused. Selleks on vaja välja töötada vajalikud muudatused ROL struktuuris, kuidas korraldada KOVide poolne tugi, millised tähelepanu vajavad teemad, kas on vajalikud muudatused õiguslikus keskkonnas jms. Keskse ühistegevuse struktuuriks peaks olema (tingliku nimega) ROLi **hariduse nõukoda (HN)**. See oleks vajalik kujundada ROL uue alalise kollegiaalse struktuuriüksusena, mis ühest küljest esindab valdu poliitikarakenduste legitiimsete *soovituste kujundamisel*; ning teisalt teenindab ROLi, selle juhatust ja üldkoosolekut (täiskogu) vastavate otsuste kujundamisel ja nende *rakendamise üle järelevalve toetamisel*.

Koostööüksuse formaadi (koosseisu ja ülesannete) osas olid aga erinevad arvamused. Ühine arvamus oli see, et see on ROL struktuuriüksus, mille peamine funktsioon on **ettepanekute ja otsuste ettevalmistamine** ning peaks tuginema vajalikule (olulisele) administratiivsele võimekusele ROLis, samuti ka haridusvaldkonna (juhtiv)töötajate regulaarselt toimivatele nõukodadele, s.t. haridusvaldkonna juhtide ja spetsialistide laialdasele kaasamisele. HN koosseisu ja rolli puhul joonistus välja kaks suunda: (1) HRK peaks olema valdade **tippametnikest (valdkonnajuhtidest) koosnev tööorgan** ettepanekute kujundamiseks ja nende heakskiitmiseks ja esitamiseks otsustuskogudele; või (2) **alaline komisjon**, mis valmistab ette nende otsuseid hariduspoliitika rakendamiseks, mille ROL aktsepteerib ja mis samuti tagab nende otsuste edasise rakendamise koordineerimise valdades. Küsimusi ja töömaterjale otsustamiseks valmistaks ette ROL haridusametniku koordineerimisel eri nõukojad, st. maakonna hariduspoliitika rakenduste ettepanekute väljatöötamine peaks olema hästi kaasav,

HN on selle poliitikategemise-kogukonna tipp, mis ennekõike annaks sisendit ROLi ja valdade otsustuskogudesse ja tagaks valdades (haridusasutustes) rakendusmeetmete elluviimise.

Hariduse nõukoja valdkondlikud **alatöörühmad** oleks oluline tugi ja sisend arendusotsuste ettevalmistamisel. Neid võiks käsitleda formaalselt ROL alaliste töörühmade staatuses või isegi strateegiliste partnerite staatuses (nt. KJÜ) ning leida viis nende jätkusuutlikuks toetamiseks. Lisaks KJÜ-le valdade haridusvaldkonna nõunike/ spetsialistide koostöörühm ja koolijuhtide pidevalt töötav töörühm, samuti peaks toimuma valdade volikogude hariduskomisjoni juhtide jt regulaarne teavitamine nende tegevuses. Ekspertide hinnangul on ROLi ja HN jaoks on valikute tegemisel oluline esiteks, **koolipidajate legitiimne (volitustega) esindatus** ettepanekute tegemisel ning (b) **sisulised ja pidevad sisendid**, milles saavad osaleda ühe teema raames interaktiivselt kõikide kooli-tasandite juhid või spetsialistid. Aruteludes ilmnesid kolme alalise alatöörühma moodustamise vajadused:

- 1) **kaasava hariduse töörühm**, mille fookuses oleks HEV laste õpetamise (sh eriti andekate laste toetamise mehhanismid) ja tugiteenuste tagamise fookusteemad;
- 2) **personaliarenduse ja õpetajate järelkasvu töörühm**, mille fookuses oleks õpetajate (eriti aineõpetajate) puudusega seotud väljakutse lahendamisele suunatud tegevuste ja rakendusviiside väljatöötamine;
- 3) **õmblusteta hariduse töörühm**, mille fookuses oleks koolide koostöö ja õpilaste paindliku koolidevahelise liikumise instrumentide ja juurutamise viiside väljatöötamine.

Kuivõrd omavalitsuste liidu liikmeteks saavad olla vaid kohalikud omavalitsused, kuid hariduse valdkonna koostöö eeldab ka teiste toimijate ja koolipidajate ühistegevust, kes ei saa olla omavalitsuste liidu liikmed, siis nende integreerimiseks sisuliselt kaks võimalust. Esimene, teiste organisatsioonide esindajate kaasamine ROLi töörühmadesse (hariduse valdkondlikud alatöörühmad sarnaselt tervise- või turvalisuse nõukogudele), ja teine, tugevama õigusliku vormiga, lepinguliste partnerlussuhete sätestamine. Ekspertide soovitus on luua nõ tugevamad ja veidi formaalsemat koostöö- ja partnerlustegevuse struktuurid, mis loovad selgema rollijaotuse ja õigusliku aluse koostöötegevusteks ja mis eeldatavast sobivad paremini avalik-õiguslike funktsioonide täitmiseks.

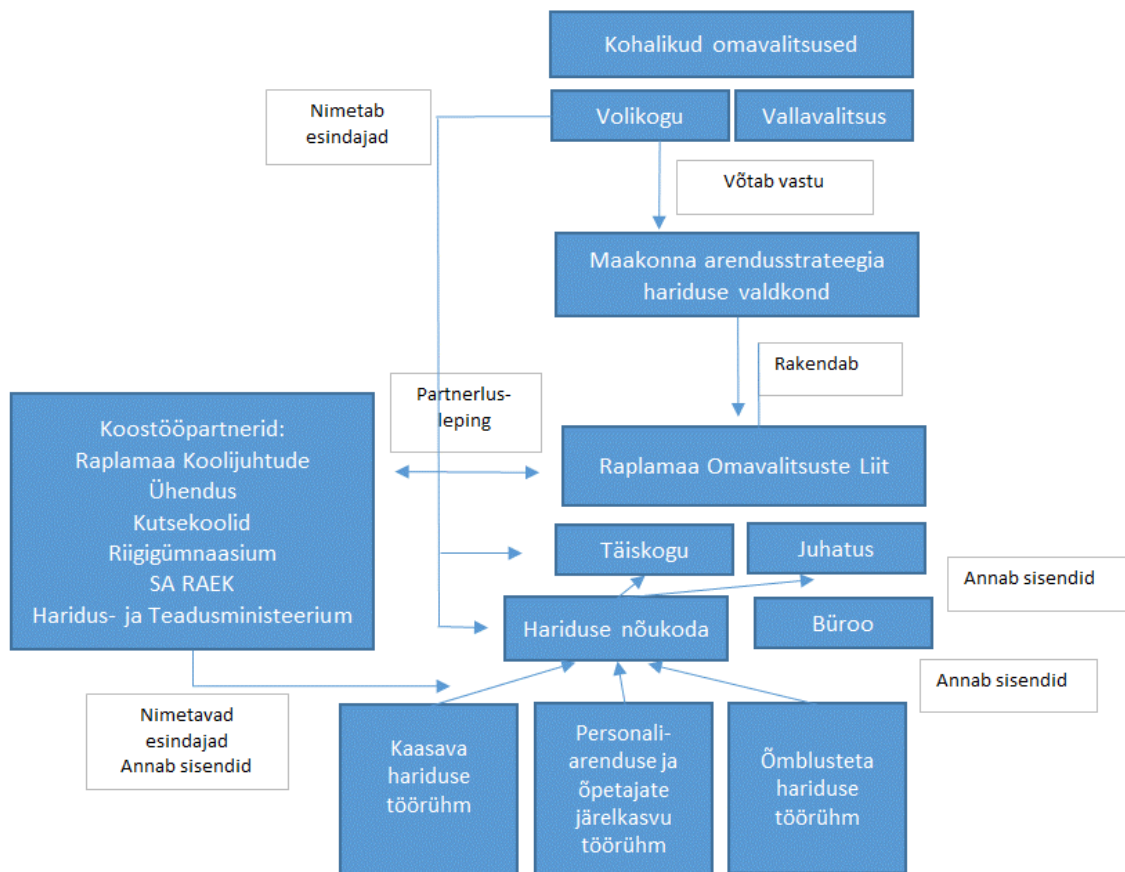
Kokkuvõtvalt on ekspertide soovitus tuginedes projekti käigus läbi viidud aruteludele kujundada ühistegevuse struktuur ja toimijad järgnevalt.

- a) luua ROLi juurde alaliselt tegutsev põhikirjaline hariduse nõukoda, kuhu omavalitsuste volikogud delegeerivad oma esindaja. Sellisel viisil oleks nõukoda representatiivne ja legitiimne strateegiliste suundade ja vastavate otsuste ettevalmistamisel ja vajadusel ka valikute tegemisel (otsustamisel). Lõppotsused nende ettepanekute alusel jääks endiselt ROLi juhtorganitele (juhatuse, täiskogu) vastavalt nende pädevuste piiridele.
- b) luua ROL hariduse nõukoja alalised töörühmad (kaasava hariduse töörühm, õpetajate puuduse töörühm, õmblusteta hariduse töörühm), mis tagavad valdkondlikud arutelud ja sisendid hariduse valdkonna koostöö tegevusteks ja otsusteks.

c) sõlmida mitmepoolne koostöölepe ROL ja hariduse valdkonna koostöö KOV väliste partnerite vahel, millega reguleeritakse koostöösapoolte rollid, õigused, kohutused, ühistegevused ja nende formaadid.

Siiski koostöötegevuste struktuuri ja selle toimijate täpsed rollid ja piirid peaksid olema järgneva tegevuskava esmane ülesanne, mis vajab kindlasti veel ka täiendavaid arutelusid. Ilmselt on mõistlik ühistegevuse struktuuri rakendada samm- sammult tugevdades seda, kui esmased tulemused on saavutatud. See oleks argumendiks ka omavalitsusjuhtidele (ja volikogude) põhjendades täiendavat ressursivajadust, ilma milleta kahtlemata ei ole võimalik jätkusuutlikku koostööd teha. See eeldab nii täiendavat inimressurssi (sest tänane ca 0,5 koormus ROLis hariduse koostöö koordineerimiseks on liiga vähe), aga ka projektide omaosaluste, kampaaniate, koostöösuhete jm tegevuste rahastamiseks. Samas paljusid ühistegevusi on võimalik ühiselt korralda ilma selleks täiendavat ressurssi suunamata (nt õpetajate, koolijuhtide või haridusjuhtide täiendkoolituste korraldamine).

Järgneval joonisel on esitatud esialgne visand koostöötegevuste struktuuri toimijate omavahelistest suhetest ja rollidest. Täpsemat õiguslikud alused selle kohta on esitatud lisas 6.



Joonis 1. Rapla maakonna hariduse valdkonna koostööstruktuuri kavandi joonis.

Eelnevatest aruteludes joonistusid välja järgmised haridusvaldkonnas **prioriteetsed tegevussuunad**, millega tuleks koostöövõrgustiku raames tegeleda esimeses järjekorras. Nende tegevussuundade sisu katavad ära koostööformaadi hariduse nõukoja alatöörühmad,

1. Kaasav haridus

- HEV juhtimise (õpetajad, koolijuhid, omavalitsusjuhid jt) ja teenuse tagamise kompetentside (nõustamisvõimekus, teenuse osutamine, vanemate nõustamine jt) koordineeritud arendamine ja tagamine, osade kompetentside võimalik keskendamine koordineerivasse (või kompetentsi-) keskusesse või haridusasutustesse;
- Tugiteenuste ja nõustamiskompetentside tervikliku süsteemi arendamine;
- Mentorõpetajate ja tugispetsialistide ühine arendamine ja rakendamine;
- Väikekoolides, kus ei ole võimalik tagada spetsialistide täis koormust ja töötasu, tugispetsialistide tagamine koostöös;
- Tugispetsialistide regulaarsed koostöökogud (sarnaselt aineõpetajate sektiioonidele).

2. Asutuste juhtimise võimekuse kasv

- Koolijuhtide võimekuste arendamine ja nende motivatsiooni suurendamine;
- Koolide tegevuse standardite (tavade) ühtlustamine, vastastikune õppimine parimatest kogemustest;
- Koostöö sidusasutustega (nt. Töötukassa, RAEK).

3. Õpetajate puuduse lahendamine, spetsialiseerumise võimaldamine

- Aineõpetajate ettevalmistamise perspektiivne toetamine koostöös ülikoolidega;
- Hariduse ja õpetajate andmekogu loomine ja täiendamine (on nt. asendusõpetajate puhul), et tagada infotugi hariduse analüüsil ja planeerimisel;
- Õpetajate ja koolijuhtide täiendõpe.

4. Õmblusteta hariduse juurutamine

- Õpilaste individuaalne hindamise („rajaleidmise“) süsteem, mis tagaks tõhusa nõustamise õpilaste mobiilsuse puhul;
- Koolide koostöö muutmine regulaarseks ja plaanituks (näiteks Kehtna KHK, TK ja riigigümnaasiumi tänane praktika).

Detailselt on siin toodud prioriteetsed teemad, nendega seotud probleemide sisu ja võimalikud lahendussuunad avatud raporti Lisas 2 ja Lisa 4. Nii prioriteetsete teemade sisumääratlused kui lahendussuunad tuginevad läbiviidud intervjuude ja seminarides väljatoodule. Prioriteetsete tegevussuundade valik lähtub fookusrühma intervjuude raames tehtud selektsioonist.

5. Jätkutegevused

Kõik osalejad on olnud ühisel arvamusel, et Raplamaal on vaja kujundada paindlik ühistegevuse struktuur, mis aitaks kaasa hariduse erinevate poliitikasuundade kooskõlastatud rakendamisele. Selleks tuleb luua jätkusuutlik ühistegevuse struktuur, mis tagab poliitikate kohandamise ja rakendamise järjepideva ja süsteemse juhtimise - pideva protsessina, mille kohandamine toimub vastavalt vajadustele ja võimalustele. Selleks on vajalik kujundada tegevusprogramm, millega keskendutakse järgnevate probleemide lahendamise järkjärgulisele väljaarendamisele. Projekti käigus on ühiselt selekteeritud prioriteetsed tegevussuunad, kuhu osapooled panustavad, mille lahendamine jaguneb kolme moodustatava temaatilise alatöörühma vahel (vt lk 9), ja millest osad hõlmavad mitut töörühma, mille seob tervikuks hariduse nõukoda.

- Koolide juhtimise võimekuste ühtlustamine: koolijuhtide võimekuste arendamine ja nende motivatsiooni suurendamine; koolide tegevuse standardite ühtlustamine, vastastikune õppimine parimatest kogemustest; koostöö sidusasutustega (nt. Töötukassa, RAEK, ülikoolid jt).
- Kaasav haridus: HEV kompetentside koordineeritud arendamine ja tagamine, HEV teenuste ja nõustamise tagamine - kompetentsikeskus; mentoriõpetajate ja tippspetsialistide ühine kasutamine; väikekoolides (kus pole võimalik tagada tugispetsialistidele piisavat koormust (ja tasu), mille tõttu koolid ei ole suutelised spetsialistide leidma) HEV spetsialistide tagamine koostöös; tugispetsialistide regulaarne koostöö (sarnaselt aineõpetajate ühendustele).
- Õpetajate puuduse lahendamine ja spetsialiseerumise võimaldamine: aineõpetajate ettevalmistamise perspektiivne toetamine koostöös ülikoolidega; õpetajate andmekogu loomine ja infovahetamine (olemasolevate andmestike rakendamine); asendusõpetajate süsteemi rakendamine; õpetajate ja koolijuhtide täiendkoolitused.
- Õmblusteta hariduse juurutamine: õpilaste individuaalse hindamise („rajaleidmise“/ „õpitee“) süsteem, mis tagaks tõhusa nõustamise õpilaste mobiilsuse puhul; koolide koostöö muutmine regulaarseks ja plaanituks õpilaste mobiilsusel.

Nende tegevussuundadega süsteemseks tegelemiseks on järgmises etapis **kujundada haridusvõrgustiku rakendamise kava**, milleks on vajalikud järgmised tegevused:

- 1) **Jätkata** projekti käigus alguse saanud projekti **juhtrühma tegevusega** (saada selleks ROL juhtorgani(te) mandaat), mille põhiülesanne on:
 - i) valmistada ette ja disainida **hariduse nõukoja sisuline rakendumine**, määratleda selle rollid;
 - ii) kujundada süsteem maakonna **arengustrateegia jõudmiseks KOV rakenduskavadesse ja tegevustesse**;
 - iii) eest vedada maakonna **arengustrateegia** hariduse valdkonna rakendamise **seiresüsteemi** kujundamist (regulaarne info ja tagasisidestamine otsustajatele, volikogudele).
- 2) **Määratleda projekti juhtrühma rollid:**

- a) hariduse nõukoja kui ROL organi sisustamine normatiivdokumentide ja tööplaani tasandile, sh juriidiline vorm ja tegevusprotseduurid;
 - b) tutvustada volikogudes (KOVid) hariduse koostöövõrgustiku vajadust, tegevusi, osapoolte rolle ja koguda täiendavat sisendit, samuti legitimeerida koostöövajadusi ja tegevusi.
 - c) nügida KOV hariduse rakenduskavade kujunemist ja rakendamist volikogudes, mis sõelub KOV tasandil välja ühistegevuse vajadused; sealhulgas selle seosed maakonna arengustrategia ning selle rakendus ja seiresüsteemiga.
- 3) Moodustada alalised töörühmad ühistegevuse suundade sõelumiseks, juhtrühma ja ROL eestvedamisel:
- a) kaasava hariduse töörühm;
 - b) personaliarenduse ja õpetajate järelkasvu töörühm;
 - c) õmblusteta hariduse töörühm.
- 4) Leppida kokku üleminekuaja eestvedaja - ROL hariduskoordinaator või üks juhtrühma liige.
- 5) Koostada ja otsustada hariduse koostöövõrgustiku tegevuskava **aasta lõpuks**:
- a) ROL hariduse nõukoja käivitamine juhtimise ja õiguslikust aspektist;
 - b) KOVidega selle tegevus protseduuride (kuidas otsused liiguvad, kuidas kontrollitakse täitmist) kujundamine (infosendid, lingid volikogudesse ja koolidesse);
 - c) püsitöörühmad ROL juurde;
 - d) **koostöösuhte ja rollide määratlemine partneriga, koostööleppe ettevalmistamine**, sh Raplamaa Koolijuhtide Ühenduse rolli ja staatuse määratlemine suhtes ROLi ja hariduse nõukojaga;
 - e) ette valmistada juhtrühma liikmete ja töörühma juhtide **koolitusreis riikidesse**, kus on selline koostöökogemus;
 - f) **lisarahastuseks projektide ettevalmistamise koordineerimine** koostöövõrgustiku üksikutele tegevustele (nt õppereisid, läbirääkimised, ekspertiisi tellimine);
 - g) uue tööorgani ja selle **tegevuse protseduuride seadustamine**;
 - h) pidevate **koostöömehhanismide** disainimine **üliskooliga** läbi rääkides (pedagoogika, sotsiaaltöö, haldus, IT).

Minimaalne programm 2020. aasta lõpuks koos tegevuste ajakavaga võiks olla:

Aeg 2020 a	Tegevus	Otsustaja/ vastutaja
mai	Juhtrühma tegevuse jätkamise otsustamine; selle täpsete tegevuste määratlemine; ajakava kinnitamine aasta lõpuks	ROL juhatus/ büroo
mai	Üleminekuaja eestvedaja kokku leppimine	juhtrühm
mai-august	Hariduse koostöö vajaduste ja suundade (tegevuste) tutvustamine volikogudele; selleks vajalike materjalide lõplik koostamine	juhtrühm
juuni- juuli	Koostööformaadi täiendavad arutelud, täpsem disain	juhtrühm
juuni- oktoober	Jätkuprojektide ettevalmistamine (sisu, rahastamisvõimalused), pilootpartnerluse ettepanek HTM-le	Juhtrühm/ ROL büroo
august- september	alatöörühmade käivitamine	Juhtrühm/ ROL organid/ büroo

september- oktoober	Koostööformaadi õiguslike materjalide ettevalmistamine (otsused, põhikiri, koostöölepe jt)	Juhtrühm/ ROL büroo
oktoober- november	Volikogude otsused, esindajate nimetamine hariduse nõukotta	Volikogud/ ROL büroo
detsember	Koostöövõrgustiku arengupäev: ROL hariduse nõukoja avakohtumine ja koostöölepe sõlmimine, juhtrühma tegevuse lõpetamine	ROL organid/ ROL büroo

Lisad

Lisa 1. Projekti tegevus- ja ajakava

Tegevus ja aeg	Sisu
Veebruar-märts 2019, Projekti tegevuste planeerimine	Täpsema aja- ja sisukava koostamine, arutamine
19. märts 2019, avaseminar (I)	Projekti sisu ja tegevuste tutvustamine ning arutamine; esialgse koostöövajaduste määratlemine (projekti fokuseerimine)
märts 2019, tegevuste täpsustamine, tänase haridus- ja sidusasutuste võrgu kaardistamine	Projekti kohandamine tulenevalt avaseminaril arutatust, intervjuude ettevalmistamine
aprill-mai 2019, Intervjuude läbiviimine	Intervjuude läbiviimine projekti sihtrühma esindajatega: võimekuste, väljakutsete, koostööootuste, kartuste, plaanide võrdlev kaardistamine. Eesmärk: kõikidel osapooltel on täielik ülevaade teiste probleemidest, kartustest ja ootustest.
juuni 2019, Seminar (II): koostöö komponentide kaardistamine	Kesksed vajadused, ootused ja kitsakohad haridusvõrgustikule. Seminari järel koostatakse kaardistus, mis saadetakse esmaseks tutvumiseks ja tagasiside andmiseks.
august 2019, välisriikide koolivõrgu koostöö kogemuste ülevaade	Koostatakse ülevaade USA ja Soome koolipiirkonna (koostöövõrgustiku) toimimisest: ülesanded, vorm, juhtimine.
september 2019, fookusrühma intervjuud 3 tk (III-V)	Koostööpiirkonna sisu (koostöötegevused), vormi (koostöömuster), juhtimise, tulevikuvisiooni jm läbirääkimised ja võimalike lahenduste läbi arutamine fookusrühma intervjuude raames.
september 2019, hariduskoostööpiirkonna esmane versioon	Hariduskoostööpiirkonna kirjeldamine, tugevuste ja nõrkuste (ohtude) analüüs.
oktoober 2019, õppereis Soome	Soome hariduspiirkonnaga tutvumine
november 2019, aruteluseminarid (VI-IX) (Märjamaa, Kohila, Rapla, Kehtna)	Hariduskoostööpiirkonna mudeli arutelu osapooltega ja kohendamine vastavalt vajadustele ja ootustele
detsember 2019- jaanuar 2020, hariduskoostööpiirkonna kirjeldamine	Koostööpiirkonna mustril põhinev kirjeldamine. Sh õigusliku vormi, juhtimise ja finantseerimise seletus (olenevalt koostöömudelitest). Rakenduskava koostamine.
veebruari algus 2020, lõpuseminar (X)	Projekti tulemuste esitlemine, edasiste tegevuste kavandamine

Lisa 2. Projekti "Rapla maakonna omavalitsusüksuste ja haridusasutuste strateegilise arengu koostöövõrgustiku kujundamine" vahekokkuvõte (november 2019)

Arutelude metoodika

Projekti lähteülesandes soovisime rakendada interaktiivse rühmaotsustamise metoodikat, mida peetakse sobivaks väga keerukate mustri- ning arvamuste spektriga osalejate arvamuste sõelumiseks. Selleks oli kriitilise pragmatismi esindaja John Forresteri kuulus metoodika, mida eristab esiteks, individuaalsete sisendite tasakaalustatud ühildamine ja teiseks, aktiivse muutuste situatsiooni simuleerimise käigus täiesti uute lahenduste leidmine, mida individuaalsetelt positsioonidelt ja vaatenurkadest ei suudeta ette kujutada. See eeldas kõigepealt läheülesande ühist lahtimõtestamist, seejärel individuaalseid intervjuusid ning kolmandal etapil individuaalsete visioonide tasakaalustatud integreerimist rühma (kollektiivseks) visiooniks. Paraku projekti käigus ei õnnestunud seda täiel määral kasutada (viimase etapi rakendus, kuna töörühmades tekkisid väljundid, mis olid reaalelu liidrite nägu).

Teine uuendus tekkis projekti käigus, kasutada Jeff Concklini⁴ dialoogi kaardistamise metoodika põhimõtteid.

Ühised individuaalsed probleemid ja lahendused koostöö kaudu hariduse piirkondlikul tasandil

Käesolevas vaheraportis anname lühiülevaate, millised on need ühise koordineerimise ja rakendamise probleemid, millega koolid ei suuda üksi täiel (kuid erineval) määral iseseisvalt toime tulla ning ettepanekutest, mida intervjuude käigus ja seminaridel on tehtud nende võimalike lahenduste kohta. Esiplaanil on ennekõike nende probleemide ja vajaduste määramine ja lühianalüüs, mis eeldavad hariduse valdkonna teatud probleemide teist tüüpi korraldust Raplamaal ning lahendusi mingis vormis koostöö kaudu.

Esmalt on kirjeldatud probleemide üldist laiemat konteksti ning seejärel on toodud välja probleemi koos võimalike lahendusalternatiividega. Probleemid on koondatud nelja suurema teema alla, mis valdavalt leidsid intervjuude käigus enim ära märkimist, nendeks on: (1) hariduse territoriaalne juhtimine; (2) aineõpetajate puuduse ja koormusega seotud probleemid; (3) haridusvaldkonna personaliarendus, (4) haridusliku erivajadusega laste koolitamine ja integreerimine ning (5) täiskasvanuhariduse korraldus.

Analüüs ei puuduta valdade-sisese hariduse juhtimise ja korralduse teemat. Probleemide ja vajaduste loetelu ei ole tähtsuse järjekorras. Osa nendest probleemidest on tuletatud algmaterjali põhjal. Lisaks, eri teemad on nimme pandud kattuma, sest vajadustele lahenduste leidmine on projekti järgmine samm. Seetõttu võiks järgmisel etapil, mil on juba vajadus otsida praktilisi lahendusi ja formaate, välja valida kuni 6 teemat, millega süvitsi minna.

Probleemide kontekst⁵

⁴ Conklin J. Dialogue Mapping. Building Shared Understanding of wicked problems. John Wiley 2006. See metoodika on seotud uurimisprojektiga, mida ÜTI si viiakse läbi professor P. Selg juhtimisel.

⁵ Probleemide kontekst ja väljakutsed, aga lahendus-suunad tuginevad intervjuudes väljatoodud korduvatele märgistustel ning on siin esitatud kokkuvõttena nendest, mitte ei ole ekspertide poolt välja mõeldud.

Esiteks, HTM poolt on algatatud reformid koolivõrgu korrastamisele (taristute nüüdisajastamine olulises mahus EL toetusel), kuid mille rakendamine sõltub pajuski kohalike omavalitsuste koostöö- ja strateegilise planeerimise võimekusest, aga ka ministeeriumi ja koolipidajate (sh KOVide) koostööst. Koostööpuudulikkuse ja rakendusprobleemid avalduvad intervjuudes väljatooduna järgmises:

- a) Riigigümnaasiumide moodustamine uues staatuses (ministeeriumi hallatav asutus), kus on vähe välja arendatud rakendusmehhanisme, kuidas need on süsteemselt ja järjepidevalt on sidustatud kohaliku haridusvõrguga.
- b) Kaasava hariduse strateegia⁶, mis seab sihiks kõikide, s.h. erivajadustega, laste õpetamise tavakoolis ja nende eripärade arvestamise.
- c) Kavandatakse õmblusteta hariduse strateegiat (2021-35)⁷, mille sihiks on muuhulgas reaalse piirkondliku koolivõrgu kujundamine.

