

VASTU VÕETUD
nõukogu 12.05.2026
otsusega
(protokoll nr 1-3/26/5)

EESTI LENNUAKADEEMIA ARENGUKAVA 2026–2032

1. SISSEJUHATUS

Eesti Lennuakadeemia (akadeemia, ELA) arengukava 2026–2032 on akadeemia strateegilise taseme juhtimisdokument, mis sätestab akadeemia arengu põhisuunad järgmiseks seitsmeks aastaks. Arengukava eesmärk on suunata akadeemia kui riigi rakenduskõrgkooli strateegilist arengut, tagada ülesannete ja missiooni kestlik täitmine, rahvusvaheline konkurentsivõime ning tõhus panus ühiskonda, majandusse ja julgeolekusse.

Arengukava on aluseks iga-aastaste tegevuskavade, üksuste tööplaanide (sh õppejõudude koormusplaanide) ja eelarve koostamisele. Seitsmeaastane periood võimaldab siduda strateegilised valikud 2030–2031 toimuva institutsionaalse akrediteerimise tsükliga ning hinnata arengukava mõju terviklikult.

Arengukava koostamisel on arvestatud institutsionaalse akrediteerimise soovitude ja uuendatud mudeliga, riiklike strateegiatega, lennundussektori arenguvajadustega ning akadeemia töötajate, õppijate, nõunike kogu ja Haridus- ja Teadusministeeriumi sisendiga.

2. STRATEEGILINE RAAMISTIK

Missioon ja roll

ELA missioon rakenduskõrgkoolina on edendada tööturu vajadustele vastavat elukestvat õpet, pakkuda õppe- ja arendustegevust hõlmavaid teenuseid, teha rakendusuuringuid ning toetada õppijatest vastutustundlike ja algatusvõimeliste kodanike kujunemist.

ELA roll on koolitada kõrge kvalifikatsiooniga lennunduspersonali, viia läbi lennundusalaseid ja lennundust toetavaid rakendusuuringuid, tegeleda arendustööga, korraldada täienduskoolitust, arendada riigisisest ja rahvusvahelist koostööd ning edendada lennunduskultuuri Eestis, kooskõlas riigi vajaduste ja rahvusvaheliste lennundusnõuetega.

Oma missiooni ja rolli täitmiseks teeb akadeemia koostööd teiste õppeasutuste ning kogu ühiskonnaga, toetades lennundusalase arendustegevuse, innovatsiooni ja rakendusuuringutega ühiskonna arengut.

Visioon

ELA on kestlik ja rahvusvaheliselt konkurentsivõimeline rakenduskõrgkool ning lennundusekompetentsi- ja innovatsioonikeskus.

Väärtused

ELA otsused, juhtimispraktikad ja igapäevane tegevus lähtuvad kokkulepitud põhiväärtustest. 2020. aastal sõnastatud põhiväärtused – koostöö, usaldus, uuendusmeelsus ja paindlikkus – kujundavad jätkuvalt akadeemia organisatsioonikultuuri ning on nii töötajate kui õppijate

poolt omaks võetud.

Akadeemia keskne väärtus on inimene. Õppijad, töötajad, vilistlased ja partnerid on akadeemia arengu kandjad ning lennunduse tuleviku kujundajad. Akadeemia eesmärk on tagada arendav, toetav ning turvaline töö- ja õpikeskkond, mis soodustab professionaalset kasvu, vastutustundlikkust ja koostööd. Inimkeskne lähenemine on eelduseks nii tippspetsialistide järelkasvu kujundamisel kui ka kõrgetasemelise akadeemilise ja rakendusliku kompetentsi hoidmisel.

