

HTI arenduspäev
“Meeskondlik juhtimine ja
töötajate võimestamine”

2. juuni 2026
Viimsi Artium

Ajakava

- 09.30 - 10.00 Kogunemine ja tervituskohv
- 10.00 - 10.30 Akadeemiline eestvedamine ülikoolis - Tiia Õun
- 10.30 - 11.30 Meeskondlik juhtimine ja töötajate võimestamine -
Karmen Paul ja Eve Eisenschmidt
- 11.30 - 11.45 Kohvipaus
- 11.45 - 13.15 Teema jätkub
- 13.15 - 14.00 Lõuna
- 14.00 - 15.30 Teema jätkub
- 15.30 - 15.45 Kohvipaus
- 15.45 - 16.45 Akadeemiliste suundade ja keskuste arutelud
- 16.45 - 17.15 Kokkuvõtted
- 17.15 Õhtusöök





Akadeemilisest eestvedamisest

Tiia Õun



TALLINNA ÜLIKOOL

Eesmärk organisatsiooni vaates

- Akadeemilised töötajad on paremini toetatud, nende töökeskkond on stabiilsem ja tagasiside tööle asjakohasem.
- Teadus- ja õppetöö seotus ja kvaliteet tõuseb.
- Motivatsioon iseteenitud vahendeid hankida suureneb ja see võimaldab tasakaalustada tegevustoetusest sõltuvust ja selle kõikumisest tingitud võimalikku ebastabiilsust.
- Administratiivne koormus väheneb tänu selgemale juhtimismudelile ja seda toetavale IT-süsteemile.

Eesmärk juhtimise ja töötaja vaates

Eesmärgiks on, et **akadeemilise töötaja vaates** oleksid kooskõlas ja lõimitud protsessid:

- (1) **aastavestlus**, mis võimaldab igal töötajal saada vähemalt kord aastas tagasisidet oma tööle
- (2) iga aastane **töökoormuse arvestus ja planeerimine**
- (3) iga 5 aasta tagant toimuv **atesteerimine**

Soovime jõuda olukorrani, kus **vahetu juhi ja akadeemilise töötaja** vaates ja koostöös:

- a. **infosüsteem** aitab saada ülevaadet koormusest ja seda planeerida
- b. **vestluse** jooksul analüüsitakse ja räägitakse läbi nii töökoormuse kui atesteerimisnõuete täitmise osas silmas pidades tuleviku karjäärivõimalusi
- c. **atesteerimise tulemus** on töötajale ennustatav ning ta saab oma tegevusi jooksvalt oodatud tulemuste valguses suunata
- d. **tulemuslikkuse** võetakse arvesse **töötingimuste** osas otsuste tegemisel

Struktuur ja regulatsioonid

Alus- ja alghariduse osakond

Elukestva õppe osakond

Haridusjuhtimise ja -innovatsiooni
osakond

Kaasava hariduse ja
eripedagoogika osakond

Õpetajahariduse ja
hariduspsühholoogia osakond

Ülikooli põhikiri

Töösuhete eeskiri

TA eeskiri

Õppekava statuut

Majanduseeskiri

Akadeemiliste üksuste allüksuste juhid

- Osakonna või keskuse juht, kelle määrab instituudi direktor akadeemiliste töötajate hulgast.
- Töötaja jätkab akadeemilist tööd, juhi roll lisandub, on tähtajaline kuni 3 aastaks ja järjestikku mitte pikemaks perioodiks kui 10 aastat.
- Tööaeg - juhtimisülesande täitmiseks arvestatakse üldjuhul kuni 20% täistööajast.
- Õigus saada vahetult pärast allüksuse juhi ülesannete lõppemist täiendav õppetööst vaba semestri tingimustele vastav periood arvestusega üks kuu ühe allüksuse juhina töötatud aasta kohta.



Osakonna juhi rolli sisu

- Vahetu juht kõigile allüksuse akadeemilistele töötajatele v.a § 9 tenuurisüsteemi professori ametikoha töötajad, kelle vahetuks juhiks on instituudi direktor
- Teeb direktorile ettepanekuid allüksuse personali puudutavates küsimustes
- Tagab koostöös nõuandva koguga allüksuse õppe-, teadus-, arendus- ja loometegevuse sidustatuse ning arendamise vastavuses ülikooli arengukava ja instituudi tegevuskavaga, tagab koostöö instituudi teiste allüksuste ja teiste akadeemiliste üksustega.
- Juhib osakonna nõuandva kogu tööd (sinna kuuluvad kõik osakonna tenuurisüsteemi ametikohta ja õppekava juhi rolli täitvad akadeemilised töötajad)



Osakonna juhi ülesanded

- Toetab töötaja professionaalset arengut, toetab tööalaste eesmärkide seadmisel, tagasiside andmisel.
- Viib läbi aastavestlusi, toetab töötajat töökoormuse analüüsimisel ja atesteerimiseks valmistumisel.
- Esitab põhjendatud ettepanekud töötingimustes vajalike muudatuste tegemiseks üksuse juhile.
- Töötaja atesteerimiskomisjonis osalemine.