Teiseks, haldusreform muutis Rapla ja Kehtna valla haridusasutuste arvu ning see on mõjutanud ka nende koolide rolli (*vis-a-vis* vallavalitsus), kes varem olid väikeses vallas. Endiste väikevaldade (üks vald – üks kool) koolide kohandamine uutele oludele on olnud kiire. Hariduse sisu arendamine aga on jäänud liiga koolikeskseks ja uued probleemid kuhjuvad, kuna koolid üksi ei suuda lahendusi leida. Nt. Rapla ja Kehtna koolidel on arengukavad kenasti olemas, kuid pole valla hariduse arengukava. Kohilas on see aastani 2018, oludes, kus vahepeal on tekkinud erakool, kus õpib ca. veerand valla selles eas õpilasi.

Kolmandaks, maavalitsuse kaotamine, millega nende üks keskne funktsioon (just tervikliku koordineeriva rolli tõttu) jäi õhku rippuma ning üksikute tegevuste korraldamisega (olümpiaadid, aineõpetajate rühmad) ei saa piirduda. Seda enam, et hariduse vallas on tervikreformid väga intensiivsed. Maavalitsuste rolli hindasid koolijuhid kõrgelt ja vaakumi tekkimist tagasilöögiks piirkonna hariduse institutsionaalsele terviklikkusele.

Neljandaks, hariduse valdkonna killustatus eri institutsioonide vahel, mis küll raskendab asutuste koostööd, kuid ei sea kindlaid takistusi. See on suuresti pidajakeskne hoiak, mis sellist koostööd ei soosi. Samas, õmblusteta hariduse perspektiiv eeldab just üleminekut asutusekeskselt haridussüsteemilt õpilasekeskseks, s.t. erinevate haridusasutuste laialdast koostööd õpilase individuaalse haridustee ja elukaare liikumise planeerimisel ja ka realselt tagamisel.

Viiendaks, 2018. aasta lõpus on ligi aastase laiapõhjalise arutelu tulemusena vastu võetud Maakonna arengustrateegia 2035+, mille strateegiline suund 8 on „Maakonna haridusasutuste koostöö tagab suuremad valikuvõimalused õppijatele ja prima ressursikasutuse koolidele“ ja

⁶ Õpetajate Leht 6. mai 2016, Kaasav haridus. „Rajaleidja näeb, et kaasava hariduse toimimise ning eri olukordade lahendamise võti on koolide, erialaliitude, kohaliku omavalitsuse ja ministeeriumite koostöö.“ Kättesaadav: <https://opleht.ee/2016/05/kaasav-haridus-palju-motteid-ja-vastamata-kusimusi/>

Vaata samuti: Seletuskiri haridus- ja teadusministri määruse „Kaasava hariduse põhimõtete rakendamine üldhariduskoolides perioodil 2014-2020“ eelnõu juurde, kättesaadav: <https://www.innove.ee/wp-content/uploads/2018/06/seletuskiri-kaasav.pdf>; Kaska, M., Anspal, S. Eesti Rakendusuringute Keskus Centar Temaatilne raport: Kaasamise tulemuslikkus. Haridusliku erivajadusega õpilaste kaasava hariduskorralduse ja sellega seotud meetmete tõhusus, kättesaadav: <https://centar.ee/uus/wp-content/uploads/2017/01/Teemaraaport-Tulemuslikkus-final.pdf>

⁷ Õpetajate Leht 15. veebr. 2019, Reps: Õmblusteta haridus aitab leevendada mitut muret: õppetöö katkestajate hulk koolis, madala haridusega inimeste suur osakaal, õpetajate puudus, korrastamata koolivõrk, õppurite vähene motivatsioon. (2021–2035) kavandatavas haridusstrateegias. Kättesaadav: <https://dea.digar.ee/cgi-bin/dea?a=d&d=opetajateleht20190215.2.5.4>

sellest tulenev *tegevussuund 8.1: Maakonna haridusasutuste koostöövõrgustik*, mis sisuliselt seab eesmärgiks õmblusteta haridussüsteemi perspektiivi. Strateegia näeb ette ka *tegevussuuna 9.2. Õpetajate ja tugispetsialistide motiveeritus* ning *tegevussuuna 12.1. Täiskasvanute nõustamis-ja koolitussüsteem*. Kuna see dokument on heaks kiidetud kõikide valdade volikogude poolt, siis ei peaks nendes suundades rakendustegevuste osas takistusi olema.

Kõik viis hariduspoliitika kvalitatiivset muutust eeldavad tugevat hariduspoliitilist juhtimist – ennekõike haridusstrateegiate ja maakonna strateegia hariduse osa rakendamist – ning igapäevast horisontaalset koostööd piirkonna tasandil. Seda ei saa üksnes teha koolide tasandil ja initsiatiivil.

I Hariduse territoriaalne juhtimine vs. eri omanikud ja asutused

1. Riigi hariduspoliitika kohandamine ja rakendamine piirkonnas. On ilmne, et riik/HTM kujundab uuenduslikke poliitikaid (EL abil), mille rakendusviisid pole kas kohalikele omavalitsustele üheselt selged. piirkonniti (eri koolipidajate nägemusest tulenevalt) Haldusreform tekitas üheaegselt paljude muutuste vajaduse, seetõttu ei ole suudetud tänaseni leida nendele rahuldavaid vastuseid. Ilmselt ei ole see jõukohane üksikutele koolidele ning kooli pidajate roll ja koostöö muutuste strateegilisel juhtimisel peab suurenema.

Lahendused/ koostöö vajadused:

- Poliitikate poolt seatud uute vajaduste analüüs valdade koolide lõikes (spetsialistid, investeeringud, muud muutused);
- Eri lahendus-stsenaariumide (nt. Riigigümnaasiumi ja põhikoolide koostöö üle valla piiride; HEV õpilaste koolitus) kogemused (tugevused ja nõrkused) mujal;
- Kas koolide pidajate või ROL tasandil sellise arendustegevuse võimekuse kujundamine (õmblusteta kool kui uus perspektiiv).

2. Vajalik on HTM poolsete reformidele ja maakondlikule arengustrateegia hariduse punktide baasil ja nende kohandamise ja konkretiseerimise eesmärgil kujundada **Raplamaa haridusruumi arendamise praktiline kava**. Seda enam, et kõik raamdokumendid seavad nende rakendamise eelduseks koostöö eri vormide juurutamise. See kava täpsustaks strateegia laiemat visiooni ja raami, seda enam, et koostöövajaduste perspektiiv on ilmne.

Lahendused/ koostöö vajadused:

- Mis küsimusi lisaks maakondlikule strateegiale peaks see hõlmama;
- Kuidas seda koostada (suhe KOVide ja koolide arengu kavadega);
- Milline oleks selle staatus (volikogude aktsept, suunav/ teavitav allikas vms.).

3. Asutuste omanike (KOV, era, riik) killustatus, nende erinevad organisatsiooni ja juhtimiskultuurid, - tavad ja reeglid valdkonna juhtimisel ja korraldamisel, mis täna ei soodusta asutuste omaalgatuslikku koostööd. Maakonna strateegia seab sihiks asutuste koostöövõrgustiku. Siiski oleks vajalik ka ümber mõtestada haridusasutusi haldavate ja koordineerivate asutuste (nn. koduasutuste: ministereerium, KOV, juhatused) roll ja vastutus sellise võrgustiku kujundamisel ja toimimisel.

Lahendused/ koostöö vajadused:

- (a) Kuivõrd on vaja omanike suhteid formaliseerida, kuidas võrgustikke juhtida (juhtorgani formaat). See koostööformaadi disain oleks ka kogu projekti keskne teema;
- (b) Kuidas tagada osalused suuremates projektides (nt. Raplamaa tugiteenuste keskuse kujundamine);
- (c) Lisaks antud projekti lühireisile Soome, taotleda ühist projekti õmblusteta hariduse kogemustest välise koostööpartneritega, s.h. koolijuhtide koolitus selle raames välismaal.

4. Koolid vajaksid sisuprobleemide lahendamisel vähemalt **valla tasandi strateegilist juhtimist**, täna on koolide juhid suhteliselt üksi oma probleemidega, nende suhted vallaga on vaid osades küsimustes (ennekõike koolide majandamine, koolitransport jne). Näiteks, tugispetsialistidega tagamine, õpetajate puuduse leevendamine pikas perspektiivis, koolide ühisprojektide algatamine (Kohila kooli laboratooriumi näide) võiks toimuda koostöös vallaga.

Lahendused/ koostöö vajadused:

- (a) Koolide juhid peaksid täpsemalt sõnastama need vajadused, mida oodatakse vallalt kui strateegiliselt eestvedajalt; antud projekti tegevused võivad katta osa sellest;
- (b) Tuleks läbi mõelda nende probleemide haldamise (lahendamine oleks liiga optimistlik) võimalikud viisid, et vältida strateegiatega tegelemisel dubleerimist;
- (c) Võimalike suuremate ühisprojektide algatamine s.h. koostöös välispartneritega;
- (d) Kindlasti on vajalik tugi legitiimsete püsuhete (koostööprogrammide) kujundamisel suurte partneritega (nt. RAEK, ettevõtjate liidud, Töötukassa);
- (e) Võimalik lahendus oleks koolijuhtide osaluse suurendamine valla poliitikaotsuste ettevalmistamisel (nt koolijuhtide nõukoda vms).
- (f) KOV valitsuse haridusjuhtide/ -spetsialistide kompetentsimudeli ja strateegia määramine, mis võimaldaks kujundada KOV sisese tervikliku haridusvõrgustiku ja partnerlussuhted koolidega.

5. **Koolide (koolijuhtide) võimalikud kollektiivsed tööorganid**, ühised küsimused, mille osas nad kujundaksid seisukohad. Täna on tegev Raplamaa Koolijuhtide ühendus (KJÜ), mis seni on pigem klubi formaadis, ka osad koolijuhid ei osale seal aktiivselt. Samas on (järgevates punktides samuti) terve rida teemasid, milles oleks vajalik kasvõi arusaamu või seisukohti selgitada. Kui koolid tahavad tõhusat strateegilist tuge, siis peavad ka selle juhid näitama selleks valmidust ja ka kujundama võimekuse, vähemalt ühiste kavatsuste tasandil.

Lahendused/ koostöö vajadused:

- (a) Arutada perspektiivi muuta KJÜ profiili sisulisemaks ja võimalik et mingil viisil ka rohkem formaliseerida;
- (b) KJÜ võiks kujuneda heaks konsultatiivseks või isegi arendustegevuse (ettepanekute) sõelumise sisendiks, s.h. otseste koostöösuhete käivitamise lihtsustamiseks;
- (c) KOV haridusjuhid ja samuti HTM ametnikud saaks siit selgeid indikatsioone poliitikate võimalikest rakendusvajadustest ja – probleemidest.

6. **Koolide edukate kogemuste ja ebaedust (s.t. koostöös) õppimise mehhanism**. Koolidel on küllaltki head ja huvitavad kahepoolsete koostöösuhete kogemused, mis haaravad juba ka õppekavasid. Reeglina jäävad siiski sellised suhted ühekordseteks ühistegevusteks

(ühised sõidud, olümpiaadid). Samas on „tõsisemad“ suhted on vägagi kooli-spetsiifilised, kuid need kogemused jäävad osalejate teada.

Lahendused/ koostöö vajadused:

- (a) Selliste püsisuhete kaardistamine koos saavutuste ja probleemidega; võimalik, et siit saavad alguse suhted mitmete sarnaste osalejatega;
- (b) Pideva konsultatsiooniareeni kujundamine (nt. kord aastas seminarid, kus ka õpilased võiksid oma muljeid jagada);
- (c) Asutuste koostöösuhete sidumine KOViga, et soodustada või isegi toetada mingil viisil vallaüleseid kontakte.

7. Hariduse terviklikuks juhtimiseks ühise andmebaasi ja analüüsivõimekuse loomise vajadus (õpetajad, tugitöötajad, vajadused, kuluühikud, muud standardid, regulatsioonide võrdlev analüüs).

Lahendused/ koostöö vajadused:

- (a) Alustuseks: (HTM, Innove jt kompetentsikeskustega koostöös) koolitus valla arendus- ja haridusjuhtidele hariduse valdkonnaga seotud andmebaaside kasutamiseks;
- (b) Koolijuhid ja koolipidaja vajaksid sellist andmestikku oma otsuste tegemisel (nt. õpetajate otsing, mis tugineb eelnevale hinnangule õpetaja profiili kohta);
- (c) Kaardistada, millised andmekogusid on juba olemas. Ilmselt oleks mõistlik (teatud) infot koondada ja analüüsida ühest kohast (ROL spetsialist), millele on ka erinev juurdepääs.

8. Koolide spetsiifiliste nišside vähene ärakasutamine, ei osata samas ühildada kohaliku kogukonna huvidega (Kogemused: Järvakandi kool – klaasitehas, õpilaskodud, suhted partneritega (kutsekoolid; Kohila mõisakool/ juhtimine, kontseptsioon/). See haakub hästi õmblusteta hariduse strateegiaga. Maakonna arengustrateegias tuleks „ühiste“ õppekavade asemel kasutada „ühildatud“ ja oma spetsiifikaga õppekavad (õpiprotsess) koolides.

Lahendused/ koostöö vajadused:

- (a) Eripärade ja tugevuste väljaselgitamine eneseanalüüsi tulemusena;
- (b) Seminarid nende eripärade mõtestamiseks (sh võimaluste ja valmisoleku kujundamine koolidel keskendumaks oma tugevustele ja eripäradele);
- (c) Eripäradele keskendumisel kommunikatsioon ja indikatsioonid lastevanematele, õpilastele, kogukonnale.

9. Leida võimalusi, viise koolide õpilaste pärast konkurentsi tasakaalustamiseks ühiste huvide taotlemisega.

Lahendused/ koostöö vajadused:

- (a) Gümnaasiumite, Kehtna KHK, Vana-Vigala TTK baasil ning tuginedes nende koolide kogemustele, Raplamaa valla põhikoolidega regulaarse koostööprogrammi käivitamine, et suurendada õpilaste/ lastevanemate haridustee planeerimise teadlikkust arvestades nende võimeid ja tööturuväljavaateid;

- (b) Hariduse andmete võrdlev analüüs, mis on nii indikatiivne (info koolide juhtidele) kui eelduseks KOVide poliitikate planeerimisele⁸;
- (c) Ühised projektid ja ühine personali-arenduse strateegia;

10. Hinnata Rapla Täiskasvanute Gümnaasiumi ja Kehtna KHK ühildatud struktuuri võimalusi/ takistusi, õppida selle võimalustest ja kogemustest.

Rakendada Rapla vallavalikogu otsusest korraldades täiskasvanuõppe vormis ja viisil, mis vastab parimal võimalusel ja viisil täiskasvanud õppija vajadustele .

11. Õpilaste individuaalse haridustee planeerimise võimekuse juurutamine ning koordineeritud arendamine kui õmblusteta haridusruumi eeldus.

- (a) Valmistuda õmblusteta hariduse juurutamist Raplamaal, mis oleks ka üheks reaalseks kanaliks töötavate koostöösuhete arendamisel koolide vahel.

12. Otsustada ja kujundada välja hariduskoostööks sobiv formaat (kehand). Milline näeks välja maakonna arengustrateegias seatud koostöövõrgustiku organisatsioon ja juhtimine? Eri probleemide lahendamisel tuleks asutada erinevaid koostöö organiseerimise formaate, mille tugevuste ja nõrkuste analüüs peaks olema järgmise etapi üks fookus.

Lahendused/ koostöö vajadused:

- a. Koostööorgani kujundamine ROLi juurde. Intervjuude põhjal eelistatakse ROLi, kuid täna on ROL KOV esindusorgan/ kehand, tal puudub administratiivne võimekus (ka pädevus, see on kollegiaalne). Hinnata, kas on võimalik, et ROLil on suurem (delegeeritud) administratiivne kompetents, kas temaga saaks siduda nt. koolid (Raikküla), keskused, mingid ühised tööorganid?
- b. Valdade-vahelised pidevad töö-organid (kes on liikmed? mis on pädevused?) koostöösuhete koordineerimisel (nt KOV haridusametnikud, abivallavanemad vms). Probleem on alalise kehandiga, kes teemasid pidevalt päevakorras hoiaks, nt kas on realistlik, et ROL haridus-koordinaator võiks valla ametnike regulaarseid suhteid koordineerida?
- c. Eraldi struktuur (MTÜ, sihtasutus);
- d. Muu lahendus.

II Aineõpetajate puuduse ja koormusega seotud probleemid

Probleemid:

1. Pea kõik osapooled toovad **õpetajate puuduse** probleemina välja. Paljudel juhtudel on täna vajalike õpetajate olemasolu tagatud läbi isiklike suhete ja kontaktide kasutamise, juhusliku õnne või vedamise läbi ning rõhutatakse, et probleem on kriitiliselt teravdumas lähiajal, kui suur osa pensionieas või selle lähedal olevast õpetajaskonnast pensionile jäävad.
2. **Õpetajate mobiilsus koolide vahel** saab lahendada pakilised probleemid, **kuid ei suuda lahendada põhiprobleeme**. Ka on hoiakud õpetajate mobiilsusele erinevad – kuigi on neid, kes näevad, et kvaliteetse spetsialisti tagamine on olulisem kui rändega kaasnevad miinused, siis üldjuhul jäävad mobiilsete õpetajate kui lahenduse pooldajad vähemusse.

⁸ Sh arvestada, millised erialavalikud on õpilastele neid koolides ja analüüsima põhjuseid, mis 30% põhikooli lõpetanutest valib üldkesk- või kutsekeskhariduse võimalused teistes maakondades.

Sellise lahenduse sobivus sõltub olulisel määral ka kooli suuruselt ja asukohast, jätkusuutlikuks võib pidada õpetajate jagamist koolide vahel, mis on teineteisele piisavalt lähedal, kaugemates piirkondades mitte.

3. Õpetajate puudusega seonduvad ka **õpetajate ala- ja ülekoormus**, esimene eelkõige väikekoolide probleem ning teine pigem gümnaasiumide põhiainete aineõpetajate puhul. Ülekoormus võib olla kaasnevaks probleemiks ka siis, kui alakoormuse vältimiseks on õpetaja sunnitud õpetama mitmes koolis, mida võimendab lisaks transpordile kuluv aeg. Mitmete koolide praktika kohaselt ei ole palju õpetajaid, kellele selline pidev liikumine sobib ning võib sageli lõppeda õpetaja „läbipõlemisega“ ja/ või ühe konkreetse kooli kasuks otsustamisega. Oluline on ühtlustada arusaamu ja praktikaid õpetajate töö- ja palgakorralduse mudelite rakendamises.
4. Väiksemates (ja keskusest kaugemalasuvates) koolides nähakse jätkusuutlikuma variandina õpetajate jagamise asemel **õpetajate multi-funktsionaalsust (mitme aine õpetaja)**, st et aineõpetaja annab 2-3 erinevat ainet. Selle lahenduse takistuseks on peale tasuta kõrghariduse reformi raskendatud selleks vajaliku lisaeriala omandamine õppides töötamisega samaaegselt kaugõppes. Seda probleemi rõhutasid enamus intervjueeritavatest ning see on omakorda seotud ka kvalifikatsioonile mittevastavate õpetajate rohkusega, kellest paljudel oleks valmidus (lisa)kvalifikatsiooni omandamiseks, kuid see ei ole mõeldav statsionaarses õppevormis täiskohaga töötamis kõrvalt.
5. Probleemi lahendamise osas on valdavalt **ootused riigi poliitikate ja hoiakute muudatustele** (õpetaja õppe populariseerimine, õpetajaameti väärtustamine, õpetaja maine ja staatuse kuvandi loomine, töötavale õpetajale lisaeriala omandamise võimaldamine kaugõppes (sh töö kõrvalt õppimisega arvestamine) jne). Pigem vähe nähakse potentsiaali maakonna tasandi ühistegevusest selle probleemi lahendamiseks. Mõned omavalitsused on kooli tööle tulevatele uutele õpetajatele kaalumas stipendiumite või vajadusel elukoha pakkumise ning (täiend) õppe toetamise võimalusi.

Lahendused:

1. Senisest enam **teadvustada potentsiaali maakonna tasandi ühistegevusest õpetajate koormusega seotud probleemide lahendamisel** (sh omavalitsuste praktikate vahendamisel/ ühtlustamisel võimalike meetmete rakendamisel, töö- ja palgakorralduse analüüs ja ühtlustamine) ning (maakonna hariduse/ haridusametuste) positiivse kuvandi loomisel. Kõigi probleemide, mis õpetajate puudust põhjustavad lahendust ei saa oodata riigi tasandilt, nt õpetajatööga kaasnev vaimne pinge, surve vanematelt ja lastelt (mis pole seotud ainult kaasava hariduse rakendamisega).
2. Kasutada seejuures enam ära ka KJÜ potentsiaali maakonnaväliste toimijate kaasamiseks probleemide lahendamise (ettepanekute formuleerimine HTMile, koostöö tegemiseks ülikoolide, tööandjatega jne).
3. Kasutada KOV võimalusi **haridusteenuste dubleerimise/ ebatõhususe vähendamiseks ROL kaudu**, millega suureneb ka ROLi, KOVide ja koolide tõised suhted.
4. Leppida kokku vastutus ühiselt **õpetajate ja tugitöötajate andmebaaside paremaks ära kasutamiseks ja pidevaks täiendamiseks** (õpetajad, tugitöötajad, vajadused). Selliste andmete analüüs ja andmestik on vajalik koolide juhtidele, et lihtsamini planeerida, hinnata

õpetajate omadusi/ vajadusi, samuti valdadele/ maakonnale, et koolide üleselt hinnata tugispetsialistide vajadust. Vastavat funktsiooni oleks ilmselt mõistlik täita keskselt nt ROL spetsialist (osakoormusega + teised ülesanded, KOV rahastamisel).

5. **Kujundada strateegia ja kokkulepped ülikoolidega** õpetajate ja tugispetsialistide ettevalmistamiseks (ROL). Võimalikud eri vormid., nt ülikoolide päevad Raplamaa gümnaasiumides, ülikoolide tasemeõppe kursused (avatud akadeemia); fakultatiivkursused gümnaasiumis; õpetaja assistendid põhikoolides (oma endises põhikoolis).
6. Analüüsida, kui palju ja millise profiiliga õpetajaid on puudu siis, kui koolivõrk oleks korras. Arvestada eelkõige sellega, et koolivõrgu korrastamisel tuleb pakkuda võimalust õpetajatel **tööd jätkata** mõnes teises Rapla maakonna haridusasutuses, **ümber õppida** tugispetsialistiks jne.
7. Kasutada maksimaalselt ära üleriigiliselt loodud õpetajate puudusele ja asendamisele suuantud **andmestikud ja võrgustikud** (nt Noored Kooli, Asendusõpetajate Programm, MTÜ Alustavat Õpetajat Toetav Kool jne). Vt täpsemalt <https://www.innove.ee/opetaja-ja-koolijuhi-areng/>.

III Haridusvaldkonna personaliarendus

Omavalitsustelt palka saavatest inimestest üle 70%⁹ töötab hariduse valdkonnas. Pärast haldusreformi on inimressursi arendamine tõusnud veelgi olulisemana esile kohalike omavalitsuste tegevustes ja juhtimisel. Hetkel on inimeste puudus – kindlasti eriti hariduse valdkonnas – kõige suurem probleem.

Probleemid:

1. Koolide **personaliarendus on täna koolijuhi korraldada**. Sellest tulenevalt on erinevate koolide praktikad ses osas erinevad. Ühtset haridusvaldkonna personaliarenduse strateegiat ei ole üldjuhul ka valla tasandil. Selles nähakse olulist probleemkohta, kuna ühiselt personali planeerides, täiendkoolitusi ja ümberõpet korraldades nähakse suurt sünergia võimalust ja sellest tulenevaid efekte.
2. Osadel **KOVIDel puudub ülevaade** (see on ilmnenu projektis seminaridel) haridusvaldkonnaga seotud personali statistikast ja seega ei saa ka olla personaliarenduse plaani.
3. Kooli- ja omavalitsusjuhid näevad, et **haridusvaldkonna personali defitsiit** on riikliku hariduspoliitika küsimus, kuid HTM näeb, et see on ennekõike koolipidaja vastutus. Kindlasti on see ühine vastutus, kuhu peavad panustama mõlemad. Samas KOVID ei saa jääda ootama, millal HTM tuleb ja lahendab nende personali puudujäägi probleemi. Seda

⁹ 2018. aastal olid töötajate arvud Raplamaa omavalitsustes järgmistes valdkondades: haridus - 1060 (72%), vaba aeg, kultuur, religioon – 159 (11%), üldised valitsussektori teenused – 116 (8%), sotsiaalne kaitse – 116 (6%), keskkonnakaitse – 17 (1%), majandus – 13 (1%), elamu- ja kommunaalmajandus – 18 (1%) ja avalikkord-julgeolek – 5 (0,3%).

enam, et riikliku poliitika vaates on selle keskne lahendus koolivõrku jm teenusvõrku optimeerida.

4. Nii riiklikul kui koolijuhtide tasandil nähakse vajadust **KOV haridusjuhtimise (vallavalitsustes) kompetentsi tõsta ja arendada**. Omavalitsustes on tööl (juhul kui struktuuris on vastav ametikoht) haridusjuhid, kuid tihti on nende staatus koolijuhtide suhtes liiga madal (spetsialist vs asutuse juht). Sellisel juhul on keskne roll valdkonnajuhil (mis võib olla killustatud mitmele valdkonnale nt sotsiaal, haridus, kultuur), kellel ei jää haridusvaldkonnale piisavalt tähelepanu, või valdkonda kureerival abivallavanemal (vallavanemal), kel jällegi puudub erialane kompetents. Seega selgelt tajutakse vajadust süsteemselt arendada KOV haridusjuhtimise kompetentsi ja koos sellega valdkonna strateegilist arendamist.
5. **Vähene koostöö KOVide vahel nende haridusjuhtide (jt teiste valdkonnajuhtide) tasandil**. Tänapäevane koostöö on pigem vajadusepõhine, ennekõike õpirände raames, kuid mitte süsteemi haridusvaldkonna strateegiliseks arendamiseks, praktikate ühtlustamiseks või ka personaliarendamiseks. Regulaarseid koostumisi KOVide haridusjuhtide vahel ei ole.
6. Nii HTM kui KOV juhid ja ka osad koolijuhid näevad vajadust **koolijuhtide regulaarse hindamise ja arengu planeerimise süsteemi loomises**. Täna on koolijuhid enamasti jäetud kõrvale haridusvaldkonna arendamisest KOV ja maakonna tasandil või on nad kaasatud formaalselt. Neil on valmisolek ja soov selles aktiivsemalt osaleda. Samas oodatakse objektiivset tagasisidet koolijuhtide sooritusele ja valitud organisatsiooniarenduse suundadele.
7. Kuivõrd õpetajad (eriti teatud valdkondades) on suur defitsiit, siis nende kõrvale jäämisel (nt haigus, lapsesaamine, stažeerimine jt) tekivad suured probleemid õppeprotsessi läbiviimisel. Lühikesed augud on võimalik katta koolisiseste jõududega, pikemaajalisemal tööl eemalejäämisel peab rolli üle võtma erialaspetsialist. Vajalik oleks toimiva **asendusõpetajate süsteemi rakendamine**¹⁰.

