

# **EESTI LENNUAKADEEMIA ARENGUKAVA**

## **2021-2025**

Kinnitatud nõukogu  
27.04.2021 otsusega  
(protokoll nr 1-4/30)

*Aviation starts here!*  
*Lennundus algab siit!*

# Sisukord

<b>Eessõna</b>	3
<b>Ülevaade hetkeolukorrast</b>	4
Sissejuhatus	4
Institutsionaalse akrediteerimise aruande peamised soovitused	4
<b>Eesti Lennuakadeemia strateegiakaart</b>	6
Strateegia koostamise protsess	6
ELA strateegiakaart 2021–2025	8
Visioon ja missioon	9
Strateegilised eesmärgid	10
<b>Arengukava täitmine ja uuendamine</b>	13
<b>Lisad</b>	14
ELA õppimise ja õpetamise valdkondlik strateegiakaart 2021–2025	14
ELA teadus- ja arendustegevuse (T&A) valdkondlik strateegiakaart 2021–2025	15
ELA ATS valdkondlik strateegiakaart 2021–2025	16
ELA PIL valdkondlik strateegiakaart 2021–2025	17
ELA AM valdkondlik strateegiakaart 2021–2025	18
ELA CNS/TECH valdkondlik strateegiakaart 2021–2025	19
ELA organisatsioonikultuuri ja personali valdkondlik strateegiakaart 2021–2025	20
ELA turunduse ja kommunikatsiooni valdkondlik strateegiakaart 2021–2025	21
ELA IT valdkondlik strateegiakaart 2021–2025	22

## Eessõna

Hea arengukava lugeja!

Aasta 2020 oli Eesti Lennuakadeemiale (ELA, akadeemia) täis väljakutseid: uus juhtkond, muudatused struktuuris, institutsionaalne akrediteerimine, kutseõppe kordushindamine, toimetulek ja kohanemine COVID-19 tulenevate piirangutega. Oleme kõigega toime tulnud ning samal ajal vaadanud ka tulevikku, koostades akadeemiale uut arengukava. Selle väljatöötamine toimus aktiivse meeskonnatöö põhimõttel, kuhu protsessi tähtsust arvestades võeti muudatuste juhtimise nõustamiseks abiks kogenud väliseksperdid. Arengukava väljatöötamises on lisaks oma töötajatele ja üliõpilastele korduvalt kaasa rääkinud ELA nõunike kogu ja lennundusklastri ettevõtted.

Ulatusliku kaasamise eesmärk oli saavutada laiapõhjaline kokkulepe, mille väljatöötamise ja edaspidise ellurakendamise taha koguneks akadeemia pere võimaliku ühtse tervikuna - et kõik oleksid pardal, et ükski hea mõte ei läheks kaotsi. Oleme veendunud, et põhjalikult läbimõeldud strateegiaga kaasnevad selgemalt seatud fookused, töötajate suurem osalus, ühtsustunne ja nn igapäevane vastutus eesmärkide seadmise ning elluviimise eest.

Organisatsiooni arengukava ülesehitamiseks valisime strateegiakaardi meetodi, mille käigus keskendusime strateegia viiele põhiküsimusele (vt p 2.1). Kui igale neist olime ühiselt ja põhjalikult arutades parimad vastused leidnud, oli strateegia ka suures osas sõnastatud, mahtudes kokkuvõtlikult ühele A4 leheküljele. Sama meetodit kasutasime edasi ka alamvaldkondade jaoks, mille tulemusena valmis täiendavalt üheksa valdkondlikku strateegiakaarti. Need kokku kümme strateegiakaarti moodustavadki ELA arengukava tuuma.

Lennundusvaldkonda on viimastel aastakümnetel iseloomustanud üldiselt positiivne areng, käibe ja teenuste mahtude kasv, konkurentsi tihenemine, aga ka sellega kaasnev kvalifitseeritud personali nappus. Samas on saanud COVID-19 levikuga selgeks, et lennundus majandussektorina on väliskeskkonna poolt vägagi haavatav. Akadeemia tegevus ja areng peab olema kavandatud nii, et see tagaks ELA kiire kohanemise nii positiivsete kui negatiivsete muutustega ja vastavuse lennundussektori personali koolitamise vajadustele parimal võimalikul viisil. Lisaks kvaliteedile on teenuste osutamisel seega väga oluline ka paindlikkus, tasemeõpe peab moodustama kokkusobiva terviku elukestva õppega, õppetöö käima tihedas käsikäes teadus- ja arendustegevusega. Akadeemia peab kujunema kõigile huvirühmadele usaldusväärseks partneriks ja eeskujulikuks organisatsiooniks, kelle kohta võib kasutada sõna “uuendusmeelne”. Seda kõike silmas pidades pole ka arengukava ise edaspidi staatiline dokument, vaid saab olema pidevas arengus.

Ka Sina, armas lugeja, võid jagada oma mõtteid Eesti Lennuakadeemia arengust meiega ([siin!](#)). Arengukava on meie kõigi dokument ja akadeemia areng ühiskonna teenijana on meie ühine asi. Teeme üheskoos hea parimaks!