Juhtimise rollid

Õppekava juht

Projekti juht

Uurimisrühma juht

Nõukogu juht

Komisjoni juht

Suuna / osakonna juht

Keskuse juht

Ülikool on...

Võrdsem

Õiglasem

Mõjusam

Nähtavam

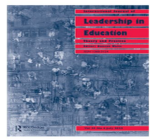
Kestlikum

Tugineme oma Haridusjuhtimise programmidele ja uuringutele ja juhtimiskogemisele

Karmen Paul

PSÜHHOLOOGILISE VÕIMESTATUSE JA JUHIPOOLSE VÕIMESTAVA
KÄITUMISE SEOSD ÕPETAJA ÕPIKÄSITUSEGA

Magistritöö



International Journal of Leadership in Education
Theory and Practice



ISSN: (Print) (Online) Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/tedi20>

A study of Finnish and Estonian principals' perceptions of strategies that foster teacher involvement in school development

Eve Eisenschmidt, Raisa Ahtiainen, Berit Silvia Kondratjev & Reet Sillavee

To cite this article: Eve Eisenschmidt, Raisa Ahtiainen, Berit Silvia Kondratjev & Reet Sillavee (2021): A study of Finnish and Estonian principals' perceptions of strategies that foster teacher involvement in school development, International Journal of Leadership in Education, DOI: 10.1080/13603124.2021.2000033

To link to this article: <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2000033>



TALLINNA ÜLIKOOL





Aruteluks kasutage 1 minuti jutupulka.



Individuaalne mõtisklus ja skeem paberile:

- Mis tiimidesse ma kuulun?
- Milline on minu roll nendes tiimides?



Kohvipaus

15 minutit



*II osa:
Valmidus tegutseda
tiimides -
psühholoogiline
võimestatus tiimis*



Psühholoogiline võimestatus

Koosneb neljast dimensioonist –
tähenduslikkus, kompetentsus, autonoomsus ja mõjus.

Koos need neli dimensiooni toetavad inimese aktiivsust oma töös, mis tähendab, et töötaja soovib panustada oma töös organisatsiooni arengusse.

(Spreitzer, 1995)

Psühholoogiline võimestatus

Kompetentsus – inimesed soovivad olla tõhusad ning tunda end tegevustes kompetentsena.