Lahendused:

1. Haridusvaldkonna **personaliarenduse keskne koordineerimine**. Arvamused on erinevad, kas see peaks olema valla või maakonna tasand. Pigem õpetajate arenduses vallatasand (vähemalt suuremates valdades) ning spetsiifilisemate koolituste puhul maakonna tasand (nt suuremad muutused/ suunad hariduses, nt digikompetentsid, HEV, ettevõtlikkus, sisehindamine, valdkondade (sotsiaal, noorsootöö jt) integratsioon jm). **Õpetajate täiendkoolituse arendamine maakonna lõikes**, võimalik kaaluda ka **õpetajate lisaeriala võimaluse kasutamist**.
2. Soovitakse, et ROL-il oleks suurem **koordineeriv roll valdkonnaõpetajate koostöötegevuste** arendamisel (ainevaldkonna põhised koostöövõrgustikud), nii nagu seda rolli täitis varem maavalitsus. Samas on omavalitsused skeptilised sinna lisaressursi paigutamise suhtes (tänapäevast MV-lt üle tulnud rahast ca pool läheb kultuurivaldkonda).

¹⁰ Olemas on üleriigiliselt toimiv süsteem asendusõpetaja leidmiseks (MTÜ ASÕP), mis ei ole igas piirkonnas ühtlaselt vajalike õpetajatega kaetud, vt <https://www.asendusopetaja.ee/et/asendusopetajale>. Uue süsteemi arendamise asemel tuleks KOV ja koolidel leida oma piirkonnas inimesi, kes on valmis süsteemiga liituma.

3. ROL koordineerimisel saaks **personaliarenduses sidustada ka enam eri omanike koolide personaliarenduse ja -võimekuse teemad**. Täna on riigikoolide õpetajakoolitus ja koolijuhtide koolitus nende koolide võrgustiku keskne (riigigümnaasiumid¹¹, kutsekoolid), kuid sealne personal võiks oma kompetentse üle kanda ka munitsipaalkoolidesse ja vastupidi. Lisaks sidustaks see koole omavahel ja koos sellega süvendaks vastastikust koostööd.
4. Omavalitsusjuhtide ja ROL poolt valdade (valitsuse tasandi) **haridusjuhtimise pidev ja süsteemne arendamine ja koolijuhtide kaasamine sellesse** strateegilisel tasandil, et a) ühtlustada valdkodade strateegilisi suundi ja praktiliseid hariduse valdkonnas, b) süvendada koostööd haridusspetsialistide vahel. See koostöö võib toimuda ROL egiidi all (KOV juhtide suunamisel) või ja nõ alt-üles korras erineva valla haridusjuhi eestvedamisel.
5. ROL tasandil (koostöös mõne teise maakonnaga, ülikoolidega, KOV liiduga, HTM-ga jt valdkonna seotud osapoolte) **koolijuhtide tagasiside ja nõustamise süsteemi kujundamine**. See ei oleks mitte klassikaline atesteerimine, vaid pigem kollektiivne ja välise tasakaalustava-neutraalse pilguga tagasiside andmine koolijuhtidele ja omavalitsusjuhtidele koolide kui organisatsiooni arendamise kohta ja juhi rollile selles. Piisavalt representatiivsena võimaldab see samuti paremini planeerida koolijuhtide koolitusi.
6. **Maakonna koolijuhtide ühenduse rolli mõtestamine** eeltoodud küsimuste lahendamises. Tuleks partnerida süsteemiselt kaasata ROL juurde.
7. Koolijuhtide ja tugispetsialistide **hariduse karjääri- ja motivatsioonimudel**, et neid motiveerida. Teema käis intervjuudest läbi, ent seda ei osata veel määratleda. Näiteks, milline on direktori ja valla haridusjuhi palga vahe? Direktorit ei saa politiseerida, küll aga saab (a) nende sisendi-rolli haridusajade otsustamisel suurendada (abivallavanema nõukoda) või (b) Koolijuhtide ühenduse sisendi kaudu seda suurendada. On selline termin nagu peaarst. Miks ei või olla koolide juhtimisel midagi sarnast? Koolijuhtide jt ekspertide koostöös on välja töötatud koolijuhtide kompetentsimudel, mida võiks kasutada nii värbamisel, arendamisel kui välja juhatamisel. Analüüsida, miks seda ei rakendata, kuidas seda ellu rakendada, kellega koostöös, kas ja kuidas määratleda koolijuhi palgatase ja kompetentsid.

IV Haridusliku erivajadusega laste koolitamine ja integreerimine

Kaasava hariduse olemus

Alates 2010. aastast on riikliku üldhariduspoliitika üks suund kaasava hariduse põhimõtte rakendamine¹², mille kohaselt kvaliteetne üldharidus järgib kaasava hariduse põhimõtteid ning on võrdväärselt kättesaadav kõigile isikutele, sõltumata nende sotsiaalsest ja majanduslikust taustast, rahvusest, soost, elukohast või hariduslikust erivajadusest. Vaatamata ligi 10-aastasele rakenduspraktikale on endiselt poliitika rakendajate ja sihtrühma seas palju ebaselgust kaasava hariduse olemuse ja selleks vajalike rakendusmeetmete suhtes. Kui haldusreformi eelselt KOV juhtimise (volikogu, vallavalitsus) tasandil seda isegi ei teadvustatud, siis haldusreformi järgselt koos valitsemisvõimekuse kasvuga on hakatud sellega seotud väljakutseid enam teadvustama.

¹¹ Riigigümnaasiumidel on ühtne kvaliteedilepe, mis keskendub just sellele haridustasemele.

¹² 2010. a vastu võetud PGSi sõnastuses: Haridusliku erivajadusega õpilase õppe korraldamisel lähtutakse kaasava õppe põhimõtetest, mille kohaselt üldjuhul õpib haridusliku erivajadusega õpilane elukohajärgse kooli tavaklassis.

2016. a läbiviidud uuringu järgi¹³ on HEV tuge vajavaid õpilasi ligi 20% kõigist õpilastest. Hariduslikud erivajadused jagunevad omakorda vajaduse olemuse ja eripära järgi, mis eeldavad erinevaid teenused või õppekorraldust. Vastavalt Eesti Hariduse Infosüsteemi jaotusele on nendeks vähemalt: a) püsivad õpiraskused, b) kuulmispuue, c) nägemispuue, d) liikumispuue, e) intellektipuue (lihtsustatud õpe), f) intellektipuue (toimetuleku õpe), g) muu puue, h) õpingute alustamiseks ebapiisav eesti keele oskus (sisseränne, tagasipöördunud), i) kroonilised ja pikaajalised haigused, j) emotsionaal- ja käitumisraskused. Seejuures on PGSi kaasava hariduse mõte laiem kui vaid tõhustatud eritoe pakkumine (so nõ diagnoositud erivajadus, tugiteenus), vaid siia hulka kuuluvad ka **ajutised tugivajadused** (nt õpiraskus, meeoleulangus, liigne aktiivsus jt) kui ka tegelemine eriti andekatega¹⁴.

Probleemid:

1. Kaasava hariduse **rakendamise põhiraskus on kohalikel omavalitsustel ja koolidel**. Seda valmisolekut ministeeriumi poolt poliitikat luues alahinnati, mistõttu on valmisolek kohanemiseks ja võimekuste kujundamiseks erivajadustega lastega tegelemiseks kasvanud visalt. Koolijuhid ei ole suutnud KOV juhtidele kaasava hariduse rakendamiseks vajalikku ressursipaigutust (personal, väiksemad rühmad, koolitus, koordineerimine jt) piisavalt selgeks teha või on see tulnud väga raskelt. Rakse on muuta ka vanemate hoiakuid¹⁵.
2. Riik lõi kaasava hariduse rakendamiseks vajaliku nõustamissüsteemi **Rajaleida keskuste näol** (tõhustatud eritoe vajaduse hindamine, koolivälised nõustamismeeskonnad, teenuste pakkumine), millega **vähendati KOVide/ koolide vastavat võimekust** veelgi, sest paremad spetsialistid osteti nende keskuste poolt koolide üle.
3. **Hariduslike erivajadustega arvestamise tegevuste disain on olnud paljuski koolijuhtide teha** vastavalt nende endi teadmistest ja hoiakutest ning koolide võimalustest tulemevalt. Selle tõttu on osades koolides vastavad võimekused ja tegevused kujundatud väga hästi, sh kaetud vajalike tugispetsialistide kaader, samas teistes koolides on endiselt suur vajak. Osadel hinnangult alates 2021. aastast riiklik nõustamissüsteem (Rajaleida keskused) suletakse, mistõttu KOVide vastava võimekuse arendamise vajadus kasvab veelgi.
4. Tekkinud on **õpiränne informeeritud lapsevanemate koolivalikust**, kus lapsed viiakse nendesse koolidesse, kus hariduse tugiteenus on paremini väljaarendatud ja õpikeskkond hariduslike erivajadustega lastele parem. Selline korraldus, kus teenuste pakkumine kantakse üle teistele omavalitsustele (koolidele) ei ole jätkusuutlik ning tekitab KOVide vahelist trotsi.
5. Kuigi kaasava hariduse põhimõtteid on rakendatud ligi kümnend on endiselt **erinevad paradigmad hariduslike erivajadustega lastega tegelemiseks**. Nende kaks äärmust on tänane kaasava hariduse loogika, kus erivajadusega lapsed õpivad maksimaalselt tavakoolides (ja tavaklassides) ning varasem suund, kus erivajadusega lapsed suunatakse

¹³ Centar (2016) Haridusliku erivajadusega õpilaste kaasava hariduskorralduse uuring. <https://centar.ee/case-studies/haridusliku-erivajadusega-opilaste-kaasava-hariduskorralduse-uuring/>

¹⁴ PGS § 46 lg 9 - Kool lähtub õppe korraldamisel kaasava hariduse põhimõtetest. Tulenevalt õpilase individuaalsest vajadusest tagatakse õpilasele võimetekohane õpe ja vajalik tugi õpetajate, tugispetsialistide, abiõpetajate ja teiste spetsialistide koostöös.

¹⁵ <https://centar.ee/case-studies/haridusliku-erivajadusega-opilaste-kaasava-hariduskorralduse-uuring/>

erikoolidesse. Selle vahevorm on erivajadustega lastele eraldi õppekeskkonna loomine tavakoolides (eraldi klassid, väiksemad rühmad jne).

6. **HEV laste erinevad vajadused alates ajutisest erivajadusest** (nt käitumishäire, õpimotivatsioon, eriliselt andekas) kuni igapäeva tõhustatud ja eritoe vajaduseni. Erinevad HEV profiilid vajavad nendega tegelemiseks erinevaid võimekusi alates tugispetsialistidest kuni vajaliku taristuni. Sellest tulenevalt säilib vajadust erikooli(de) järele, kus on võimekus pakkuda toimetuleku ja hooldusõpet, aga ka keerukamate juhtude lihtsustatud õpet. Samas laste arv nendes koolides väheneb tulenevalt kaasava hariduse põhimõttest (õpetada tavakoolides tagades vajalikud tugiteenused).
7. Osad väiksemad koolid on näinud vajadust ja **võimalust kujundada oma kooli eripära ja profiil arvestades HEV vajadusi**. See on olnud ühelt poolt nende koolide ellujäämisstrateegia, aga teisalt taganud suure HEV teenuste vajaduse võimekuse. Probleem on siin juures esiteks tervikliku strateegia puudumine koolide profileerimisel ja teiseks nende väiksusest tulenev võimekuse lõtk vajalike teenuse pakkumisel. Samas tugevuseks on väikesed õpperühmad (väikekoolide eripära) ja sellest tulenev rahulikum koolikeskkond.
8. **Varajase märkamise süsteemi puudus lasteaedades**, mis peaks olema süsteemi loomulik osa. Hästi toimib see nendes koolides, mis tegutsevad koos lasteaiaga ühes asutusena.
9. **Tugispetsialistide puudus tööjõuturul**, mille põhjused on a) neid lihtsalt ei ole (nt eripedagoog), b) kool ei suuda pakkuda täiskoormust, millest tekivad vähe konkurentsivõimelise töötasu probleemid. Koolid, millel on tugispetsialistid olemas ei näe võimalust lubada neid kasutada ka teistel koolidel („oma kooliski on puudu“). Tugispetsialisti saamine kooli on nagu võidurelvastumine, milleks tehakse kõik võimalik ja püütakse hoida maksimaalselt enda juures. Enamik intervjuueeritavaid rõhutab, et probleemseim on leida logopeede ja psühholooge¹⁶. Sageli nendivad koolijuhid ja valdade haridusjuhid, et tugispetsialistide osas on kaetud minimaalne ning vajalike spetsialistide tagamiseks kombineeritakse erinevad võimalusi, nt eripedagoog täidab ka logopeedi ülesandeid (logopeedi hariduseta spetsialist peaks seda tegema koostöös kliinilise logopeediga), õpetajad on teinud läbi õpiabiõpetaja koolituse ning saavad anda ainetundidele lisaks ka individuaaltunde/ õpiabitunde, mis võimaldab eraldi eripedagoogi palgal mitte pidada jne.
10. Sarnaselt õpetajate puuduse leevendamisele on ka tugispetsialistide teenuste tagamiseks levinud lahendus **tugispetsialistide jagamine või ühine kasutamine**. Osad vallad, on võtnud valla palgale logopeedi, kes osutab teenust erinevatele valla koolidele ja lasteaedadele. Eelkõige väikekoolide jaoks on tugispetsialistide jagamine ainuvõimalik ja iga kooli iseseisev hakkamasaamine oleks mõeldamatu, kuid **tänane korraldus ei ole pikaajaliselt jätkusuutlik**, mida illustreerivad erinevad näited juhtumitest, kes spetsialistid sellise töökorralduse tulemusena tööst osaliselt või täielikult loobuda soovivad.

Lahendused:

1. **Kaasava hariduse olemuse tajumine ja strateegiline arendamine** omavalitsusjuhtide poolt poliitilisel tasandil. Selleks vajaliku koordineeriva süsteemi kujundamine, mis on

¹⁶ Kui ideaalseks peetakse koolipsühholoogi 350 õpilase kohta¹⁶, siis tegelikkuses on sageli raskusi psühholoogi teenuse saamisel ka maakonna tasandil läbi Rajaleidja. Logopeedi vajavad statistika järgi umbes 20 protsendil koolialalistest lastest, kellel on raskusi suulise- või kirjaliku kõne osas.

võimekust ühtlustav ja vajadusel eri tüüpi koolide profiile kujundav. Selle tulemusena peaks muutuma tänane konkurentsipõhine ja jalgadega hääletamise mudel terviklikuks koordineeritud süsteemiks.

2. KOVide osalusel (ROL) **toimiva hariduse tugiteenuste nõustamise süsteemi (meeskonna) loomine**, mis tagaks: a) KOVide ja koolide nõustamise hariduse tugiteenuse ja nende integreerimise erinevate valdkondade vahel (haridus, sotsiaal, tervis) ja erijuhtumite korral, b) lapsevanemate nõustamine, c) spetsiifilisemate hariduse tugiteenuse pakkumine. Siin oleks ka kooliväline hariduse tugiteenuste nõustamismeeskond, kelle otsusest tulenevalt määratakse lastele teenusvajadused. Nõustamismeeskonnas võib olla spetsiifiline erialaspetsialisti teenuse pakkumine (nt rehabilitatsioon).
3. **Raikküla kooli kompetentsi ja võimekusressursi ära kasutamine maakonna tasandi nõustamissüsteemis** ning Raikküla kooli profiili edasiarendamine. Raikküla kooli profileerimine (suuresti nagu see on täna, kuigi mõningane konkurents lihtsamate HEV laste päris on olemas) keerukamate HEV juhtumitele. Kindlasti on nendeks toimetuleku ja hooldusõpe, aga ka keerukamad lihtsustatud õppe juhtumid. Raikküla koolis töötavad spetsialistid võiksid pakkuda tuge ROL-le, KOVidele ja koolidele: kompetentsibaas, koolitus, väljaõpe, teenused.
4. Koolidel on ootus süsteemsemaks korralduseks (nt mida kool peab suutma pakkuda, kus maalt on lapsele parem lahendus erikool jne) ja erinevate osapoolte koostööks lapsele parima valiku tegemiseks, sh nähakse olulisena vanemate teadlikkust otsuse tegemisel. Täna vanemad sageli eelistavad erivajadusega lapsele erikoolile väikekoole ja väikeklasse, kuigi neis ei pruugi olla võimekust tagada piisavat vajalike spetsialistide olemasolu.
5. **Hariduse tugiteenuste keskuse loomine.** Selles erinevus punktis kaks toodule on, et selles keskuses töötavad hariduse tugispetsialistid, keda koolid saavad kasutada, st nn teenuse osatamise funktsioon on nendel peamine, kuid see ei välista ka nõustamisfunktsiooni olemasolu. Profiili valik sõltub keskuste tegevusampluaast. Intervjuudes koorus selles osas kaks nägemust:
 - a) hariduse tugiteenuste keskus kujundatakse KOV baasil – see on piisavalt lähedal, koolipidaja otsese kontrolli all ning võimaldab koordineeritud personali kasutamise teel suunata teenuse osutamise sinna, kus selleks on vajadus. Võtab maha vallasisese koolidevahelise konkurentsi tugispetsialistide pärast ja ka koolirände, kuna teenuse võimekus ühtlustatakse (või kujundatakse teadlikult erineva profiiliga koolid).
 - b) hariduse tugiteenuste keskus kujundatakse ROL baasil, kus oleks integreeritud nii tugispetsialistide teenuse pakkumine koolidele (Rajaleida sarnane mudel) kui ka nõustamisfunktsioon (vt punkt 2).Muuhulgas nähakse sellise kompetentsikeskuse puhul potentsiaali ka nn rändavate spetsialistide tugisüsteemi ning kollektiivi loomiseks, mis tänapäeval tugispetsialistide jagamisel sageli puudulik on, mis võiks tekitada sünergiaid ja võimaldada spetsialiseerumist, keerulisemate juhtumite nõustamise kompetentsi kujundamist, teineteist asendamist ning aidata spetsialistide „läbipõlemise“ vältimist.
6. Võimekuse kujundamise tuge vajavate laste varajase märkamise süsteemi kujundamiseks lasteaedades.

Statistilist infot HEV õppe ja tugiteenuste kohta

Tabel 1. Tugispetsialistide ametikohtade arv 2014-2018 (riigiraha.fin.ee)

Aasta	Rapla maakond	Kehtna	Kohila	Märjamaa	Rapla
2014	21,9	3,6	5,8	3,0	9,6
2015	26,5	3,1	7,8	3,1	12,5
2016	27,4	3,1	8,5	3,3	12,5
2017	30,7	3,6	10,2	4,0	12,9
2018	33,4	4,4	12,8	3,1	13,0

Tabel 2. Tugispetsialistide tööjõukulud 2016-2018 (riigiraha.fin.ee)

Aasta		2016	2017	2018
Eesti	Summa	10 381 333,50	12 186 427,50	16 563 252,40
	Muutus %		17,40%	35,90%
Raplamaa	Summa	305 610,70	370 621,60	460 066,40
	Muutus %		21,30%	24,10%
Kehtna	Summa	29 650,00	38 995,60	57 895,40
	Muutus %		31,50%	48,50%
Kohila	Summa	101 620,70	129 105,60	169 498,70
	Muutus %		27,00%	31,30%
Märjamaa	Summa	42 219,90	49 887,10	42 198,40
	Muutus %		18,20%	-15,40%
Rapla	Summa	132 120,10	152 633,20	190 473,90
	Muutus %		15,50%	24,80%

Allikas: riigiraha.fin.ee

Tabel 3. 2018/19 õa eriklassides õppivad lapsed

	Raplamaa			Eesti		
	HEV	KOKKU	Osakaal	HEV	KOKKU	Osakaal
I aste	38	1237	3,07%	1673	45489	3,68%
II aste	49	1193	4,11%	2207	44126	5,00%
III aste	59	1031	5,72%	2373	39036	6,08%

Tabel 4. KOV haridustoetuse info – tavaõppe vs tõhustatud eritugi laste arv ja osakaal

	Eesti	Rapla MK	Kehtna v	Kohila v	Märjamaa v	Rapla v
Tavaõppe (va mitte stats.)	128193	3286	439	885	668	1276
Tõhustatud-eritugi	7579	186	43	26	47	70

Osakaal	5,91%	5,66%	9,79%	2,94%	7,04%	5,49%
---------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

V Täiskasvanuharidus

HTM-i ja Rapla valla vahel sõlmitud koostöölepingust tulenevalt on otsustatud Rapla Täiskasvanute Gümnaasium munitsipaalkoolina sulgeda alates 2021. aastast. HTMi nägemus riigigümnaasiumi rajamisel oli, et sinna tuleb ka mitte statsionaarne õpe, mis on kehtiva kooli põhimääruse järgi¹⁷ ka kooli ülesanne on nii gümnaasiumi kui põhikooli osas (põhikooli osas on lubatud ainult mittestatsionaarne õpe). Käesoleva projektiga paralleelselt on moodustatud HTMi, Rapla valla ja asjaomaste koolide ühine komisjon, mis töötab läbi ja pakub lahendused täiskasvanuõppe korraldamiseks. Siiski intervjuudes koorusid järgmised probleemid ja võimalikud lahendused.

Probleemid:

1. Riigigümnaasiumi rajamisega lepiti kokku Rapla Täiskasvanute Gümnaasium tegevuse lõpetamine munitsipaalkoolina. Seda kokkulepet uuendati 2019. aastal. Riigigümnaasium rajati arvestusega pakkuda õpet ca 540 õpilasele, mis katab kuni 360 õpilase ulatuses statsionaarse ja kuni 180 mittestatsionaarse õppkoha vajaduse. Septembris 2019 õpib riigigümnaasiumis 11 mittestatsionaarsest õppurist ja 253 statsionaarse õppurist (eelmisel õppeaastal olid vastavad arvud 11 ja 263).
2. Täiskasvanute kooli ekspertide hinnangul ei ole didaktiliselt õige õpetada ühes füüsilises ruumis mittestatsionaarseid ja statsionaarseid õppureid. Täiskasvanud mittestatsionaarsed õppijad vajavad erinevat õppemetoodikat ja füüsilist õppekeskkonda.
3. Seni on omavahel vähe lõimitud (Kehtna) ametikool, täiskasvanute gümnaasium ja riigigümnaasium. Toimub küll mõningane valikainete vahetamine, kuid tõdetakse, et koostöö süvendamine ja selle efektid võiks olla suuremad.
4. Mitte statsionaarse üldhariduse õpperuumide küsimus, kui tänase hoones ei saa jätkata ja soov on, et kooliruumid asuksid Raplas (ja mitte Kehtnas).

Lahendused:

1. Valida tuleb, kuidas korraldatakse mitte statsionaarse üldhariduse andmine, kas Rapla Gümnaasiumi või Kehtna Kutsehariduskeskuse organisatsioonilisel baasil. Intervjueeritavad eelistasid valdavalt lahendust, kus täiskasvanute mitte statsionaarne õpe toimub Kehtna Kutsehariduskeskuse struktuuri baasil, kuid eraldi (autonoomse) osakonnana ja eraldi füüsilises keskkonnas.
2. Välja töötada ametikoolide, riigigümnaasiumi ja täiskasvanu koolituse süsteemsem lõimimine, mis võimaldaks paindlikke üleminekuid ühelt õppekavalt teisele ja vastastikust täiendamist õppe- kui kompetentsiressursside kasutamisel, nt tugevad üldhariduse erialaõpetajad, praktilised ametioskused, didaktilised kogemused ja kompetents; valikainete, õpetajate, tugispetsialistide, karjäärinõustamise vahetus.
3. Karjääriplaneerimise ja -nõustamise süsteemi aredamine põhikooli viimaste klasside (üks probleem liiga vähe valikaineid), riigigümnaasiumi, täiskasvanud üldhariduse õppe ja

¹⁷ <https://www.riigiteataja.ee/akt/115032017006?leiaKehtiv>

ametikoolide vahel. Selleks nii kompetentside, võimekuste kui taristu vastastikune kasutamine.

2. Välisriikide hariduspiirkondade korralduse kogemuse üldistus Soome ja USA näitel

Käesolevas ülevaates on kirjeldatud hariduse korraldust kahes erinevas riigis, kus hariduse korraldamine ja haridusasutuste haldamine toimub (omavalitsuste vahelises) koostöös – Ameerika ühendriikides ja Soomes. Kummagi riigi praktikate kirjeldamise eesmärk ei ole seal kasutatavate mudelite üks-ühele üle võtmine, kuivõrd see ei ole riigikorralduslike ja valdkonna regulatsioonide erinevuse tõttu võimalik. Küll aga võib teiste riikide hariduse valdkonna korralduses ning koostööststruktuuride ja -organite korralduses, ülesannetes ja rollijaotuses leiduda elemente ja nüansse, mida on võimalik eeskujuks võtta ka Eestis haridusvaldkonna koostööststruktuuride disainimisel.

USAs korraldavad hariduse andmist paljudel juhtudel koolipiirkonnad (*school districts*). Koolipiirkonnad on iseseisva kohaliku omavalitsuse üksuse staatuses, millel on piisavalt administratiivset ja fiskaalset autonoomiat, kuid siiski oluliselt vähemal määral kui nõ traditsioonilistel omavalitsustel (*municipalities and counties*). Koolipiirkonda juhib koolipiirkonna nõukogu/ hoolekogu (*school board, board of education*) ning see hõlmab üldjuhul ainult alus- ja põhihariduse andmist, mis toimub osariigi seadusandluse alusel¹⁸ (kuigi seadus võimaldab ning vähesel määral on siiski ka koolipiirkondi, mis hõlmavad kutseõppe asutusi). Koolipiirkonnad ei hõlma kõiki koole, osa koole võivad alluda ka otse KOV, maakonna või osariigi valitsusele, mille puhul on ka koolipidamise rahastajaks KOV/ maakond/ osariik, mitte elanikud otse (läbi maksude) nii nagu koolipiirkonna hallatavate koolide puhul. Vajadusel sõlmitakse ka KOV/ maakonna/ osariigi koolide haldamiseks lepinguid teiste koolipiirkondadega.

Soomes on põhi- ja keskkoolid omavalitsuste pädevuses ja üldjuhul haldavad põhi- ja keskkoolid omavalitsused iseseisvalt, küll aga on kutsehariduse osas jätkuvalt kehtiv 2007. aastal vastu võetud nn PARAS reformi seadus, mille kohaselt pidid KOVid kutsehariduse osutamiseks omama vähemalt 50 000 elanikuga teeninduspiirkonda või osutama kutseharidust läbi teiste omavalitsustega koostöös läbi ühisasutuse, mis koondaks vastava suurusega teeninduspiirkonda¹⁹. 2018. aasta seisuga tegutses Soomes 2234 kooli, milles õpib 541 000 õpilast (20% neist on koolid mis sisaldavad klasse 1.-9. selliste koolide arv on viimase 10 aasta jooksul suurenenud 10% (so koolide arvelt, kus I ja II kooliaste eraldi, mille arv on vähenenud)). Kokku on haridusasutuste arv viimase aastaga vähenenud 82 võrra²⁰.