Lugupidamisega

Koit Kaskel  
rektor

# 1. Ülevaade hetkeolukorrast

## 1.1. Sissejuhatus

Eesti Lennuakadeemia on 1993. aastal asutatud Haridus- ja Teadusministeeriumi hallatav rakenduskõrgkool, kus ainsana Eestis koolitatakse lennundusspetsialiste nii kõrghariduse kui kutseõppe tasemeõppes. Akadeemia asub Tartumaal Kambja vallas Reola külas Tartu lennuvälja vahetus läheduses.

Lennuakadeemia unikaalsus võrreldes teiste maailmas lennundusõpet pakkuvate asutustega seisneb rakenduskõrgharidusõppe ja rahvusvaheliselt sertifitseeritud lennundusõppe integreeritud pakkumises kõrghariduse tasemel kõigis peamistes lennundusvaldkondades - lennuliiklusteenindus, õhusõiduki juhtimine, lennunduskorraldus, side-, navigatsiooni- ja seiresüsteemid ning õhusõiduki hooldus. Kutseõppe tasemeõpe toimub õhusõiduki hoolduse erialal. Rakendusliku õppe kvaliteedi tagamiseks viivad lisaks akadeemia õppejõududele õppetööd läbi lennunduse tippspetsialistid ettevõtetest ja asutustest, mis on ühtlasi ka praktikabaasideks. Akadeemia lennundusõppe korraldus ja tehniline keskkond vastavad Euroopa Liidu nõuetele, mis tagab akadeemia lõpetanutele kõrge konkurentsivõime rahvusvahelisel tööturul. Selle kinnituseks on akadeemiale väljastatud kõik nõutavad koolitusorganisatsioonide ja sünteetiliste treeningvahendite sertifikaadid Transpordiameti (kuni 31.12.2020 Lennuamet) poolt, kes teostab riiklikku järelevalvet lennundusnõuete täitmise üle koostöös Euroopa Lennundusohutusametiga - EASA).

2020. a novembris toimus ELA institutsionaalne akrediteerimine (IA), mille käigus Eesti Kõrg- ja Kutsehariduse Kvaliteediagentuur (EKKA) hindas ELA juhtimise, töökorralduse, õppe- ja teadustegevuse ning õppe- ja uurimiskeskonna vastavust õigusaktidele, kõrgkooli eesmärkidele ja arengukavale perioodil 2014-2020. Protsessi käigus koostas akadeemia eneseanalüüsi [aruande](#), mis sisaldab kõrgkooli tugevuste ja parendusvaldkondade tõenduspõhist analüüsi, mis on olnud üks oluline sisend ka käesoleva arengukava koostamisse. EKKA kõrghariduse hindamisnõukogu kinnitas oma 27. jaanuari 2021. aasta istungil otsuse akrediteerida Eesti Lennuakadeemia kolmeks aastaks, s.o 27. jaanuarini 2024.

## 1.2. Institutsionaalse akrediteerimise aruande peamised soovitusel

Akrediteerimiskomisjon leidis, et akadeemia on üliõpilaskeskne, hästi juhitud ja ressursirikas kõrgkool, millel on palju tugevusi, mis toetavad standarditele (kokku 12) vastavust kas täielikult (10) või osaliselt (2). Komisjoni soovitusel tuleb eriti tugevdada ELA rahvusvahelistumist (edaspidi ka RV) ning teadus- ja arendustegevust (edaspidi ka T&A). Lisaks anti soovitus lennunduse ohutuskultuuri rakendamiseks akadeemiaüleselt.

Peamised soovitud seoses rahvusvahelistumisega on:

- tuua strateegias välja akadeemia rahvusvahelised ambitsioonid;
- rahvusvahelistumiseks on vaja mitmekülgset lähenemist, käsitleda mõistet 'rahvusvahelistumine' laiemalt, luua kogu akadeemias selles osas üksmeel ja tagada ELA rahvusvahelistumisele tugev institutsionaalne toetus;
- prioritseerida ja integreerida rahvusvahelistumine akadeemia kõikidesse põhiprotsessidesse;
- üliõpilaste rahvusvahelise konkurentsivõime suurendamiseks pakkuda neile rahvusvahelist kogemust tervikliku lähenemisviisi kaudu, ka akadeemia siseselt (sh välisõppejõud ja -õppurid, väliskülalisõppejõud ja -õppurid);
- T&A kasvu ja rahvusvahelistumise edendamiseks tuleb valida arendustegevuse fookusvaldkonnad ja arendada neid koos rahvusvaheliste partneritega.

