



HEATEO
HARIDUSFOND

Haridusjuhi värbamise käsiraamat



SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Värbamisstrateegia	4
Tööandja maine kujundamine	4
2. I etapp: lähteülesande koostamine ja värbamisprotsessi planeerimine	5
3. II etapp: konkursi teavitustegevused	8
Sihtotsing	9
3. III etapp: kandidaatide hindamine ja valik	11
Struktureeritud intervjuu	12
Hindamine	14
5. Värbamise ja valiku põhimõtted	15
Värbamise õiguslikud alused	16
Eetilised küsimused värbamise ja valiku protsessis	18
6. Haridusjuhi tugi ja sisseelamine	18
Kokkuvõte	20

Haridusjuhi värbamise käsiraamat
Heateo Sihtasutus 2023

Koostajad: Ulla Kamp, Heateo Sihtasutus
Kadri Sooberg-Aettik, Fontes PMP
Kujundaja: refleks.ee
Valminud koostöös Haridus- ja Teadusministeeriumiga



HARIDUS- JA
TEADUSMINISTEERIUM

SISSEJUHATUS

Eestis on üle 1000 alus-, üld- ja kutseharidusasutuse, mida peavad kas riik, kohalikud omavalitsused või mis põhinevad eraomandil. Õppeasutuse pidajate võimalused, praktikad ja võimekus haridusjuhte leida ning värvata on väga erinevad, olenedes nii värbajate kompetentsist kui ka näiteks haridusasutuse asukohast ja suuruselt. Samas sõltub haridusjuhist ja tema võimekusest õppeasutuse käekäik.

Tiptasemel juhtimine algab omakorda tiptasemel värbamisest. Selleks, et õppeasutustes oleksid võimalikult tugeva juhi-profiiliga inimesed, peab ka haridusjuhtide värbamine ja valik olema professionaalne.

Haridusjuhtimise kvaliteedi tõstmist on haridusuenduste leviku ja rakendamise ning õpetajate järelkasvu tagamise võtmetegurina kirjeldatud ka Eesti haridusvaldkonna strateegilistes dokumentides¹. Selleks, et haridusasutustes töötaksid tippjuhi kompetentsidega juhid, on ühe strateegilise tegevussuunana välja toodud haridusjuhi kui tippjuhi värbamise põhimõtete väljatöötamine ning koolipidaja võimekuse tõstmine õppeasutuse juhtide värbamisel.

Kui läheneda haridusjuhi värbamisele nagu tippjuhi omale, algab protsess väljakutse sõnastamisest ja kuulutuse kanalivalikust, et info jõuaks õige siht-rühmani, ning jätkub konkursil osalevate kandidaatide hindamisega. Läbimõeldud protsessi tulemusena saab tööandja tugevad kandidaadid, kelle hulgast

langetada teadlik valik, arvestades oma eesmärki ja kandidaatide profile.

Heateo Haridusfond käivitas koolijuhtide värbamispraktikate uurimiseks ja arendamiseks 2021. aasta alguses kaheetapilise arendusprojekti. Esmalt uurisime Rakendusliku Antropoloogia Keskuse abiga seniseid koolijuhtide värbamispraktikaid. Teises etapis kaasasime värbamiskonsultandid personaliarendusettevõttest Fontes ja kohalikud omavalitsused, et viia läbi erinevate koolijuhtide konkursid ning hinnata professionaalsete värbajate kaasamisest saadavat kasu.

Tehtud töö tulemusel kirjeldasime tähelepanekuid levinud värbamispraktikatest, kaasasime Fontese pikaajast kogemust ja teadmisi ning tuginedes Rahandusministeeriumi avaldatud avaliku teenistuse värbamise ja valiku käsiraamatule², koostasime koolipidajatele (haridus- ja personalitöötajatele) juhendi, et haridusjuhi värbamine ja valik oleks korraldatud professionaalselt ja efektiivselt.

Kirjeldasime värbamisprotsessi nelja peamist etappi, mis aitavad luua selgust ning ühtlustada haridusjuhtide värbamise kvaliteeti. Juhendis keskendutakse värbamisprotsessi etappidele ning jagatakse praktilisi näpunäiteid ja parimaid praktikaid.

Kirjeldatud näpunäited ja soovitusel on rakendatavad nii üldhariduskooli, koolieelse lasteasutuse kui kutseõppeasutuse juhi värbamisel³.

”

Hariduse tulevikku mõjutab olulisel määral selle juhtimise kvaliteet. Muutuvas maailmas ja haridussüsteemis on haridusjuhtide arengu toetamisel ja tiptasemel oskustega järelkasvu tagamisel kriitiline tähtsus. Seda nii haridusuenduste elluviimiseks, muutuva õpikäsituse jõustamiseks kui ka kõigi õppijate arengut toetava õpikultuuri kujundamiseks Tallinna haridusasutustes. Tiptasemel juhtimine algab tiptasemel värbamisest. Juhtide valimine pelgalt elulookirjelduse, ametikohale esitatud nõuete täitmise ning kooli arenguvõimaluste kohta kirjutatud essee põhjal ei pruugi alati õnnestuda. Väga suure lisaväärtuse annab kandidaatide täiendav hindamine (testid, intervjuud, ülesanded/simulatsioonid, taustauuring). See annab valikut tegevale komisjonile laiahaardelise ning faktidel põhineva neutraalse informatsiooni otsuste langetamiseks. Äärmiselt oluline on tagasiside, mille kandideerija/tulevane juht saab. Suurem enesest teadlik olemine aitab juhti ka tema edasises töös.

Marika Pettai, Tallinna Haridusameti hariduskorralduse osakonna juhataja 2016-2022

¹ Haridusvaldkonna arengukava 2021-2035; Õpetajate järelkasvu tegevuskava (2021)

² Avaliku teenistuse värbamise ja valiku käsiraamat (2016)

³ Käsiraamatus on kasutatud termineid kool, koolijuht ja koolipidajad, kuid kõik soovitusel kehtivad nii koolieelse lasteasutuse, üldhariduskooli kui ka kutseõppeasutuse juhile ja pidajale.

1 VÄRBAMISSTRATEEGIA

Lisaks haridusstrateegiale, mis kirjeldab koolivõrgu ja haridusvaldkonna pikaajalise visiooni ning eesmärgid, võiks igal kohalikul omavalitsusel olla ka oma värbamisstrateegia, et olla õigel ajal valmis õigeid inimesi värbama. See ei tähenda pika ja kohmaka dokumendi olemasolu, vaid peamiste

põhimõtete sõnastamist selle kohta, milliseid inimesi, mis ülesannete täitmiseks ja milliste kanalite kaudu otsitakse. Värbamisstrateegia peaks peegeldama tööandja põhiväärtusi ning värbamisel ja valikul peaks hindama, kuivõrd tööandja ja kandidaadi väärtused kokku langevad.



SOOVITUS

VÄRBAMISSTRATEEGIAS VÕIKS KOKKU LEPPIDA JÄRGNEVAS:

- Missugused on meie üldised ootused ja eesmärgid haridusasutuse juhtidele?
- Milliseid inimesi meil vaja on (nt haridussektorist, erasektorist, kogenud juht või potentsiaaliga alustav juht jms)?
- Ülevaade järelkasvust ning nende järjepidev arengu toetamine.

- Miks peaks keegi tahtma just meie juures töötada (millist väärtust me pakume, milline on meie maine)?
- Milliseid värbamisemeetodeid (nt konkurss, sihtotsing jms) ja kanaleid me (oma sihtgruppi arvesse võttes) inimeste leidmiseks peamiselt kasutame?

Iga konkreetse värbamise puhul täpsustatakse neid punkte ja minnakse neis detailsemaks.

TÖÖANDJA MAINE KUJUNDAMINE

Konkurents tööturul ja haridusasutuste vahel tiheneb ning üha olulisemaks saab kooli maine oluliste huvigruppide seas, kogukonnas ja ka haridusmaastikul laiemalt. Selle saavutamiseks on oluline tegeleda teadlikult ja järjepidevalt tööandja brändingu ehk maine kujundamisega, ka siis, kui aktiivseid värbamisi käimas ei ole.

Hea maine loob eelduse leida ja hoida tööil tööandja eesmärkide täitmiseks õigeid inimesi. Maine oluline komponent on see, kuidas tajuvad kohaliku omavalitsust tööandjana nii endised, praegused kui ka tulevased töötajad. Maine jagunebki asutuse sisemiseks ja väliseks maineks. Sisemine maine kujuneb selle põhjal, kuidas asutuse praegused töötajad oma tööandjat näevad/tunnetavad. Väline maine kujuneb selle põhjal, kuidas tajuvad asutust avalikkus ja potentsiaalsed töötajad. Seega peab asutus arvestama sellega, et tal on tööandjana

kaks sihtrühma – nii sisemine kui ka väline ehk olemasolevad ja potentsiaalsed töötajad. Mõlemad on omavahel väga tugevalt seotud.