Kutseõppeasutusi on neist ca 130 (sh siseturvalisuse ja militaarvaldkonna õppeasutused), milles õppib kokku 238 000 õpilast, neist ühiselt peetavaid on ca 30 kutseõppeasutust²¹. Viimase aasta jooksul on kutseõppeasutuste arv vähenenud 25 võrra.

¹⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/School_district

¹⁹ Meklin, P., Pekola-Sjöblom, M. (eds.) The reform to restructure municipalities and services in Finland: A research perspective. Evaluation Research Programme ARTTU Studies No. 23
shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta...ebook.pdf

²⁰ http://www.tilastokeskus.fi/til/kjarj/2018/kjarj_2018_2019-02-12_tie_001_en.html

²¹ Tilastosta löytyy vähän yli 30 koulutuskuntayhtymää ja ammatillisen koulutuksen kuntayhtymää

USA ja Soome koolipiirkondade struktuur ja teenuste pakkumine

Järgnevalt esitatakse USA ja Soome koolipiirkondade üldine ülevaade²². Mõlema riigi koolipiirkondade korraldust kirjeldatakse ühe konkreetse juhuslikult valitud koolipiirkonna näitel, USA-s Ohio osariigi Worthingtoni koolipiirkonna²³ ning Soomes Espoo regioonis asuva Omnia koolipiirkonna näitel (lisaks on lühidalt kirjeldatud koostööpiirkonda, millesse jääb Rapla Omavalitsusliidu sõpruslinnaks olev Nurmijärvi vald).

USA haridussüsteem Ohio osariigi näitel

Koolipiirkondadel on USA-s territoriaalse üksuse staatus, millel on vastutus haridusteenuse pakkumise eest piirkonnas. Tüüpiline Ameerika koolipiirkond on avalik-õiguslikku üksus kohaliku omavalitsuse staatuses, mis omab võimu selle geograafilise osa üle, mis kuulub koolipiirkonna piiridesse. Enamik koolipiirkondi (90%) on USA's õiguslikult ning poliitiliselt omavalitsustest (omavalitsus ja maakond) sõltumatud. Peaaegu 80% selliste koolipiirkondade territooriumitest ei kattu omavalitsuste territooriumitega. 31 Ameerika osariigis on koolipiirkonnad juhitud täielikult iseseisvalt valitud nõukogu poolt ning 12 osariigis on peaaegu kõik piirkonnad iseseisvalt juhitud valitud nõukogu poolt. Finantsiline seotus aga erineb osariikide vahel tugevamalt, kuna põhiseadusest tulenevalt on hariduse (sh alghariduse) andmine osariigi pädevuses, on haridusega seotud küsimused osariigi reguleerida (ja sageli käsitletakse ka koolipiirkondi seetõttu „osariigi käepikendusena“) ning praktikad võivad osariigiti oluliselt erineda. Nimelt osades osariikides on koolipiirkonnad rahaliselt täiesti sõltumatud kohalikest omavalitsustest ning neil on võimalik koguda eraldiseisvalt oma koolipiirkonna elanikelt makse. Samas teistes osariikides on koolipiirkonnad täielikult rahaliselt seotud kohalike omavalitsustega ning osariigiga²⁴.

Osariigi tasandil koordineerib hariduse valdkonda täidesaatva võimu üheks haruks olev Ohio Haridusamet (*Ohio Department of Education*) ning selle otsustusorganina osariigi hariduse nõukogu (*State Board of Education*), mille peamiseks eesmärgiks on seista kvaliteetse haridusteenuse eest osariigi koolipiirkondades, tagada piisavad vahendid haridusteenuste osutamiseks, arendada kogu osariiki hõlmavat kommunikatsioonistrateegiat hariduse juhtimises ning läbi selle ka 21. sajandi haridussüsteemi²⁵. Ohio haridusamet teostab järelevalvet osariigi avaliku hariduse süsteemi üle, mis hõlmab lisaks avalikele koolipiirkondadele ja üldhariduskoolidele ka ühiseid kutsekoolide piirkondi ja iseseisvaid avalikke koole (*charter schools*²⁶). Osakond jälgib ka haridusteenuste keskusi, muid piirkondlikke hariduse pakkujaid, alushariduse ja lastehoiu programme ning erakoole. Haridusameti ülesannete hulka kuulub koolide rahastamissüsteemi haldamine, koolide eelarve- ja tulemusandmete kogumine, akadeemiliste standardite ja õppekavade näidiste väljatöötamine, riiklike saavutuste testide haldamine, ringkonna- ja kooliraportite kaartide väljastamine, Ohio vautseriprogrammide haldamine, ametialase arengu võimaldamine ja õpetajate,

²² Ülevaade tugineb suures osas TLÜ-s kaitstud prof. Georg Sootla juhendatud magistritööl Rummo, M, Jeeberg, R. (2014) Hariduspiirkond üldhariduse jätkusuutliku arengu tagamiseks eesti maakondades (Raplamaa haridusvõrgu analüüs), kuid selles esitatud andmeid on olulisel määral täiendatud ja uuendatud.

²³ Osad näited ja selgitused on sama osariigi Adams County/Ohio Valley koolipiirkonna põhjal

²⁴ Briffault, 2003

²⁵ Ohio Department of Education, 2014

²⁶ Avalikult rahastatud iseseisva juhtimisega koolid, mida vannemad võivad valida ning mis on mõnedest regulatsioonidest, mis avalikele koolidele kohalduvad.

haridusametnike, varahaldurite, juhtide (*superintendents*) ja muud haridustöötajate tegevuslubade (litsentside) väljastamine²⁷.

Osariigi hariduse nõukogus on 19 liiget, kellest 11 on valitud ning 8 määratud kuberneri poolt. Koolipiirkonnad on jaotatud nõukogu liikmete vahel ning iga regiooni (e koolipiirkondade piirkonna²⁸) eest vastutab kindel nõukogu liige. Nõukogu juhiks on president ja asepresident, nõu administratiivseks juhiks (*secretary*) on Haridusameti poolt ametikohale määratud tegevjuht (*Superintendent of Public Instruction, eesti keeles juhataja, haldaja, järeelvaataja*).

Nõukogu juurde kuuluvad ka 6 komisjoni, milleks käesoleval perioodil on hindamise ja aruandekomisjon (*Assessment and Accountability Committee*), jooksvate arenduste komisjon (*Continuous Improvement Committee*), Väljakukkumise ennetamise ja taastumise töörühm (*Drop Out Prevention and Recovery Workgroup*), juhtiv komisjon (*Executive Committee*), integreeritud õpilastoe komisjon (*Integrated Student Supports Committee*) ning õpetamise, juhtimise ja õppimise komisjon (*Teaching, Leading, Learning Committee*)²⁹.

Haridusamet haldab kõiki osariigi 11 koolipiirkonda, mille eest on vastutus jagatud 11 ametniku vahel. Õpilaste jaotus toimub avalike koolide vahel vastavalt sellele, millises piirkonnas nad³⁰.

Ohio osariigis on 611 koolipiirkonda, millesse kuulub üle 3600 kooli ja enam kui 1,6 miljoni õpilase (osariigi elanike arv oli 2018. aasta seisuga 11,7 miljonit, osariik jaguneb 88 maakonnaks). Moodustada võib ka kutsehariduskoolide piirkondi (*joint vocational school district*), praktika osariigiti selles osas erineb, Ohio osariigis on 611-st koolipiirkonnast ca 9 kutseõppe piirkonda, mis hõlmavad 70 kutseõppeasutust³¹. Koolipiirkondade arv stabiilselt langeb, 1914 oli Ohio osariigis 2 674 koolipiirkonda, 2013. aastal 1093 ja täna 611.^{32,33}

Toomaks paralleele Eesti mastaabiga - USA kirdenurgas asuvas New Hampshire osariigis, mille elanike arv on võrreldav Eesti elanike arvuga, kuid mis on poole väiksema territooriumiga) – on 167 koolipiirkonda, millesse kuulub 481 kooli ja 188 974 õpilast.³⁴ New Hampshire's on 10 maakonda ja 234 kohaliku omavalitsuse üksust³⁵.

Lisaks on Ohio osariigis koolide hoolekogude ühendus (*Ohio School Boards Association, OSBA*), mis on esindusorganisatsioon, mille missiooniks on suunata koole tiptasemel hariduseni, teenindades Ohio koolipiirkondade nõukogude/ hoolekogude liikmeid ja nende esindatud koolipiirkondi, pakkudes neile erinevaid teenuseid, eestkostet ja loovaid lahendusi³⁶. Selliseid assotsiatsioone kohtab paljudes osariikides. Assotsiatsiooni eesmärgiks on koolipiirkonna juhtkonna liikmete koolitamine ning ka erinevate tasuliste teenuste pakkumine koolipiirkonna juhtide professionaalsuse tõstmiseks. Selleks saab vajadusel kasutada näiteks konsultantide abi, kes toetavad kooli nõukogusid/ hoolekogusid seadusandluse, töösuhete, regulatsioonide ja juhtimise valdkonnas, strateegilise planeerimise, läbirääkimiste ja

²⁷ <http://education.ohio.gov/About>

²⁸ Mastaabi selgitamiseks – koolipiirkonnad on jaotatud 11 vastutava isiku vahel, osariigis on 88 maakonda, st enamasti on need „regioonid“ maakondade ülesed.

²⁹ Ohio Department of Education <http://education.ohio.gov/State-Board/Committees>

³⁰ Ohio Department of Education, 2014

³¹ https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_school_districts_in_Ohio#cite_note-1

³² https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_school_districts_in_Ohio

³³ https://ballotpedia.org/Public_education_in_Ohio

³⁴ https://ballotpedia.org/Public_education_in_New_Hampshire

³⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/New_Hampshire#Local_government

³⁶ <https://www.ohioschoolboards.org>

lepinguliste suhete valdkonnas, või ka näiteks õpilastranspordi korralduse alal, täiskasvanuhariduse edendamise, erivajadustega õpilaste alternatiivkoolide jms valdkonna³⁷.

Worthingtoni koolipiirkond

Worthington'i koolipiirkond on eraldi juriidiline isik, mida juhib otsevalitud koolipiirkonna nõukogu/ hoolekogu (*Board of Education*). Hoolekogu/ nõukogu peamine ülesanne on poliitika kujundamine, nende elluviimine on koolipiirkonna tegevjuhi (*superintendent*) pädevuses, kes on nii hoolekogu/ nõukogu kui koolipiirkonna kõrgeim ametnik/ tegevjuht, samal ajal kui hoolekogu/ nõukogu on otsustusorgan. Hoolekogu/ nõukogu ülesandeks on ka nii tegevjuhi kui varahalduri hindamine, kuid selle liikmed ei ole ametnikud ega haridusspetsialistid, nad ei tegele muude töötajate hindamisega kui ainult koolipiirkonna tegevjuht ja varahaldur³⁸.

Tegevjuht tegeleb peamiselt kooli varalise poolega, kuid omab otsustusõigust ka erinevates nõukogudes. Kuna koolipiirkonna rahastajaks on põhiliselt osariik (osaliselt toimub rahastamine ka erasektori kaudu), siis üks tegevjuhi ülesannetest on koos varahoidjaga (*Treasurer*), kes sisuliselt on koolipiirkonna finantsjuht kontrollida ja koordineerida koolipiirkonna rahastamist³⁹.

Koolipiirkonna juhtkonnale alluvad põhikoolide ja gümnaasiumide direktorid, toetavate teenuste ning tugiteenuste direktor. Samuti majanduspoolega (ehitised, koolitransport jms) tegelev isik (kuigi isiku puudumisel võib majanduspoolt hallata ka tegevjuht). Direktoritest järgmisele tasandile kuulub kooli personal koos õppealajuhatajate, õpetajate, majandustegelaste ning tugiteenuste osutajatega. Viimase kõrvale on loodud ka selline ametikoht, mis vastutab vanemliku osaluse eest laste hariduselus ning vanemlik mentor.

Koolipiirkonda kuulub neli gümnaasiumit, neli põhikooli ja 11 algkooli (tegemist on keskmisest suurema koolipiirkonnaga, sageli on koolipiirkonnades 4-5 kooli). Koolipiirkonna koolides õppis 2015. aasta seisuga 9925 õpilast⁴⁰.

Strateegiline planeerimine

Pikaajaliste strateegiate tegemine toimub eelkõige osariigi ehk Ohio Haridusameti tasandil, mis koostab strateegiaid nii õpetajate kvaliteedi tõstmiseks, kogukonna ja perede kaasamiseks, piirkonna professionaalseks arenguks, koolipiirkonna juhtkonna arendamiseks ning koolide arenguks üldiselt⁴¹. Samuti tegeleb haridusamet hindamisega, 2017. aastal läbiviidud hindamiste igaastased raportid on nt kogukonna koolide tegevuse, innovatsiooni, puuetega laste jms teemadel. Lisaks kompetentsidepõhise hariduse pilootprojekti raport jm⁴².

Tugiteenuste osutamine

³⁷ Ohio School Boards Association Legislative Platform, 2013

³⁸ <https://www.worthington.k12.oh.us/domain/38>

³⁹ Adams County/ Ohio Valley School District, 2014
<http://www.ohiovalley.k12.oh.us/ovsd/Board/BoardPolicy.htm>

⁴⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Worthington_City_School_District

⁴¹ Ohio Department of Education, 2014

⁴² <http://education.ohio.gov/About/Annual-Reports>

USA koolipiirkondades on kasutusel hariduse tugiteenuste keskuste praktika, kus igat koolipiirkonda teenindab kindel tugiteenuste keskus. Worthingtoni koolipiirkonnas on selliseks keskuseks Ohio-Valley Haridusteenuste Keskus (*Ohio-Valley Educational Service Center*)⁴³. Ohio Valley haridusteenuste keskus on asutus, mis teenindab 12 koolipiirkonda ja 2 karjäärikeskust Ohio kaguosa neljas maakonnas. See teenindab enam kui 20 500 õpilast osutades oma liikmesrajoonidele enam kui 50 tüüpi teenuseid, millest suurem osa neist teenustest on suunatud koolieelikutele, kooli parendusele ja eriharidusele, erivajadustega ning õpiraskustega õpilastele. Mõnede tugiteenuste keskuste pakutavaks teenuseks on ka asendusõpetajate pakkumine olukorras, kus koolidel antud hetkel kvalifitseeritud spetsialist puudub. Selleks on võimalik taotleda endale asendusõpetaja litsents ning seejärel õpetada piirkonna erinevates koolides⁴⁴.

Avaliku kontrolli teostamiseks keskuste tegevuse üle, tegutsevad nad kohalikul valitud nõukogu alluvuses, igapäevajuhtimine on tegevjuhi (*superintendent*), finantsjuhi (*treasurer*) ja teiste ametnike kanda. Keskused on avalikud asutused ja sõltuvad rahastuse osas tuludest teenuste osutamise eest koolipiirkondadele ning konkurentsist avaliku raha kasutuse üle⁴⁵. Tugiteenuste keskused on staatuselt samad koolipiirkondadega, aga neil ei ole iseseisvat maksude kogumise pädevust.

Koolipiirkonna õpetajad

Ohio osariigi Haridusameti tasandil on kehtestanud õpetajatele ning direktoritele standardid, millele toetudes tagatakse kõigi koolipiirkondade professionaalne areng. Sellisteks standarditeks on näiteks õpetajate valmisolek töötamiseks erinevate vajadustega õpilastega, erinevate meetodite kasutamise oskus õpetamiseks, tõhus ja efektiivne juhendamine, mis arendab igat õpilast individuaalselt, sellise õpikeskkonna loomine, mis prioriteerib õppimist ja õpilaste saavutusi jne. Koolidirektoritele on kehtestatud standardid, mis eeldavad, et direktor peaks looma ühise nägemuse ja selged eesmärgid oma koolile ning tagama pideva protsessi selleks, et eesmärkideni jõuda, hoidma koostööl põhinevat õppimiskultuuri, jagama juhtimisvõimekust ka õpetajatega, õpilastega, vanematega ja kogukonnaga ning arendama kooli juhtimissüsteemi. Direktoritele mõeldud standardite hulgas on ka vanemate ja kogukonnaliikmete kaasamine ning kooli juhtimine nii, et tagatud oleks turvaline ja arenev õppeprotsess. standarditele, on loodud litsentsid, mida antud ametikohal töötavad inimesed peavad omama⁴⁶.

Lisaks eelnimetatutele viiakse läbi professionaalse personali ehk õpetajate ja neid toetava personali hindamist Selleks on loodud eraldi hindamissüsteem (*Ohio Principal Evaluation System, OPES*). Hindamise käigus kogutud andmed säilitatakse ning see loob aluse niiöelda teenistusraamatu tekkimiseks personali hulgas, mis võimaldab püüelda koolipiirkonna ühtse eesmärgi poole - arendada tõhusat juhendamist õpetajate poolt⁴⁷.

Soome kohaliku omavalitsuse süsteem

⁴³ <https://www.ovesc.org>

⁴⁴ Adams County/Ohio Valley School District, 2014.

⁴⁵ <https://www.ovesc.org/about/>

⁴⁶ Organizing for High Quality Professional Development, 2014

⁴⁷ Ohio School Boards Association Legislative Platform, 2013

Kuivõrd Soome on üsna väikese rahvaarvuga, kuid pindalalt suur riik, siis esineb palju hõredalt asustatud piirkondi, mis muudavad strateegiliste teenuste võrdse kättesaadavuse tagamise keeruliseks. Samuti on omavalitsuste elanike arv väga erinev, mis tähendab, et omavalitsustes vajatakse erinevaid teenuseid erinevas mahus⁴⁸. Keerulistest tingimustest hoolimata on suudetud luua ja üles ehitada ulatuslik avalike teenuste süsteem. Sarnaselt Eestiga on ka Soome avalik haldus korraldatud (veel) kahe võimutasandiga – keskvalitsus ning kohalik omavalitsus. Omavalitsused on vastutavad sotsiaalse heaolu ja tervisehoiu teenuste eest (mis peale kavandamisel olevat reformi võivad liikuda teise tasandi omavalitsuse ülesandeks) samuti ka enamike hariduse ja kultuuriga seotud teenuste eest. Kuna aga enamik Soome omavalitsusi täma on väiksemad kui 5000 elanikuga, ei suuda nad vajalikul tasemel neid teenuseid pakkuda⁴⁹.

Soome kohalike omavalitsuste süsteem koosneb omavalitsustest ja omavalitsuste ühisasutustest (*joint authorities of municipalities/ kuntayhtymä*)⁵⁰, mis on kõige sagedasem omavalitsustevaheline teenuste pakkumise vorm. See koosneb kahest või enamast omavalitsusest ning luuakse peamiselt sellisteks ülesanneteks, mis eeldavad suuremat teenuspiirkonda. Ühisasutus on traditsiooniline omavalitsustevaheline koostöö viis Soomes. Kuulumine sellesse on omavalitsusele üldjuhul vabatahtlik, kuigi mõningate eranditega (nt seadus näeb ette, et omavalitsus peab kuuluma mõnda haigla piirkonda, kutsehariduse ja sotsiaalteenuste osas omama piisavat elanike arvu või kuuluma koostööpiirkonda). Ühisasutused on iseseisvad seaduslikud avalikud üksused, mis on reguleeritud kohalike omavalitsuste seadusandluse alusel. Neil ei ole (erinevalt USA koolipiirkondadest) õigust kehtestada makse. Ühisasutuses omab otsustusõigust nõukogu, mis koosneb omavalitsuste poolt nimetatud liikmetest, mitte ei ole otse kodanike poolt valitud. Neid ei loeta eraldi tasandiks riiklikus süsteemis⁵¹.

See, mis teeb Soome omavalitsussüsteemi eriliseks ongi just ulatuslik ja mõnikord keerulise struktuuriga koostöö omavalitsuste vahel teenuste paremaks pakkumiseks. Selleks, et saada hakkama nappide ressursside, paljude kohustuste ja väikese rahvaarvuga, on olnud koostöö omavalitsuste vahel väga oluline. Praegust vabatahtliku koostöö süsteemi omavalitsuste vahel kaitstakse väitega, et sellisel viisil säilib kohalik autonoomia ja vastutus⁵². Soome mudel erineb USAst selle poolest, et neil ei ole otsevalitud juhtorganeid (otsuseid tegevaid organeid) ja nad ei oma rahastamissüsteemi sh maksude kogumise õigust.

Haridusteenuse pakkumine Soome kohalikes omavalitsustes

Riiklik hariduse administratsioon on korraldatud kahel tasandil. Hariduspoliitika eest vastutab Haridus- ja kultuuriministerium, Soome Riiklik Haridusamet on vastutav poliitikaeesmärkide rakendamise ja elluviimise eest. Koolide haldamine on kohalike omavalitsuste pädevuses, peamiselt kas omavalitsuste või ühisasutuse käes. Nemad teevad otsuseid rahastamise, kohaliku õppekava ja personali värbamise kohta⁵³. Kohalik omavalitsus võib korraldada haridusteenuse pakkumist üksi või koostöös teiste omavalitsustega. Lisaks võib ta soovi korral osta seda ka

⁴⁸ Moision et al., 2010.

⁴⁹ samas

⁵⁰ samas

⁵¹ samas

⁵² samas

⁵³ Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2013

mõnelt teiselt teenusepakkuvalt⁵⁴. Kohalikud omavalitsused peavad pakkuma kogu haridusteenust, va ülikooli haridus. Lisaks veel ka huviharidusena muusika ja kunsti baasõpe⁵⁵. Kuna Soome on kakskeelne riik, siis on kohalikud omavalitsused kohustatud ka pakkuma teenuseid kahes keeles⁵⁶. Neil on autonoomia delegerida otsustegemine edasi koolidele, nt tavaliselt valivad koolidirektorid töötajad oma koolidesse⁵⁷.

Soome koolisüsteem põhineb universaalsel ja ühtsel üheksa aastasel kohustuslikul põhiharidusel (+1 vabatahtlik lisa-aasta), mida pakuvad üldhariduskoolid, millest enamik on munitsipaalinstitsioonid, mida rahastavad ühiselt nii keskvalitsus kui kohalik omavalitsus. Keskkharidus jaguneb kaheks: üldine keskkharidus ning tööle orienteeritud kutsekeskkharidus. Keskkharidust ja kutseharidust pakuvad kohalikud omavalitsused, kuigi kutseharidust pakub enamasti ühisasutus, mis on moodustatud mitme omavalitsuse poolt⁵⁸. Rahastamise vastutus on ka siin jagatud kesk ja kohaliku valitsuse vahel. Kõrgharidus jaguneb samuti kaheks: polütehnikumid ja ülikoolid. Kui polütehnikumid on peamiselt omavalitsuste institsioonid või neid omavad ühisasutused, siis ülikoolid on peamiselt rahastatud riigi poolt ning nad on autonoomsed. Täiskasvanukoolitust/ haridust pakuvad täiskasvanute hariduse keskused, mis asuvad peamiselt igas omavalitsuses ning mida juhivad kohalikud omavalitsused või nende ühidasutused⁵⁹. Kõige enam pakuvad ühisasutused kutseharidust ning polütehnikumide haridust, põhihariduse ja keskkhariduse osakaal on väiksem (2005. aastal, KOVidele 98% keskkoolidest ja ühisasutustele 45% kutsekoolidest, 42% polütehnikumidest). Mida kõrgema spetsiifilisema haridustasemega on tegemist, seda keerulisem on seda pakkuda üksikul omavalitsusel ning mõistlikum on seda teha mitme omavalitsuse koostöös. Küll aga on kõik ülikoolid riigi omanduses⁶⁰.

Õpetajatel peab olema ülikoolitasemel akadeemiline kraad, mis sisaldab ka ulatuslikku praktilist koolitust ja kogemust. Eripedagoogid ja muu abipersonal vastutavad erivajadustega õpilaste hariduse eest ning psühholoogid, heaolu ametnikud (*welfare officers*) ja erivajaduse assistendid on kaasatud õpilaste hoolekande teenuse pakkumisse. Seega toimib koostöö kooli ja sotsiaalosakonna ning kooli ja perede vahel⁶¹.

Raamatukogud, klubid ja muud haridusega seotud tegevused võivad olla korraldatud koos põhihariduse andmisega⁶². Enne ja pärast kooli tegevused peaksid arendama laste tundeelu ja etnilist kasvu. Need peaksid edendama laste heaolu ning võrdsust ühiskonnas, lisaks vältima tõrjutust ja edendama kaasatust. Enne ja pärast kooli tegevused peaksid pakkuma lastele valiku juhendatud tegevusi, samas võimaldama neil puhata rahulikus ümbruses pädeva isiku järelevalve all⁶³.

Kohalik omavalitsus võib pakkuda ja rahastada enne ja pärast kooli tegevusi⁶⁴. Omavalitsus võib tegevusi pakkuda ja rahastada üksi või koostöös teiste omavalitsustega. Lisaks võib KOV

⁵⁴ Perusopetuslaki, § 4 lg 1

⁵⁵ Moio et al., 2010

⁵⁶ Perusopetuslaki, § 4 lg 4; Moio et al., 2010

⁵⁷ Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2013

⁵⁸ Moio et al., 2010

⁵⁹ LocalFinland.fi, 2014

⁶⁰ <https://www.oecd.org/education/school/38529249.pdf>

⁶¹ LocalFinland.fi, 2014

⁶² Perusopetuslaki, § 47 lg 1

⁶³ samas, § 48a lg 1, lg 2

⁶⁴ Perusopetuslaki, § 48b lg 1

osta teenust mõnelt avaliku või erasektori teenuse pakkujalt. Tagada tuleb neist tegevustest osavõtu võimalus ka nendele lastele, kes kasutavad tasuta koolitranspordi teenust⁶⁵. Õppeaastas peab pakkuma vähemalt 570 tundi enne ja pärast kooli tegevusi⁶⁶. Kohalik omavalitsus võib nende tegevuste eest võtta kuutasu⁶⁷.

Hariduspiirkond Soomes

Omavalitsustel on õigus otsustada, kas teha koostööd teiste omavalitsuste ja osapooltega. Peamised regulatsioonid, mis puudutavad omavalitsustevahelist koostööd Soomes, on Soome kohaliku omavalitsuse seaduses, mis on väga paindlik. Sellest lähtuvalt võib kohalik omavalitsus pakkuda teenuseid ise, koostöös teiste omavalitsusega või osta sisse teistelt omavalitsustelt, omavalitsuste föderatsioonidelt või avaliku sektori organisatsioonidelt⁶⁸.

Koolipiirkond on linna, kogukonna või muu määratud kohalik struktuur, mis on vastutav avalike koolide juhtimise ja rahastamise eest. Poliitikad ja vahendid võivad tulla ka kõrgematelt riigi tasanditelt, kuid peamine otsustamine on siiski kohalikul tasandil.