Peamised soovitud seoses teadus- ja arendustegevusega on:

- tuleb seada selged strateegilised eesmärgid teadustegevuse kohta ja kaardistada fookus-/ekspertiisivaldkonnad;  
juhtkond peab kogu akadeemias arendama sügavamat ühist arusaama teadustöö tähtsusest ja mõjust rahvusvaheliselt tunnustatud lennunduskõrgkooli mainele;
- on soovitatav läbi viia terviklik rahvusvaheline võrdlusuuring, et paremini mõista valdkonna potentsiaali (nt UAV, UTM, lennuliikluse korraldamise uued tehnoloogiad, simulatsioonid) ja arendada nende teadmiste baasil välja akadeemia tugevustest lähtuvad teadus- ja arenduspartnerlussuhted. Akadeemia peaks tegema koostööd sünergiliste partneritega ja algatama rahvusvahelisi koostööprojekte;
- tuleb luua selgelt sõnastatud, pikaajaline T&A strateegia ning siduda see haridusprogrammidega ja akadeemilise personali kompetentside arendamisega. Tuleb välja selgitada valdkonnad, mis aitavad kaasa nii õpetamise/õppimise kui ka akadeemilise personali pädevuste ja asjatundlikkuse pikaajalise kasvule ning seada vastavalt sellele prioriteedid;
- T&A aktiivsuse kasv siduda tihedalt töötajate karjääri kujundamisega;
- T&A riiklik vähene rahastamine piirab akadeemia arengut ja lisafinantside leidmiseks tuleb arendada välissuhtlust ning leida rahastusprogramme, kus on võimalik taotleda toetust projektipõhiselt.

## 2. Eesti Lennuakadeemia strateegiakaart

### 2.1. Strateegia koostamise protsess

Planeerimisprotsessi alguses lepiti kokku ELA uue arengukava peamised lähtealused, millest olulisim oli arengukava kui kollegiaalne **koostöökokkulepe**. Selle toimimise kindlustavad kaks peamist tegurit: **strateegiaprotsessi selgus** ja **töötajate kaasatus**.

Arengukava ülesehitamiseks kasutati **strateegiakaardi meetodit**, mille käigus töötati strateegia viie põhiküsimusega nii, et vastused koondusid ühele A4-le. Seda lähenemist kasutati nii organisatsiooni kui terviku kui kõigi alamvaldkondade jaoks.

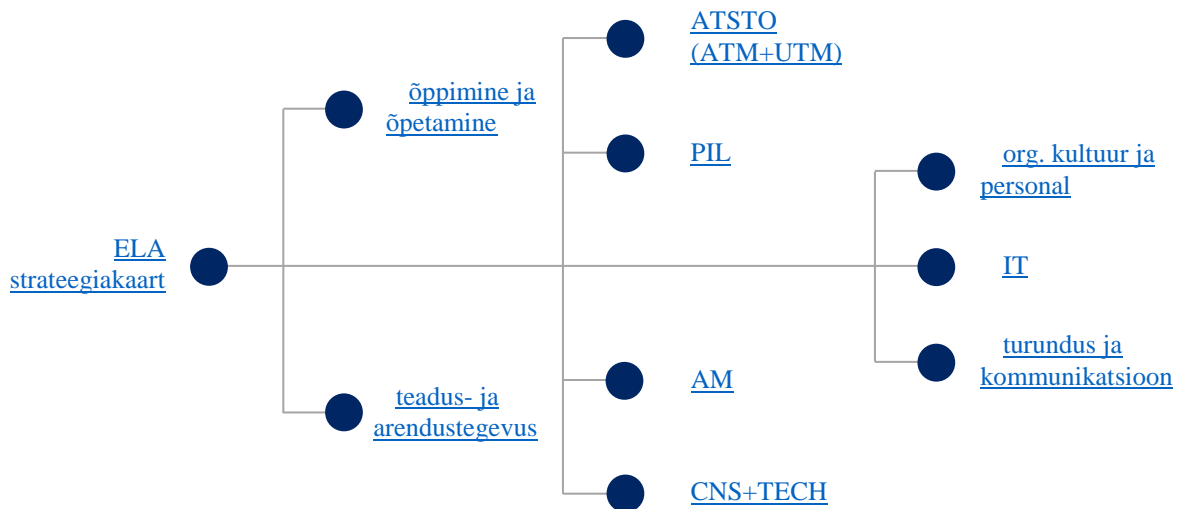
Ühistes, töötajaid kaasavates strateegiaseminarides kaaluti enne strateegiliste valikute langetamist läbi erinevad tulevikuvõimalused ja nendega kaasnevad riskid. Planeerimisel lähtuti riiklikest ja valdkondlikest strateegilistest raamdokumentidest, läbiviidud arengueelduste uuringust ning eelnevalt mainitud IA eneseanalüüsist. Koos arutati läbi ja otsustati **parimad valikud viiele strateegia põhiküsimusele**, millele strateegiaprotsess keskendus.