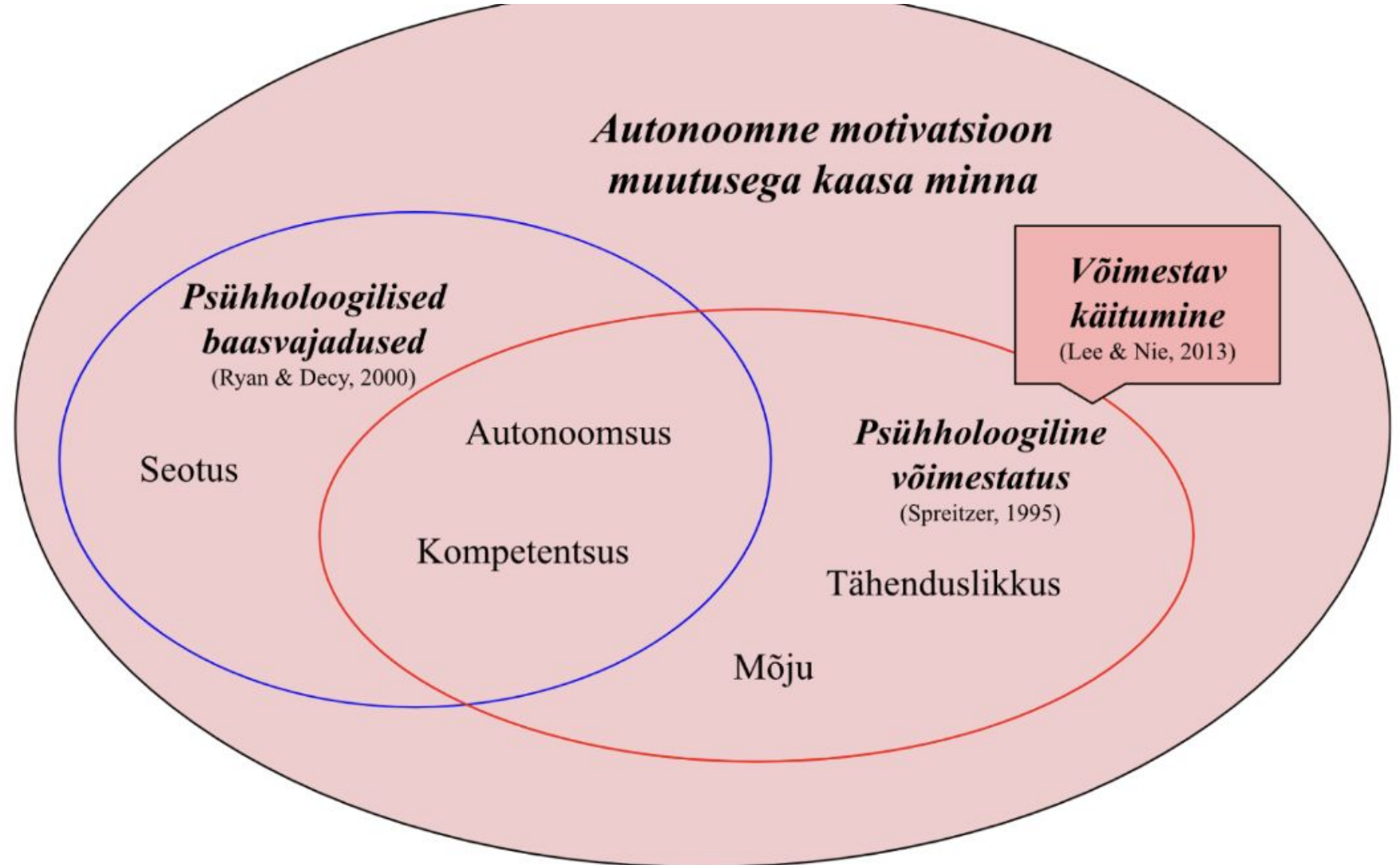
Autonoomsus – soov valida ise omale tegevusi ja olla nende algatajaks.

Tähenduslikkus – inimene näeb muutuse väärtust ja kasu, muutus/töö omab inimesele laiemat tähendust.

Mõjus – inimene tajub, et tema saab muutust mõjutada, tema sõnal on kaalu, temaga arvestatakse ja tema töö on tulemus.

(Spreitzer, 1995)