Omnia koolipiirkond

Omnia koolipiirkond asub Espoo regioonis, kus pakutakse umbes 10 000 õpilasele haridusteenust Omnia kolledži (kutseharidus), Omnia täiskasvanute hariduse keskuse, Omnia kutseõppe keskuse, Omnia noorte töötubade, InnoOmnia (elukestva õppe keskus) ja Omnia hariduse partnerluse (arendab ja koordineerib rahvusvahelise suutlikkuse projekte ja professionaalseid arengu programme) kaudu⁶⁹. Omnia piirkonda kuulub kolm omavalitsust: Espoo, Kauniainen ja Kirkonummi⁷⁰. Personali on üle 700, kellest 63% tegelevad õpetamisega⁷¹. Omnias toimib ka ainulaadne ettevõtluskeskkond, mis toob kokku ettevõtjad, õpilased ja õpetajad kõikidel haridustasemetel kombineerides nii õppimist kui töötamist⁷². Lisaks viiakse läbi projekte ja programme õpetajate ja koolijuhtide arendamiseks, tänu millele on tagatud piirkonnas professionaalsel tasemel hariduse pakkumine, mis hõlmab endas nii uusi lahendusi õpilaste kaasamiseks kui ka uute pedagoogiliste võtete kasutusele võttu.

Keuda koolipiirkond*

Keuda on konsortsium, mis kuulub seitsmele omavalitsusele: Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pomainen, Tuusula ja Sipoo, mis kokku moodustab 200 000 elanikuga teenuspiirkonna. Keudas on 12 õppekohta ning seal õpib 7000 õpilast ja töötab 620 töötajat. Kooli alla kuuluvad nii kutseharidus (*Keuda Vocational College*) kui täiskasvanuõpe (*Keuda Adult College*)⁷³. Keuda on Kesk-Uusimaa juhtiv noorte ja täiskasvanute kutseõppe pakkuja,

⁶⁵ samas, § 48b lg 3

⁶⁶ samas, 48b lg 4

⁶⁷ Kui õppeaastas pakutakse tegevusi 570 tundi, siis võib kuutasu olla maksimaalselt 60 €. Kui õppeaastas pakutakse tegevusi aga 760 tundi, siis võib maksimaalne kuutasu ulatuda kuni 80€-ni samas, § 48f lg 1

⁶⁸ Haveri & Airaksinen, 2007

⁶⁹ InnoOmnia, 2014

⁷⁰ Ominia, 2014

⁷¹ samas

⁷² InnoOmnia, 2014

⁷³ https://www.slideshare.net/Ambientia_/jcn12-keuda

pakkudes koolitust kõigis kutseõppe valdkondades, lisaks kohandatud koolitusi ettevõtetele ja kogukondadele⁷⁴.

Keuda

Keuda Vocational College

- Sibeliusenväylä 55 B, FIN-04400 Järvenpää
- Wärtsilänkatu 7, FIN-04410 Järvenpää
- Keskikatu 3 a, FIN-04200 FIN-Kerava
- Sarviniitynkatu 9, FIN-04200 Kerava
- Lukkarinpolku 2, FIN-04600 Mäntsälä
- Saari mansion, Paroninkuja 20, FIN-04920 Saarentaus
- Lopentie 20, FIN-01860 Perttula
- Iso Kylätie 14, FIN-04130 Sipoo
- Kirkkotie 31, FIN-04130 Tuusula
- Kansanopistontie 60, FIN-04380 Tuusula

Keuda Adult Education

- Uutiskatu 2, FIN-00240 Helsinki
- Sibeliusenväylä 55 A, FIN-04400 Järvenpää
- Wärtsilänkatu 61 and 63, FIN-04440 Järvenpää
- Keskikatu 3 a, FIN-04200 Kerava
- Sarviniitynkatu 9, FIN-04200 Kerava
- Saari mansion, Paroninkuja 20, FIN-04920 Saarentaus
- Kirkkotie 31, FIN-04130 Tuusula
- Kansanopistontie 60, FIN-04380 Tuusula

Keuda Apprenticeship Training Centre

- Kultasepäinkatu 5, FIN-04250 Kerava

Keuda Group, Vocational Education and Training

- Sibeliusenväylä 55 A, FIN-04400 Järvenpää

+358 9 27 381 www.keuda.fi

True Professionals

Pörkkonna juhtimine

Iga liige (omavalitsus) nimetab ühe esindaja ja asendusliikme üldkoosolekul (*soome k Yhtymäkokous*) osalema. Kohtumised esindajate vahel peavad toimuma vähemalt 2 korda aastas. Tulenevalt Espoo regiooni hariduse kokkuleppes⁷⁵ on üldkoosolek otsustusvõimeline juhul, kui kõik omavalitsused on esindatud⁷⁶.

Juhatus vastutab ühisasutuse rahaliste tehingute ja lepingu täitmise ning administratiivsete reeglite eest. Praegune juhatus on ametis 3 aastat (2017-2020), lisaks ka revisjonikomisjon. Juhatusse kuulub 9 liiget, kellest igal on ka asendusliige. Kuus neist on Espoost, kaks Kirkonummist ja üks Kauniainenist. Toimivad ka erinevad komisjonid: kutsehariduse, ehituse, inimressursi ja õpilaste juriidiline komisjon (*soome k Opiskelijan oikeusturvatoimikunta, inglise k student's legal committee*)⁷⁷.

Kui õpetajal puudub pedagoogiline ettevalmistus, siis ühisasutus toetab teda seda saama, võimaldades osalemist ulatuslikes projektides nii kodus kui ka välismaal. Omnia teeb koostööd

⁷⁴ <https://www.keuda.fi/yhteystiedot/koulutuskuntayhtyma/>

⁷⁵ Treaty of Education in Espoo Region 08/01/2000/ Espoon seudun koulutuskuntayhtymän perussopimus 08.01.2000

⁷⁶ Omnia, 2014

⁷⁷ samas

teiste Uusimaa õppeasutustega ning Soome Riikliku Haridusametiga (*Finnish National Board of Education*)⁷⁸.

Tugiteenused õpilastele

Peamine fookus põhiharidust omandavate õpilaste toetamisel on pakkuda võimalikult varast tuge selleks, et ennetada probleemide tekkimist ja kasvu. Toetused on jaotatud kolme gruppi: üldine toetus, intensiivne toetus ja eritoetus. Igaühel on õigus üldisele teotusele, mis on igapäevase õpetamise ja õppeprotsessi loomulik osa. Intensiivne ja eritoetus põhinevad professionaalsete meeskondade hindamisel ja pikaajalisel planeerimisel ning põhinevad iga lapse individuaalsel õppeplaani. Kui intensiivne toetus ei osutu piisavaks, siis viiakse läbi uus ja intensiivsem õpilase pedagoogiline hindamine. Hariduse pakkuja kogub infot õpetajatelt ja koolide heaolu gruppidele. Sellele infole toetudes teeb hariduse pakkuja ametlik otsuse erilise toetuse kohta. Sellele toetudes tuleks õpilasele teha individuaalne õppeplaani⁷⁹.

Kesk- ja kutsehariduse omandajate puhul ollakse Soomes seisukohal, et toetus tagab võrdsed võimalused keskkhariduse lõpetamiseks. Kui on tuvastatud, et õpilasel esinevad õpiraskused, võetakse kasutusele toetusmeetmed. Arvesse võetakse õpilasega seotud infot tema tulemuste kohta ning seda, kas ta vajab toetust ka põhiharidust omandades. Kooli põhikiri paneb täpsemalt paika, kuidas tuleb korraldada õppe- ja toetusmeetmeid erivajadustega õpilastele. Kõikidel kutseõppeasutuse õpilastel on vajadusel õigus saada piisavat personaalset ja muud haridusalast juhendamist. Kutseõppeasutustel on kohustus pöörata erilist tähelepanu nõustamisele ja juhendamisele seoses õpiraskuste, koolist puudumise või muude igapäevaelu probleemidega. Vajadusel tuleb neile õpilastele rakendada individuaalset õppeplaani⁸⁰.

Kuraatorid aitavad õpilastel lahendada õppeaja, raha ja majutusega seotud probleeme, samuti püüavad leida lahendusi teistes elu muutvates situatsioonides ja kriisides. Konfidentsiaalsed arutelud võivad põhineda õpiraskustel, motivatsioonil, kiusamisel, perekondlikel põhjustel, suhetel sõpradega, sotsialiseerimisel, endast lugupidamisel, tujude või mõningate ainete kasutamise ja sõltuvusega seotud teemadel. Õpilase juhendaja oskab ta suunata tulenevalt probleemist parima kuraatori poole. Kui vaja, siis kuraator on ise ühenduses teiste organitega, kes saavad aidata probleeme lahendada. Tema poole võivad pöörduda ka lapsevanemad noore õppimisega või vabaaja veetmisega seotud küsimuste korral. Kokku on Omnia piirkonnas 8 kuraatorit kuues erinevas auskohas. Seega on kogu piirkond nendega kaetud ning igal õpilasel peaks olema võimalus üsna kergelt nendega ühendust saada⁸¹.

Hoolimata sellest, et õpieesmärkide seadmine ja nende täitis eest vastutamine on iga õpilase enda asi, on oluline roll ka rühmajuhendajatel ja nõustajatel. Nõustajaga on võimalik arutada õpingutega seotud küsimusi, nt õpingute ülesehitus ja areng, vabatahtlik õpe, keskkharidus, oskuste tunnustamine, õpilasvahetuse võimalused, võimalused pärast lõpetamist ja tööellu astumine. Rühmajuhendaja on vastutav õppetegevuse juhtimise, ajakohase informatsiooni ja professionaalse juhendamise eest koos professionaalsete õpetajatega. Rühmajuhendaja on ka vastutav personaalse õppekava sõlmimise eest õpilasega, õppetöö ja edusammude korrapärase

⁷⁸ samas

⁷⁹ Finnish National Board of Education, 2014

⁸⁰ samas

⁸¹ Omnia, 2014

jälgimise ning vajadusel õppeplaani uuendamise eest. Neilt on võimalik tuge saada kutsekooli astumise etapis, õpinguid alustades, õppeprotsessi jooksul vajalike otsuste tegemisel ning lõpetamise ja pärast seda õppevõimaluste kohta⁸².

Erihariduse koordinaator vastutab muu hulgas oma piirkonnas eripedagoogika arengu ja korralduse ning erivajadustega õpilaste kaardistamise eest. Kokku on piirkonnas 5 erivajadustega õppe koordinaatorit erinevates asukohtades⁸³. Erivajadustega õpilastele tagatakse kutseharidus tavaliselt nn tavakutsekoolides koos kõikide teiste õpilastega. Lisaks on Soomes ka 5 eraldi kooli erivajadustega õpilastele, mis on mõeldud väga raske puude või krooniliste haigustega õpilastele^{84,85}. Erivajadustega üldhariduskoolide õpilastele on samuti teatud tingimustel võimalik õppida nõ erikoolis, ca 2700 üldhariduskoolist 7 on eraldi koolid erivajadustega õpilastele (neis õpib 2018. aasta seisuga 4200 õpilast, so ca 0,6% üldhariduskoolide õpilastest)⁸⁶.

Õigusaktidest tulenevad võimalused kohalike omavalitsuste koostöök

Järgnevalt on toodud lühiülevaade hariduse koostööpiirkonna moodustamisega seotud õiguslikest alustest ja seonduvatest küsimustest.

Regionaalse ja/või piirkondliku iseloomuga kohaliku elu ülesannete täitmine saab täna toimuda üksnes kohalike omavalitsuste vabatahtliku koostöö vormis (v.a maakonna arengustrateegia koostamine, mis on seadusest tulenevalt ühiselt täidetav ülesanne⁸⁷). Põhiseaduse § 155 ja § 160 annavad küll võimaluse regionaalse või piirkondliku kohaliku omavalitsuse moodustamiseks (st moodustatav üksus vastab kõigile omavalitsuse tunnustele, sh otsevalitav volikogu) või kohustuslike koostöövormide kehtestamiseks, kuid seda ei ole tehtud⁸⁸.

Omavalitsuste koostöö saab toimuda halduslepingute ja muude kokkulepete alusel (haldusmenetluse seadus ja halduskoostöö seadus; riigihangete seadus jms). Erinevad koostöövormid on kohaliku omavalitsuse korralduse seaduses toodud järgmistes paragrahvides:

- Omavalitsusüksustel on õigus moodustada teiste omavalitsusüksustega liite ja ühisasutusi õigusaktides sätestatud alustel ja korras (KOKS § 12), sh maakondlikud ja üleriigilised kohaliku omavalitsuse üksuste liidud (eriseadusega sätestatud MTÜ);
- äriühinguid, sihtasutusi, mittetulundusühinguid (KOKS § 35);
- tegutseda ühiselt, anda sellekohased volitused mõnele vallale või linnale, moodustada kohaliku omavalitsuse üksuste liite ja muid ühendusi, nähes vajadusel lepinguga ette ühisasutuse moodustamise. (KOKS§ 62).

Mida ulatuslikum on kavandatav koostöö ja intensiivsemalt puudutab kohaliku omavalitsuse enesekorraldusõigust ning nõ avaliku võimu instrumente (planeerimisvõim – arengukavad,

⁸² samas

⁸³ samas

⁸⁴ Finnish National Board of Education, 2014

⁸⁵ http://www.tilastokeskus.fi/til/kjarj/2018/kjarj_2018_2019-02-12_tie_001_en.html

⁸⁶ samas

⁸⁷ KOKS § 37³, 37⁴.

⁸⁸ Üksvärv 2013 (Raplamaa projekti lõppjärgus koostati piirkondliku koostöö võimaluste hindamiseks õiguslikul tasandil arvamus. Koostajaks oli Eesti Maaomavalitsuste Liidu õigusnõunik Tiina Üksvärv.)

territoriaalplaneerimine; õigusruumi kujundamine – üldaktide andmine ja avaliku võimu rakendamine jms), seda piiratumaks võimalused jäävad olemasoleva õigusliku regulatsiooni raames. Avaliku võimu volitusi sisaldavaid ülesandeid saab ühiselt täita ainult KOV ühisametite kaudu (mille rakenduspraktikat täna veel ei ole). Seejuures tuleb arvestada, et piirkonnas, mis hõlmab mitut omavalitsusüksust, ei saa omavalitsusüksuste vahelisele/ülesele koostööorganile üle anda küsimuste otsustamist korraldamist, mis kuuluvad kohalike omavalitsuste volikogude ainupädevusse (sh KOKS, § 22 lg 1), mis eeldavad volikogu või valitsuse üldaktide vastuvõtmist jms. See tähendab, et koostöös võidakse välja töötada ühiseid arengukavasid kui ka õigusaktide eelnõusid jms, kuid nende vastuvõtmine jääb iga volikogu (või valitsuse) ainupädevusse⁸⁹.

Selline koostöövorm eeldaks võrgustikupõhise koostöö tekkimist. Kui võtta arvesse seda, et ühise eesmärgini jõudmine eeldab kõigi osapoolte volikogude või valitsuse heakskiitu, siis võimaldab see ka väiksematel omavalitsustel olulistes küsimustes kaasa rääkida. Ühiste eesmärkide nimel tegutsedes ning otsustusõiguse puudumise tõttu ei saa suurematel omavalitsustel tekkida ülekaalu. Samas on koostöövormi miinuseks võimalus, et osad omavalitsused (väiksed või suured) tegutsevad siiski lähtuvalt omahuvist ning takistavad nii tervikeesmärkide seadmist, kuna nende otsustusorganid ei kiida koostöövorme pidevalt heaks.

Õiguslikud võimalused hariduspiirkonna tekkimiseks

Hariduse andmine on jagatud pädevuses riigi ja kohaliku omavalitsuse vahel, kuid lõppastmes peab tagama riik, et igaljuhul oleks võimalik haridust omandada⁹⁰. Kuna visiooni kohaselt peaks hariduspiirkond tagama ühtse planeerimis- ja arendustegevuse, kus haridusasutused moodustavad süsteemse terviku ning mis võiks üle võtta ka „maakonna tänased riigi funktsioonid“, siis eeldab see arengusuund, et:

- oleks selge ülesannete jaotus riigi ja kohaliku omavalitsuse vahel;
- oleks püsiv koostööstruktuur, mis võimaldaks ülesandeid ühiselt täita ning annaks riigile kindluse, missugune institutsioon vastutab ülesannete täitmise eest;
- seadustes on täpselt sätestatud koostööpiirkond ja selle institutsiooniline ülesehitus, erinevate toimijate vastutus jne⁹¹.

Kehtivate seaduste alusel võib ühist arengupiirkonda kujundada omavalitsuste konsensuslike otsuste alusel vabatahtliku koostöö olemasolevates vormides, sh vajadusel nähes ette ja asutades ühiseid asutusi olemasoleva õigusliku regulatsiooni kohaselt, kuid sel juhul tuleb arvestada eelnevalt mainitud piiranguid ja seda, kas selline korraldus võib olla eesmärgipärane ja tulemuslik. Sellise koostöö puhul otsustus- ja korralduspädevus jääb üldjuhul kohalikele omavalitsustele, st kokkulepitud tegevus saab lõppkokkuvõttes õigusjõu kohalike omavalitsuste otsustuspädevuse kaudu ja vastutavad ülesande täitmise eest kohalikud omavalitsused. Piirkonna koostöö eelduseks on sel juhul, et kõik omavalitsused piirkonnas, kus

⁸⁹ Üksvärv 2013, 3

⁹⁰ Põhiseadus, § 37

⁹¹ Üksvärv 2013

on optimaalne ühistegevust arendada, selles ka osaleksid⁹². Koostööst väljumise vältimiseks tasuks kohalike omavalitsuste suhteid ühise eesmärgi saavutamisel reguleerida lepingulisel teel.

Hariduse koordineerimiseks nõ võrgustikuline koostöö ei eeldaks koostöö eraldi juriidilise isiku moodustamist. Kui aga luuakse ühine koostööinstitutsioon, siis sellest tulenevad omakorda piirangud, sh et kohalik omavalitsus võib talle seadusega või selle alusel pandud haldusülesannet volitada juriidilist isikut täitma seaduse alusel antud haldusaktiga või seaduse alusel halduskoostöö seaduses sätestatud tingimustel ja korras sõlmitud halduslepinguga. See tähendab ka, et seadus peab sisaldama selgesõnalist volitust haldusülesanne üle anda⁹³.

Kokkuvõtteks võib väita, et kuigi ei ole regulatsioone, mis reguleeriksid hariduspiirkondade moodustamist, ei ole see erinevate õigusaktide alusel (ning vajadusel õigusaktide täiendamise järel) õiguslikult võimatu. Enne õigusliku lahenduse disainimist, tuleks läbi mõelda see, mis on eri piirkondade ootused ja vajadused selliseks koostööks ja seejärel otsustada millises vormis koostööd teha oleks otstarbekas. Vabatahtlikkusel põhinev piirkond ei saa toimida ilma, et kõik omavalitsused omaksid ühist eesmärki hariduse valdkonna paremaks toimimiseks, konkreetset tegevuskava nendeni jõudmiseks ning lepingulisi suhteid poolte õiguste ja kohustuste määratlemiseks⁹⁴.

⁹² samas, 4

⁹³ samas, 4

⁹⁴ Samas.

Lisa 3. Kokkuvõtte delegatsiooni rühmatööst Nurmijärvil (01.10.19)

I Hariduse valdkonna võimekuste ühine strateegiline arendamine ja korraldamine

1.1. Vajadus korrastada omanike (valla) ja koolide suhtemuster (HTMi uute poliitikate rakendamine) nii, et:

- 1.1.1. koolide juhid kollektiivselt osaleks hariduse strateegia ja juhtimise arendamisel, valdade poliitikate nõustamisel
- 1.1.2. oleks võimalik eri omanikega toimijatel teha nendele kasulikke koostööd;
- 1.1.3. koolide tugevuste ära kasutamine ja nõrkuste ühine tasandamine; terve konkurentsi soosimine.
- 1.1.4. Haridusasutuste konsortsiumi kujundamine kui lahendus (osa 4.)

1.2. Õpetajate nappuse leevendamise, õpetamise maksimaalse võimekuse kaasamine piirkonnas, kvaliteedi tagamise meetmed:

- 1.2.1. Õpetajate ja õpetaja haridusega (võimekusega) inimeste andmebaasi kujundamine, selle baasil täiendkoolituste planeerimine;
- 1.2.2. Arendusprojektid ja lepingud ülikoolidega – õpetajate ettevalmistamiseks ja täiendkoolituseks; Raplamaa positiivse kuvandi (võimaluste perspektiivi) kujundamine; ühine PR tegevus;
- 1.2.3. MA tasandi üliõpilased asendusõpetajate vms. võimekusega, et Raplamaale rada sisse tallata;
- 1.2.4. Õpetajate õpimetoodikate meetodikate parem sihistamine, et õpetada eri sihtrühmadele (1.3.), selleks täiendõppe tellimine.

1.3. Eri tüüpi (kutse vs. gümnaasium) ja oma eripäraga (suured vs. väikesed) koolide (a) sihtrühma selgem määratlemine, sellest tulenevalt (b) võimalused eristada ühe õpetaja puhul (kui õpetab eri koolis) oma aine erinevaid õpetamise meetodikaid.

- 1.3.1. Selle rakendamine koostööks põhikoolijärgses õppes: kutsekoolid, täiskasvanute kool, gümnaasium;
- 1.3.2. Kas põhikoolides puhul on ka erinevus suurte (mitu aineõpetajat) ja väikeste (üks multi-talent) koolide vahel, kuidas seda ära kasutada/ sellele kohanduda? Spetsialiseerumise (tugevuste) parem kasutamine?
- 1.3.3. Samuti mentorõpetajate, asendusõpetajate, abiõpetajate laialdasem rakendamine koostöös;
- 1.3.4. Kas on teema, et ka 12 klassiga koolides oleks õpetajate selge spetsialiseerumine gümnaasiumi ja põhikooli tasandil? Milline oleks strateegia /vajadused ja võimalused/? Järva valla kogemused Märjamaa võimekuse suurendamiseks;
- 1.3.5. Kutse ja täiskasvanuõpe: individuaalsed kavad ja liikumise kiirus? On see võimalik meie formaalses kontekstis?
- 1.3.6. Andekate noorte erivajaduste/ võimekuste teema Raplamaal (tulevased juhid, ettevõtjad, õpetajad).

1.4. Koolide juhtide arenguprogrammi kujundamine Raplamaa Koolijuhtide Ühenduse eestvedamisel:

- 1.4.1. Juhtimisvõimekuste ja reservi arendamine täiendkoolituse abil;
- 1.4.2. KJÜ rolli sisustamine kohaliku hariduspoliitika paremaks nõustamiseks; palgaline koordinaator regulaarsete funktsioonidega?

1.4.3. Koolide juhtimise praktikate (standardite) sisuline harmoniseerimine (ka ühtlustamine), võimekuste vahetamise regulaarne muster;

1.5. Tugispetsialistide koostöö, vastastikuste kogemuste vahetamine, üksikjuhtumitel vastastikuse nõustamise mehhanism? (Sarnaselt aineõpetajate sektsioonidega.)

1.6. Õpilaste individuaalse raja leidmise (nõustamise) süsteemne mehhanism, hiljemalt 5. klassist:

1.6.1. hindamise/ saavutuste (probleemide) raamistiku kujundamine, sellise isikufaili loomise võimalus;

1.6.2. õpilase ja lapsevanema (kasutaja) vaade veebis, et oleks maksimaalselt infot Raplammaa võimalustest.

1.7. Õpilaste osalus õppeprotsessi toetamisel (Soome – õpilasagendid, mentorõpilased):

1.7.1. vajadus uurida kogemuste tausta (eri arvamused otstarbekuse ja viiside kohta.);

1.7.2. alates klassi kontaktist või kõneisikust (et leviks info ja oleks tagasiside) kuni mentorõpilaste süsteemini?

II Hariduslike tugiteenuste arenduse ja koostöömehhanismi kujundamine

2.1. Logopeedid kui näide nende nappusest tavakoolides (maakonnas 3 logopeedi, et jätku isegi lasteaedadesse (Kehtnas)?)

2.1.1. Kuidas nende 1,0 (või isegi 1,25?) jaotust paremini organiseerida? (1) Kas koolide/ lasteaedade vahelise kahepoolse koostöö põhiselt (täna ei tööta või töötab?) või (2) keskendada nõ. Nõustamisvõimekusega logopeedid valda/ konsortsiumi. Või (3) veelgi paindliku ühistegevus nii võtmespetsialistide keskendamise kui horisontaalse koostöö kaudu;

2.1.2. **Kuidas tagada nende piisav pakkumine (vajalik arv spetsialiste):**

(a) Strateegiline töö ülikoolidega (et neid saada),

(b) See ühildub õpetajate nappuse jt. õpetajate optimaalse tööjaotuse (kasutamise) – andmekogu õpetajatest keskses andmebaasis,

(c) KOV palgapoliitika muutmine, töötasu vastavusse viimine nõudlusega;

(d) Logopeedi funktsiooni optimaalne kasutamine (HTM) kriitika, toetada mitte niivõrd koolide logopeede kuivõrd, lasteaedade logopeede, kus peab probleem suurel määral lahendama.

2.1.3. Logopeedi teenuse nõudlus on palju suurem, kui tänane lävi. Millised on minimaalse ja vajaliku teenusläve tase? (Vt. Eidapere /60 last s.h. 5 diagnoosiga HEV (kokku siis ca. 12?): 0,75 logopeed (kas lasteaiaga?), sama eripedagoog, HEV koordinaator. Kokku leppida minimaal- ja soovitud lävend.

2.1.4. Teema: teenuse parem sihistamine. Soomes – kooli jõudes suures osas logopeedi töö tehtud, vajadusel pöörduakse tervisekeskusesse. Ühes põhikoolis sama efekti konstateering.

2.1.5. Logopeedi teenus võiks olla üks mudeldamine, kuidas siduda konsortsiumisse koolieelsed asutused.

2.2. Küsimus arutamiseks teiste tugiteenuste puhul:

(a) millised on teiste tugiteenuste (millised?) võimekused täna haridusasutustes (millistes?): sotsiaalpedagoog, eripedagoog, psühholoog, HEV koordinaator (?),

(b) abiõpetaja, asendusõpetaja, mentorõpetaja;

(b) kuidas (võrdlevalt logopeedidega) on otstarbekas tagada kõikidele asutustele juurdepääs (või võimekus): kas kahe või mitmepoolses koostöös või mõnede teenuste osutamiseks ühest punktist (milline organisatsiooni vorm)?

III HEV (kaasava õppe) korraldus kui eraldi arutlusteema

3.1. Vana Vigala TTK ja Raikküla kooli kogemuste, spetsialistide ja metoodikate tõhus ülekanne kogu Raplamaal;

3.2. HEV (kaasava hariduse) korraldamise mõtestamine ja parimate lahenduste ühine leidmine.

IV Koostöö ühisosa korraldamine (konsortsiumi kehandi disainimine)

4.1. kas valdkondade lõikes või/ja koos püüelda ühe organisatsioonilise kehandi suunas;

4.2. millised on huvid ja võimalused (s.h. õiguslikud);

4.3. kuidas kaasata eri omanikuga osapooli: tehniliselt ja õiguslikult;

4.4. HTM-i võimalik osalus, ka partnerülikooli (kõrgkool) osalus?

Lisa 4. Kokkuvõte fookusrühma intervjuudest (25.11.2019)

Raplamaa omavalitsus- ja haridusjuhtide fookusrühma intervjuude kokkuvõte

Kokkuvõte on ette valmistatud eelvisandina arutamiseks arendusprojekti „Rapla maakonna omavalitsusüksuste ja haridusasutuste strateegilise arengu koostöövõrgustiku kujundamine“ juhtrühma nõupidamisele 27.11.2019. Fookusrühma intervjuud toimusid 30.10, 6.11 ja 13.11.2019.