Viis võtmeküsimust strateegiaprotsessis:

1. Mis on meie ambitsioon ja eesmärgid? ELA eksisteerimise põhjus ja vajadus.
  - Arutati läbi ning sõnastati ELA ja valdkondlikud **strateegilised eesmärgid** (visioon, põhieesmärgid) viieks aastaks.
2. Kus me tegutseme? Sobiv tegevusvaldkond ja õige fookus.
  - Arutati läbi ning määratleti ELA **põhitegevusvaldkond**, fookus ning **olulisemad viisid**, kuidas soovitud eesmärkideni jõuda.
3. Kuidas me otsustavad väljakutsed lahendamise? Teekond eesmärkide saavutamiseni.
  - Kahest eelnevast punktist lähtuvalt pandi kirja kõige **olulisemad väljakutsed**, mille lahendamine on kriitilise tähtsusega ELA eesmärkide elluviimiseks. Väljakutsed on suunatud nii väliste kui ka sisemiste takistustega toimetulemiseks ning kirjeldavad soovitud seisundit..
4. Milline võimekus peab meil olema? Vajalikud teadmised ja võimekus.
  - Kokku on lepitud, millist **tegutsemisvõimekust** on vaja seatud eesmärkide saavutamiseks tõsta nii organisatsiooni kui ka töötajate tasandil, sh vajalikud töövahendid ja põhivara täiustamine
5. Milliseid organisatsioonilisi ja juhtimissüsteeme me vajame? Süsteemid ja meetmed, mis toetaksid meie valikuid.
  - Kokku on lepitud, mida on tarvis arendada, muuta ja korrigeerida organisatsiooni (valdkondlikes) **süsteemides**, sh juhtimissüsteemis, struktuuris, protsessides, kultuuris jms.

Lähtudes koostatud strategiast on sõnastatud organisatsiooni ja valdkondade tulemuslikkuse võtmemõõdikud (edaspidi KPI), mille teadlik jälgimine aitab kõige enam keskenduda peamisele ning hinnata strateegia edukust.

Strateegiakaardid on sõnastatud nii tervele organisatsioonile, põhitegevusvaldkondadele kui ka tugivaldkondadele (vt joonis 1 ja [Lisa 4.1-4.9](#)). Strateegilise planeerimise protsessis oli oluline kogu organisatsiooni ja iga valdkonna kohta leida vastused samadele põhiküsimustele.



**Joonis 1.** Kümne strateegiakaardi süsteem

Vaatamata strateegiakaartide fikseerimisele, mis akadeemia puhul oli mitmekuune protsess, on strateegiakaardid ikkagi nn elavad dokumendid, mis suunavad akadeemia töötajaskonna tegevusi ning kuhu saab jooksvalt, olude muutumisel teha vajalikke muudatusi. See on täpsemalt kirjeldatud 3. peatükis.

## 2.2. ELA strategiakaart 2021–2025

### Visioon 2025 ja eesmärgid

Visioon: **ELA on rahvusvaheliselt hinnatud lennunduse koolitus- ja arenduspartner**

**ELA strateegilised eesmärgid:**

1. Oleme kvaliteetset õpet pakkuv jätkusuutlik rakenduskõrgkool.
2. Meie haridus-, teadus- ja arendusteenused on mitmekesised ning arvestavad tulevikutehnoloogiaid.
3. Toimub rahvusvaheline aktiivne partnerlus õppe-, teadus- ja arendustöös.

### Strateegiline fookus

#### Põhitegevusvaldkond:

Lennundusega seotud ja tulevikutehnoloogiaid arvestav **koolitus- ning T&A tegevus**, mis on ettevõtetele suunatud ja ühiskonna ootustele vastav.

- Haridusteenused (kõrgharidus-, kutseharidus- ja täiendusõpe, õpiampsud, õppepäevad jms), ja
- T&A teenused (analüüsid, testimised, rakendusuringud, konsultatsioonid jms).

#### T&A fookusvaldkond:

- Tulevikutehnoloogiad mehitamata lennunduses ja selle toimimist võimaldav keskkond - lennunduse digitaliseerimine.

#### Olulised tegevused:

- rahvusvaheliste kontaktide loomine, hoidmine ja infovahetus huvirühmadega;
- teenuste arendamine lähtudes nii Eesti kui rahvusvahelise turu vajadustest;
- personali arendamine ja ühtse meeskonnavaimu soodustamine;
- interdistsiplinaarsuse edendamine;
- finantsilise jätkusuutlikkuse tagamine ja tulubaasi kasvatamine;
- ohutus- ja õigluskultuuri edendamine.

### Otsustavad väljakutsed

#### Peame kindlasti saavutama:

- kogu akadeemia ühisele visioonile joondatus ja kaasatus;
- akadeemiliste töötajate T&A võimekuse kasv, sh fookusvaldkonnas;
- akadeemiliste töötajate järelkasv;
- tuntus ja positiivne maine;
- proaktiivne rahvusvaheline partnerlus ja võrgustatus, sh rahvusvahelised õppekavad;
- ressursi tõhus kasutus, sh uued rahastusvõimalused, omatulu kasv;
- sujuv liikuvus haridustasemetel (kutse- ja kõrgharidus) vahel, õpiampsud;
- konkursi kasv õppekohtadele, eriti tehnilistel erialadel;
- teenuste mittesõltuvus asukohast (e-õpe, virtuaalreaalsus), sobivus nii sise- kui rahvusvahelisele turule;
- teenuste parim hinna/kvaliteedi suhe;
- erialadeülene pikemaajaline rahvusvaheline arendusprojekt T&A fookusvaldkonnas;
- fookusvaldkonna kompetentsikeskus;
- roheline mõtteviis kooli tegevuses ning lennundusalases T&A töös.