3. LÄBIVAD STRATEEGILISED PÕHIMÕTTED

Kõiki strateegilisi fookusi läbivad järgmised horisontaalsed strateegilised mõtted:

1. Kestlik areng – keskkondlik, sotsiaalne ja organisatsiooniline vastutustundlikkus ning ressursside säästlik ja läbimõeldud kasutamine;
2. Digitaliseerimine ja andmepõhine juhtimine – digilahenduste sihipärane kasutamine õppes, teadus-arendustegevuses ja juhtimises;
3. Teadus- ja arendustegevuse väljundid ning ühiskondlik mõju – teadus- ja arendustegevuste tulemuste nähtavus, rakendatavuse esiletoomine ja selle mõju mõõtmine;
4. Eetika ja ohutuskultuur – lennunduse põhiväärtuste järjepidev järgimine, toetamine, edendamine ja kujundamine;
5. Rahvusvahelistumine ja koostöö – sektoripõhine ja rahvusvaheline strateegiline koostöö ning võrgustumine.
6. Inseneeriapõhine lähenemine – õppe-, teadus- ja arendustegevuse kujundamisel lähtutakse süsteemsest inseneeriapõhisest mõtteviisist, mis ühendab tehnoloogia, ohutuse, regulatsiooni ja kasutatavuse ning toetab komplekssete lennundussüsteemide arendamist ja rakendamist.

Neid põhimõtteid järgitakse õppearenduses, personalipoliitikas, taristu planeerimises, TA-tegevuse prioriteetides ja juhtimisotsustes.

4. STRATEEGILISED FOOKUSED

Arengukava strateegilised fookused koondavad akadeemia peamised arengusuunad aastateks 2026–2032 ning seovad visiooni, missiooni ja igapäevase tegevuse ühtseks tervikuks. Fookuste määratlemisel on lähtutud Eesti lennundussektori vajadustest, rahvusvahelistest arengutrendidest ning institutsionaalse akrediteerimise põhimõtetest, mis rõhutavad mõju, kvaliteeti ja kestlikkust.

Iga fookus kirjeldab soovitud muutust ja strateegilist ambitsiooni, mida toetavad selgelt määratletud eesmärgid ja mõõdetavad tulemused. Strateegilised valikud keskenduvad lennunduse järelkasvule ja tulevikupädevustele, rakendusuuringute ja innovatsiooni arendamisele, rahvusvahelisele koostööle ning tugevale akadeemilisele kogukonnale ja taristule.

FOOKUS 1: Kvaliteetne ja jätkusuutlik lennundusharidus

Eesmärk 1.1 Eesti lennunduse põhialade kompetents ja järelkasv on tagatud

Eesti Lennuakadeemia tagab kvaliteetse tasemeõppe kaudu, et Eesti lennunduses (sh militaar- ja riiklikus lennunduses) säiliks kompetents valdkonna võtmeerialadel (õhusõiduki juhtimine, lennuliiklusteenused, lennundustehnika, lennunduskorraldus). Kõigi õppekavade lõpetajad omavad erialaseid teadmisi, oskusi ja hoiakuid, mis on kooskõlas lennundussektori ootuste ja vajadustega ning mille arendamine juhindub lennundusvaldkonda reguleerivate nõuete ja vajalike kompetentside muutustest. Õppe kujundamisel ja elluviimisel lähtutakse süsteemsest inseneeriapõhisest lähenemisest, mis seob tehnilised, regulatiivsed ja tegevuspõhised kompetentsid terviklikuks õppekogemuseks. Selle alusel suurendatakse inseneri- ja tehnikuõppe mahtu, hoitakse ja arendatakse kutseõpet kõrghariduse kõrval ning tagatakse insenerihariduse kõrge kvaliteet ja vastavus lennundussektori vajadustele ja riigi prioriteetidele.

Eesmärk 1.2 Elukestev õpe lennundussektoris ja arenevad kompetentsid

Lennundussektori jaoks on loodud mitmekesised võimalused elukestevaks õppeks, mis arvestab nii sisuliselt kui vormilt lennundussektori vajadustega. Elukestev õpe katab nii tehnilisi, regulatiivseid kui juhtimis- ja üldpädevusi (sh ohutusjuhtimine, inimtegur, digipädevused, juhtimisoskused jmt).

Eesmärk 1.3 Paindlikud õpiteed erinevatele sihtrühmadele

Erinevatele sihtrühmadele (töötavad õppijad, kutse- ja keskkhariduse lõpetajad, teiste valdkondade spetsialistid) on kujundatud paindlikud ja hästi määratletud õpiteed, mis võimaldavad sujuvat liikumist täiendusõppe ja tasemeõppe ning erinevate haridustasemetega vahel. Rakendatud on õppijate eripärasid arvestav tugisüsteem.