VÕIMESTATUS MUUTUSE PERIOODIL



vt digiriivulis

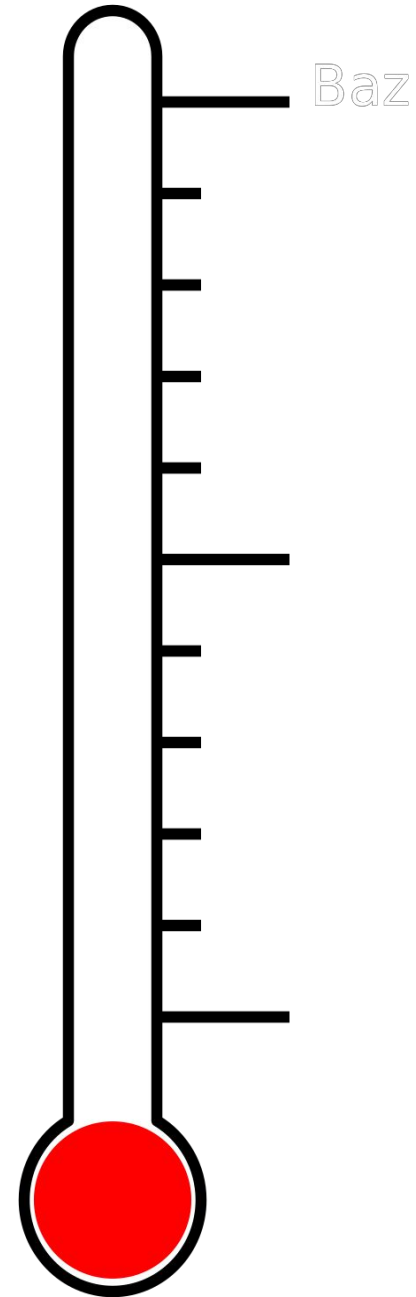


Dimensioonid ja tass

*Kuidas sinu
võimestatusega lood on?*



küsimustikule vastamine



*Mis Sulle vastu vaatab?
Jaga paarilisega.*



TALLINNA ÜLIKOOL



HAAK
Hariidusjuhtimise Akadeemia

Tegevused psühholoogilisel võimestamisel

- visiooni ja eesmärgi ühine kujundamine
- vastutuse ja ülesannete jagamine - jagatud juhtimine
- koostööks aja ja ruumi loomine
- üksteise arenguvajaduste märkamine ja arenguvõimaluste loomine
- edusammude märkamine ja tunnustamine

Lee & Nie (2013)

Vali laualt üks kaart



Individuaalne mõtisklus:

- ❖ Mida ma kolleegina teen homme oma tiimikaaslaste võimestamiseks?
- ❖ Pane enda jaoks kirja paar olulist lubadust.





Lõuna *45 minutit*



TALLINNA ÜLIKOOL



III osa: Rutiinid tiimitöö kujundamisel

- *Miks on rutiinid olulised?*
- *Mida me täna juba teeme?*
- *Mida saame veel teistelt õppida?*



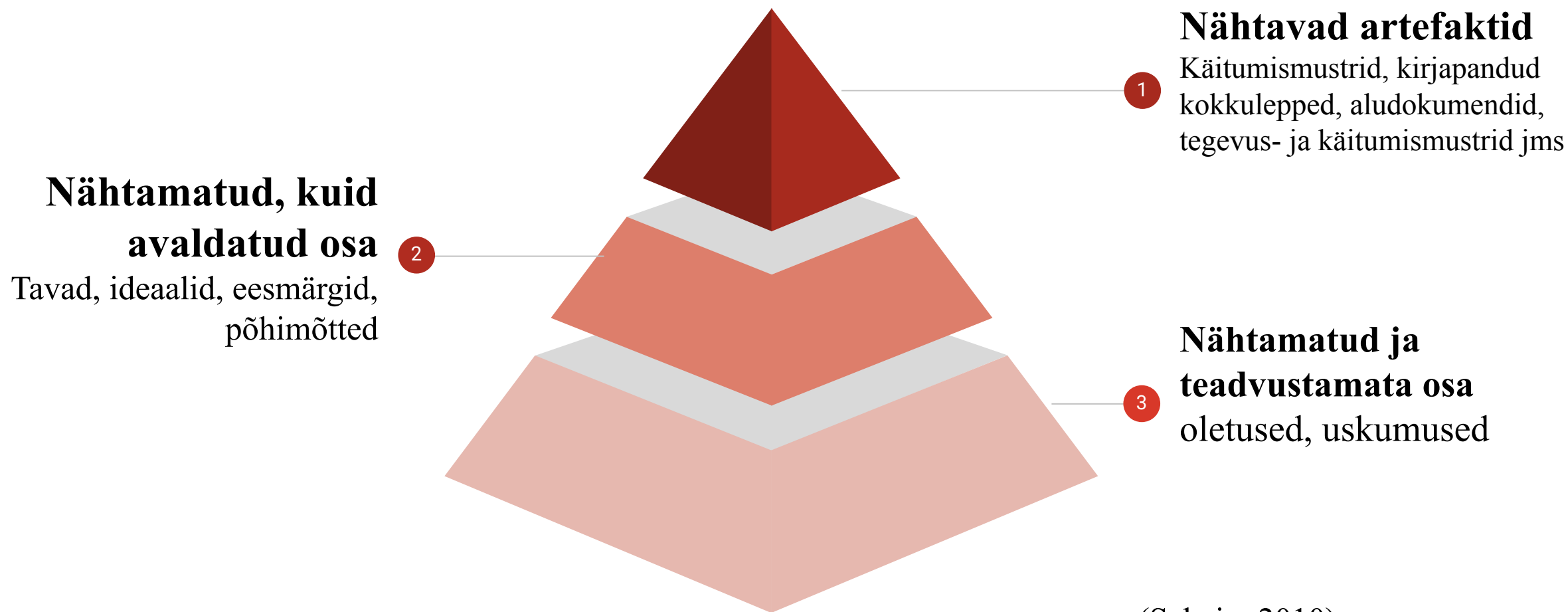
Kultuur ja juhtimine

Kultuur on tugevam jõud kui strateegia või struktuur. **Kultuur sööb strateegiat hommikusöögiks** (Drucker)