### Võimekus ja süsteemid

#### Vajalik võimekus:

- kompetents fookusvaldkonnas;
- õppijakeskne õpikäsitus;
- õpet toetavad digilahendused - riist- ja tarkvara (e-õppe lahendused, laborite ja simulaatorite võimekus);
- sobiv õppekeskkond ja asukoht;
- töötajate üld- ja digipedagoogika, digi- ja erialased kompetentsid, teadus- ja arendustöö läbiviimise oskused, inglise keele oskus;
- rv kompetentsi kaasamine, välisõppejõudude ja teadustöötajate värbamine;
- koostööoskused;
- keskkonnateadlikkus ja -kompetents;
- turundus- ja turuanalüüsivõimekus.

#### Juhtimissüsteemid:

- uuendusi, tööõnne ja parendusi toetav organisatsioonikultuur, sh õigluskultuur;
- väärtuspõhine juhtimine: **usaldus, koostöö, paindlikkus, uuendusmeelsus (KUUP)**;
- vastutusalade selgus ja valdkondadevaheline koostöö;
- mentorlus ja coaching; kaasav juhtimine;
- tööde planeerimise süsteem (PlanPro).

### Mõõdikud

#### Organisatsiooni KPI-d:

- Huvirühmade rahulolu;
- (Lennundus)sertifikaadid
- Lõpetajate tööhõive või edasiõppimise määr;
- Konkursi õppekava löikes;
- Välisõppurite arv;
- Õpirändes osalenud õppurite ja töötajate osakaalud;
- Rahvusvahelisse koostöösse panustavate töötajate osakaal;
- Rahvusvahelise taustaga õppejõudude arv, kes panustavad õppe-, teadus- ja arendustöösse;
- Rahvusvaheliste koostööpartnerite arv (va Erasmus lepingud);
- Käimasolevate siseriiklike ja rv koostööprojektide arv;
- Avaldatud teaduspublikatsioonide arv (klassifikaator 3 ja kõrgem);
- Haridus-, teadus- ja arendusteenuste pakettide arv;
- OTV maht;
- Juhtkonna hinnang juhtimis- ja ohutusjuhtimissüsteemile.



### 2.3. Visioon ja missioon

**Visioon 2025: ELA on rahvusvaheliselt hinnatud lennunduse koolitus- ja arenduspartner.**

*Tabel 1. Visiooni mõõdikud:*

Nr.	Mõõdikud:	Lähtetase	2025 sihttase
1	Õppurite rahulolu hariduse kvaliteediga	4,4 (2020)	4,5
2	Õppejõudude rahulolu töökorralduse, töökeskkonna ja juhtimisega	uus väljatöötatav mõõdik	
3	Vilistlaste rahulolu õppekavaga/haridusega	3,8/4,2 (2019)	4,1/4,5
4	Tööandjate rahulolu lõpetajate taseme vastavusega tööandja vajadusele	3,95 (2019)	4,5
5	Töötajate rahulolu indeks / pühendumise indeks	4/38 (2019)	4,7/85
6	Eesti koostööpartnerite rahulolu ELA-ga koostööga	3,95 (2019)	4,5
7	Rahvusvaheliste koostööpartnerite rahulolu ELA-ga koostööga	uus väljatöötatav mõõdik	

**Missioon: edendada tööturu vajadustele vastavat elukestvat õpet, pakkuda õppe- ja arendustegevust hõlmavaid teenuseid, teha rakendusuringuid ning toetada üliõpilastest vastutustundlike ja algatusvõimeliste kodanike kujunemist.**

Akadeemia teeb **koostööd** teiste õppeasutuste ja kogu ühiskonnaga, toetades lennundusalase **arendustegevuse**, **innovatsiooni** ja **rakendusuringutega** ühiskonna arengut.

Visiooni saavutamiseks ja missiooni täitmiseks on akadeemia rõhuasetused:

- **koostööl**, mis hõlmab endas proaktiivset suhtlust, võrgustumist, ühisprojekte ning regulaarset kommunikatsiooni huvirühmadega;
- **paindlikkusel**, mille peamiseks väljundiks on mitmekesised õppevõimalused eri haridustasemetel (elukestev õpe);
- **teadus- ja arendustegevus**, mille raames keskendutakse mehitamata lennunduse ja selle toimimist võimaldava keskkonnaga seotud tulevikutehnoloogiate rakendamisele ning innovatsioonile;
- **rahvusvahelistumisel**, millega seoses keskendutakse ingliskeelsete õppekavade avamisele, õppurite ja õppejõudude mobiilsuse suurendamisele ning rahvusvaheliste koostöö- ja arendusprojektide käivitamisele.