Haridus- ja Teadusministeeriumi kogemus riigikoolide maine kujundamisel

Riigikoolide võrk üle Eesti on kasvanud viimase 12 aastaga pea 26 kooli võrra, kellest kõik ei ole veel õpet andmas, aga asuvad seda tegema alates 1. septembrist 2023. Samaaegselt oleme värvanud juhte mitte ainult uutele koolidele, vaid ka olemasolevatele hariduslike erivajadustega õpilaste koolidele ning kutseõppeasutustele, kus on juhi koht vabanenud. Meie esimene samm teadlikus tööandjabrändingus oli riigigümnaasiumide ühise logo, väärtuste, visiooni ja kvaliteedikokkuleppe loomine ning seeläbi oma loomise loo rääkimine. Selle kirjeldamine on andnud hoogu suurepärase koolijuhtide värbamiseks juba viimased kümme aastat. Oleme oma juhtidele andnud nende värbamise järgselt autonoomia, vastutuse ja usalduse, et neil oleks võimalus oma visiooni ellu viia. Seeläbi on meie juhid loonud oma koolidesse hea töökeskkonna ning neisse koolidesse tahetakse ka Töötukassa väitel just seetõttu õpetajaks tööle asuda. Samuti oleme olnud teadlikult toeks, et riigigümnaasiumide vahel tekiks toetav ja jõustav võrgustik nii juhtide, õpetajate kui tugispetsialistide tasandil, sest õhkkond innovatsiooni loomiseks ja hariduselu mõtestamiseks on soodne. Me julgustame koole kujundama oma nägu, väärtusi, visiooni ja lugu, millega olla omas kogukonnas nähtav ja äratuntav, et head inimesed ka nendeni jõuaks. Ja tööpoolest, inimesed tunnevad end neis väärtustes ja lugudes ära ja tahavad juba ainuüksi seetõttu riigigümnaasiumide tegemistesse kaasuda. Sellest on alati rõõm. Viimastel aastatel oleme astunud samme ka selleks, et luua riigikoolide ühtne katusbränd riigi kutseõppeasutuste ja üldhariduskoolide jaoks tervikuna.

Triin Kaaver, Haridus- ja Teadusministeeriumi riigigümnaasiumide rajamise koordinaator

LIHTSUSTATULT PEAB TÖÖANDJA BRÄNDING ANDMA VASTUSE KOLMELE KÜSIMUSELE:

1. Miks peaks keegi tahtma meile tööle tulla?
2. Miks peaks keegi tahtma meile tööle jääda?
3. Miks peaks keegi tahtma meil pühendunult töötada?



SOOVITUS

Tutvu lähemalt Rahandusministeeriumi avaliku sektori tööandja maine kujundamise materjaliga: [Tööandja maine kujundamisest](#).

2 I ETAPP: LÄHTEÜLESANDE KOOSTAMINE JA VÄRBAMISPROTSESSI PLANEERIMINE

Värbamist planeerides lepitakse kokku värbamise etapid, ajakava ja valikukomisjoni liikmed. Värbamise edukuse tagab see, kui kõik etapid ja aspektid on varem läbi mõeldud ja kõiki osalisi on protsessi sisust põhjalikult informeeritud. Oluline on läbi mõelda, millises ajaraamis tegutsetakse, millised on olulised tähtsajad, kes on projekti eestvedaja, kes kuuluvad valikukomisjoni, mis on valikukomisjoni liikmete roll ning oodatav panus (ja kas neid on selleks ette valmistatud), kuidas on tagatud info liikumine

osaliste vahel, kas ja millist värbamiskompetentsi on vaja juurde kaasata, kas kõik osalised on teadlikud nii seadusest kui ka eetikast tulenevatest värbamise ja valiku põhimõtetest ning rakendavad neid vastavalt (loe lisaks peatükist „Värbamise ja valiku põhimõtted“).

Värbamine on oluliselt professionaalsem ja tulemuslikum, kui protsessi disainimisel ja läbiviimisel on kaasatud pädev värbamispartner mõne perso-

nalibüroo näol või on koolipidaja meeskonnas tugev personalialane kompetents. Välise värbamispartneri roll on protsessi juhtimine ja komisjoni toetamine (vajadusel koolitamine valiku tegemise ning kompe-

tentse ja tulemusliku intervjuu läbiviimise teemal). Lisaks võimaldab värbamiskompetentsi olemasolu koolipidajal kasutada mitmekülgsemaid meetodeid põhjaliku ja kaalutletud valiku tegemisel.

VÄRBAMIST PLANEERIDES MÖTLE LÄBI JÄRGNEV:

- Mis on värbamise ajaraam?
Millal peab uus inimene tööd alustama?
- Kes juhib koolipidaja poolt värbamisprojekti?
- Kes kuuluvad valikukomisjoni?
Millised on valikukomisjoni liikmete rollid?
- Kuidas valikukomisjoni liikmeid protsessist informeeritakse? Kuidas valikukomisjoni liikmeid valiku ja intervjuu protsessiks ette valmistatakse?
- Missugustest etappidest värbamisprotsess koosneb?
- Kas koolipidajal on kogemusi, oskusi, teadmisi ja ajalist ressursi, et läbi viia tulemuslik värbamine, või vajatakse välise värbamispartneri



SOOVITUS

abi? Kui varem on koolijuhi värbamine korduvalt ebaõnnestunud, kaalu välise partneri kaasamist kas osaliselt või kogu protsessi vältel.

- Välise värbamispartneri kaasamisel vaata aegsasti üle, kas kehtiv kohaliku omavalitsuse haridusasutuse juhi värbamist reguleeriv määrus võimaldab välise eksperdi kaasamist. Võib juhtuda, et kehtivad määrused seda ei võimalda, ja kui tehakse otsus värbamispartner kaasata, tuleb määrust muuta.

Koolijuhi värbamise edukus ja tulemuslikkus algab sellest, kas ja kui selgelt on määratletud vajadus, lepitud kokku ja sõnastatud nii ootused kui ka pakkumine. Alles pärast lähteülesande määratlemist saab kujundada värbamisprotsessi järgnevad etapid: kuidas ja mis kanaleid kasutades jõutakse sobivaimate kandidaatideni. Parim

tulemus saavutatakse, kui tekib arutelu kõigi asjassepuutuvate osaliste vahel – arutelu sünnib selge arusaamine, keda tegelikult vajatakse. Lisaks seaduses sätestatud nõudmistele on oluline rääkida läbi konkreetse kooli vajadused, väljakutsed ja sihid ning leida seosed, kuidas otsitav koolijuht kooli pikaajaliste eesmärkide saavutamist toetab.

ABISTAVAD KÜSIMUSED LÄHTEÜLESANDE KOOSTAMISEL:

- Millised on ootused koolijuhile, lähtudes hetke- ja tulevikuvajadustest? Mis on olulisim muutus, mille uus juht peab saavutama?
- Missugused on õnnestumiseks vajalikud eeldused? Eelnev töö- ja juhtimiskogemus, teadmised, oskused ja võimed.
- Milline on sobiv juhtimis-/tööstil?
- Millist täiendust on meeskonda vaja?



SOOVITUS

- Mille alusel aasta või kahe pärast hinnatakse, kas koolijuht on hästi hakkama saanud?
- Mida töödandjana pakume? Miks peaks inimene koolijuhi rolli kandideerima?

Kui lähteülesanne on selgelt sõnastatud, arutatakse läbi võimalikud sihtrühmad. Näiteks kas kandideerima on oodatud vaid varasema haridusasutuse ja -valdkonna kogemusega juhid või ollakse valmis kaaluma koolijuhi rolli ka erasektori taustaga kandidaate.

Ootuste ja vajaduste selgeks väljendamiseks on oluline kokku leppida peamised sõnumid ning koostada töökuulutus, mis kirjeldab lisaks seaduses nõutule ka värvatava koolijuhi ees seisvaid väljakutseid ja koolipidaja ootusi.

Töökuulutuse sisu, keele stiili ja visuaali puhul tuleks arvestada sellega, keda soovitakse töökuulutusega kõnetada, et see sihtgrupi tähelepanu tõmbaks.



SOOVITUS

KÕNEKAS TÖÖKUULUTUS VASTAB JÄRGMISTELE KÜSIMUSTELE:

- Mis teeb kõnealuse kooli unikaalseks ja eriliseks? Sealhulgas missioon, visioon ja väärtused, mis on kultuuri põhialused ja mille peegeldamisega tõmbate ligi teie organisatsiooni sobivaid inimesi. (Kooli tutvustus)
- Kuidas saab koolijuht kooli arengut mõjutada? (Ametikoht, eesmärgid)
- Mis tagab koolijuhile ametikohal edu? (Nõudmised ja ootused)
- Miks seda võimalust kaaluda? (Pakkumine koolijuhile)
- Mida peab kandidaat kandideerimiseks tegema? (Täiendav info ja kandideerimine)

TÖÖKUULUTUSTE NÄIDISED:

Paju Kool ootab endaga liituma teotahtelist, koostööle ja arengule suunatud juhti!