Fookuse võtmemõõdikud¹:

Huvirühmade (tasemeõppijad, täiendusõppijad, vilistlased, õppejõud, tööandjad tagasiside õppeprotsessile	> 4,0
Nominaalkestuse jooksul lõpetanud õppija osakaal kõigist vastuvõetud tasemeõppijatest	> Eesti keskmine (2025 60%)
Õppe järgmisel astmel edasi õppivate või tööhõives osalevate lõpetanute osakaal kõigist tasemeõppe lõpetanutest	> 95%
Täiendusõppe läbinute arv aastas eri liikides (sh mikroqualifikatsioonid, vaba juurdepääsuga veebikursused)	1500
Sisseastumisavalduste osakaal kõikidest Eesti sisseastumisavalduste süsteemi esitatud avaldustest	uus väljatöötatav mõõdik

FOOKUS 2: Mõjus teadus- ja arendustegevus ning teadmussiire

Eesmärk 2.1 TA fookussuunad on selgelt sõnastatud ja seotud lennundussektori arenguvajadustega

Akadeemial on kokku lepitud TA-tegevuse põhifookused, nt uued tehnoloogiad, ohutus, kestlikkus, digitaliseerimine, mille ümber koonduvad teadustegevus, rakendusuuringud ja arendusprojektid. TA prioriteedid on kooskõlas riiklike arenguplaanide, lennundussektori

¹ Siin ja edaspidi on mõõdiku juurde märgitud plaanitav sihtväärtus aastal 2032.

vajaduste ja akadeemia strateegiliste tugevustega. See toetab ELA autonoomsete ja mehitamata süsteemide kompetentsikeskuse välja kujunemist, ühendades õppe, TA ja testtaristu. Teadus- ja arendustegevus tugineb inseneeriapõhisele probleemilahendusele, mis võimaldab arendada, testida ja rakendada lennunduse tehnoloogilisi lahendusi koostöös partneritega.

Eesmärk 2.2 TA väljundid toetavad teadmussiiret ja innovatsiooni

TA tulemused on rakenduslikud ja loovad väärtust ettevõtetele, ametkondadele ja teistele koostööpartneritele. Koostööprojektide hulk ja maht kasvavad ning nende tulemusel luuakse uued meetodikad, juhendmaterjalid, protsessi parendused ja tehnoloogilised lahendused, mida sektor kasutab. Akadeemia TA-tegevuse väljundid on nähtavad ka väljaspool akadeemilist kogukonda, s.o seminarid, avalikud raportid, meediakajastused, ja toetavad teadmussiiret ning innovatsiooni. Teadmussiirdele suunatud TA teenused, mis edendavad ettevõtetes ja avaliku sektoris valdkondliku oskusteabe rakendamist, on välja töötatud.

Eesmärk 2.3 TA-tegevus on lõimitud õppega

Üliõpilased osalevad TA tegevustes praktikate, lõputööde, ja koostöös partneritega teostatud uurimistöode ja arendusprojektide kaudu. TA teemad jõuavad õppekavadesse kas valikmoodulite, projektõppe või ajakohastatud ainekavade kaudu. Õppejõu roll on ühendada õpetamine, praktika ning TA.

Fookuse võtmemõõdikud:

Teadus- ja arendustegevuste rahastuse maht aastas (€) sh teadmussiirdele suunatud TA teenuste maht ja projektide toetusmaht	1 200 000 €
TA-tulemuste rakendatavuse näited	uus väljatöötatav mõõdik
Uurimisrühmade ja teadustööga seotud akadeemiliste töötajate osakaal (%)	75%
Üliõpilaste osalus TA projektides (EAP, arv), sh uurimisrühmade juures juhendatud ja kaitstud üliõpilaste uurimistöode osakaal (%)	uus väljatöötatav mõõdik

FOOKUS 3: Strateegiline partnerlus, nähtavus ja ühiskondlik mõju

Eesmärk 3.1 Akadeemia on usaldusväärne partner riiklikes ja rahvusvahelistes lennundusvõrgustikes

Akadeemia osaleb järjepidevalt riiklikes ja rahvusvahelistes lennundus- ja haridusvõrgustikes, milleks on akadeemial pikaajalised toimivad sisulised koostöölepingud strateegiliste partneritega (nt teised haridusasutused, lennundusettevõtted ja -organisatsioonid).