## 2.4. Strateegilised eesmärgid

Visiooni saavutamist ja missiooni täitmist toetavad eeltoodud rõhuasetustel baseeruvad kolm strateegilist, üksteist täiendavat ja omavahel tihedalt seotud eesmärki:

### Strateegiline eesmärk 1: **Oleme kvaliteetset õpet pakkuv jätkusuutlik rakenduskõrgkool.**

Strateegilise eesmärgi täitmiseks peab ELA pakkuma kvaliteetset ja rahvusvaheliselt konkurentsivõimelist õpet, mis vastab lennundus- ja haridusvaldkondlikele regulatsioonidele, standarditele ja strateegiatele<sup>1</sup>. Kõrge kvalifikatsiooniga lennunduspersonali koolitamine on sätestatud eesmärgina ELA põhimääruses. Eesmärgi täitmiseks:

- rakendame õppijakeskset õpikäsitust ning arendame seda toetavat riist- ja tarkvara (e-õppe lahendused, laborid ja simulaatorid) võimekust;
- tõstame töötajate üld-, digipedagoogilisi ja erialaseid kompetentse, teadus- ja arendustöö tegemise ning inglise keele oskust;
- suurendame konkurssi õppekohtadele, eriti tehnilistel erialadel;
- tõstame juhtimiskvaliteeti ja rakendame väärtuspõhist juhtimist, lähtudes järgmistest põhiväärtustest: **koostöö, usaldus, uuendusmeelsus, paindlikkus (KUUP)**;
- arendame personali ning soodustame ühtset meeskonnavaimu, kus kogu meeskond on joondatud ühisele visioonile;
- tagame akadeemiliste töötajate järelkasvu karjäärisüsteemi loomise kaudu;
- rakendame kaasavat juhtimist, mentorlust ja *coaching* 'ut loomaks uuendusi, tööõnne ja tööprotsesside parendust toetavat organisatsioonikultuuri, sh ohutus- ja õigluskultuuri;
- tagame vastutusalade selguse ja toetame töö süsteemsemat planeerimist;
- tugevdame valdkondade koostööd ning õppe interdistsiplinaarsust, algatades selleks erialadeülese pikemaajalisema rahvusvahelise arendusprojekti T&A fookusvaldkonnas;

---

<sup>1</sup>Kõrgharidusseadus, kutseõppeasutuse seadus, kõrgharidusstandard, kutseharidusstandard, institutsionaalse akrediteerimise juhend, haridus- ja teadusministri käskkiri riigi rakenduskõrgkoolidele tegevustoetuse eraldamiseks jt.

- edendame lennundusele omast ohutuskultuuri lennuakadeemia kõrgharidusõppes ning asutuses tervikuna;
- kasvatame tulubaasi ning seeläbi tagame finantsilise jätkusuutlikkuse, planeerime efektiivselt ja kasutame mõistlikult ressursse (kaardistame uued võimalikud allikad);
- kasvatame keskkonnateadlikkust ja kompetentsi ja edendame rohelist mõtteviisi ning majandamist kooli tegevuses ning lennundusalases T&A töös.

## **Strateegiline eesmärk 2: Meie haridus-, teadus- ja arendusteenused on mitmekesised ning arvestavad tulevikutehnoloogiaid**

ELAsse koondub lennundusega seotud koolitus- ja arendustegevus, mis on ettevõtetele suunatud ja nende ootustele vastav, asukohast võimalikult mittesõltuv, nii sise- kui rahvusvahelisele turule sobivad, parima hinna ja kvaliteedi suhtega haridusteenused (kutse, kõrgharidus- ja täiendusõpe) ning T&A teenused (rakendusuringud, analüüsid, testimised, konsultatsioonid jms). T&A üks eesmärk on toetada õppekvaliteeti. Eesmärgi täitmiseks:

- loome ja hoiame kontakte huvirühmadega, et läbi proaktiivse partnerluse ja võrgustumise olla kursis huvirühmade vajaduste ja ootustega ning leida võimalikke koostöökohti arendusprojektide algatamiseks;
- arendame välja turuvajadusi arvestava, konkurentsivõimelise haridus- ning T&A teenuste portfelli;
- laiendame õppekeskkondi, kus akadeemia saab pakkuda oma teenuseid (e-õpe, virtuaalreaalsuse võimalused, vajadusel õppeklass(id) Tallinnas lennundusettevõtete läheduses, töökohapõhine õpe, siseriiklikud ja rahvusvahelised praktikabaasid jt).
- aitame kaasa sujuvale liikumisele haridustasemetel vahel (kutseharidusest kõrgharidusse, tasemeõppe läbimine õpiampritudena);
- tugevdame ELA tulevikutehnoloogiate kompetentsi ning pakume ettevõtetele tuge T&A protsessides, eriti valitud fookusvaldkonnas (mehitamata lennundus ja selle toimimist võimaldav keskkond – lennunduse digitaliseerimine), arenedes fookusvaldkonna kompetentsikeskuseks;
- tõstame akadeemia turundus- ja turuanalüüsivõimekust (sh rahvusvahelist) ning tuntust ja positiivset mainet, et paremini jõuda huvirühmadeni (sh välisõppuriteni).