Narva Linnavalitsus kuulutab välja avaliku konkursi järgmise ametikoha täitmiseks:

Narva Paju Kooli direktor

Narva Paju Kool on paindliku õppesüsteemiga kool, kus õpib täna 235 last. Kooli kollektiivi kuulub 30 pühendunud meeskonnaliiget, keda ühendavad väärtused: koostöö, lugupidamine ja traditsioonid. Paju Kool paistab silma aktiivse osalemisega rahvusvahelistes projektides, mida on edasi kandnud tugev projektjuhtimise võimekus ja laste entusiasm. Paju Kooli missiooniks on: „Kool loob tingimused iga õpilase õppimiseks ja arenguks, annab võimalused edaspidise hariduse ja elukute omandamiseks“.

Nõuded kandidaadile:

- magistriraad või sellele vastav kvalifikatsioon ning juhtimiskompetentsid (vastavus haridus- ja teadusministri 29. augusti 2013 määruses nr 30 "Direktori, õppealajuhataja, õpetajate ja tugispetsialistide kvalifikatsiooninõuded" sätestatud nõuetele);
- vastutustunne, korrektsus ja täpsus;
- koostöövõime ja väga hea suhtlemisoskus;
- õpi- ja otsustusvõimelisus;
- analüüsi- ja planeerimisoskus;
- eesti keele oskus C1 tasemel;
- kasuks tuleb õpitute vajavate lastega töötamise kogemus.

Kandideerimine:

Narva Linnavalitsuse koostööpartneriks konkursi läbiviimisel on Fontes PMP OÜ. Kandideerimisdokumendid palume saata e-aadressil info@fontes.ee või kandideerides Fontese Talendipangas talendipank.fontes.ee kõnealuse konkursi all. Kandidaadidel palume esitada järgmised dokumendid või nende dokumentide ametlikult kinnitatud arakirjad:

- kirjalik taotlus konkursil osalemise kohta;
- elulookirjeldus, sh töö- või teenistuskäik;
- ametikohale esitatud nõuetele vastavust tõendavate dokumentide ametlikult kinnitatud arakirjad;
- essee eesti keeles õppeasutuse arenguvisioni või arenguvõimaluste kohta;
- konkursil osaleja soovil muud dokumendid.

Kooli aadress: Juhhanovi 3, 20609 Narva

Konkursi tähtaeg: 05. juuni 2022

Küsimuste korral kontakteeru: Kadri Sooberg-Aettik (Fontese juhtivkonsultant), kadri.sooberg-aettik@fontes.ee

Talendiga juhid!



Pärnumaa Kutsehariduskeskus ja Pärnu Täiskasvanute Gümnaasium ootavad ühist juhti!

Kaks suurt ja hästi toimivat kooli ootavad ühist koolijuhti, kelle silmad löövad särava juhtimisväljakutsest, mille tulemusel on õpilastel võimalik erinevatest õpiradadest koostada just endale sobiv haridustee.

- Sind ootavad tuhanded õpiluvilised noored ja täiskasvanud, kellega kujundada hariduse tulevikku. Nõnda saad anda olulise panuse kutse- ja üldhariduse arengusse tervikuna.
 - Saad teha koostööd tööandjatega koolide arendamisel, et luua õpilastele täiendavaid valikuvõimalusi.
 - Erinevate haridusmaailma nüansside mittetundmine ei ole kandideerimisel takistuseks, oluline on tahe koostööst juhtida.
- Tule meile kui:**
- Sul on visioon kutse- ja üldhariduse loomisest õpilaste hüvanguks.
 - Omad juhtimiskompetentse ja kogemust ning tahad neid rakendada parima õppekeskkonna ja parimate õppimisvõimaluste loomisesse, nii noortele kui ka juba elukogenutele, nii kutse- kui ka üldhariduse omandamiseks.
 - Sul on magistriraad või sellega võrdstatud kvalifikatsioon.
- Koolijuhi rolli sisse elamise toetavad Sind riigikoolide võrgustiku juba kogunud kolleegid Haridus- ja Teadusministeeriumis ning vajadusel erinevad koollitused.**
- Sinu vaimset ja füüsilist tervist toetab töökeskkond koos sinna juurde kuuluvate hüvedega.**

- Kandideeri hiljemalt 8. maiks 2023 Recruri keskkonnas, esitades meile:**
- motiveeritud avaldus (koos palgasooviga) ja visioonivideo teemal "Kahe kooli ühine juhtimine - võimalus koolide arenguks" (kuni 3min) videoCV keskkonnas;
 - elulookirjeldus, sh töö- või teenistuskäik;
 - töökohale esitatud nõuetele vastavust tõendavate dokumentide koopiad;
 - kandidaadi soovil muud dokumendid.

Töö asukoht: Pärnu. **Tööle asumise aeg:** juuli 2023 või kokkuleppel.

Sinu küsimustele vastab riigikoolide pidamise valdkonna nõunik Meelis Mereküla, meelis.merekula@hm.ee

Kandidaadi läbimise kohta küsi: Haridus- ja Teadusministeeriumi andmekaitsejuhtimist, mis on leitavad ministeeriumi kodulehelt <https://www.hm.ee/et/taiskasvanute-tootamine>

Hariduse tulevik. Meiega

3 II ETAPP: KONKURSI TEAVITUSTEgevused

Koolipidajad lähtuvad konkurssidest teavitamisel omavalitsuses kehtivast värbamiskorrast, mis üldjuhul sätestab konkursi teate avalikustamise omavalitsuse kodulehel ning ühes üleriigilises kanalis ja/või kohalikus lehes. On omavalitsusi, mis kasutavad kanalitena ka sotsiaalmeediat ja oma võrgustikke.

Tippjuhtide värbamisel aitab sihtotsing, personaalne lähenemine ja suhtlus sihtgruppi kuuluvate potentsiaalsete kandidaatidega ärgitada ka neid, kes praegu aktiivselt tööd ei otsi, kuid huvitava väljakutse korral on valmis seda kaaluma.

Parim tulemus sobiva kogemuse, oskuste ja kompetentsiga kandidaatide leidmiseks saavutatakse kombineeritud otsinguga. See toob konkursile juurde tugevaid osalejaid ja kasvatab seeläbi konkurentsiametikohtadele.

Teavitustegevuste raames on oluline läbi mõelda ka eelvaliku meetodid ja kandideerimistingimused – milliseid kandideerimisdokumente lisaks elulookirjeldusele (CV) peavad kandidaadid esitama? Eelvaliku meetodid tuleks iga värbamise raames valida lähtuvalt sellest, missugused meetodid võimaldavad kõige paremini hinnata kandidaatide sobivust just konkreetse rolli, nõudmise ja ootuse võtmes.

NÄITEID VÕIMALIKEST EELVALIKU MEETODITEST:



Motivatsioonikiri – kirjalik dokument, mille kandidaat esitab koos CV-ga. Motivatsioonikiri võimaldab kandidaadil anda täiendavat informatsiooni oma kogemuste, saavutuste, väärtuste ja isikuomaduste kohta seoses konkreetse rolliga ning põhjendada oma kandidatuuri ja motivatsiooni, mis teda antud tööpakkumise puhul kõnetab.



Essee – vabas vormis kirjutatud lühivisioon kooli arengust ja selle juhtimisest vmt. Eeldab motiveeritud kandidaadilt põhjalikku eeltööd asutuse kohta, et kujundada saadaoleva info alusel oma esialgne nägemus koolijuhina asutuse arengust.

Essee võimaldab komisjonil saada muuhulgas lisainfot kandidaadi visiooni, ideede, arusaamade, seisukohtade ja juhtimispõhimõtete osas. Samuti hinnata kandidaadi kirjalikku eneseväljendusoskust ning võimet oma mõtteid selgelt, struktureeritult ja argumenteeritult edastada.

Essee puhul tuleks märkida kandideerimise tingimustesse essee soovitatav pikkus, näiteks kuni 2 lehekülge või määrata maksimaalne tähemärkide arv.



Kandideerimisvideo – lühike video, mis võib asendada või täiendada motivatsioonikirja ja/või esseed. Aitab eristada ühte kandidaati teisest ja võimaldab saada esmase mulje kandidaadist enne intervjuule kutsumist.

Video võib aidata välja tuua kandidaadi isikupära, luua emotsionaalse sideme tööandjaga ning näidata, kuidas kandidaat sobib organisatsiooni kultuuriga. Video abil on võimalik hinnata kandidaadi suhtlemisjulgust, eneseväljendus- ja esinemisoskust. Kui kooli oodatakse juhtima kaas-aegset ja innovaatilist juhti, võib video olla tõhus hindamisvahend, sest eeldab kandidaadilt avatust ja julgust tulla kaasa uudsete kandideerimismeetoditega.

Kasutades kandideerimisvideot ühe eelvaliku meetodina, tuleb selgelt kommunikeerida ootust video sisule. Näiteks võib videos paluda kandidaadil end vabas vormis tutvustada, põhjendada motivatsiooni või kirjeldada lühidalt oma visiooni kooli arengust ja juhtimisest. Samuti tuleks ette anda video maksimaalne pikkus (soovitatav pikkus mitte üle 3 minuti).