Kultuur kujuneb varasema tegevuse käigus kogetu üldistamise tulemusel “kuidas meil siin asjad käivad” (Angelides & Ainscow 2000)

Kuni me ei pööra tähelepanu asutuse/tiimi kultuurile, on vähe lootust, et saavutame edu arendustegevuses (Hopkins, 1995)

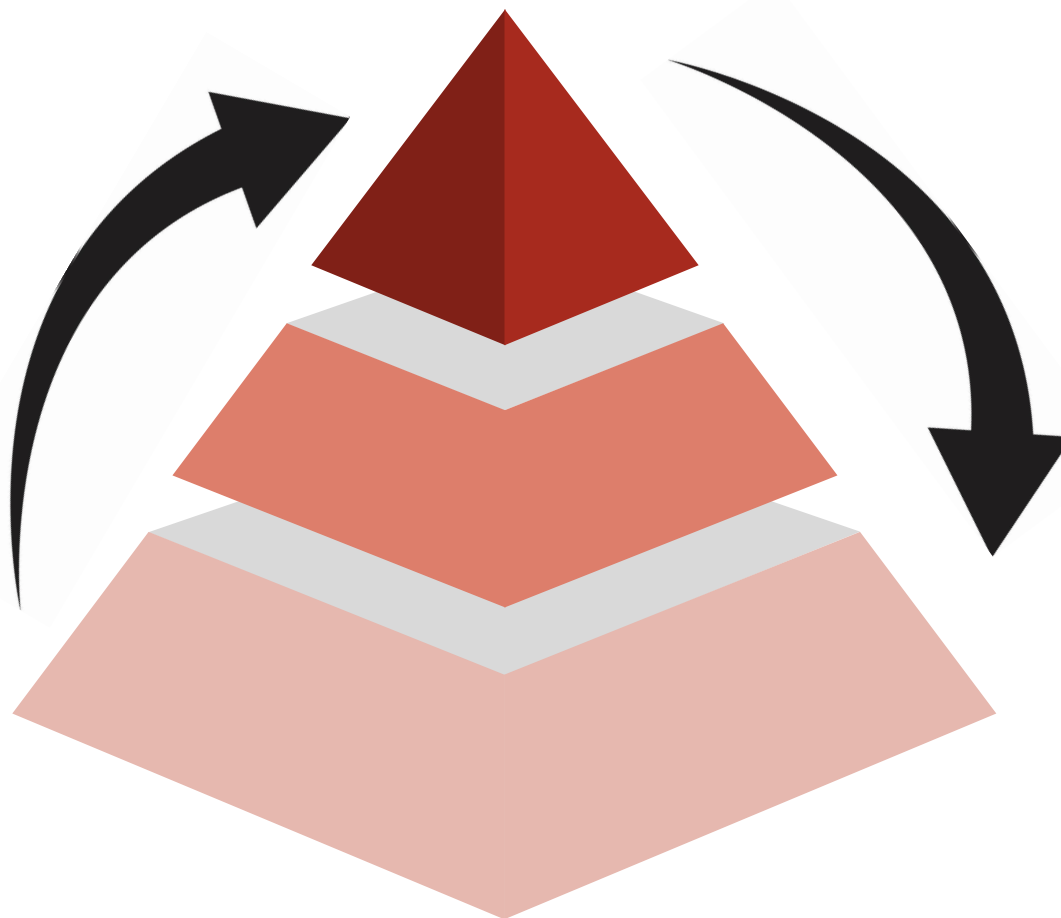
Kultuur



(Schein, 2010)

Kultuur ja juhtimine

Läbi uute
tegevusmustrite avame
nähtamatuid ja
teadvustamata aspekte
(protsessid, valitud
käitumispraktikad,
alusmaterjalid, jt)



Muudame
töökultuuris artefakte
nii, et need oleksid
tähenduslikud ja saaks
osaks meie
väärtusruumist -
seeläbi kujundame
väärtusruumi

*Uued rutiinid aitavad
muuta kultuuri*

Vali mõjusad tööriistad!