## **Strateegiline eesmärk 3: Toimib rahvusvaheline aktiivne partnerlus õppe-, teadus- ja arendustöös.**

Rahvusvahelistumine on omaette eesmärk õppe- ja T&A tegevuste kvaliteedi toetamiseks ning parendamiseks. Rahvusvaheliste koolituste pakkumine ja koostööprojektides osalemine võimaldab ELA-l paremini teenindada ka Eesti kohalikku lennundussektorit. Eesmärgi täitmiseks:

- avame uusi rahvusvahelisi tasemeõppe ja täienduskoolituste programme;
- tagame uute haridusteenuste väljatöötamisel nende sobivuse nii sise- kui rahvusvahelisele turule (inglisekeelsed koolitusprogrammid) ning haridusteenuste võimalikult laialdase kättesaadavuse ja sõltumatuse õppurite ja õppejõudude füüsilisest asukohast (võimalikult palju e-õppe baasil koolitusprogramme);

- kaasame rahvusvahelist kompetentsi õppe- ja T&A tegevusse, värbame välisõppejõude ja teadustöötajaid läbi avatud konkursside, soodustame töötajate ja õppurite õpirännet;
- arendame personali koostöökusi rahvusvaheliste ühisprojektide algatamiseks;
- osaleme rahvusvahelistes võrgustikes tagamaks kaasatus rahvusvahelistesse projektikonsortsiumitesse, et kasvatada akadeemia T&A võimekust.

**Tabel 2. Strateegiliste eesmärkide mõõdikud:**

Nr	Mõõdikud	Lähtetase	2025 sihttase	Strateegiline eesmärk
1	Kehtivad (lennundus)sertifikaadid, mis tõendavad rahvusvahelistele lennundusnõuetele vastava koolituse läbiviimist ja võimaldavad lõpetajatel omandada erialal töötamiseks vajalikud lennundusload Transpordiametist	IA 3 a. Õppekavagrupi õppe läbiviimise õigus (2 tk). Töökohapõhise õppe kvaliteedimärk. Lennunduskoolitusorganisatsioonide sertifikaadid (3 tk) ja sünteetiliste treeningvahendite sertifikaadid/tunnistused (4 tk)	IA 7 a. kehtivad õigused, sertifikaadid, tunnistused	1, 2
2	Juhtkonna hinnang juhtimis- ja ohutusjuhtimissüsteemile	uus väljatöötatav mõõdik		1
3	Konkurss õppekohale ingliskeelsel õppekaval	2021 suvi esimene vastuvõtt	6	1, 3
4	Konkurss õppekohale lennundustehnika õppekaval	2,37 (2020)	3,5	1
5	Lõpetajate tööhõive / edasiõppimise määr	96% (2019), 100% (2020)	96%	1
6	Rahvusvaheliste koostööpartnerite arv (va Erasmuse lepingud)	1 (2020)	6	1, 3
7	Õpirändes osalenud õppurite osakaal	6,4 % (2020)	16%	3
8	Õpirändes osalenud töötajate osakaal	12,7 (2020)	30%	3
9	Välisõppurite arv	0	56	1, 3
10	Käimasolevate siseriiklike ja rahvusvaheliste koostööprojektide arv	6	10	1, 2, 3
11	Avaldatud teaduspublikatsioonide arv (klassifikaator 3 ja kõrgem)	3	6	1
12	Rahvusvahelisse koostöösse panustavate töötajate osakaal	uus väljatöötatav mõõdik		1, 3
13	Rahvusvahelise taustaga õppejõudude arv, kes panustavad õppe-, teadus- ja arendustöösse	3 (2020)	10	1, 3
14	Haridus-, teadus- ja arendusteenuste pakettide arv	uus väljatöötatav mõõdik		2
15	Omateenitud vahendite maht (sh projektirahastused)	280 000€ (2020)	750 000€	2

### 3. Arengukava täitmine ja uuendamine

Arengukava seiret, muutmist ja perioodilist uuendamist juhitakse keskselt akadeemia arendusprorektori poolt. Arengukava täitmist analüüsitakse vähemalt kord aastas järgmise kalendriaasta alguses. Analüüsi käigus antakse hinnang valdkondade ja organisatsiooni arengule, hinnatakse, millisel määral on liigutud seatud eesmärkide poole ja kas kokkulepitud strateegilised valikud on aidanud eesmärkide poole liikuda. Analüüsist tulenevalt tehakse ettepanekud arengukava ja sellega seotud strateegiakaartide ajakohastamiseks. Analüüsi ja muudatuste tegemine on kooskõlas järgneva aasta tegevuskava ja eelarve koostamise protsessiga: seire ja vajalikud muudatused arengukavas lõpetatakse järgneva aasta tegevuskava koostamise ajaks, s.o hiljemalt 1. märtsiks.