Haridus- ja Teadusministeeriumi kogemus kandideerimisvideo kasutamisel riigikoolide juhtide värbamisel

Kandideerimisvideo küsimist koolijuhi värbamisel hakkasime viljelema veidi enne esimest koroonalainet. Oleme seda kasutanud erinevalt. Mõnikord küsime seda koos esimese dokumendivooruga ning mõnikord pärast dokumendivooru ja enne vestlusvooru. Kandideerimisvideot kasutades anname ette teema, millest soovime, et koolijuhiks pürgija kõneleks. Oleme palunud kirjeldada näiteks visiooni ettevõtlikust koolist või õppija erinevaid õpiradasid võimaldavast koolist. Mis kasu sellest on? Suurim võit video kasutamisel on, et lisaks dokumentidele saab koolijuhiks kandideerija anda edasi oma visiooni koolist ja värbaja saab esmase tunnetuse kandideerijast ning tema esinemisoskusest, mis koolijuhi rollis on ülioluline. Samuti välistab see kandidaadid, kes tuleks nii-öelda ülejala konkursil osalema ning säästab kokkuvõttes värbaja aega. Soovitame kandideerimisvideo meetodi puhul ette anda teema, millest soovite, et kandidaat kõneleb ning kindlasti ajalise piirangu. Meie hinnangul on parimaks video pikkuseks kolm minutit. Selle ajaga jõuab kandidaat edasi anda oma peamise idee ning värbaja ära tunda, kas inimeses on potentsiaali asuda koolijuhiks ning kutsuda teda järgmisesse vooru.

Triin Kaaver, Haridus- ja Teadusministeeriumi riigigümnaasiumide rajamise koordinaator

SIHTOTSING

Sihtotsingu eesmärgiks on kaardistada sobivad inimesed, kes kõnealusel valdkonnas ja organisatsioonides töötavad.

Sihtotsing sisaldab järgmiseid etappe: sihtotsingu ulatuse määramine, turu kaardistamine sobivate organisatsioonide ja inimeste näol, päringud andmebaasidest, potentsiaalsete kandidaatide nimekirja koostamine, huvipakkuvate inimestega kontakteerumine ja neile võimaluse tutvustamine.

Kõige lihtsamad ja levinumad viisid sihtpakkumise tegemiseks või kandideerimise kutsumiseks on otsepostitus ja telefonikontakt. Kui eeltöö käigus on kaardistatud piisav hulk sobivaid kandidaate, võetakse nendega ühendust. Üheks võimaluseks on kõigepealt saata e-kiri ning seejärel üle helistada, ametikohta põhjalikumalt tutvustada ja kandidaati tundma õppida. Võimalik on alustada ka telefonikontaktiga ning seejärel saata e-kirjaga ametikoha profiil ja muu vajaminev info.

Kandidaadile peaks alati pakkuma võimalust kohtumiseks. Tasub küsida, mis paneks pakkumisest huvituma. Kui seekord ühist huvi ei leita, tasub luba

küsida, kas edaspidi võib uuesti pöörduda. Kuna kontakt tehakse tööandja teadmata, siis on oluline hoida konfidentsiaalsust.



NÄIDE SIHTOTSINGU OTSEPOSTITUSEST



Tere ...!

Pöördun Teie poole organisatsioonist X (vt www.X.ee). Otsime oma meeskonda ...

Kontakteerun, kuna Teie profiil ja töölased tegemised on meile positiivselt silma jäänud. Teil on kogemused ja kompetents järgmistes valdkondades: ... Need on just need teadmised ja oskused, mida me praegu oma meeskonda otsime.

Saadan käesoleva kirjaga täiendava info, miks seda pakkumist kaaluda, samuti organisatsiooni, ametikoha ja kandidaadile esitatud nõudmiste kirjelduse. Loodan, et leiate võimaluse pakkumisega tutvumiseks.

Kas pakkumine võiks Teid huvitada?

Kui jah, siis teen ettepaneku lähiajal Teile sobival ajal meie võimalustest täpsemalt rääkida. Esmane vestlus ei võta kaua aega. Võime selleks kokku leppida telefonivestluse või veebikohtumise.

Kui Teil ei ole huvi praegu uusi väljakutseid kaaluda või see pakkumine Teid ei kõneta, olen tänulik ka selle tagasiside eest.

Heade soovidega ja vastukaja ootama jäädes ...

NÄIDE SIHTOTSINGU TELEFONIKONTAKTIST



Telefonivestluse võimalik struktuur:

I Esitle ennast ja veendu, et räägid õige inimesega.

II Selgita välja, kas on sobiv aeg rääkimiseks. Kui aeg ei ole sobiv, lepi kokku teine aeg.

III Lühike info asutuse kohta ja selgitus, miks helistad. Küsi, kuidas kandidaadil praegu tööalaselt läheb ja kas tal on valmisolek kuulata/kaaluda uusi töölaseid väljakutseid.

IV Kui kandidaat näitab üles huvi vestlust jätkata, tutvusta lühidalt organisatsiooni ja ametikohta. Too välja kõige olulisemad n-ö müügiargumendid, miks seda võimalust kaaluda, et motiveerida kandidaati konkursil osalema.

V Kui huvi on jätkuvalt olemas, pakkuge, et saadate kandidaadile lisainfot ning leppige kokku edasises suhtluses ja sammudes.

VI Kui huvi ei ole, siis küsige, kas ta oskab kedagi soovitada. Samas rõhutage, et soovitaja nime ei mainita ning ta ei võta endale mingit vastutust soovitatu sobivuse eest.



Fontese konsultant aitas meid konkursi ettevalmistamisel, vormistamisel, kuulutuste väljapanemisel, aga ka kandidaatide informeerimisel ja vestlusvooru läbiviimisel. Meil on olemas päris pikaajaline kogemus konkursside korraldamisest, kuid pole nii häid teadmisi värbamisinfo levitamise valdkonnas – selles olukorras oli Fontese toel ja koordineerimisel konkursi läbiviimine kvaliteetselt hoopis palju kõrgemal tasemel, sest konsultant aitas meil põhjalikult läbi mõelda, kuhu info suunata ja kust potentsiaalseid kandidaate otsida.

Larissa Degel, Narva linna kultuuriosakonna juhataja



SOOVITUS

- Levitada infot lisaks tavapärasele kanalitele ka sotsiaalmeedias ja haridusvaldkonna võrgustikes. Kuulutuse aktiivne levitamine sihtgrupiga seotud võrgustikes (nt õpetajad, õpilased, vilistlased, aktiivsed inimesed kogukonnas jne), kaasates kogukonda ja saadikuid.
- Valida eelvaliku meetodid, mis võimaldavad lisaks CV-le saada kandidaatide kohta täiendavat informatsiooni (näiteks motivatsioonikiri, essee arenguvisionist, kandideerimisvideo vms). Meetodite valikul lähtuda seatud nõudmistest ja ootustest kandidaatidele.
- Kasutada sihtotsingut avalikes andmebaasides (näiteks CV-Online, LinkedIn) ja kaardistada potentsiaalsed kandidaadid haridusvaldkonna juhtide seas. Kaaluda ka juhte, kellel puudub eelnev koolijuhi taust, kuid kellel on huvi, kutsumus ja valmisolek seda rolli kaaluda.
- Kui koolipidajal puuduvad oskused ja teadmised sihtotsingu läbiviimiseks, on võimalik kaasata väline partner. Värbamisagentuuridel on sageli olemas oma andmebaas, kontaktvõrgustik ja teadmised ka nendest potentsiaalsetest kandidaatidest, kellel puudub eelnev koolijuhi taust, kuid on olemas huvi ja valmisolek seda töökohta kaaluda.
- Lisaks traditsioonilistele kanalitele on soovitatav kasutada sihtgrupile suunatud sotsiaalmeedia kampaaniat (nt Facebooki sponsitud ja LinkedIni InMaili kampaania). Kanalite valiku ja kampaania seadistamisel on võimalik nõu pidada meedia- või värbamisagentuuriga või kasutada nende abi.

4 III ETAPP: KANDIDAATIDE HINDAMINE JA VALIK

Kui konkursi teavitustegevustega on vajalik hulk potentsiaalselt sobivaid kandidaate ligi meelitatud, tuleb nende hulgast teha valik, tuginedes nõuetele ja kokkulepitud valikukriteeriumidele. Esmalt tuleb teha eelvalik, mille käigus välistatakse kandideerijate hulgast nõuetele mittevastavad kandidaadid. Seda tehakse toetudes CV-de, kandideerimisdokumentide ja teiste eelvaliku meetodite analüüsile (näiteks motivatsioonikiri, essee kooli arengust, kandideerimisvideo jms). Eelvaliku käigus otsustatakse, keda kandidaatidest kutsuda järgmisse vooru – intervjuule.