Kultuuri muutmiseks vali mõjusad alustalad



Leadership and Policy in Schools



ISSN: (Print) (Online) Journal homepage: www.tandfonline.com/journals/nlps20

How to Unpack the Black Box of School Culture - A Conceptual Framework for School Improvement in Eſtonia

Eve Eisenschmidt & Kätlin Vanari

To cite this article: Eve Eisenschmidt & Kätlin Vanari (11 Mar 2025): How to Unpack the Black Box of School Culture - A Conceptual Framework for School Improvement in Estonia, Leadership and Policy in Schools, DOI: [10.1080/15700763.2025.2477154](https://doi.org/10.1080/15700763.2025.2477154)

To link to this article: <https://doi.org/10.1080/15700763.2025.2477154>

Mis on rutiinid?

Organisatsiooni/tiimi rutiin on korduv ja äratuntav muster omavahel seotud tegevustest, kuhu on kaasatud mitmeid tegutsejaid (Maag Merki et al 2022).

Rutiinid aitavad kokku hoida aega ja energiat tähtsamateks mõteteks, ei pea mõtlema asjadele, mis võiks toimida ilma pikema ettevalmistuse ja kaalutlusteta (kus? kes? mida? jne).



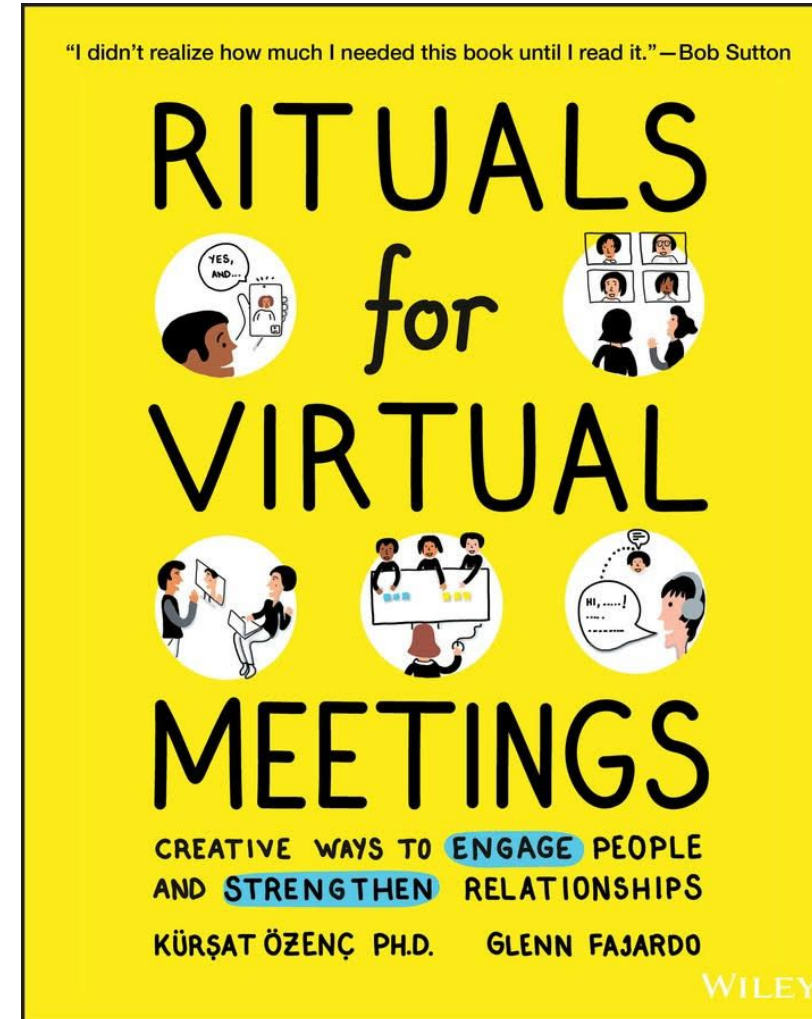
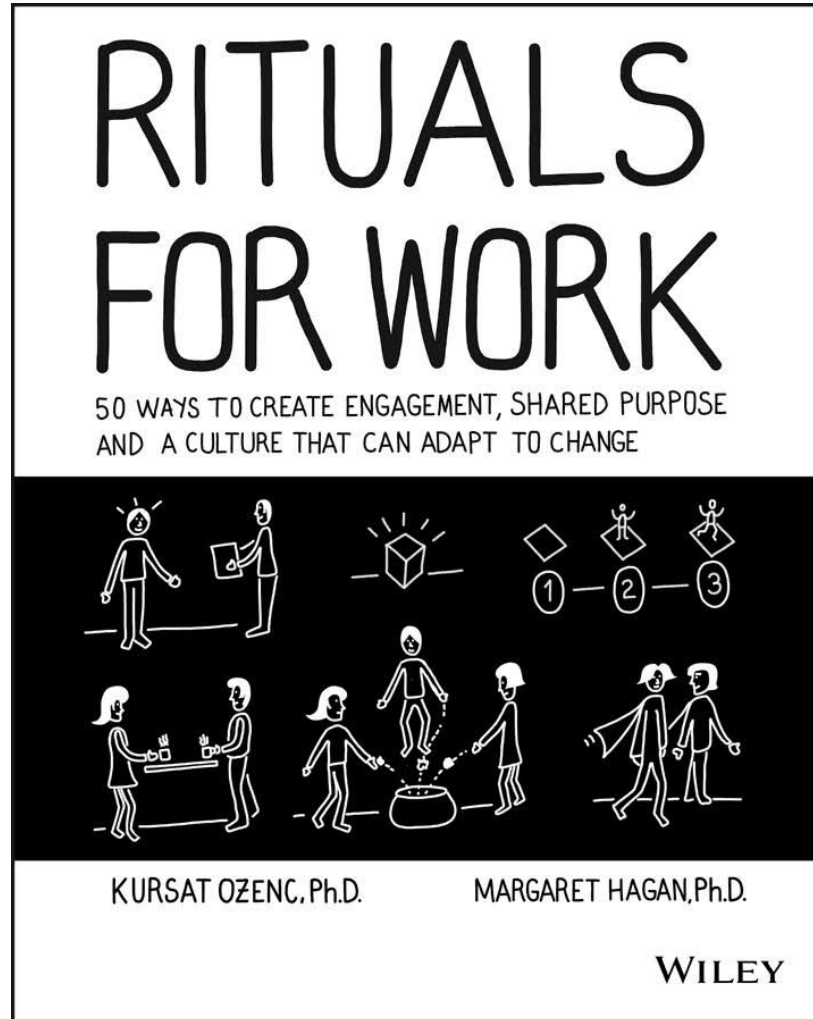
TALLINNA ÜLIKOOL