Eesmärk 3.2 Akadeemia on Eesti lennunduse nähtav ja usaldusväärne kompetentsikeskus

ELA eksperte kaasatakse regulaarselt avalikku arutellu (seadusloome, strateegiad ja arengukavad, ohutusküsimused, kestlikkus). Akadeemia panus Eesti lennunduspoliitika ja -praktika kujundamisse on teadlik ja nähtav ning vastav kommunikatsioon toetab ELA rolli Eesti lennunduse kompetentsikeskusena. Suuremate Eesti lennundusorganisatsioonidega on

kokku lepitud püsivad koostöömudelid personali arendamiseks ja järelkasvuks, akadeemia aitab partneritel kaardistada kompetentsivajadusi ja kavandada arenguprogramme.

Eesmärk 3.3 Ohutusvaldkonna edendaja ja lennundusohutuskultuuri arengupartner

ELA tegutseb ohutusvaldkonna edendajana, kujundades avalikku arusaama lennundusohutusest ning edendades parimaid praktikaid koostöös sektori osapooltega. Lennuohutuse kultuuri arengupartnerina pakub ELA teaduspõhist haridust, koolitusi ja arendustegevust, mis toetavad organisatsioonide pidevat ohutustaseme tõstmist.

Fookuse võtmemõõdikud:

Lepinguliste koostööpartnerite rahulolu, sh jätkuva koostöö määr	uus väljatöötatav mõõdik
Meediakajastuste arv	> 90
Sotsiaalmeedia kanalite jälgijate arv	27,000
Koht kõrgkoolide maine-edetabelis	3.-5. koht
Koostöös sektori osapooltega ohutusvaldkonna ja -kultuuri edendamiseks seotud ürituste korraldamine ja/või osalemine	> 1

FOOKUS 4: Väärtuspõhiselt juhitud ja hästi toimiv akadeemia

Eesmärk 4.1 Väärtuspõhine ja tulemusjuhtimisel põhinev juhtimiskultuur

Juhtimine tugineb selgetele rollidele, vastutusele ja tagasisidestamise süsteemile (sh arengu ja tagasisidevestlustele), töökoormuse tasakaalu süsteemsele jälgimisele ning juhtimiskvaliteeti hinnatakse regulaarselt. Töötajate individuaalsed eesmärgid seotakse arengukava fookustega.

Eesmärk 4.2 Kompetentne, motiveeritud ja arengule suunatud personal

Akadeemias töötab kompetentne, motiveeritud ja arengule suunatud personal, kelle pädevused vastavad tööülesannetest tulenevatele nõuetele ning akadeemia arengu vajadustele. Personalipoliitika toetab töötajate hoidmist, professionaalset arengut ja organisatsioonisisest kasvu läbi selgete arenguvõimaluste, mentorluse, arenguplaanide ja paindliku töökorralduse. Tasustamine, tunnustamine ja toetav töökeskkond soodustavad panustamist õppetöösse, teadus- ja arendustegevusse ning koostöösse lennundussektoriga.

Eesmärk 4.3 Süsteemne akadeemiline järelkasv ja akadeemiliste kompetentside kindlustamine

Akadeemias on tagatud süsteemne akadeemiline järelkasv, mis kindlustab õpetamise, teadus- ja arendustegevuse ning valdkondliku arengu jaoks vajalikud kompetentsid ka tulevikus. Selleks kaardistatakse kriitilised akadeemilised kompetentsid, seatakse järelkasvu eesmärgid ning rakendatakse järelkasvu toetavaid meetmeid, sealhulgas mentorlust, talendi arendamist ja koostööd tulevaste akadeemiliste töötajate kujundamisel. Karjäärimudel ja töökorraldus toetavad akadeemilise töötaja arengut ning aitavad tasakaalustada õppe-, teadus- ja arendustegevuse koormust.