Intervjuu on valiku ja hindamismeetodina kõige olulisem vahend, mille eesmärk on saada võimalikult täpset ja asjakohast informatsiooni koolijuhi

võimaliku edu või ebaedu kohta uuel ametikohal, et valikukomisjon saaks langetada kandidaatide seast kaalutletud otsuse. Intervjuu edukuse tagab intervjuueerija(te) ettevalmistus ja oskused.

Intervjuueerija(te)l lasub suur vastutus, sest kui õigeid küsimusi ei küsita, võib kandidaadil puududa võimalus anda enda kohta käivat põhjalikku teavet ja sellega kinnitada oma sobivust ametikohale. Intervjuu ja küsimused peaksid olema ette valmistatud vastavalt koolijuhi rollile, seatud eesmärkidele ja kandidaadile esitatud nõudmistele, mis on töös edu tagavad faktorid. Oluline on, et intervjuueerijad lepivad (värbamisspetsialisti eestvedamisel) kokku intervjuu ülesehituse, rollide ja teemade jaotuse ning parimad küsimused iga teema kohta olulise väljaselgitamiseks.



Meid aitasid väga Fontese konsultandi vestlusvooru soovitused - küsimused, mille eesmärgiks oli juhi kompetentside võtmes vajaliku info kogumine, et kandidaatide sobivust põhjalikumalt hinnata. Samuti oli meile suureks abiks soovitatud intervjuu kava. Tänu värbamiseksperdi soovitustele teadsime, mida oli tõepoolest tähtis kandidaadilt küsida ning seetõttu tundsin ennast otsustamisel palju kindlamalt.

Larissa Degel, Narva linna kultuuriosakonna juhataja

STRUKTUREERITUD INTERVJUU

Tõhusaim ja tulemuslikem vestluse vorm professionaalsete kogemuste, oskuste, motivatsiooni ja muude asjaolude väljaselgitamiseks on struktureeritud intervjuu. Kandidaatide võrreldavuse seisukohast on oluline küsimused enne intervjuusid ette valmistada ja kõikidel kandidaatidel samu küsimusi küsida. Intervjuu lõpus peaks kandidaadil jääma aega küsimuste esitamiseks. Optimaalne intervjuu pikkus on 60 minutit, et

komisjonil oleks piisavalt aega koguda asjakohast infot kandidaadi kohta ning et ka kandidaat saaks ametikohast ja koolipidaja ootustest ülevaate. Iga kandidaat panustab protsessi palju aega ja energiat ning väärrib, et talle pühendatakse aega ja tema kandidatuuri kaalutakse tõsiselt. Meeles tuleb pidada, et intervjuu käigus kujundatakse ka tööandja mainet, mistõttu on oluline vältida ebapädevaid ning mainet kahjustavaid võtteid.

KOOLIJUHI INTERVJUU NÄIDISKAVA JA VALIKKÜSIMUSED



I Kandidaadi tutvustus ja taust

- Palun tutvustage enda kandidatuuri ja oma motivatsiooni koolijuhiks kandideerida.
- Mida peate enda tugevusteks koolijuh ametikoha võtmes? Mis Teie õnnestumist toetab?
- Mida peate enda seniseks suurimaks tööalaseks õnnestumiseks? Mille üle olete uhke? Mis aitas Teil edu saavutada?
- Millised on olnud Teie n-õ põrumiskohad? Missugustest kogemustest olete kõige enam õppinud? Mida teeksite nüüd teistmoodi?
- Kui mõtlete kõnealuse kooli ja direktorirolli peale, siis missugune on Teie isiklik kõige olulisem õpivõi arengueesmärk?



II Kandidaadi visioon

- Olete kandideerimisel esitanud oma visiooni ja tegevuskava, kuidas näete direktorina kooli arengut. Mis on kõige olulisem ja kõige suurema mõjuga asi, mida soovite kindlasti muuta või ellu viia? Kuidas planeerite seda teha ja missugust abi vajate? Mis võib olla kõige suurem takistus või keerukus selle saavutamisel?



III Juhtimine ja koostöö

- Missugune on Teie senine juhtimiskogemus (meeskonna suurus, struktuuriüksused jne)?
- Missugused on Teie põhimõtted inimeste juhtimisel ehk töökspidamised juhina? Kuidas võiksid Teie endised ja praegused kolleegid Teid juhina iseloomustada?
- Millist lisaväärtust Te kooli meeskonda toote?
- Missuguste inimestega on Teil keeruline koostööd teha? Kuidas neile lähenete?



IV Motivatsioon

- Mis Teid üldisemalt motiveerib, paneb asju ära tegema ja hoiab silma säramas?
- Millised tegurid on Teie jaoks töökoha valiku juures olulised?
- Mis on Teie peamised kõhklused või hirmud koolijuh rolli astudes?
- Missugune on Teie nägemus ja ootused koostööle koolipidajaga?
- Missugune on Teie motivatsioon peale seda vestlust kümnepalliskaalal? Kui vastus on vähem kui 10 palli, siis mis peaks muutuma, et see tõuseks kasvõi ühe palli võrra?



V Kandidaadi küsimused

PEAMISED VEAD INTERVJUEERIMISEL JA VALIKUL⁴

- 1. Esmamuljele tuginemine.** Tihti kaldutakse tegema kandidaadi kvalifikatsiooni puudutavaid otsuseid intervjuu esimeste minutite jooksul. Otsuste tegemiseks peaks rohkem informatsiooni koguma.
- 2. Madal struktureeritus.** Erinevate kandidaatidega keskendutakse erinevatele teemadele.
- 3. Esitatakse küsimusi, mis ei ole seotud sobivuse hindamisega töökohal ja mida ei tohi võrdse kohtlemise seaduse (VõrdKS) alusel tööintervjuul küsida.** Need on näiteks küsimused, mis puudutavad eraelu, tervist, perekonnaseisu, laste olemasolu ja vastavaid tulevikuplaane, kandidaadi vanust või plaani pensionile jääda (et selgitada välja inimese vanus või eelistada nooremalt töötajat), andmeid raseduse, sünnitamise, lapsevanemaks olemise ja perekondlike kohustuste täitmise, puudega või eakate pereliikmete olemasolu ja hoolitsemise kohta.
- 4. Negatiivsele keskendumine.** Negatiivne info on tihti suurema mõjuga ja jääb paremini meelde kui positiivne info. Intervjueerija peaks vältima negatiivsele infole keskendumist.
- 5. Pakutavast ametikohast ei omata ülevaadet.** Intervjueerija, kellel ei ole täpset ülevaadet ametikohal vajaminevate teadmiste, oskuste ja isikuomaduste kohta, võib teha otsuseid, tuginedes enda isiklikule ettekujutusele. See ei pruugi vastata tegelikkusele.
- 6. Ajasurve värbamiseks.** Kui värbamiseks on vähe aega, siis kaldutakse otsuseid tegema piiratud info põhjal (nt tehakse lühemad intervjuud, ei küsita kõiki küsimusi).
- 7. Otsuste mõjutatavus kandidaatide intervjuerimise järjekorrast, n-ö esimese ja viimase efekt.** See tajuviga tuleneb inimese mälu omadustest. Katsetega on kindlaks tehtud, et reast esitatud objektidest jäävad inimesele esimene ja viimane tunduvalt paremini meelde. Kui kandidaatidega kohtutakse järjest ning ka otsus langetatakse kohe peale intervjuusid, on suurim eelis viimasena intervjueritud kandidaadil. Kui intervjuude ja otsuse langetamise vahele jääb päeva või paari pikkune ajavahemik, saab domineerivaks esimese efekt. Et kandidaate võimalikult objektiivselt hinnata, peaks kõikide intervjueritavate kohta jooksvalt märkmeid tegema.
- 8. Haloefekt (ühe tunnuse mõju teistele).** Sügaval igas hindajas peitub vajadus omistada hinnatavale üksteisega kooskõlas olevaid omadusi/jooni (nt avatus, headus, töökus), mille tulemusena ei pöörata teatud aspektidele tähelepanu ja tehakse ühest joonest lähtuvaid üldistusi. Raskem on inimesest kujundada pilti, mis sisaldab nii positiivset kui ka negatiivset.
- 9. Stereotüübid.** Elu jooksul kujunevad kõigil välja teatud stereotüübid, mis süstematiseerivad meie teadmisi ja reeglina aitavad suures infohulgas kiiremini orienteeruda (nt väikeste lastega emad puuduvad sagedasti töölt jne). Vastutades aga inimeste hindamise eest, võib hindaja teadmatus sellisest inimesele loomuomasest tajuveast põhjustada heade kandidaatide kõrvalejäämise ning nende pahameele.
- 10. Võimalikud mulje mõjutajad, millest intervjuerija peaks teadlik olema ja otsuseid tehes vältima:**
 - **Kandidaadi koostöövalmidus** – näitab hästi inimese motivatsiooni, kuid ei pruugi olla olulises seoses tema edukusega vakantsel ametikohal.
 - **Kandidaadi isiksuse mõju (sümpaatia) intervjuerijale** (nt sarnased hovid vms). Kandidaadi suhtumise mõju intervjuerijale (meile meeldivad inimesed, kes on meie moodi ja nõustuvad meiega).
 - **Kandidaate, kes kasutavad rohkem silmsidet, naeratavad ja noogutavad,** hinnatakse tugevamaks, huvitavamaks ja paremini pinget taluvaks.
 - **Mitteverbaalse käitumise mõju.** Näiteks antakse hinnanguid kandidaadi nihelemisele, jalgadega vastu põrandat koputamisele ja hääle värisemisele. Vältima peaks ka ise kandidaadile mitmeti mõistetavate mitteverbaalsete signaalide andmist, näiteks noogutamine, liiga tihti kella või aknast välja vaatamine, pastakaga lauale koputamine jmt.
- 11.** Unustatakse, et samal ajal kui hinnatakse kandidaati, hindab ka kandidaat intervjuerijat!