HAAK
Haridusjuhtimise Akadeemia



Lugemissoovitus



TALLINNA ÜLIKOOL

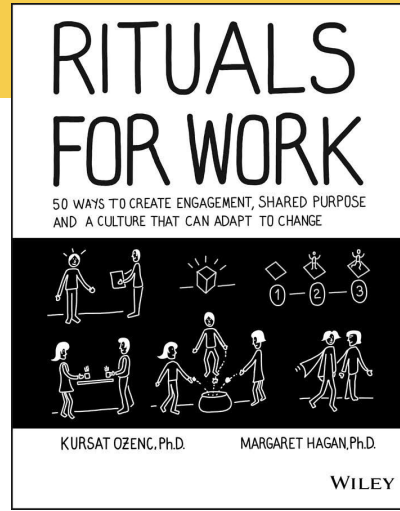
SOORITUSE JA *FLOW*
EDENDAJAD, FOOKUSE
HOIDJAD, ENESEKINDLUSE
NÜGIJAD

KAASAVAD, HÕLBUSTAVAD
JA SUURENDAVAD
OMAVAHELIST SUHTLUST

MUUDATUSTEGA
KOHANDAJAD

KUULUVUSTUNDE,
SEOTUSE JA
IDENTITEEDI
TUGEVDAJAD

KONFLIKTIDE
LAHENDAJAD JA
VASTUPIDAVUSE
SUURENDAJAD
PINGEGA
TOIMETULEKUL



RITUAALID: ERILINE VÕIME LUUA TÄHENDUSLIKKE HETKI

LOOVUSE JA
INNOVATSIOONI
SÜTITAJAD

PAREMA,
VÄÄRTUSPÕHISE JA
INIMLIKU
TÖÖKULTUURI LOOJAD

Tere tulemast! Siin on Sinu pardakaart!