Taust. Projekti „Rapla maakonna omavalitsusüksuste ja haridusasutuste strateegilise arengu koostöövõrgustiku kujundamine“ kolmandal etapil oli kavandatud korraldada Raplamaa omavalitsus- ja haridusjuhtide fookusrühma intervjuud (FRI). Need pidid välja selgitama osapoolte arusaamad koostöövajadustest ja viisidest Raplamaa haridusvaldkonnas. FRI-d tuginesid esiteks, ideekorje etapi (kevad 2019) väljunditel; teiseks, ekspertide vahekokkuvõttel (august 2019) ning kolmandaks, Soome Vabariigi Nurmijärvi vallas õppereisil saadud kogemuste üldistamisel. Viimased võeti kokku 01.10 Nurmijärvil toimunud aruteluseminaril ning selle põhjal koostati kokkuvõtlik ülevaade (oktoober 2019).

Eelnevalt on toimunud kaks fookusrühma intervjuud. **Esimesel** intervjuul 30.10.2019 osalesid Raplamaa haridusasutuste juhid. Nende põhiülesanne intervjuul oli Raplamaa hariduse valdkonna võimekuste ühise strateegilise arendamise põhisuundade ja rakendusviiside määratlemine. Keskenduti koolijuhtide ja nende ühingu võimalikele rollidele haridusvaldkonna strateegiate rakendusvahendite määratlemisel. **Teisel** intervjuul 06.11.2019 osalesid Raplamaa koolide juhid, kes püüdsid määratleda hariduse tugiteenuste ja hariduslike erivajaduste tagamise vajadusi ning sellest tulenevalt kaasava ja õmblusteta haridusstrateegia ühise rakendamise võimalusi.

Nende kahe intervjuu käigus välja sõelatud kesksete koostöövajaduste ja - visioonide baasil kujundati kolmanda fookusrühma intervjuu küsimustik - arutelu raamistik. Sellel intervjuul 13.11. 2019 osalesid Raplamaa omavalitsusjuhid ja – ametnikud ning koolijuhid. Eesmärgiks seati, visandada nii HTM-i algatatud kui maakonna arengustrateegias ja valdade hariduse arengukavades sõnastatud *hariduspoliitike rakendamise mehhanism*, mis eeldaks eri tüüpi ühistegevusi Raplamaal. Samuti määratleda need prioriteetsed ühistegevuste teemad ja nende edasise täpsustamise viisid, et jõuda konkreetsete rakendustegevusteni.

FRI ajaraamid ei võimaldanud neid eesmärke piisava detailsuse astmega läbi rääkida. Kuid arutelu vahetulemused on küllaltki lootustandvad, et koostööstruktuuride kujundamine saaks piisava toetuse nii valdade (koolide pidajate) juhtkondades kui asutuste juhtide seas.

1. Kõige olulisem tulemus oli see, et kõik osalejad, kes esindasid erinevad koolide pidajaid (omandivorme) ning eri tüüpi haridusasutusi, olid ühisel arvamusel, et **Raplamaal on vaja kujundada paindlik ühistegevuse struktuur**, mis aitaks kaasa hariduse erinevate poliitikasuundade paremat ja kooskõlastatud rakendamist. Väljendati ühtset arusaama, et keskne selle struktuuri siht on poliitike rakendusvõimekuse tagamine (ja arendamine), maakonnas ja valdades, mida tänane hariduse killustatud korraldus maakonnas ei võimalda tõhusalt teha. Samas on juba vägagi häid näiteid nii koostööst ning selle efektidest.
2. Samuti leiti, et hariduse tervikliku arengu poliitikasuunad ja vastavad dokumendid on olemas (või arendamisel). Kuid nendes pole tihti selge, milliseid *vahendeid (instrumente) ja mehhanisme (struktuure, juhtimismustreid)* nende rakendamiseks on vaja. Seetõttu oleks esimene siht need vahendid ühiselt määratleda nii, et nad oleks kohandatud nii koolide

pidajate kui asutuste huvidele ja võimekustele. Eesmärk oleks **ühildada eri pidajate ja asutuste tugevused** ning tasandada nende nõrkused, **luua koostöös ühised võimekused**. Selline *ühildatud* poliitikate rakendamise mehhanism eeldab teatud asjades vastastikust solidaarsust (toetust ja tuge) tegevuskeskkonnas, mis pigem soosib konkurentsi. Tervet konkurentsi pidurdamata on samas ilmne, et kõikidel osalistel on selliseid võimekusi ja kogemusi, mida teised osapooled vajaksid ja millest mõlemad (kõik) osapooled vaid võidaksid. S.t. asutuste individuaalse arengu ja ühistegevuste sihid võivad üksteist vastastikku võimendada.

3. Fookusrühma intervjuu keskendus sellise **poliitikate rakendamise ühistegevuste struktuuri ja juhtimise disainimisele**. Selle käigus ilmsid nii ühised vaated, kuid ka erinevad lähenemisenurgad. Kahjuks ei võimaldanud piiratud aeg neid lõpuni peenhäälestada ja lõplikult ning see ei saanud olla ühe FRI tulemus. Peamine tulemus oli see, et nii ühisosa põhikomponendid kui erinevate lähenemisenurkade kontuurid said määratletud. Nende **teostamine eeldab tegevusprogrammi**, mis on mõistlikult korraldatud ja **ressurssidega tagatud**.
4. Kuna ülesanne on piisavalt uus ja väga ambitsioonika ning selle komponendid ei ole praegu veel lõpuni selged, siis oli üldine hoiak, et tuleks võtta kurss selle **teemakompleksi järkjärgulisele väljaarendamisele**. See eeldab vastava (lühikese sõnaseadega ent konkreetsete ülesannetega ja tähtaegadega) **arendusdokumendi väljatöötamist**, mille jooksev täiendamine ja edasiliikumise hindamine oleks samuti pidev protsess. Alustada tuleks esmatähtsatest ja võtmeülesannetest (poliitikate rakenduse mehhanismide disain, selle ressursibaasi määratlemine) ja nendest ülesannetest, mis ei vaja olulisi lisatäpsustusi ja ressursse, vaid mis eeldavad pigem ühiste tegevuste kokkuleppeid, s.h. poliitilisi. Antud projekt saab anda vaid tõe sellele protsessile, seda on vaja käsitleda kui avatud protsessi. Selle keskseks probleemiks on jätkusuutlikkus, s.t. selline osapoolte rollide muster ja juhtimise viis, mis hoiaks ühistegevuse kõik teemad pidevalt päevakorras.
5. Üldine järeldus oli, et vähemalt esialgu ei ole mõtet luua uusi struktuure või asutusi. Protsessi käivitamiseks on Raplamaa Omavalitsuste Liit **sobiv ühistegevuse struktuur**, mille baasil arendatakse välja need võimekused. Kuid sellest tulenevad konkreetseid alateemad, mis eeldavad lahendasi.
 - 5.1. Millised täiendused on vajalikud nii ROLi tegevuse formaalsesse konteksti (normatiivdokumendid), tema struktuuri ja finantseerimise mehhanismi, et ROLil oleks piisavalt võimekusi sellist koostöömehhanismi koordineerida, s.h. administratiivse toe tagamisega eri toimijate kaasamiseks;
 - 5.2. Kindlasti on vaja tagada valdade (ja teiste pidajate) ühine tugi (nii aineiline kui poliitiline ressurss) selleks, et ROL suudaks tagada sellise ühistegevuse tugev koordineerimine ja teemade läbitöötamise juhtimine (kaasamine). Selle konkreetne maht sõltub teemadest, mis võetakse ühistegevuse päevakorda. Haridusasutuste teiste pidajate (HTM, MTÜd) ja sidusasutuste (Töötukassa, ülikoolid) esinduse legitiimne vorm omavalitsuste ühendorganisatsioonis tuleb selleks hästi läbi mõelda.
 - 5.3. Töö kõigus on vaja keskenduda ka sellele, kas ja milliseid ettepanekuid oleks vaja teha laiemasse õiguslik-formaalsesse konteksti (KOV normdokumendid, hariduse rakendusaktid).
 - 5.4. Osalised eeldasid, et see haridusvaldkonna ühistegevuste struktuuri kujundamine Raplamaal võiks kujuneda pilootprojektiks, mida saaks teised maakonnad (piirkonnad) kasutada oskusteabena oma sarnaste muutuste algatamiseks.

Need on küsimused, mis eeldavad edasist detailset täpsustamist ja samas peaksid need jääma teemadena ROL ja ühistegevuse struktuuride päevakorda pikemaks ajaks.

6. Leiti, et keskses ühistegevuse uueks struktuuriks peaks olema (tingliku nimega) ROLi **Hariduspoliitika Rakendamise alaline komisjon (HRK)**. See oleks vajalik kujundada ROL uue alalise kollegiaalse struktuuriüksusena, mis ühest küljest esindab valdu poliitikarakenduste legitiimsete *soovituste kujundamisel*; ning teisalt teenindab ROLi - selle juhatust ja volikogu vastavate otsuste kujundamisel ja nende rakendamise üle järelevalve toetamisel. Selle üksuse formaadi (koosseisu ja ülesannete) osas olid aga erinevad arvamused. Ühine arvamus oli see, et see on ROL struktuuriüksus, mille peamine funktsioon on **ettepanekute ja otsuste ettevalmistamine**; et see kogu peaks tuginema vajalikule (olulisele) administratiivsele võimekusele ROLis, samuti ka haridusvaldkonna (juhtiv)töötajate regulaarselt toimivatele nõukodadele, s.t. haridusvaldkonna juhtide ja spetsialistide laialdasele kaasamisele. Viimane ressurss on seni ilmselt alakasutatud, kuid projekti senine kõik on näidanud, et töötajate motivatsioon selleks on suur. Nende kaasamisel on suured kogemused ROLil, kellel täna on selleks aga liiga vähe ressursi ja ka formaalseid pädevusi.
7. Hariduspoliitika Rakendamise alalise komisjoni (HRK) koosseisu ja rolli puhul ilmsid lahkarvamused. Paljuski tulenesid need ka sellest, et seisukohad ise on veel kujunemise ja konkretiseerimise järgus. Neid tuleks projekti juhtkogus ja ka pärast seda oluliselt konkretiseerida, et minna lõpuseminarile välja selgete variantidega.
 - 7.1. *Esimene arusaam*. HRK peaks olema valdade **tipp-ametnikest koosnev tööorgan** ettepanekute kujundamiseks ja nende heakskiitmiseks – esitamiseks otsustuskogudele. Selle koosseis määratakse küll funktsionaalsel põhimõttel (ca. kolm ametnikku vallast), kuid seda püütakse samas formeerida isikliku motiveerituse põhimõttel. Esimene küsimus ongi, milline on selle kogu formaalse pädevuse ja reaalse võimekuse vahekord: kas see on piisavalt legitiimne sisend poliitiliste otsuste tegemiseks ja piisavalt laiapõhjaline tööorgan selliste ettepanekute tegemiseks, mis leiaks motiveeritud toetust haridusasutustelt ettepanekute rakendamisel. Viimast argumenti toetab see, et selle kogu töösse *kutsutakse* valdade eri haridustasemetete ühenduste esindajad (nt. lasteaedade ühendus), teiste koostöökogude (RHÜ nt.) esindajad. Kuid kas sellest piisab väga mahuka töö ja toetuse (mõistmise) saavutamiseks. Teiseks, see oleks (a) valdade tippametnike vallaülene struktuur, millel on (b) märkimisväärne töökoormus. Selleks oleks vaja (a) valdade esindajate selgelt mandaati legitiimsete ettepanekute sõelumiseks ja (b) nende olulist panustamist ettepanekute läbitöötamisel. Küsimus on, kuivõrd nii suurele kogule sellist mandaati ollakse valmis andma; mille poolest selline töö ettepanekute kujundamisel erineb osalevate ametnike põhitööst ja miks selleks on vaja teha eraldi kogu (nad peavad ju ka praegu tegelema vallas hariduspoliitika rakendamisega). Kolmandaks pole selge, mis on siin nõ. formaalse subordinatsiooni/ eestvedamise mehhanism, kuidas tagatakse selle kogu töö lähteülesanded ja järjepidevus. See saab tugineda p. 8 määratletud nõukodade esindajate kutsumisega ja ärakuulamisega. Kuid kas see on piisav viimaste jätkusuutliku tegevuse tagamiseks. Teine vaatenurk oli, et HRK on midagi analoogset Valitsuse (ROL juhatuse) **alalise komisjonina**, mis valmistab ette nende otsuseid hariduspoliitika rakendamiseks, mille ROL aktsepteerib ja mis samuti tagab nende otsuste edasise rakendamise koordineerimise valdades. See eeldab piisavalt suur legitiimsust nii sisendi andmisel poliitikutele kui otsuste menetlemisel, s.h. volikogu tasandil (s.t. ekspertide arvates

vähemalt abivallavanemate tasandil). HRK oleks selles versioonis asutuste pidajate legitiimne ja kompaktne esindusorgan poliitikaettepanekute tegemiseks ROLI otsustusorganitele. Selles osaleks otsustavate häältega samuti 2..3 nõukoja esindajat. HRK peamine võimekus on otsustamine ja koordineerimine. Küsimusi ja töömaterjale otsustamiseks valmistaks ette ROL haridusametniku koordineerimisel eri nõukojad (p. 8), ennekõike KJÜ ja valdade haridusametnike nõukoda jt. S.t. maakonna hariduspoliitika rakenduste ettepanekute väljatöötamine peaks olema hästi kaasav, HRK on selle poliitikategemise-kogukonna tipp, mis ennekõike annaks sisendit ROLI ja valdade otsustuskogudesse ja tagaks valdades (haridusasutustes) rakendusmeetmete elluviimise.

8. Hariduse valdkonna nõukojad kui oluline tugi ja sisend arendusotsuste ettevalmistamisel. Neid võiks käsitleda formaalselt ROL alaliste töörühmade staatuses või isegi strateegiliste partnerite staatuses (nt. KJÜ) ning leida viis nende jätkusuutlikuks toetamiseks.

8.1. Tänapäevaks on nähtav ja suure võimekuse perspektiiviga **MTÜ Raplamaa Koolijuhtide Ühendus**, kellel on juba head koostöösuhted ROLiga. Seda seost oleks otstarbekas vastastikusel tugevdada (ka formaliseerida staatuses) nii nagu tema **sisulist rolli hariduse arendustegevuste ettepanekute kujundamisel** ja sõelumisel.

8.2. Valdade **haridusvaldkonna nõunike/ spetsialistide koostöörühm**. See oleks uus pooleldi formaalne valdade-vaheline koostööstruktuur; nii ettepanekute ettevalmistamise töörühm kui valla valitsuste keskne tugistruktuur strateegiate rakendamise ettevalmistamiseks vallas ning selle tegevuse valdade vaheliseks koordineerimiseks. Nad esindaksid teist vaatenurka probleemidele ja oleksid ka rakendamise ülekandemehhanismiks. Nendel ametnikel on suur võimekus, kuid nad ei oma vajalikku poliitilist kaalu ettepanekute legitimeerimiseks. Samas võiksid nad ROL töörühma staatuses omada võimalust keskendada osa oma tööst valdade-vahelisele ühistegevusele.

8.3. Peeti vajalikuks valdade volikogud **hariduskomisjoni juhtide jt. volinike regulaarseks teavitamiseks**. Kui neil tekib huvi ka eelneva tagasiside andmiseks HRK ettepanekutele, siis suurendaks see nende ettepanekute ladusat menetlemist nii ROLi kui valdade tasandil.

8.4. Teise FRI raames sai ilmselgeks vajadus kujundada (vähemalt teatud ajaks) nende **koolijuhtide pidevalt töötav töörühm**, kes looks üldise pildi tugiteenuste pakkumise, vajadustest ja probleemide võrdlevast seisust (see võiks tipneda üldistava ülevaatega ROLile ja HRKle) ning kujundaks teema ettepanekute projektid HRKle seisukoha kujundamiseks. Perspektiivis nähti vajadust nende teenuste pakkumise ja osutamise tugevat koordineerimist Raplamaal kuni ühiste spetsialistideni välja (nt. maakonna mentor-spetsialistide staatuses). See võib kujuneda üheks oluliseks kaasava hariduse rakendamise tugi(nõustavaks) instrumendiks. Selle teema koordineerimise konkreetne vorm on vaja läbi töötada ettepanekute tasandil.

8.5. Kokkuvõtte tegemisel ei olnud ekspertidel täpselt teada, milliseid ühendusi-töörühmi on Raplamaal, kes võiksid olla lisaks sisendi andjaks ja võimalikuks rakkerühmaks (nt. RAJU). Meie arvates eristub kaks lähenemisviisi kellele toetuda. Esiteks, probleemikesksed ühendused (nt. RHÜ, punktis 1.4. käsitletud nõukogu), mille kaudu koolide juhid osalevad fookus-teemade välja-arendamisel (juhtimise täiustamise, kaasava hariduse, tugispetsialistide ja õpetajate ettevalmistus). Teiseks, haridus-tasandite põhised ühendused (alus, põhi, gümnaasium, kutsekoolid); kuid neid on keerukam orienteerida konkreetsetele teemadele.

8.6.ROLI ja HRK jaoks on valikute tegemisel oluline (ekspertide arvates) esiteks, **koolipidajate legitiimne (volitustega) esindatus** ettepanekute tegemisel ning (b) väga **sisulised ja pidevad sisendid**, milles saavad osaleda ühe teema raames interaktiivselt kõikide kooli-tasandite juhid või spetsialistid.

9. Arutelul riivati, kuid ei jõutud süvitsi, **haridusasutuste erinevate pidajate** esindatuse tagamise teemani selles koostöö-võrgustikus. Jutt on riigi ja erasektori rolli esindamisest nii vajaliku sisendi tagamisel (kas ja kuivõrd nende asutuste juhid on motiveeritud osalemast koostöös?) ning samuti nende osalusest ja osa-saamisest rakendusmeetmetes. See ei saa tugineda (ekspertide arvamus) pelgalt isiklikul motivatsioonil, sest nad kõik on ka seotud oma pidaja-organisatsiooniga nii formaalselt (keda esindad, mida räägid?) kui ka sisuliselt (volituste saamine ja toetus).
10. Haridus poliitika rakenduste ja ühistegevuste sisupoolt ei jõutud süvitsi käsitleda, s.t. mida ja kuidas hakatakse koos arendama ja milliseid tegevusi vastastikku koordineerima.

Eelnevatest aruteludes joonistusid välja sellised teemad.

1. Kaasav haridus

- HEV kompetentside koordineeritud arendamine ja tagamine, osade kompetentside võimalik keskendamine koordineerivasse (või kompetentsi) keskusesse või haridusasutustesse;
- S.h. tugitegevuse ja nõustamiskompetentside tervikliku süsteemi arendamine;
- Mentoriõpetajate ja tippspetsialistide ühine kasutamine;
- Väikekoolides spetsialistide tagamine koostöös;
- Tugispetsialistide regulaarsed koostöökogud (sarnaselt aineõpetajate sektsioonidele).

2. Asutuste juhtimise võimekuste harmoniseerimine

- Koolijuhtide võimekuste arendamine ja nende motivatsiooni suurendamine;
- Koolide tegevuse standardite (tavade) ühtlustamine, vastastikune õppimine parimatest kogemustest;
- Koostöö sidusasutustega (nt. Töötukassa).

3. Õpetajate puuduse lahendamine, spetsialiseerumise võimaldamine

- Aineõpetajate ettevalmistamise perspektiivne teotamine koostöös ülikoolidega;
- Hariduse ja õpetajate andmekogu loomine ja täiendamine (on nt. asendusõpetajate puhul), et tagada infotugi hariduse analüüsil ja planeerimisel;
- Õpetajate ja koolijuhtide täiendkoolitus.

4. Õmblusteta hariduse komponentide juurutamine

- Õpilaste individuaalne hindamise („rajaleidmise“) süsteem, mis tagaks tõhusa nõustamise õpilaste mobiilsuse puhul;
- Koolide koostöö muutmine regulaarseks ja plaanituks (näiteks Kehtna KHK, TK ja riigigümnaasiumi tänane praktikad).

Lisa 5. Haridusvaldkonna strateegilise juhtimise koostöövõrgustiku õiguslikud küsimused ja võimalikud lahendused

KOOSTÖÖVORM	ÕIGUSLIK ALUS	VAJALIK TEGEVUS
Haridusvaldkonna strateegiline arendamine KOV-ide koostöös	<ul style="list-style-type: none"> - Maakonna arengustrateegia (KOKS § 6¹) - KOV volikogude MK strateegiat kinnitavad otsused. - ROL põhikiri p 16.4 (liidu ülesanne on /.../ hariduskorralduse /.../ ühine koordineerimine. 	Õiguslikud alused olemas, vaja kujundada/ täiendada seiresüsteem ja tagasiside volikogudele.
Strateegilised otsused ROL tasandil	ROL juhtorganid vastavalt pädevusele (KOLS §2, 5, 6, 7) ja ROL põhikiri	Regulatsioon piisav seni kui need otsused ei ole küsimustes, mida võib pidada KOV ülesandeks (nt mingi kooli reorganiseerimine vms).
Hariduse nõukoda ROL-is	ROL põhikiri	Vajalik täiendada ROL põhikirja , kui soovida anda nn töörühmast tugevamat vormi. Volikogud nimetavad valla esindaja hariduse nõukotta.
Koolijuhtide ühenduse ja teiste osapoolte (HTM, riigikoolid, erakoolid jt) osalemine haridusvaldkonna juhtimises ROL (KOV koostöö) tasandil	<p>ROL liikmed saavad olla vaid KOV-id (KOLS)</p> <p>Isikute tasandil kaasamine liidu tööorganistesse (ROL põhikiri p 40)</p> <p>Institutsionaliseerunud partneritega (KJÜ, HTM, riigikoolid, erakoolid jt) koostööleping</p>	<p>Nn ametlikud liikmete õigused ja nende teostamine vaid KOVide nimetatud esindajatel</p> <p>Töörühmadesse kaasamine ka täna levinud (kuidas praktikas, otsus vms?)</p> <p>Koostöölepingu koostamine ja kinnitamine oluliste osapoolte poolt: ROL (läbi juhtorganite), partnerite esindajad.</p> <p>Määratletakse osapoolte rollid, õigused, kohutused, ühistegevused ja nende formaadid.</p>
Haridusenõukoja alatöörühmad	<p>ROL põhikiri p 40.</p> <p>Liidu alaliste <u>tööstruktuuride moodustamise</u> otsustab Täiskogu.</p> <p><u>Tööstruktuurid otsustavad oma sisemise töökorralduse iseseisvalt.</u></p>	Võimalik moodustada kehtiva ROL põhikirja alusel.

Praeguses koostöövalmiduse ja –vajaduste faasis mitte disainitavad koostöö struktuurid, kuid perspektiivis (koostöö süvenemisel) veelgi institutsionaliseerituma koostöö õiguslikud küsimused ja selleks vajalikud seaduse muudatused.

Tabel 2. KOVide ühiste avaliku võimu või teenuse osutamise volitustega struktuurikujunduse õiguslikud võimalused ja vajalikud muudatused hariduse valdkonna koostöös

KOOSTÖÖVORM	ÕIGUSLIK ALUS	VAJALIK TEGEVUS
KOV hariduskorralduse ülesannete delegerimine ROL-ile	Peab olema volitus seaduses PGS, KELS, KOKS, KOLS vm ⁹⁵ . KOLS § 9 lg 4: <u>Seadusega või selle alusel kohalikule omavalitsusele pandud ülesande võib liidule täitmiseks anda ainult seaduses sisalduva sellekohase volituse olemasolu korral</u>	Kui on selline vajadus, siis vajalik muuta seadust. Teha ROL-i poolt vastav ettepanek RaM-ile ja HTM-ile.
Ühised valdkondlikud strateegiad	<ul style="list-style-type: none"> - Vajalik seaduses vastav volitus - MK strateegia raames ka täna võimalik. - Kui soov, et kinnitaks ROL või hariduse nõukoda, siis vajalik muuta seadust. Soovituslikku strateegiat, tegevuskava saab ka täna teha. - Kõik volikogud kinnitavad sama strateegia. 	Haridusseaduses praegu §7 lg 3 kohaselt: (3) Halduspiirkonna hariduse arenguprogrammide koostamiseks ja elluviimiseks moodustab kohaliku omavalitsuse täidesaatev võimuorgan oma koosseisus vastava struktuuriüksuse või määrab ametisse vastava ametiisiku. Loogiline oleks samas kohas anda õiguslik alus ka mitme <u>halduspiirkonna hariduse valdkonna arendamiseks üksuse määramine</u> , kelleks võib olla KOVide poolt ühiselt asutatud OVL (või vajadusel muu koostöövorm)
Ühised teenuste osutamise asutused	KOV kohustuslikku ülesannet (hariduskorraldus) saab KOV liidule delegerida vaid seaduses vastava volituse olemasolul ehk kui soovida, et ROL täidaks ise teatud koolipidaja haridusvaldkonna ülesandeid, siis praegu ei ole see võimalik. <u>KOVid ühiselt võivad ja saavad praegu teenuseid osutada (ROL pigem koordinaator):</u> 1) <u>Ühisasutus (KOKS)</u>	Vajalik muuta seadust, selge volituse andmine Reguleerimine on olemas kõikide järgnevate puhul Erakooli ja eraõiguslike isikute vormi puhul saavad osalised

⁹⁵ KOLS: § 9. Liidu täidetavad kohaliku omavalitsuse ülesanded

(1) Liit täidab kohaliku omavalitsuse ülesandeid, mille liidu kaudu ühiselt täitmise on otsustanud üldkoosolek. Üldkoosolek võib otsustada ülesande täitmiseks võtmise teiselt liidult lepingu alusel.

(2) Kohaliku omavalitsuse ülesandeid täidab liit nende kohaliku omavalitsuse üksuste eest, kelle volikogu on otsustanud ülesande liidu kaudu ühise täitmise.

(3) Avaliku võimu volituse rakendamist eeldava ülesande võib liidule täitmiseks anda ainult seaduses sisalduva sellekohase volituse olemasolu korral.

(4) Seadusega või selle alusel kohalikule omavalitsusele pandud ülesande võib liidule täitmiseks anda ainult seaduses sisalduva sellekohase volituse olemasolu korral.