⁴Täiendatud peatükk „Peamised vead intervjuerimisel“ avaliku teenistuse värbamise ja valiku käsiraamatust.



Fontese värbamiskonsultandi näpunäited olid suureks abiks Tartu Jaan Poska Gümnaasiumi uue direktori valimisel 2021. aasta kevadsuvel. Direktorikonkursile laekusid mitme tugeva kandidaadi avaldused, kelle hulgast oli vaja välja selgitada parim. Tartus hindab kandidaate direktorikonkurssidel laiapõhjaline komisjon, kuhu kuuluvad linna esindajate kõrval kooli, kogukonna ja koolijuhtide ühenduse esindajad. Seekord osales komisjoni töös ka Fontese esindaja, kelle professionaalne abi seisnes kandidaatidele esitatavate küsimuste ettevalmistamises, nende juhiprofiili hindamises ja olulisemate tugevuste-nõrkuste väljatoomises. Tänu sellele oli meil kogu värbamise ajal suurem kindlustunne protsessi enda ja tehtud valikute osas. Nii meie kui ka konkursi viimasesse vooru sõelale jäänud kaks kandidaati said põhjaliku ülevaate oma tugevustest ning arenguvajadustest.

Riho Raave, Tartu Linnavalitsuse haridusosakonna juhataja

HINDAMINE

Selleks, et kujundada koolijuhi tööks vajalike oskuste kohta hinnang, toetada tulevast koolijuhti sisseelamises ja planeerida tema arengut, on soovituslik viia tugevaimate lõppkandidaatide seas läbi põhjalikum kompetentsi hindamine ehk juhiprofiili analüüs (kaasates värbamispartnerit). Hindamise aluseks on koolijuhi tööks vajalikud oskused (kompetentsus).

Hindamisprotsessis kasutatakse ja kombineeritakse erinevaid hindamiseetodeid, nagu näiteks: isiksuse ja motivatsiooniküsimustikud, võimekustestid, strategiaülesanded, juhtimisalased rollimängud, hindamissintervjuu ja taustauuringud kandidaadi soovitajatega. Hindamine annab koolipidajale kandidaatide kohta

olulist lisainfot isiksuse, juhiprofiili ning tugevuste ja arenguvajaduste kohta kokkulepitud pädevuste lõikes. Hindamistulemuste põhjal on võimalik kandidaate objektiivsetel alustel võrrelda ja kaalutletud lõppotsus teha.

Hindamine on ka kandidaatide seisukohalt oluline. Hindamisprotsess võib pingutust nõuda, kuid on seejuures väga arendav ja tõstab kandidaatide teadlikkust nii oma tugevustest kui ka võimalikest arengukohtadest juhina. Samuti väärtustavad kandidaadid hindamistulemuste tagasisidet ja eksperdi soovitusi juhtimiskompetentsuse ja oskuste arendamise osas.



Vestlus komisjoniga, millele eelnes nii essee kui motivatsioonivaldus, lisaks isiksuse test, võimekuse testid, rollimäng ning kõike kokkuvõttev vestlus on alustavale juhile ja tema ülemusele parim stardiplatvorm, millelt teekonda alustada. Sain väga palju nüansirikast informatsiooni enda kui inimese ja juhi omaduste kohta, sama teadmine on olemas ka minu ülemusel, järelikult on osapooltele selged nii arenguvajadused kui ka tugevused. Samuti on mõlemal poolel kindlustunne ja teadmine, et otsitava positsioonile valiti just see inimene, kes vastab organisatsiooni vajadusele oma tugevuste, visiooni ja samas ka arenguvajadustega. Kui iga koolijuht Eestis saaks tulevikus valitud just seesuguse protsessi kaudu, siis me tõepoolest räägime haridusjuhtidest kui tippjuhtidest. Ja me ju tahame sinna jõuda.

Mari Roostik, Tartu Jaan Poska Gümnaasiumi direktor



SOOVITUS

OLULINE ON LÄBI MÕELDA HINDAMISE JA VALIKU ETAPIS:

- Intervjuu küsimustiku koostamine, lähtudes koolijuhi rollile, eesmärkidele ja nõudmistele seatud ootustest. Struktureeritud lähenemine ja kandidaatidelt samade küsimuste küsimine aitab tagada, et otsuse tegemiseks on kogutud piisavalt asjakohast infot ning et kandidaate saab omavahel võrrelda.
- Intervjueerijate ehk valikukomisjoni oskuste arendamine ja ettevalmistus vähemalt tunniajaste struktureeritud intervjuude läbiviimiseks.
- Juhtimiskompetentsi ja isiksuse hindamine, kasutades erinevaid meetodeid (nt isiksuse ja võimekuse testid, motivatsiooni- ja fokuseeritud intervjuu, strateegilised juhtimisülesanded, rollimängud jms).
- Pikemad ja struktureeritud vestlused võimaldavad koolipidajatel kandidaate ja nende võimekust põhjalikumalt tundma õppida ning tagavad parema kandidaadikogemuse. Soovituslik intervjuu pikkus on 45 kuni 60 minutit.
- Õpetajate esindaja kaasamine on tulevase koostöö huvides võtmetähtsusega.
- Teiste (sama piirkonna/pidaja) koolijuhtide kaasamine komisjoni lisab kompetentsi ja annab uue juhi hindamiseks vajaliku vaatenurga.
- Kogemuse ja arengu seisukohast on oluline anda kandidaadile tagasisidet, missugustel põhjustel ta valituks ei osutunud.

5 VÄRBAMISE JA VALIKU PÕHIMÕTTED

Haridusametuse juhi värbamisotsused on rohkem või vähem avalikkuse tähelepanu all. Töötades erinevate huvigruppidega, luues ühiseid eesmärke ja olles eestvedavaks jõuks nende elluviimisel, on õppeametuse juhil oma kogukonnas väga oluline roll. Seetõttu on eriti oluline, et koolijuhi värbamine ja valik oleks avatud, läbipaistev, asjatundlik ja usaldusväärne ning tagatud oleks kandidaatide võrdne kohtlemine. Haridusametuse juhi värbamise üldised põhimõtted on reguleeritud põhikooli- ja gümnaasiumiseaduses (PGS)⁵, koolieelse lasteasutuse seaduses (KELS)⁶ ja kutseõppeasutuse seaduses (KutÕS)⁷, milles on välja toodud, et õppeametuse juhi vaba ametikoha täitmiseks korraldatakse avalik konkurss, mille kuulutab välja õppeametuse pidaja, kes kehtestab ka konkursi läbiviimise korra.

Lisaks peab silmas pidama haridusametuse juhile seatud kvalifikatsiooninõudeid⁸, milleks on üldhariduskoolide puhul magistrikraad või

sellele vastav kvalifikatsioon, juhtimiskompetents ning eesti keele oskus vastavalt keeleseaduses ja keeleseaduse alusel antud õigusaktis esitatud nõuetele. Juhtimiskompetentsi hinnatakse järgmistes valdkondades: organisatsiooni arengu juhtimine, õpikeskkonna kujundamine, personalijuhtimine, ressursside juhtimine ja enesejuhtimine. Kutseõppeasutuse juhtidele esitatud kvalifikatsiooninõuded on magistrikraad või sellele vastav kvalifikatsioon, juhtimiskompetentsus ja -kogemus, pedagoogiline kompetentsus ning C1-tasemel eesti keele oskus.

Värbamisel ja valikul on oluline aus konkurss ning kandidaadi teadmistel, oskustel ja kogemustel põhinev valimine. Kõikidel kandidaatidel on võrdne võimalus kandideerimiseks, neile edastatakse konkursi kohta sama informatsioon ning neid koheldakse võrdselt (st hinnatakse samade kriteeriumide alusel, teavitatakse ühtemoodi jms).