- ☐ olen tutvunud ja allkirjastanud töölepingu koos ametijuhendiga
- ☐ olen tutvunud töökorralduse reeglitega
- ☐ mul on olemas uksekaart ja tean, kuidas maja valvestust pühapäeviti maha võtta
- ☐ mul on olemas vajalikud töövahendid
- ☐ mul on olemas Stuudiumi ja Teamsi konto ja ligipääs tiimikettale Drive'is
- ☐ mind on lisatud FB kinnisesse gruppi ja tuumiku ühisvestluse gruppi Messengeris
- ☐ tean, kes on minu mentor
- ☐ olen õpikeskusest saanud õppekirjanduse ja tean, kuidas toimib RITA
- ☐ tean, kuidas saan printida ja paljundada
- ☐ tean, kust saan kohvi ja teed
- ☐ olen tutvunud tööohutuse juhenditega ja oma allkirja andnud
- ☐ olen Signele esitanud tervisetõendi
- ☐ minu e-postkasti jõuab VGM nädala infokiri
- ☐ olen läbinud tuleohutuskoolituse ja viimase kahe aasta jooksul esmaabikoolituse
- ☐ näen, et minu nimi ja kontakt on kooli kodulehel rubriigis "kontaktid"
- ☐ olen saanud kätte C. Dwecki teose "Mõtteviis" ja lugenud sealt läbi peatükid 1, 2, 3 ja 7
- ☐ mind on kenasti koheldud ja sõbralikult vastu võetud 😊

ESMAABI PAKIKE

- LIIM – oled liim, mis hoiab meid koos
- PATAREI – hoiab Sind hoos
- PEOPASUN – aitab välja hingata, kui vajad abi, siis puhu tugevamini ja me kuuleme
- ŠOKOLAAD – energiasööstuks
- SALVRÄTIKUTE PAKK – pisarate kuivatamiseks, nii enda kui ka teiste
- POST-IT – olulised asjad tuleb kirja panna
- PUSLE TÜKK – olgu aastas põnevaid mõistatusi ja puuduvate pusletükkide leidmist
- KUMMIPAEL – meenutamaks seda, et on oluline olla paindlik – asjad ei pruugi alati minna nii nagu Sa soovid
- kuid kõigel on olemas lahendus
- PLIIATS – iga päev tuleb hea KALENDRISSE kirja panna
- KUSTUTUSKUMM ja tahvli PUHASTUSVEDELIK – igaüks teeb vigu, sama vea tegemine jätab tugevama jälje
- on raskem kustutada
- TEEPAKIKE – iga päev on vajalik võtta puhkehetk – võimalus „hea“ kirja panna
- VALGE TAHVLI MARKERID –
- TEKSTIMARKERID – oluliste asjade esiletõstmiseks
- PAKK VILDIKAID – olgu Sinu aastas erinevaid värve
- PLAASTER – kui on vaja parandada teiste või iseenda haavad
- TAHVLIPUHASTAJA ŠVAMM – see, mis varesti, see uuesti
- PEAVALUTABLETT (Solpadeine 500) – suuremate peavalude leevendamiseks
- ÕHUPALL – nalja peab saama ja õnnestumisi tuleb tähistada
- TAHVLMAGNETID – enda ümber magnetvälja loomiseks
- KLAMMERDAJA klambritega ja KIRJAKLAMBRID – hoiame kokku
- AUGURAUD – süsteemsus loob turvatunde



TALLINNA ÜLIKOOL



HAAK
Haridusjuhtimise Akadeemia

Mida panna tööriistakasti?

Rutiinide loomine tiimitöö tõhustamiseks:

- 1:1 vestlused kord nädalas/kuus (15 min)
- Lõuna tiimikaaslasega (loositud, kõik koos vms)
- Koosolekute rutiinid selgeks (n roteeruv juhtimine, teemade kujunemine jnt)



Mõtisklus paarilisega:

- ❖ Mida me täna juba teeme?
Pange kõik tegevused kirja.
- ❖ Mida on vaja muuta?



Jalutuskäik ideede korjeks



Kollektiivne mõtisklus:

- ❖ Mis rutine saame enda tiimitöö parendamiseks rakendada?
 - Sõnastage üks selge ja teostatav juhtimiskokkulepe, tegevus või lubadus, mis aitab kultuurimuutust hoida.
 - Mis on aasta pärast teisiti?
 - Kuidas me teame, et see toimib?
 - Kes hoiab seda kokkulepet meeles ja küsib aeg-ajalt, kuidas meil läheb?
- ❖ Pange kirja 2- 3 olulist tegevust.



TALLINNA ÜLIKOOL



HAAC
Haridusjuhtimise Akadeemia



Minu panus

- Sõnasta üks konkreetne tegu või lubadus, mida Sina meeskonna liikmena teed.
 - Mina luban ...



Kohvipaus

15 minutit



TALLINNA ÜLIKOOL



Akadeemiliste suundade ja keskuste arutelud



Kokkuvõtte



TALLINNA ÜLIKOOL



HAAK
Haridusjuhtimise Akadeemia

Õhtusöök