	<p>2) <u>Erakool</u>⁹⁶ KOVide asutus ühingu poolt asutatuna (erakooliseadus)</p> <p>3) <u>Halduslepinguga</u> ülesande delegeerimine teisele KOV-ile (üks KOV täidab ka teiste eest)</p> <p>4) Avaliku võimu volituste olemasolu vajadusel – <u>ühisamet</u> (KOKS-is) (nt kogu koolivõrk ühisameti halduses, koolid selle hallatavad asutused) – ei ole vajalik ega realistlik</p> <p>5) <u>Eraõiguslik isik</u> (nt RINK varem)</p> <p><u>Ühise kooli pidamine ühisasutuse formaadis vajab PGS-s koolipidaja rolli täpsustamist</u> (kes on pidaja – KOV, kelle struktuuris asutus asub, siis jääb teiste osapoolte roll ebamääraseks).</p>	<p>olla ka mitte KOV-dest institutsionaliseeritud partnerid; keerukam riigi asutustega (HTM, riigikoolid), kus vajalik VV otsus volitamaks HTMi ühingu asutama ja asutajaõigusi teostama.</p> <p>Vajalik HTM-gia konsulteerida, vajadusel teha ettepanek seaduse muutmiseks. Mida sisuliselt tähendab ühiskool PGS-s?</p>
--	--	---

⁹⁶ Erakooliseadus: <https://www.riigiteataja.ee/akt/119032019085?leiaKehtiv>

Lisa 6. Projekti avaseminari grupitöö 1 (19.03.2019)

Rapla maakonna omavalitsusüksuste ja haridusasutuste strateegilise arengu koostöövõrgustiku kujundamine

Projekti avaseminar 19.03.2019 GRUPITÖÖ

Haridusasutuste tugevused ja väljakutsed ning nendest tulenevad vajadused ja ootused võimalikule koostööle ja kartused selle suhtes

1. Moodustage koolide/ asutuste põhised rühmad.
2. Arutage ja pange SWOT analüüsi stiilis kirja teie asutusega seotud koostööd silmas pidades (tugevused (S) – nõrkused (W) – võimalused (O) - ohud (T)), püüdes eristada millised on konkreetse asutuse suunal, näiteks:

- Riigigümnaasium:
 - Koostöö munitsipaalgümnaasiumiga
 - Koostöö põhikooliga
 - Koostöö KOVidega
 - Koostöö kutsekooliga
 - Koostöö kõigi osapoolte vahel
- Munitsipaalgümnaasium
 - Koostöö riigigümnaasiumiga
 - Koostöö põhikoolidega
 - Koostöö KOVidega
 - Koostöö kutsekooliga
 - Koostöö kõigi osapoolte vahel
- Põhikool
 - Koostöö munitsipaalgümnaasiumiga
 - Koostöö riigigümnaasiumiga
 - Koostöö KOVidega
 - Koostöö kutsekooliga
 - Koostöö kõigi osapoolte vahel
- Kutsekool
 - Koostöö munitsipaalgümnaasiumiga
 - Koostöö riigigümnaasiumiga
 - Koostöö põhikooliga
 - Koostöö KOVidega
 - Koostöö kõigi osapoolte vahel
- KOV
 - Koostöö munitsipaalgümnaasiumiga
 - Koostöö riigigümnaasiumiga
 - Koostöö põhikooliga
 - Koostöö kutsekooliga
 - Koostöö kõigi osapoolte vahel

Tugevused:	Võimalused:
Nõrkused:	Ohud:

Võimalikud abistavad küsimused mõtete tekitamiseks tugevuste-nõrkuste väljatoomiseks:

- (1) Millised on täna toimiva koostöö näited, selle tugevused või ära kasutamata võimalused?
- (2) Milleks on vaja asutuste koostöö teiste koolidega / KOVidega? (milliste tänaste probleemide lahendamiseks, milliste võimalike tuleviku probleemide lahendamiseks)
- (3) Mis on olukorra, kus põhikool ja gümnaasium eraldi tugevused, mis nõrkused (nt õpetajate hoidmise keerukus vs riigigümnaasiumiga, erinevad võimekused tugiteenuste osutamisel)
- (4) Millised on kutsekooli ja gümnaasiumi omavahelised seosed?
- (5) Milline on ja milline peaks olema munitsipaalgümnaasiumi ja riigigümnaasiumi koostöö (nt ühised koolituste korraldamised, õpetajate osaline jagamine)
- (6) Millised on KOV haridusjuhtide ootused kogu koostööle? Millised on täna peamised takistused, mis need ootused ei ole täitunud (isikutega seotud (nt puudub huvi, puudub eestvedaja, konfliktid isikute vahel; selge eesmärgi puudumine; koostööst saadava kasu osas selge arusaama puudumine, võimetus osapooli veenda koostöö kasu (sh vajaliku andmestiku puudus)

PS. kaugem eesmärk on hinnata koostöö võimalusi ja vajadus kõigi sektoris toimivate osapoolte vahel, mitte kahe konkreetse asutuse, kuid tervikpildi saamiseks võib olla abiks alustada konkreetsete üksikute asutuste koostöö toimimise ja mitte toimimise põhjuste ja võimaluste tuvastamine

3. Tooge kaardistatu põhjal välja 3 peamist ootust (võimalused) ja kartust (ohud) seoses koostöö kujundamisega haridusasutuste vahel!

Lisa 7. Projekti avaseminari grupitöö 2 (19.03.2019)

Rapla maakonna omavalitsusüksuste ja haridusasutuste strateegilise arengu koostöövõrgustiku kujundamine Projekti avaseminar 19.03.2019

RÜHMATÖÖ: Haridusasutuste tugevused ja väljakutsed ning nendest tulenevad vajadused ja ootused võimalikule koostööle ja kartused selle suhtes

Rühmatöö toimub kolmes alatöörühmas:

- 1) põhikoolide grupp,
- 2) gümnaasiumite ja kutsekoolide grupp,
- 3) haridus- ja omavalitsusjuhtide grupp.

Iga töögrupi ülesanne on analüüsida 3-5 oma grupi vaatenurgast kõige olulisemat hariduse väljakutset ja nende lahendamise võimalust haridusasutuste ja valitsemistasandite vahelise koostöö raames. Väljakutsed võib valida selleks ette antud nimekirjast (vt eraldi leht) või kui toodud nimekirjas ei leidu olulisi väljakutseid võib neid ka ise sõnastada.

Väljakutse (olulisuse järjekorras)	Võimalused koostöö raames	Ohud koostöö raames

Lisa 8. Projekti avaseminari grupitöö lisa (19.03.2019)

HARIDUSASUTUSTE JA VALDKONNA JUHTIMISE VÄLJAKUTSED

1. Väikekoolide suured ühikkulud, samas ruumilised piirid (vahemaad) koolide arvu kahandamisel, aga ka väikeste kogukonnakoolide populaarsus.
2. Vajadus ressursside tõhusa ja strateegilise kasutamise järele (taristu, inimesed, finantsid, teadmised, koostöösuhted jt).
3. Hariduse tugiteenuste mahu ja kvaliteedi pidev puudujääk (kas kõikide koolide puhul, millest sõltub).
4. Õpetajatest alakoormus ja sellest vajadus õpetada paljusid erineva valdkonna õppeaineid.
5. Vajadus aineõpetajate kompetentsi paremini ära kasutada ja tagada neile erialane täiskoormus (nt nende töötamisega piirkonna teistes koolides või muud alternatiivid).
6. Koolid on omavahelises konkurentsikeskkonnas (õpilased, õpetajad, haridusjuhid, tugispetsialistid).
7. Koolide ebaühtlasest arengust (vanemate silmis) tulenev suur õpilaste mobiilsus.
8. Haridusvõrgu arendamise mastaabi küsimus – milline on õige tasand ja kuidas seda saavutada: KOV, maakond, piirkond (üle maakonna piiri), regioon (mitu maakonda), riik tervikuna (mis on arenduse eripärad igal tasandil?).
9. Eri tüüpi erivajadustega ja suurusega (sh väga väikesed) laste sihtrühmad ja sellest tulenevad vajadused haridusasutuste vahelisele stabiilsele ja läbimõeldud koostööle.
10. Spetsialiseeritud õppesuundade ja spetsialiseerumisega koolide arendamine piirkonnas (vastastikune täiendamine vs konkurents ja dubleerimine).
11. Koolide personaliarendusest tulenevad koostöövajadused koolide vahel ja kõrgkoolidega (koolitused, täiendõpe, ümberõpe jt).
12. Õpetajate, tugispetsialistide, haridusjuhtide jt hariduse valdkonna spetsialistide pidev puudus.
13. Omavalitsuste haridusjuhtimise (erialase kompetentsi defitsiit) kvalitatiivne arendamine.
14. Omavalitsuste süsteemne osalemine riigi hariduspoliitika kujundamises läbi erinevate koostöövormide (KOV liidud, haridusvaldkonna ühendused jt).
15. Haridusasutuste sisutegevuse ja koostöö arendamine piirangud tulenevalt koolide erinevast omandivormist (munitsipaal-, riigi- ja erakoolid).
16. Hariduse vastutuste jaotumine erinevate valitsemistasandite – riik, KOV – vahel.
17. Ettevõtluse ja tööturu ootused haridusele, vastav koostöö.
18. Hariduse tugiteenuste valitsemistasandi (riik, KOV) ja omandimudeli (ülikoolid, Töötukassa, Innove, erasektor, KOV haridusjuhid jt) erisustest tulenevad väljakutsed (koostöö keerukus).
19. Eri tasandi koolide koostöö keerukus (nii KOV sees kui üle piiride): laseaed, algkool, põhikool, gümnaasium, kutsekool.
20. Globaliseerumise mõjude arvestamine haridusvaldkonnas (ränne, hargmaisuus, multikultuursus).

Lisa 9. Projekti seminari grupitöö (14.06.2019)

Rapla maakonna omavalitsusüksuste ja haridusasutuste strateegilise arengu koostöövõrgustiku kujundamine

Projekti seminar 14.06.2019 GRUPITÖÖ

ÜLESANNE 1: PROBLEEMIDE TÕSIDUS JA NENDE PÕHJUSED

Esimese rühmatöö ja intervjuude käigus püüdsime puudutada tänaste koolide ladusa töö takistusi või isegi tõsiseid arengupidureid pikemas perspektiivis.

I individuaalne analüüs: kirjeldada takistused/ arengupidurid teie kooli jaoks võimalikult täpselt ja põhjalikult ning anda oma hinnang nende põhjustele teie kooli vaatevinklist. Selleks püüdke täita võimalikult üksikasjalikult esimene leht, mis jääks teie spikriks arutelul ja ekspertide jaoks infoallikaks probleemide kaardistamisel. Selleks on teil aega 20 minutit, kasutage neid üleskirjutusi järgnevas rühmasiseses diskussiooniks. Spikrina kasutage **Lisa: haridusasutuste ja valdkonna juhtimise väljakutsed**.

II grupiarutelu: järgneva 20 minuti jooksul püüdke grupis koostada kokkuvõte, milles võrdlete:

- takistuste/ arengupidurite **olulisust** võrdlevalt ja argumente tõsiduse (või ajutise iseloomu) poolt ja vastu argumente;
- hindate probleemide **põhjuste sarnaseid** tõlgendusi (kus rühmas on ühine arusaam);
- nende **põhjuste erinevaid** tõlgendusi. Siin võib olla erisuse allikaks olla isiklik arusaam probleemist kui ka koolide erinevad probleemid ja nende põhjused. Püüdke eriti fikseerida erinevad arvamused.

Seejärel püüdke teha kokkuvõte **ca. 5-7 minutit**, kus selguvad kattuvused ja erisused arusaamades.

Ülesanne 1a (esimene leht): individuaalne hinnang

Probleem (taksitus, arengupidur)	Olulisus pikemas perspektiivis (lõpus pange nad ka tähtsuse järjekorda)	Põhjused

Ülesanne 1b (teine leht): rühma kokkuvõte, sarnasused ja erisused (erinevad seletused kirjutage tagaküljele)

Probleem (taksitus, arengupidur)	Olulisus pikemas perspektiivis (lõpus panged ka tähtsuse järjekorda)	Põhjused

ÜLESANNE 2: LAHENDUSTE OTSIMINE, VÕIMALUSED JA OHUD

Probleemide lahendused. Eelmise arutelu tulemusel peaks selguma, millised probleemid on rühmade jaoks kõige olulisemad. Ülesanne oleks võtta kaks kõige olulisemat probleemi ning esitada visioon selle lahendamise võimalustest, viisidest (s.t. ühistegevuses), ohtudest/kartustest, mida tuleks arvestada. Siin võiks jällegi jagada töö kõigepealt, individuaalseks (igauks mõtleb läbi need kaks teemat) ja siis rühmatööks-kokkuvõtteks. Sellega saab välja selgitada ka erinevad arusaamad võimalusest ja ohtudest.

Ülesanne 2a. Probleemide lahendused (individuaalne tabel)

Probleem – milleni tahetakse jõuda	Kuidas jõuda? Ühistegevuse võimalikud viisid	Ühistegevuse ohud ja riskid

Ülesanne 2b. Probleemide lahendused (kokkuvõttev rühma tabel)

Probleem – milleni tahetakse jõuda	Kuidas jõuda? Ühistegevuse võimalikud viisid	Ühistegevuse ohud ja riskid

Lisa 10. Fookusrühma seminari kava (30.10.2019)

Fookusrühma seminari kava

30.10.2019

Fookusrühma seminari eesmärk: Raplamaa hariduse koostööpiirkonna, sisu (koostöötegevused), tulevikuvisioni ning vormi ja juhtimise määratlemine.

Arutatakse järgmisi teemasid:

- a) Kitsendatakse koostöötegevuste teemad ning arutletakse täpsemalt, milliseid tegevusi nende raames on vajalik läbi viia.
- b) Määratletakse koostöötegevuse sihid (visioon), millele ühistegevused peavad kaasa aitama.
- c) Arutletakse, milline on sobilik vorm igale koostöötegevuse valdkonnale. Kas vormid on samad erinevatele tegevustele? Kui vormid on erinevad, siis määratletakse nende tugevused ja nõrkused.
- d) Arutletakse, millised on eri osapoolte (koostöövõrgustiku osapooled) rollid valitud koostöövormi raames.

I grupp – 30.oktoobril kell 10.30 Raplas riigimaja III korruse nõupidamiste saalis (tuba 311)

Põhiteemad: hariduse valdkonna võimekuste ühine strateegiline arendamine ja korraldamine, sh vajadus korrastada omanike (valla) ja koolide suhtemuster (HtMi uute poliitikate rakendamine, õpetajate nappuse leevendamine, eri tüüpi (kutse vs. gümnaasium) ja oma eripäraga (suured vs. väikesed) koolid, koolijuhtide arenguprogrammi kujundamine Raplamaa Koolijuhtide Ühenduse eestvedamisel, tugispetsialistide koostöö, õpilaste individuaalse raja leidmise (nõustamise) süsteemne mehhanism (hiljemalt 5 klassist), õpilaste osalus õppeprotsessi toetamisel

Osalejad koolijuhid:

1. Hannes Vald – Kaiu PK
2. Aet-Triin Vasnu – Järvakandi PK
3. Eero Kalberg – Kehtna KHK direktor
4. Kalle Uusmaa – Märjamaa Gümnaasiumi direktor
5. Kristine Niit – Kivi-Vigala PK direktor
6. Tõnis Blank – Rapla kesklinna kooli direktor
7. Anu Nigesen – Kohila mõisakooli direktor
8. Sirje Kautsaar – Rapla Gümnaasiumi direktor
9. Kirsti Solvak – Kohila gümnaasiumi direktor
10. Liivi Siim - Kehtna PK direktor
11. Vello Kübar – Rapla TG direktor

KOOSTÖÖTEGEVUSTE ARUTELU

1. Millised on Raplamaa haridusasutuste tüübid ja nende sidusasutused?

Juhend: ühise arutelu käigus määratletakse haridusasutuste tüübid ja kogemuste baasil, millised on koolide sidus- ja koostöö asutused, organisatsioonid ja muud toimijad.

2. Koostöö valdkond ja selle sisu: HARIDUSE VALDKONNA VÕIMEKUSTE ÜHINE STRATEEGILINE ARENDAMINE JA KORRALDAMINE

Juhend: tulenevalt senistest aruteludest ja rühmatöödest on kitsendatud haridusvaldkonna koostööteemad. Fookusrühma arutelu käiakse ühisarutelu formaadis need koostööteemad uuesti läbi ning tehakse valik, millised nendest on vajalikud viia koostöö disainimise faasi. Selleks määratletakse ka koostöötegevuste vorm, pädevused, ressursid ja osapooled.

Kõikide koostöötegevuse puhul arutatakse järgmisi teemasid:

- Selle koostöövormi korraldus (nt organisatsioon/struktuuriüksus) ja koht piirkonna organisatsioonide süsteemis;
- Koostöövormi pädevused ja tegevused, millel keskendutakse;
- Ressursid, mida on tarvis koostöö rakendamiseks ja tegevuste elluviimiseks;
- Osapooled ja nende rollid.

Taustainfoks

Koostöövormid	Osapooled
1. <u>Senine korraldus</u>	1) <u>organisatsioonid</u> :
2. <u>Pehme võrgustik</u> :	a) KOVD,
a) Koostöökokkuleppe (mitte õigusakti vormis, vaid strateegia tasandil)	b) ROL,
b) Koostööleping	c) koolid (eritüüpi kui vaja seda eraldi rõhutada),
3. <u>Ühised spetsialistid</u> :	c) muud:
a) Juba toimivate asutuste baasil (ühine koordineeritud rakendamine)
b) Eraldi asutuse/ organisatsiooni baasil	...
4. <u>Ühine organisatsioon</u>	2) <u>isikud</u> :
a) ROLi tegevuste laiendamine	a) KOV juhid (vallavanemad, abivallavanemad),
b) Ühe KOV juures (delegeeritud ülesanne)	b) volikogud,
c) Ühisamet	c) koolijuhid,
d) Ühisasutus	d) haridusnõunikud,
5. Muud:	e) õpetajad/ tugispetsialistid,
.....	e) ROL (büroo, organid/ komisjonid),
...	f) muud:
	3) <u>välised partnerid</u> :
	a) haridus- ja teadusministeerium,
	b) ülikoolid,
	c) muud:

1. Koolipidajate ja -juhtide optimaalne koostöö korraldus

- 1.1. Koolipidajate koostöö piirkonna hariduse arendamisel (nt ühine strateegia, ühine otsustuskogu jne);
- 1.2. Koolijuhtide kollektiivne osalemine hariduse strateegia ja juhtimise arendamisel ning valdade hariduspoliitikate nõustamisel;
- 1.3. Haridusasutuste konsortsiumi kujundamine;
- 1.4. Lisaettepanek(ud).

2. Õpetajate nappuse leevendamise, õpetamise maksimaalse võimekuse ja kvaliteedi tagamine

- 2.1. Õpetajate ja õpetaja haridusega (võimekusega) inimeste andmebaasi kujundamine, selle baasil täiendkoolituste planeerimine;
- 2.2. Koostööprojektid ja -lepingud ülikoolidega õpetajate ettevalmistamiseks ja täiendkoolituseks (nt MA tasandi üliõpilased asendusõpetajatena/ praktika baasina jms, et tekiks side Raplamaaga);
- 2.3. Õpetajate ja koolide spetsialiseerumine meetodiliselt (vt. Nurmijärvi pt.3). Sh õpetajate õpimetoodikate parem sihistamine, et õpetada erinevatele sihtrühmadele, selleks täiendõppe tellimine;
- 2.4. Mentorõpetajate, asendusõpetajate, abiõpetajate laialdasem rakendamine koostöös;
- 2.5. Tugispetsialistide koostöö, vastastikuste kogemuste vahetamine, üksikjuhtumitel vastastikune nõustamine (sarnaselt aineõpetajate sektsioonidega);
- 2.6. Raplamaa positiivse kuvandi (võimaluste perspektiivi) kujundamine; ühine PR tegevus;
- 2.7. Aineõpetajatele tugispetsialisti lisaeriala andmine, mis on oluline väikekoolides
- 2.8. Lisaettepanek(ud).

3. Koolide juhtide ja koolide arenguprogrammi kujundamine Raplamaa Koolijuhtide Ühenduse eestvedamisel

- 3.1. Juhtimisvõimekuste ja järelkasvu arendamine täiendkoolituse abil;
- 3.2. Koolijuhtide Ühenduse rolli sisustamine kohaliku hariduspoliitika paremaks nõustamiseks;
- 3.3. Koolide juhtimise praktikate (standardite) sisuline harmoneerimine (ka ühtlustamine), võimekuste vahetamise regulaarne muster; kollektiivse tagasiside andmine koolijuhtidele;
- 3.4. Teie lisaettepanek.

4. Õpilaste individuaalse raja leidmise nõustamise süsteem (hiljemalt 5. klassist)

- 4.1. Hindamise/ saavutuste (aga ka probleemide) raamistiku kujundamine, sellise isikufaili loomise võimalus;
- 4.2. Õpilase ja lapsevanema (kasutaja) vaade veebis, et oleks maksimaalselt infot Raplamaa võimalustest;
- 4.3. Õpilaste osalus õppeprotsessi toetamisel (Soome – õpilasagendid, mentorõpilased).

Koostöötegevused ja nende toimeaspektid

Koostöötegevus	Selle koostöövormi korraldus (organisatsioon/struktuuriüksus) ja koht piirkonna organisatsioonide süsteemis	Koostöövormipädevused ja tegevused	Ressursid, mida on tarvis koostöörakendamiseks ja tegevuste elluviimiseks	Osapooled ja nende rollid
1. Koolipidajate ja -juhtide optimaalne koostöö korraldus				
1.1. Koolipidajate koostöö piirkonna hariduse arendamisel (nt ühine strateegia, ühine otsustuskogu jne)				
1.2. Koolijuhtide kollektiivne osalemine hariduse strateegia ja juhtimise arendamisel ning valdade hariduspoliitika nõustamisel;				
1.3. Haridusasutuste konsortsiumi kujundamine;				
1.4. Lisaettepanek(ud)				
2. Õpetajate nappuse leevendamise, õpetamise maksimaalse võimekuse ja kvaliteedi tagamine				
2.1. Õpetajate ja õpetaja haridusega (võimekusega) inimeste andmebaasi kujundamine, selle baasil täiendkoolituste planeerimine;				
2.2. Koostööprojektid ja -lepingud ülikoolidega õpetajate ettevalmistamiseks ja täiendkoolituseks (nt MA tasandi üliõpilased asendusõpetajatena/ praktika baasina jms, et tekiks side Raplamaaga);				
2.3. Õpetajate ja koolide spetsialiseerumine metoodiliselt. Sh õpetajate õpimetoodikate parem sihistamine, et õpetada erinevatele sihtrühmadele, selleks täiendõppe tellimine;				
2.4. Mentorõpetajate, asendusõpetajate, abiõpetajate laialdasem rakendamine koostöös;				
2.5. Tugispetsialistide koostöö, vastastikuste kogemuste vahetamine, üksikjuhtumitel vastastikune nõustamine (sarnaselt aineõpetajate sektsioonidega);				
2.6. Raplamaa positiivse kuvandi (võimaluste perspektiivi) kujundamine; ühine PR tegevus;				

2.7. Aineõpetajatele tugispetsialisti lisaeriala andmine, mis on oluline väikekoolides;				
2.8. Lisaettepanek(ud)				
3. Koolide juhtide ja koolide arenguprogrammi kujundamine Raplamaa Koolijuhtide Ühenduse eestvedamisel				
3.1. Juhtimisvõimekuste ja järelkasvu arendamine täiendkoolituse abil;				
3.2. Koolijuhtide Ühenduse rolli sisustamine kohaliku hariduspoliitika paremaks nõustamiseks;				
3.3. Koolide juhtimise praktikate (standardite) sisuline harmoneerimine (ka ühtlustamine), võimekuste vahetamise regulaarne muster; kollektiivse tagasiside andmine juhtidele.				
3.4. Teie lisaettepanek				
4. Õpilaste individuaalse raja leidmise nõustamise süsteem (hiljemalt 5 klassist)				
4.1. Hindamise/ saavutuste (aga ka probleemide) raamistiku kujundamine, sellise isikufaili loomise võimalus;				
4.2. Õpilase ja lapsevanema (kasutaja) vaade veebis, et oleks maksimaalselt infot Raplamaa võimalustest;				
4.3. Õpilaste osalus õppeprotsessi toetamisel (Soome – õpilasagendid, mentorõpilased).				

Lisa 11. Fookusrühma seminari kava (06.11.2019)

Fookusrühma seminari kava 06.11.2019

Fookusrühma seminari eesmärk: Raplamaa hariduse koostööpiirkonna sisu (koostöötegevused), tulevikuvisioni ning vormi ja juhtimise määratlemine.

Arutatakse järgmisi teemasid:

- a) Kitsendatakse koostöötegevuste teemad ning arutletakse täpsemalt, milliseid tegevusi nende raames on vajalik läbi viia.
- b) Määratletakse koostöötegevuse sihid, millele ühistegevused peavad kaasa aitama.
- c) Arutletakse, milline on sobilik vorm igale koostöötegevuse valdkonnale. Kas vormid on samad erinevatele tegevustele? Kui vormid on erinevad, siis määratletakse nende rakendamise perspektiivid (eelistused).
- d) Arutletakse, millised on eri osapoolte (koostöövõrgustiku osapooled) rollid valitud koostöövormi raames.

II grupp - 6.november kell 10.00 Rapla riigimaja III korruse nõupidamiste saalis (tuba 311)

Põhiteemad: hariduslike tugiteenuste arendamise ja koostöömudeli kujundamine, hariduslike erivajaduste ja kaasava õppe korraldus.

Osalejad koolijuhid:

1. Andres Muddi – Raikküla kooli direktor
2. Ülle Riisalu – Alu kooli direktor
3. Liivi Siim - Kehtna PK direktor
4. Liina Kikas –Vana-Vigala TTK direktor
5. Andres Saks – Valtu PK direktor
6. Jaan Reimund – Rapla Vesiroosi kooli direktor
7. Anu Nigesen – Kohila mõisakooli direktor
8. Riina Toomingas – Eidapere PK direktor
9. Ants Riismaa – Valgu kooli direktor
10. Margit Liira – Vana-Vigala PK direktor

KOOSTÖÖTEGEVUSTE ARUTELU

1. Millised on Raplamaa haridusasutuste sidusasutused (koostööpartnerid) hariduse tugiteenuste valdkonnas?

Juhend: ühise arutelu käigus määratletakse osalejate kogemuste baasil, millised on hariduse tugiteenuste korraldamise ja pakkumise sidus- ja koostöö asutused, organisatsioonid ja muud toimijad.

2. Koostöö valdkond ja selle sisu: HARIDUSLIKE ERIVAJADUSTE JA TUGISEPTSIALISTIDE ALANE KOOSTÖÖ

Juhend: tulenevalt senistest aruteludest ja rühmatöödest on kitsendatud haridusvaldkonna koostööteemad. Fookusrühma arutelu käiakse ühisarutelu formaadis need koostööteemad uuesti läbi ning tehakse valik, millised nendest on vajalikud viia koostöö disainimise faasi. Selleks määratletakse ka koostöötegevuste võimalik vorm ja selle rakendamiseks vajalikud ressursid.