⁵ Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus § 71

⁶ Koolieelse lasteasutuse seadus § 21

⁷ Kutseõppeasutuse seadus § 16 ja § 39

⁸ Direktori, õppealajuhataja, õpetajate ja tugispetsialistide kvalifikatsiooninõuded § 2



VÄRBAMISE ÕIGUSLIKUD ALUSED

Tööandja on isikuandmete töötleja ka siis, kui ta alles värbab töötajaid. Kandidaatide isikuandmete töötlemisel tuleb lähtuda isikuandmete kaitse seadusest (IKS) ja avaliku teabe seadusest. Isikuandmete töötlemist käsitleb põhjalikult ka Andmekaitse Inspektsiooni juhised „Isikuandmete

töötlemine töösuhetes“ ning eraldi loodud juhised personalitöötajale⁹. Kandidaadiandmete osas on juhised samaselt kohaldatavad (ei ole vahet, kas tegemist on avaliku teenistuse seadusega või töölepingu seaduse alusel värbamisega).

VÕRDNE KOHTLEMINE, DISKRIMINEERIMINE

- Töötaja valiku kriteeriumid peavad olema avalikud ja värbamisprotsess läbipaistev.
- Töökuulutus (pakkumine) ei tohi olla mingile grupile suunatud või kellegi suhtes diskrimineeriv, näiteks üksnes naistele või ainult meestele (SoVS¹⁰ § 8). Argumendiks ei saa olla näiteks töökeskkonna vastavus ühe soo esindajatele, riietumisvõimalused või füüsiline töö jne.
- Vajaliku kvalifikatsiooni ja kogemusega kandidaati ei tohi kõrvale jätta seepärast, et ta erineb juba olemasolevatest töötajatest nahavärvuse, rahvuse, vanuse, usutunnistuse või veendumuste, seksuaalse sättumuse või puude olemasolu tõttu (VõrdKS § 1 lg 1).
- Kui kandidaat küsib, miks ta valituks ei osutunud, peab tööandja andma talle kirjaliku seletuse, milles põhjendab oma värbamisotsust, ning selle seletuse eesmärk on hajutada diskrimineerimise kahtlust (VõrdKS § 7; SoVS § 7).
- Avalikustatud valikukriteeriumidele toetudes peab saama selgitada, milliste kriteeriumide alusel valiti välja sobivaim töötaja, miks jäeti kõrvale küsimuse esitaja, mille poolt olid teised kandidaadid paremad (näiteks haridus, töökogemus, muud tööks vajalikud oskused, isiksuseomadused ning muud selgeid eeliseid andvad oskused või põhjused, et mitte anda alust diskrimineerimise süüdistusele).
- Tööandja võib töölesoojalt küsida ainult neid andmeid, mille vastu tal on õigustatud huvi (TLS¹¹ § 11).
- Huvi võib tunda üksnes otseselt tööülesannete täitmise võimekusega seonduva kohta.

VÄRBAMISINTERVJUUL EI PEAKS KANDIDAADILT KÜSIMA JÄRGNEVAT:

- Töölesoojija eraelu kohta või muud, mis ei ole seotud sobivusega pakutavale töökohale.
- Infot tervise, puude, perekonnaseisu, laste olemasolu ja vastavate tulevikuplaanide kohta, kandidaadi vanust või plaane pensionile jääda (et selgitada välja inimese vanust või eelistada nooremalt töötajat), andmeid raseduse, sünnitamise, lapsevanemaks olemise ja perekondlike kohustuste täitmise, puudega või eakate pereliikmete olemasolu ja hoolitsemise kohta (VõrdKS; SoVS).

Võib küsida, kas kandidaadil on või võib tekkida raskusi mõne tööülesande või lepingutingimuse täitmisega.

⁹ Juhised personalitöötajale: isikuandmed töösuhetes

¹⁰ Soolise võrdõiguslikkuse seadus

¹¹ Töölepingu seadus

ISIKUANDMETE TÖÖTLEMINE JA TAUSTAUURINGUD

Tööstlus on oma olemuselt isikuandmete töötlemine ja järgida tuleks vastavaid nõudeid (IKS; GDPR):

- Värbamise käigus on otstarbekas viidata, kuidas isikuandmeid töödeldakse – milline on töötlemise eesmärk, töötlemise õiguslik alus ja andmete säilitamise tähtjad.
- Kandidaadile tuleb teatada, mis andmeid ja kust koguti ning kes neid töötleb, samuti on kandidaadil õigus nendega tutvuda ja nõuda oma andmete parandamist;
- Volitatud töötleja ehk tööandja võib nõusolekut küsimata töödelda isikuandmeid, mida kandidaat on tööandjale ise esitanud (CV ja kaasnevad dokumendid).
- Volitatud töötlejal (koolipidaja; valikukomisjoni liikmed; väline ekspert, kui on kaasatud) ei ole ilma kandidaadi nõusolekuta õigust avaldada kolmandatele osapooltele infot kandideerimise kohta, kandidaadi konkursi käigus esitatud dokumente ja temaga seotud andmeid.
- Kui inimene on avaldanud informatsiooni enda kohta avalikul veebilehel, blogis, FB vm ja info tuleb välja tavalise internetiotsingu käigus, ja kui piirduakse vaid avalikult avaldatud andmete vaatamisega, siis ei ole vaja kandidaadilt eraldi nõusolekut küsida;
- Kui leiate tööle kandideerija kohta avalikku informatsiooni, mis võib mõjutada tööle võtmist, siis peaks võimaldama kandidaadil selgitusi anda.
- Kui tööandja tahab ühendust võtta kandidaadi endise tööandja, tema sõbra või tuttavaga soovitude ja/või tagasiside saamiseks, siis selle kohta peab saama kandidaadilt eelnevalt nõusoleku. Kandidaadi soovil peab andma talle ka üldsõnaliselt tagasisidet, mis sisuga oli saadud info.
- Vajadusel saab karistusregistrisse teha päringuid ja selleks ei pea kandidaadi nõusolekut küsima.

Värbamisprotsessis kogutud CV-d on soovitatav alles hoida üks aasta peale värbamise lõppu, sest vastavalt võrdse kohtlemise seadusele on töösoovijal õigus vaidlustada tööle valituks mitteosutumine näiteks diskrimineerimise alusel. Seega on

tööandjal õigustatud huvi säilitada andmeid kuni vaidlustustähtaja lõpuni (VõrdKS § 25). Säilitamise tähtaeg peaks olema kirjas mõnes tööandja dokumendis ja samuti võiks kandideerijaid sellest informeerida.



SOOVITUS

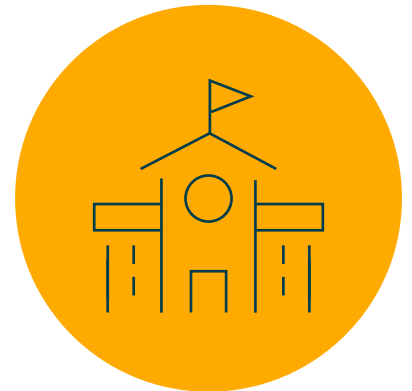
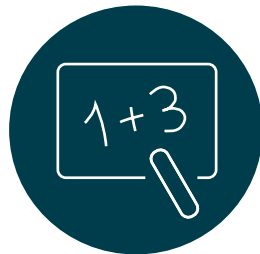
Kuivõrd koolijuhi värbamisse ja valikukomisjoni kuuluvad erinevate huvigruppide esindajad, kes ei pruugi olla kursis seadustega, mida tuleb värbamisel silmas pidada, peaks koolipidaja värbamisprotsessi alguses veenduma, et komisjoni liikmed on vastavatest regulatsioonidest teadlikud. Eelkõige puudutab see konfidentsiaalsusnõuet, võrdset kohtlemist ja isikuandmete töötlemist.



EETILISED KÜSIMUSED VÄRBAMISE JA VALIKU PROTSESSIS

Eetilistest põhimõtetest juhendumine annab avalikkusele kindlustunde, et koolijuhi ametikoht on täidetud õiguspäraselt, läbipaistvalt ja põhjendatult. Lisaks toetab see koolipidajast positiivse kuvandi loomist. Koolijuht ei ole avalik teenistuja, mistõttu kehtib koolijuhi värbamise puhul töölepingu seadus ning ei ole vaja järgida avaliku teenistuse seadusest tuleneva konkursi korraldamise nõudeid. Kuid kuna koolijuhi valik on tulenevalt rollist kogukonnas suure avaliku huvi all, siis tasub ka koolijuhi värbamisel lähtuda avaliku teenistuse värbamise käsiraamatus nimetatud printsiipidest:

- Seaduslikkus: lähtumine õigusaktidest, mis värbamise ja valiku valdkonda reguleerivad.
- Erapooletus: protseduurireeglite järgimine kogu protsessi jooksul, objektiivsuse tagamine.
- Vastutustundlikkus: kõik osapooled panustavad protsessi vastavalt oma rollile ning tagavad, et otsused on põhjendatud ja dokumenteeritud.
- Avatus: otsuse tegemise protseduur on läbipaistev ja arusaadav, otsuseid põhjendatakse kandidaatidele, hoides samal ajal kandidaadi konfidentsiaalsust.