Eesmärk 4.4 Taristu ja digilahendused toetavad nüüdisaegset õppe- ja TA-tegevust

Simulaatorid, laborid ja digikeskkonnad vastavad lennunduse tänastele nõuetele ja arengutrendidele, õpikeskkond (sh digitaalne) on sügavat õppimist toetav ja tehniliselt stabiilne ning taristu arendamine on strateegiliselt seotud õppearenduse ja TA fookustega.

Akadeemia rakendab kestlikkuse põhimõtteid organisatsiooni tasandil, milleks teostatakse keskkonnamõju ja ressursikasutuse seiret, rakendatakse kestliku hankimise põhimõtteid, arendatakse digilahendusi ja tõhustatakse energiakasutust, juurutatakse vastutustundlikku organisatsioonikultuuri.

Fookuse võtmemõõdikud:

Personali ja õppijate rahulolu töö- ja õppekeskkonnaga	> 4
Personali rahulolu üldjuhtimisega	> 4
Töörahulolu indeks	~ 80
Vabatahtlik tööjõu volavuse määr	< 5%
Töötajate enesetäienduse määr	uus väljatöötav mõõdik
ELA tegevustega seostatavasse magistri- ja doktoriõppesse aastas suunduvate töötajate suhtarv	~ 4

5. STRATEEGILINE RISKIJUHTIMINE

Riskijuhtimine on osa akadeemia strateegilisest planeerimisest ning juhtimissüsteemist. Võtmeriskidena on määratletud **personalirisk, rahastusrisk, regulatiivne risk, tehnoloogilise mahajäämuse risk ja küberturberisk**. Akadeemia on formuleerinud riskitaluvuse põhimõtted, mis toetavad eesmärkide saavutamist muutuvast lennundus- ja hariduskeskkonnas, ning rakendab meetodiliselt meetmeid riskide maandamiseks.

6. ARENGUKAVA ELLUVIIMINE JA UUENDAMINE

Arengukava elluviimiseks – tegevuskavade koostamise eeldusena on loodud **strateegiakaardid**:

- ELA üldine strateegiakaart,
- Õppimise ja õpetamise strateegiakaart,
- Teadus- ja arendustegevuse strateegiakaart,

ja neid toetavad valdkonnaspetsiifilised strateegiakaardid:

- lennundusteenused,
- lennundustehnika,
- töö- ja õpikeskkond,

- organisatsioonikultuur ja personal,
- turundus ja kommunikatsioon.

Arengukava elluviimise jooksev **tegevuskava** moodustub strateegiakaartide olulistest tegevustest, mille täitmise jälgimiseks sisestatakse need koos väljakutsete ja fookuse võtmemõõdikutest tuletatud konkreetsete mõõdikute ja nende sihtväärtustega akadeemia digitaalsesse tööplaneerimise keskkonda.

Tegevuskavades lahendatakse jooksvalt ka riskijuhtimise valdkondlik sisu, akadeemia eesmärkide täitmist ohustavate ebakindluste tuvastamine, hindamine, nende käsitlemine ja seire.

Arengukava eesmärkide saavutamise ja selleks koostatud tegevuskavade täitmise eest **vastutavad** valdkonnajuhid, kelle tegevust koordineerivad prorektorid vastavalt oma vastutusaladele.

Arengukava muutmist ja perioodilist uuendamist koordineerib tugiteenuste prorektor. Arengukava seire on osa akadeemia kvaliteedijuhtimisest ning vastava koordineerimise ning tagasiside tagab kvaliteedijuht.

Arengukava täitmist analüüsitakse rektoraadis vähemalt iga kalendriaasta alguses ja arvestatakse järgmise aasta tegevuskava ja eelarve koostamise protsessis. Seire lõpetatakse ja vajalikud muudatused arengukavas tehakse hiljemalt järgneva aasta tegevuskava koostamise ajaks, s.o 1. märtsiks.

Arengukava muudetakse uute arenguvajaduste või asjaolude ilmnemisel, mis takistavad olulisel määral olemasoleva arengukava täitmist. Arengukava muutmine viiakse läbi oluliste huvirühmade kaasamisel.