Kõikide koostöötegevuse puhul arutatakse järgmisi teemasid:

- Sisu täpsustused, koostöövormi pädevused ja konkreetsete tegevused;
- Selle koostöövormi korraldus (nt organisatsioon/ struktuuriüksus) ja koht piirkonna organisatsioonide süsteemis;
- Ressursid, mida on tarvis koostöö rakendamiseks ja tegevuste elluviimiseks;

Taustainfoks

Koostöövormid	Osapooled
6. <u>Senine korraldus</u>	1) <u>organisatsioonid</u> :
7. <u>Pehme võrgustik</u> :	a) KOVd,
c) Koostöökokkuleppe (mitte õigusakti vormis, vaid strateegia tasandil)	b) ROL,
d) Koostööleping	c) koolid (eritüüpi kui vaja seda eraldi rõhutada),
8. <u>Ühised spetsialistid</u> :	c) muud:
c) Juba toimivate asutuste baasil (ühine koordineeritud rakendamine)
d) Eraldi asutuse/ organisatsiooni baasil	...
9. <u>Ühine organisatsioon</u>	2) <u>isikud</u> :
e) ROLi tegevuste laiendamine	a) KOV juhid (vallavanemad, abivallavanemad),
f) Ühe KOV juures (delegeeritud ülesanne)	b) volikogud,
g) Ühisamet	c) koolijuhid,
h) Ühisasutus	d) haridusnõunikud,
10. Muud:	e) õpetajad/ tugispetsialistid,
.....	e) ROL (büroo, organid/ komisjonid),
...	f) muud:
	3) <u>välised partnerid</u> :
	a) haridus- ja teadusministeerium,
	b) ülikoolid,
	c) muud:

1. Hariduse tugiteenuste koostöö arendamine ja koostöömudelid

1.1. Kuidas puuduvate/ olemasolevate (koormuse maksimaalne rakendamine) tugispetsialistide jaotust paremini organiseerida? Kas need erinevad spetsialistide lõikes, nt kriitilisem vajadus, teenusrühma suurus.

1.1.1. logopeed

1.1.2. sotsiaalpedagoog, eripedagoog, psühholoog, HEV koordinaator

1.1.3. abiõpetaja, asendusõpetaja, mentorõpetaja

Koostöövormid: 1) haridusasutuste kahepoolne koostöö (miks täna valdavalt ei toimi?); 2) koondada tugispetsialistid ühe üksusesse (vallatasand, koostöötasand); 3) võtmespetsialistide keskendamine horisontaalse koostöö kaudu (kahe- ja mitmepoolne koostöö nii asutuste kui vajadusel KOVide vahel.

1.2. Milline on minimaalne ja soovituslik tugispetsialistide lävend koolides ja lasteaedades. Määratleda hindamisalus ja lävend: õpilaste arv, HEV laste arv, muu.

1.3. Kuidas tagada piisav hulk tugispetsialiste?

1.3.1. Strateegiline koostöö ülikoolidega;

1.3.2. Tugispetsialistide andmekogu loomine (nagu õpetajate puhul);

1.3.3. KOV palgapoliitika muutmine, töötasu viimine vastavusse nõudlusega.

1.4. Tugispetsialistide koostöö, vastastikuste kogemuste vahetamine, keerukamatel üksikjuhtumitel vastastikune nõustamine (sarnaselt aineõpetajate sektsioonidega);

1.5. Varajase märkamise süsteem lasteaedades/ logopeedi (tugispetsialistide) tagamine lasteaedades. Kuidas siduda tugispetsialistide koostöömudelisse lasteaiad?

2. Hariduslike erivajaduse teenuse tagamise ja kaasava hariduse korraldus maakonnas

2.1. Kaasava hariduse strateegiline arendamine ja rakendamisvõimekuse kujundamine omavalitsusjuhtide (poolt poliitilisel) tasandil, mis tagaks senise konkurentsipõhise ja jalgadega hääletamise mudeli asemel tervikliku koordineeritud süsteemi.

2.2. Kaasava hariduse (ja HEV) olemuse mõtestamine ja parimate rakenduspraktikate ühine leidmine.

2.3. Raikküla kooli ja Vana-Vigala TTK kogemuste, spetsialistide ja meetodikate tõhus ülekanne kogu Raplamaal.

2.3.1 Raikküla koolis töötavad spetsialistid võiksid pakkuda tuge kogu maakonna KOVidele ja koolidele: kompetentsibaas, koolitus, väljaõpe, teenused.

2.3.2. Keerukamate HEV juhtumitega tegelemine: toimetuleku ja hooldusõpe, keerukamad lihtsustatud õppe juhtumid.

2.3.3. Konkurents lihtsamate HEV juhtumite/ laste pärast (kaasava õppe erinevad visioonid).

3. KOVide osalusel toimiva hariduse tugiteenuste nõustamise süsteemi/ meeskonna loomine, mille ülesanne on:

3.1. KOVide ja koolide nõustamise hariduse tugiteenuse ja nende integreerimise erinevate valdkondade vahel (haridus, sotsiaal, tervis) ja erijuhtumite korral,

3.2. lapsevanemate nõustamine,

3.3. spetsiifilisemate hariduse tugiteenuse pakkumine. Siin oleks ka kooliväline hariduse tugiteenuste nõustamismeeskond, kelle otsusest tulenevalt määratakse lastele teenusvajadused. Nõustamismeeskonnas võib olla spetsiifiline erialaspetsialisti teenuse pakkumine (nt rehabilitatsioon).

Koostöötegevused ja nende toimeaspektid

Vali 3 olulisimat koostöötegevust	Koostöötegevus	Sisu täpsustused, koostöövormi pädevused ja konkreetset tegevused (vajadusel)	Selle koostöövormi korraldus (organisatsioon/struktuuriüksus) ja koht piirkonna organisatsioonide süsteemis	Ressursid, mida on tarvis koostöö rakendamiseks ja tegevuste elluviimiseks
1. Hariduslike tugiteenuste koostöö arendamine ja vastav koostöömudel				
	<p>1.1. Kuidas puuduvate/ olemasolevate (koormuse maksimaalne rakendamine) tugispetsialistide jaotust paremini organiseerida?</p> <p>Kas need erinevad spetsialistide lõikes, nt kriitilisem vajadus, teenusrühma suurus:</p>		<p>Koostöövormid:</p> <p>1) haridusasutuste kahepoolne koostöö (miks täna ei toimi?);</p> <p>2) koondada tugispetsialistid ühe üksusesse: a) vallatasand või b) koostöötasand;</p> <p>3) võtmespetsialistide keskendamine horisontaalse koostöö kaudu (kahe- ja mitmepoolne koostöö nii asutuste kui vajadusel KOVide vahel) – kuidas tagada süsteemsus?</p>	
	1.1.1. logopeed			
	1.1.2. sotsiaalpedagoog, psühholoog, HEV koordinaator			
	1.1.3. abiõpetaja, asendusõpetaja, mentorõpetaja			
	<p>1.2. Milline on minimaalne ja soovituslik tugispetsialistide teenuse lävend koolides ja lasteaedades. Määratleda hindamisalus ja lävend: õpilaste arv, HEV laste arv, muu.</p> <p>Milliste spetsialistide puhul ei ole nende kasutamise rakendamine koostöös võimalik?</p>	<p>Logopeed Sotsiaalpedagoog Eripedagoog HEV koordinaator abiõpetaja, asendusõpetaja, mentorõpetaja</p>		
	1.3. Kuidas tagada piisav hulk tugispetsialiste?			
	1.3.1. Strateegiline koostöö ülikoolidega;			
	1.3.2. Tugispetsialistide andmekogu loomine (nagu õpetajate puhul);			
	1.3.3. KOV palgapoliitika muutmine, töötasu viimine vastavusse nõudlusega.			
	1.3.4. Teie lisaettepanek			
	1.4. Tugispetsialistide koostöö, vastastikuste kogemuste vahetamine (sarnaselt aineõpetajate sektsioonidega), keerukatel üksikjuhtumitel vastastikune nõustamine;			
	1.5. Varajase märkamise süsteem lasteaedades/ logopeedi (tugispetsialistide) tagamine lasteaedades.			

	Kuidas siduda tugispetsialistide koostöömodelisse lasteaiad?			
2. Hariduslike erivajaduse teenuse tagamise ja kaasava hariduse korraldus maakonnas				
	2.1. Kaasava hariduse strateegiline arendamine ja rakendamisvõimekuse kujundamine omavalitsusjuhtide (poolt poliitilisel tasandil, mis tagaks senise konkurentsipõhise ja jalgadega hääletamise mudeli asemel tervikliku koordineeritud süsteemi.			
	2.2. Kaasava hariduse (ja HEV) olemuse mõtestamine ja parimate rakenduspraktikate ühine leidmine.			
	2.3. Raikküla kooli ja Vana-Vigala TTK kogemuste, spetsialistide ja metoodikate tõhus ülekande kogu Raplamaal.			
	2.3.1 Raikküla koolis töötavad spetsialistid võiksid pakkuda tuge kogu maakonna KOVdele ja koolidele: kompetentsibaas, koolitus, väljaõpe, teenused.			
	2.3.2. Keerukamate HEV juhtumitega tegelemine: toimetuleku ja hooldusõpe, keerukamad lihtsustatud õppe juhtumid.			
	2.3.3. Konkurents lihtsamate HEV juhtumite/ laste pärast (kaasava õppe erinevad visioonid).			
3. KOVde osalusel toimiva hariduse tugiteenuste nõustamise süsteemi/ meeskonna loomine, mille ülesanne on:				
	3.1. KOVde ja koolide nõustamise hariduse tugiteenuse ja nende integreerimise erinevate valdkondade vahel (haridus, sotsiaal, tervis) ja erijuhtumite korral,			
	3.2. lapsevanemate nõustamine,			
	3.3. spetsiifilisemate hariduse tugiteenuse pakkumine. Siin oleks ka kooliväline hariduse tugiteenuste nõustamismeeskond, kelle otsusest tulenevalt määratakse lastele teenusvajadused. Nõustamismeeskonnas võib olla spetsiifiline erialaspetsialisti teenuse pakkumine (nt rehabilitatsioon).			
	3.4. Teie lisaettepanek.....			

Lisa 12. Fookusrühma seminari kava (13.11.2019)

Fookusrühma seminari kava 13.11.2019

Fookusrühma seminari eesmärk: Raplamaa hariduse koostööpiirkonna sisu (koostöötegevused), tulevikuvisioni ning vormi ja juhtimise määratlemine. Aruteluteemad on koostatud kahe eelmise fookusrühma seminari tulemusi arvestades.

Arutelu põhiteemad:

- Visandada hariduspoliitika rakendamise ühistegevuse struktuur Raplamaal;
- HTM-i algatuste, maakonna ja valdade arengustrateegia (hariduse valdkonnas) koordineeritud rakendamine;
- Õpetajate ja koolijuhtide arendustöö;
- Kaasava hariduse ühistegevuste ja koordineerimise struktuur;
- Laste rajaleidmise ja õmblusteta hariduse rakendamise terviklik mehhanism;
- Ettepanekud HTMile ja ROLle.

III grupp - 13.november kell 10.00 Rapla riigimaja III korruse nõupidamiste saalis (tuba 311)

Osalejad: valla juhid ja ametnikud:

1. Indrek Kullam – Kehtna vallavanem
2. Meelis Mägi – Rapla vallavanem
3. Merlin Suurna – Märjamaa vallavanem
4. Uku Torjus –Kohila vallavanem
5. Eero Kalberg – Raplamaa koolijuhtide ühendus
6. Jüri Morozov – Rapla abivallavanem
7. Katrin Velleste – Kehtna abivallavanem või Teele Ojasalu
8. Meeri Ehandi – Kohila valla haridusnõunik
9. Raivo Heinaru – Märjamaa valla haridusnõunik
10. Hannes Vald – Raplamaa koolijuhtide Ühendus
11. Imbi Kalberg – ROLi kultuuri ja hariduse spetsialist
12. Piret Sapp - HTM

KOOSTÖÖTEGEVUSTE ARUTELU

1. Raplamaa hariduse valdkonna koostöö korraldamise formaadid ja osapooled.

Juhend: Ühise arutelu käigus määratletakse osalejate kogemuste baasil, millised on hariduse koostöötegevuse korraldamise formaadid täna ning nende sidus- ja koostöö asutused, organisatsioonid ja muud toimijad.

2. Koostöö valdkond ja selle sisu: HARIDUSASUTUSTE ÜHISTEGEVUS JA KOOSTÖÖ, RAPLAMA HARIDUSE ARNGUSTRATEEGIA TUUMIKSUUNAD (MAAKONNASTRATEEGIA RAKENDAMINE)

Juhend: tulenevalt senistest aruteludest ja rühmatöödest on kitsendatud haridusvaldkonna koostööteemad. Fookusrühma arutelu käiakse ühisarutelu formaadis need koostööteemad uuesti läbi ning tehakse valik, millised nendest on vajalikud viia ÜHISTEGEVUSTE JA koostöö disainimise faasi. Selleks määratletakse ka koostöötegevuste võimalik vorm ja selle rakendamiseks vajalikud ressursid.

Kõikide koostöötegevuse puhul arutatakse järgmisi teemasid:

- Ühistegevuste ja koostööstruktuuride vorm, pädevused, sisu, konkreetsete tegevused;
- Ühistegevuse koht maakonna (või laiema piirkonna?) organisatsioonide populatsioonis;
- Ressursid, mida on tarvis koostöö rakendamiseks ja tegevuste elluviimiseks;

Taustainfoks

Koostöövormid	Osapooled
11. <u>Senine korraldus</u>	1) <u>organisatsioonid</u> :
12. <u>Pehme võrgustik</u> :	a) KOVD,
e) Koostöökokkuleppe (mitte õigusakti vormis, vaid strateegia tasandil)	b) ROL,
f) Koostööleping	c) koolid (eritüüpi kui vaja seda eraldi rõhutada),
13. <u>Ühised spetsialistid</u> :	c) muud:
e) Juba toimivate asutuste baasil (ühine koordineeritud rakendamine)
f) Eraldi asutuse/ organisatsiooni baasil	2) <u>isikud</u> :
14. <u>Ühine organisatsioon</u>	a) KOV juhid (vallavanemad, abivallavanemad),
i) ROLi tegevuste laiendamine	b) volikogud,
j) Ühe KOV juures (delegeeritud ülesanne)	c) koolijuhid,
k) Ühisamet	d) haridusnõunikud,
l) Ühisasutus	e) õpetajad/ tugispetsialistid,
15. Muud:	e) ROL (büroo, organid/ komisjonid),
.....	f) muud:
	3) <u>välised partnerid</u> :
	a) haridus- ja teadusministeerium,
	b) ülikoolid,
	c) muud:

1. KUJUNDADA HARIDUSPOLIITIKA RAKENDAMISE ÜHISTEGEVUSE STRUKTUUR RAPLAMAAL, mis:

- 1.1. Suudaks tagada **hariduspoliitika rakendamise** (kaasav, õmblusteta haridus) maakonnas erinevate koolipidajate ühise strateegilise kavandamise ja hästi valitud ühistegevuste vormide kaudu;
- 1.2. Selle strateegia järk-järguline kavandamine ja realiseerimine (etapid); või saab kohe kujundada ühe tervikliku organisatsiooni (ilmselt ebareaalne, vajadus vastastikuse usalduse laiendamiseks).
- 1.3. **Pakuks HTMI projekti teatud osi** kujundada edaspidi koostöös teiste maakondadega;
- 1.4. Suudaks **koordineerida haridusasutuste koostööd** nii omavahel kui sidusvaldkondade kaasamisega oma probleemide lahendamisse (nt ettevõtlus, sotsiaalküsimused, koostöö sidusasutustega nt Ülikoolid, Töötukassa, RMK jt).
- 1.5. Alaküsimus (pärast teemalist ülevaatamist) – ühistegevuste korraldamise **struktuuri-alternatiivid:**
 - 1.5.1. Kõik püüda keskendada ühte struktuuri, mida valitseks kõik pidajad;
 - 1.5.2. Kujundada eri struktuurid, kus osa ülesandeid lahendatakse koos, osa jäävad mitme-poolse (piirkondliku) koostöö raamesse;
 - 1.5.3. Üks selline struktuur luuakse ühe valla baasil (nt. tugiteenuste keskus), mis pakub teenust teistele.

2. HTMI ALGATUSTE (HARIDUSPOLIITIKA) JA MAAKONNA ARENGUSTRATEEGIA RAKENDAMISE STRUKTUUR

2.1. Kuidas toimiks:

- (a) Millise instrumentidega tagada maakondliku hariduse arendusstrateegia rakendamine?
- (b) kuidas jõuaksid hariduse poliitikastrateegia tegevused rakenduslikul tasandil valdade hariduse ja koolide arengukavadesse;
- (c) Koolijuhtide Ühenduse roll läbitöötatud ettepanekute kujundamisel; valdade ülesandepäsitused/ lähteülesanded koolijuhtide ühendusele;
- (d) kuidas tagada rakenduskoostöö strateegia kujundamise osaliste vahel (KJÜ, ROL esindusfoorum, volikogu komisjonid jne.), et tekkiks sünergia
- (e) samas vallad/ asutused säilitaksid vajaliku arendusvõimekuse ja eripära, millised on võimalikud ohud ühistegevuste puhul;

3. ÕPETAJATE JA KOOLIJUHTIDE ARENDAMINE

- 3.1. Koolijuhtide ühenduse parem institutsionaliseerumine vallavõimude partneritena ja nõustajana (mida valla võimud neile delegeeriks, kuidas neid suunata);
- 3.2. Õpetajate nappuse probleemi lahendamine ROL baasil (õpetajate andmebaas) ja partnerlussuhted ülikoolidega;
- 3.3. HTMiga kokkulepe ja koolitus(ed), et kujundada võimekus teha ülevaade õpetajate, tugispetsialistide, HEV vajaduste, õppekavade jne. andmebaasidest ja statistikast fookusega Raplamaa ja valdade vaatele. Asendusõpetajate andmebaasi kogemused üle kanda;
- 3.4. Õpetajate tasemeõppe ja täiendkoolituse võimalused (TÜ või TLÜ Ma taseme kasvatusteaduste (tasuline?) rühm Raplas, Saaremaa varasema kogemuse eeskujul).

4. KAASAVA HARIDUSE KOORDINEERIMISE STRUKTUUR

- 4.1. **Hariduse tugiteenuste õppe- ja kompetentsikeskus** (Raikküla, Vana-Vigala TTK jt. kogemuste baasil), **mis suudaks:**
- (a) välja arendada spetsiifiliste tugiteenuste pakkumise võimekus või tänase võimekuse laiendamine (nt. lastepsühhiaater, füsioteraapia, tegevusterapeut jt),
 - (b) tagada mentor-tugispetsialistid, nende koolitus ja konkurentsivõimeline palk;
 - (c) ühiselt tagada väiksemates koolides vajadused tugispetsialistide järele (teenuse tellimise võimalus);
 - (d) nn. tugispetsialistide sektsioonide töö käivitamine (ainesektsioonide näitel) ROL juures, mille kaudu ka koolitatakse;
- 4.2. **Kaasava hariduse alaline nõukogu** koolijuhtidest ja spetsialistidest ROL juures (KJÜ analoog kuid kaasava hariduse teemal).

5. ÕPILASTE RAJALEIDMISE RAKENDAMISE TERVIKLIK MEHHAANISM

See on kui õmblusteta hariduse (laste ladusa koolimobiilisuse) tagamine eeldus. Selle saaks siduda karjäärinõustamisega. [Tutvus- ja arendusvestluse ankeet (Kohila mõisakooli kogemus); individuaalse vestluse kaardid]. Põhjendus: Täna algab laste nii erivajaduste kui -võimekuste sõelumine nullist igakordse asutuse vahetusega (lasteaed, põhikooli esimesed astmed, põhikooli III aste, kutsekool, gümnaasium, täiskasvanuõpe).

- 5.1. Alustada tuleks **varase märkamise ja analüüsi süsteemi** kujundamisest juba koolieelses eas. Juba siis on vaja impersonaalsust (hinnang kogukonnast väljas olevatelt spetsialistidelt). **Lasteaiad ja eelkooliealiste pered peaksid olema koordineerimise süsteemis.**
- 5.2. **Siduda poliitikas ja retoorikas kokku HEV tugiteenuse osutamine ja nõustamine**, et hariduspoliitika oleks suunatud kõikidele; (s.t. mitte üksnes HEV tagamine vaid sotsiaalse eneseteostuse ja lülitumise (vs. tõrjutuse) mehhanismide nõustamine juba algusest peale.) HEV seondub täna liialt meditsiiniga. Strateegias ja retoorikas panna rõhk võimekustele ja erisustele kui võimalusele; kas **huvitegevuse (haridusega)** saaks tasandada võimekuste erinevaid suundumusi (s.h. väga andekate) koolides (nt. ka lihtsad käsitöö- või teiste tööoskuste ringid);
- 5.3. **Rajaleidja funktsioonide väljaarendamine** haridusasutuste, nõustamise ja ekspertiisi osas, miks mitte karjäärinõustamise osas; konsortsium, kus oleks ka sees riigiasutused (Töötukassa, Sotsiaalkindlustusameti maakondlikud üksused);

6. ETTEPANEKUD HTM-ILE

- 6.1. Piloteerida teatud lahendusi tulevastele poliitikaarendustele;
- 6.2. Rakendada teatud teemade puhul erandeid või koguni muuta olemasolevaid norme (nt. võimaldada valla/ maakonna vaadet ja analüüsi HTM andmebaasides põhjal)
- 6.3. Jätku-rakendused koostöös teiste maakondadega, neil võib olla erilisi kogemusi (nt. Läänemaa terviseedenduse integreerimise kogemused).

Koostöötegevused ja nende toimeaspektid

Vali 3-4 olulisimat ühistegevuse suunda	Koostöötegevus	Koostöövormi pädevused, sisu, korraldus (organisatsioon/struktuuriüksus) ja koht piirkonna organisatsioonide süsteemis	Ressursid, mida on tarvis koostöö rakendamiseks ja tegevuste elluviimiseks
	<p>1. Kujundada hariduspoliitika rakendamise ühistegevuse struktuur Raplamaal, mis:</p> <p>1.1. Suudaks tagada hariduspoliitika rakendamise (kaasav, õmblusteta haridus) maakonnas erinevate koolipidajate ühise strateegilise kavandamise ja hästi valitud ühistegevuste vormide kaudu;</p> <p>1.2. Selle strateegia järk-järguline kavandamine ja realiseerimine (etapid); või saab kohe kujundada ühe tervikliku organisatsiooni (ilmselt ebareaalne, vajadus vastastikuse usalduse laiendamiseks).</p> <p>1.3. Pakuks HTMile projekti teatud osi kujundada edaspidi koostöös teiste maakondadega;</p> <p>1.4. Suudaks koordineerida haridusasutuste koostööd nii omavahel kui sidusvaldkondade kaasamisega oma probleemide lahendamisse (nt ettevõtlus, sotsiaalküsimused, koostöö sidusasutustega nt Ülikoolid, Töötukassa, RMK jt.</p>		
	<p>1.5. Ühistegevuste korraldamise struktuuri-alternatiivid:</p> <p>1.5.1. Kõik püüda keskendada ühte struktuuri, mida valitseks kõik pidajad;</p> <p>1.5.2. Kujundada eri struktuurid, kus osa ülesandeid lahendatakse koos, osa jäävad mitme-poolse (piirkondliku) koostöö raamesse;</p> <p>1.5.3. Üks selline struktuur luuakse ühe valla baasil (nt. tugiteenuste keskus), mis pakub teenust teistele.</p>		
	<p>2. Hariduspoliitika (HTM) ja maakonna arengukava rakendmaise struktuur:</p> <p>a) millise instrumentidega tagada maakondliku hariduse arendusstrateegia rakendamine?</p> <p>b) kuidas jõuaksid hariduse poliitikastrateegia tegevused rakenduslikul tasandil valdade hariduse ja koolide arengukavadesse;</p> <p>c) Koolijuhtide Ühenduse roll läbitöötatud ettepanekute kujundamisel; valdade ülesandepüstitused/ lähteülesanded koolijuhtide ühendusele;</p> <p>d) kuidas tagada rakenduskoostöö strateegia kujundamise osaliste vahel (KJÜ, ROL esindusfoorum, volikogu komisjonid jne.), et tekkiks sünergia</p> <p>e) samas vallad/ asutused säilitaksid vajaliku arendusvõimekuse ja eripära, millised on võimalikud ohud ühistegevuste puhul.</p>		
	<p>3. Õpetajate ja koolijuhtide arendamine</p>		
	<p>3.1. Koolijuhtide ühenduse parem institutsionaliseerumine vallavõimude partneritena ja nõustajana (mida valla võimud neile delegeeriks, kuidas neid suunata);</p>		
	<p>3.2. Õpetajate nappuse probleemi lahendamine ROL baasil (õpetajate andmebaas) ja partnerlussuhted ülikoolidega;</p>		
	<p>3.3. HTMiga kokkulepe ja koolitus(ed), et kujundada võimekus teha ülevaade õpetajate, tugispetsialistide, HEV vajaduste, õppekavade jne. andmebaasidest ja statistikast fookusega Raplamaa ja valdade vaatele. Asendusõpetajate andmebaasi kogemuste ülekandmine;</p>		

	3.3. Õpetajate tasemeõppe ja täiendkoolituse võimalused (TÜ või TLÜ Ma taseme kasvatusteaduste (tasuline?) rühm Raplas, Saaremaa varasema kogemuse eeskujul).		
	4. Kaasava hariduse koordineerimise struktuur.		
	4.1. Hariduse tugiteenuste õppe- ja kompetentsikeskus (Raikküla, Vana-Vigala TTK jt. kogemuste baasil), mis suudaks:		
	a) välja arendada spetsiifiliste tugiteenuste pakkumise võimekus või tänase võimekuse laiendamine (nt. lastepsühhaater, füsioteraapia, tegevusterapeut jt),		
	b) tagada mentor-tugispetsialistid, nende koolitus ja konkurentsivõimeline palk;		
	c) ühiselt tagada väiksemates koolides vajadused tugispetsialistide järele (teenuse tellimise võimalus).		
	d) nn. tugispetsialistide seksioonide töö käivitamine (aineseksioonide näitel) ROL juures, mille kaudu ka koolitatakse;		
	4.2. Kaasava hariduse alaline nõukogu koolijuhtidest ja spetsialistidest ROL juures (KJÜ analoog kuid kaasava hariduse teemal).		
	5. Õpilaste rajaleidmise rakendamise terviklik mehhanism		
	5.1 Alustada tuleks varase märkamise ja analüüsi süsteemi kujundamisest juba koolieelses eas. Lasteaiad ja eelkooliealiste pered peaksid olema koordineerimise süsteemis.		
	5.2. Siduda poliitikas ja retoorikas kokku HEV tugiteenuse osutamine ja nõustamine , et hariduspoliitika oleks suunatud kõikidele; (s.t. mitte üksnes HEV tagamine vaid sotsiaalse eneseteostuse mehhanismide nõustamine.) Strateegias ja retoorikas panna rõhk võimekustele ja erisustele kui võimalusele; kas huvitegevuse (haridusega) saaks tasandada võimekuste erinevaid suundumusi (s.h. väga andekate) koolides (nt. ka lihtsad käsitöö- või teiste tööoskuste ringid);		
	5.3. Rajaleidja funktsioonide väljaarendamine haridusasutuste, nõustamise ja ekspertiisi osas, miks mitte karjäärinõustamise osas; konsortsium, kus oleks ka sees riigiasutused(Töötukassa, Sotsiaalkindlustusameti maakondlikud üksused);		
	6. Ettepanekud HTMile		
	6.1. Piloteerida teatud lahendusi tulevastele poliitikaarendustele;		
	6.2. Rakendada teatud teemade puhul erandeid või koguni muuta olemasolevaid norme (nt. võimaldada valla/ maakonna vaadet ja analüüsi HTM andmebaasides põhjal)		
	6.3. Jätku-rakendused koostöös teiste maakondadega, neil võib olla erilisi kogemusi (nt. Läänemaa tervisedenduse integreerimise kogemused).		