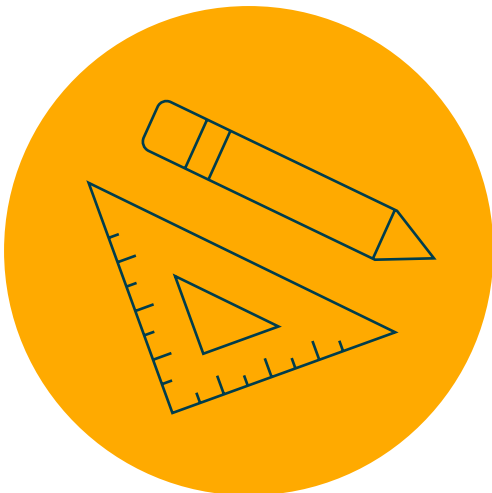


6 HARIDUSJUHI TUGI JA SISSEELAMINE

Värbamisprotsessi oluline osa on juhi ametisse sisseelamine ja vajalik tugi koolipidajalt. Kuigi värbamine on kvaliteetsete juhtide leidmisel väga oluline, siis ainuüksi värbamispraktikate arendamine koolijuhtide kvaliteedi probleemi ei lahenda. Kui koolijuht on ametisse värvatud, on koolipidajal kriitilise tähtsusega roll – tagada koolijuhi edukas sisseelamine uuel töökohal. Lisaks kinnitavad erinevad uuringud koolijuhile pakutava toe olulisust ametisse sisseelamisel, kõige enam võib alustavale koolijuhile lisaks pingelistele ja pikkadele töötundidele probleeme tekitada oma ametis üksijäämine (mõttekaaslaste ja võrgustiku puudumine) ning asjatundliku ja süsteemse toe puudumine. Süsteemne sisseelamise tugi tagab koolijuhi rollis püsimise ning eduka hakkamasaamise ja edaspidise soorituse.

Sisseelamine ja tööks vajalike oskuste täielik omandamine sõltub konkreetsest ametikohast, juhi isikuomadustest, eelnevast ettevalmistusest ja kogemusest ning kokkulepitud ootustest ja väljakutsest. Üldjuhul arvestatakse selleks 4–12 kuud.

Koolipidaja peaks kindlaks määrama sisseelamist toetavad teemad, nende elluviijad, kasutatavad meetodid ja paika panema eesmärgid, mida tahetakse selle perioodi jooksul saavutada. Uue koolijuhi vastutuse võtmist toetavad kokkulepitud katseaja või sisseelamisperioodi eesmärgid. Need eesmärgid annavad kasuliku sisendi sisseelamisperioodi kavale. Igati heaks võib lugeda tava, kus sisseelamiskava koostatakse kirjalikult, mis võimaldab nii koolipidajal kui ka koolijuhil tööaega jälgida ja kavandada. Kui sisseelamiskava ei vormistata konkreetseks kokkuleppeks, kipuvad vajalikud koolitused ja kohtumised teiste kiireloomuliste tegevuste kõrval tagaplaanile jääma ning tulevad meelde alles siis, kui tekivad probleemid. Piisav, mõistlik ja toetatud kohanemisperiood aitab kaasa pikaajalisele ja motiveeritud töösuhte kujunemisele. Kvaliteetse hariduse tagamiseks on sama oluline tegeleda süsteemselt ka olemasolevate koolijuhtide arendamise, tagasisidestamise ja hindamisega ning nende enesearengu toetamisega peale esimest ametiaastat.



Haridus- ja Teadusministeeriumi kogemus koolijuhi sisseelamise toetamisel

Koolijuhi sisseelamiseks võimalikult sujuval ja teda hoidval viisil oleme välja töötanud koolijuhtide värbamise ja sisseelamise programmi. Selles on kirjeldatud etapiviisiliselt tegevused, tegevuse hoidjad ja sellesse kaasujad ning kõigi osaliste ülesanded kindlas etapis. Samuti oleme selle põhjal kinnitanud visuaali, mida iga-aastaselt täiendame ja uutele juhtidele nende sisseelamise teeraja piltlikustamiseks kasutame. Selline läbimõeldus on meie jaoks äärmiselt oluline, et koolijuht tunneks, et tal on kindel seljatagune, et ta saab vajadusel alati abi küsida ning et ta jääks meie süsteemi pidama.

Töölepingu sõlmimise järgselt määrab pidaja koostöös koolijuhiga alustavale koolijuhile mentori, kelleks on teine riigikooli juht. Mentori määramise eesmärk on, et alustaval juhil oleks partner, kes on juba sama raja läbi teinud ning oskab temaga koos koolitasandi teemasid mõtestada. Samuti tutvub koolijuht esimesel võimalusel koolipidaja esindajaga, et arutada ootusi teineteisele ning teineteist tundma õppida. Ühtlasi selgitatakse kohtumisel meie haldusala toimimist, selgitatakse eelarvemudelit, tehakse ligipääsud erinevatesse keskkondadesse ning vajadusel toimuvad keskkondade tundmaõppimiseks koolitused.

Riigikoolide juhte on hetkel 71 ning selle jaoks, et sellesse võrgustikku sisse elada, kaasatakse koolijuht alustavate riigikoolijuhtide ringi, kes igakuiselt ja temaatiliselt kohtuvad Eesti eri paigus asuvates koolides ning igal korral lahkavad üheskoos pidajaga mõnda olulist teemat (nt hariduslike erivajadustega õppurid koolis, töölepingute sõlmimine ja lõpetamine, kommunikatsioon ja koolijuht kui kõneisik). Võrgustikku sisseelamiseks kaasatakse uus koolijuht ka erinevatele ühissündmustele ja veebikohtumistele, et tekiks „meie“-tunne. Lisaks pakutakse alustavatele riigikoolijuhtidele võimalust kandideerida alustavate koolijuhtide arenguprogrammi.

Esimestel kuudel teeb pidaja koolijuhiga korraliselt lühivestlusi, et panna alus usalduslikule suhtele ja kinnitada, et küsimuste, murede ja ideede korral oleme olemas ja kaasa mõtlemas. Meie jaoks on oluline, et koolijuhid julgeksid meie poole pöörduda ja saaksid alati abi. Pärast nelja kuud toimub esmase sisseelamise vestlus, mille jaoks on välja töötatud kindel raam, mida nii pidaja esindaja kui koolijuht vestluseks ettevalmistades täidavad. See vestlus annab mõlemale poolele aimu, kuidas on esmane sisseelamine möödunud, mis on olnud kitsas- ja rõõmukohad ning mis on edasised kokkulepped selle jaoks, et esimene tööaasta saaks koolijuhi jaoks toetatult läbitud.

Triin Kaaver, Haridus- ja Teadusministeeriumi riigigümnaasiumide rajamise koordinaator

KOOLIJUHI AMETISSE SISSEELAMISE OLULISED KOMPONENDID¹²:



SOOVITUS

- Piirkonna ja kogukonna ootustega kurssiviimine – koolipidaja tutvustab oma piirkonda, koolivõrku, haridusvaldkonna visiooni ja strateegilisi eesmärke, tööks vajalikku dokumentatsiooni jms.
- Tutvumine ja koostöö loomine nii oma kooli meeskonnaga, õpilaste, koolipidaja kui ka kogukonnaga. Oluliste osapoolte ning partneritega kohtumine.
- Sõltuvalt sellest, kas koolijuht on kooli töötajatega varasemalt tuttav, on oluline uue juhina panustada usalduslike ja koostöiste suhete loomisse.
- Koolijuhi ja koolipidaja regulaarsed üks ühele kohtumised koolijuhi arengu ja tegevuste eesmärgistamiseks, sisseelamisprotsessi ülevaatamiseks ja tagasisidestamiseks.
- Koolijuhi tugevuste ja arengukohtade kaardistamine, vastavate arenguvõimaluste kasutamine ning koolitustel osalemine kompetentsuse arendamiseks.
- Algaja juhi puhul alustavate koolijuhtide arenguprogrammis osalemine.
- Suhtlus- ja koostöövõrgustiku loomine teiste haridusasutuste juhtidega oma piirkonnas.
- Mentorluse või arengunõustamise (*coaching'u*) võimaluse kasutamine vastavalt eesootavale väljakutsele. Leida endale (väljaõppinud) mentor teiste haridusasutuste juhtide seast.

KOKKUVÕTE

Värbamisprotsessi kvaliteetne läbiviimine on heade haridusjuhtide leidmisel väga oluline. Läbimõeldud värbamine annab nii õppeasutuse pidajale kui ka tulevasele juhile selge stardipositsiooni ja suunise arengu toetamiseks. Loodame, et Heateo

Haridusfondi käivitatud värbamise arendusprojekti raames kirjeldatud märkamised ja kokku pandud soovitused aitavad meid Eestis haridusjuhtimise kvaliteedi tõstmisele ning haridusvaldkonna strateegilistele eesmärkidele sammu võrra lähemale.

¹² Kasutatud materjalid:

1) [Kogemuslugu: uue töötaja sisseelamise toetamine organisatsioonis \(2021\)](#)

2) [Onboarding for School Leaders \(2016\)](#)

3) [Principal Pipeline Self-Study Guide for Districts \(2021\)](#)