Arengukava on aluseks akadeemia iga-aastase tegevuskava, sellest tulenevate üksuste tööplaanide (sh õppejõududel koormusplaanide) ja eelarve koostamisel. Tegevuskava luuakse strateegiakaartidele sõnastatud oluliste tegevuste ja otsustavate väljakutsete baasil. Selleks sõnastatakse organisatsiooniüleised ja valdkondlikud muudatusprojektid, mis toetavad ELA organisatsiooni ja valdkonna eesmärkide täitmist. Muudatusprojektid prioritseeritakse ning seatakse viieaastasele ajaskaalale koos vahetulemuseesmärkidega. Arengu- ja tegevuskava monitoorimiseks ehitatakse juhtimise ja planeerimise tarkvara PlanPro keskkonda üles strateegiakaartidest lähtuv strateegiapuu ning sisestatakse mõõdikud igaks aastaks. Muudatusprojektid ja nende teostamiseks vajalikud tegevused täidavad PlanPro-s tegevuskava rolli. Pärast muudatusprojektide prioritseerimist seatakse paika ajaplaan, alategevused ning muudatusprojekti elluviijad (vastutaja ja teised tiimiliikmed). PlanPro info alusel planeeritakse tiimiliikmetega tegevused töö- ja koormusplaanidesse.

Arengukava elluviimisel jälgitakse organisatsiooni olemasolevat struktuuri ja selles eksisteerivaid vastutusvaldkondi. Arengukava elluviimise esimestel aastatel on olulisel kohal ka seatud eesmärkide ja mõõdikute korrektsuse ning asjakohasuse kontrollimine ning vajadusel täiendamine, sh nende mõõdikute alusandmete loomine.

Arengukava täitmist analüüsitakse:

- jooksvalt rektoraadis - kord aastas annab iga valdkonna juht rektoraadis aru arengukava täitmisest ning esitab ettepanekud edasiste tegevuste ja vajaduste kohta;
- majandusaasta aruande koostamise käigus;
- nõunike kogu istungil vähemalt üks kord aastas;
- nõukogus vastavalt vajadusele.

Arengukava muudetakse juhul, kui ilmnevad uued arenguvajadused või asjaolud, mis takistavad olulisel määral olemasoleva arengukava täitmist. Arengukava muutmisse kaasatakse ELA töötajad kõrgkooli nõukogu kaudu, vajadusel kaasatakse nõunike kogu.

Muudetud arengukava kooskõlastatakse Haridus- ja Teadusministeeriumiga ning kinnitatakse ELA nõukogus.

Tagasisidet arengukavale ja mõtteid ELA arengust saad jagada [siin!](#)

## 4. Lisad

### 4.1. ELA õppimise ja õpetamise valdkondlik strateegiakaart 2021–2025

#### Visioon 2025 ja eesmärgid

Visioon: ELA pakub mitmekesist ja kvaliteetset õppijakeskset õpikäsitust rakendavat haridust, paindlikult reageerides huvirühmade vajadustele

Meie strateegilised eesmärgid:

1. Pakume rahvusvaheliselt konkurentsivõimelist ja kvaliteetset haridust.
2. Õppimise võimalusi on avardatud laiemal haridusteenuste portfelli kaudu.
3. Toimib nii rahvuslik kui rahvusvaheline aktiivne koostöö teiste õppeasutuste ja tööandjatega.
4. Teadus- ja arendustöö on seostatud õpetegevusega.

#### Strateegiline fookus

##### Põhitegevusvaldkond:

- õppekavade terviksüsteemi haldamine, arendus, lõimimine (interdistsiplinaarsus), sisu muutused, uued õppekavad, paindlik liikumine õpetasemetel vahel (sh õpiampsud); töökohapõhise õppe võimaluste hindamine.

##### Olulised tegevused:

- lennundusettevõtete koolitus- ja tööjõuvajaduse ning lõputööde teemade proaktiivne väljaselgitamine;
- õppejõudude arenguestlused, koormuste planeerimine;
- õppurkonna toetamine, nõustamine, väljalangevuse ennetamine (arenguestlused);
- tasulise haridusteenuste portfelli laiendamine (sh õpiampsud, e-kursused, ingliskeelne õpe);
- T&A tegevuste lõimimine õppetöösse (praktilised projektid, lõputööd);
- õpirände soodustamine, rv koostöö ja partnerluse arendamine;
- akadeemilise eetika põhimõtete levitamine ja eetilistele probleemidele kohane reageerimine.

#### Otsustavad väljakutsed

##### Peame kindlasti saavutama:

- huvirühmade vajadusi ja fookusvaldkonda (lennunduse digitaliseerimine, mehitamata lennundus) arvestavad ning T&A-ga seotud õppekavad; IT osakaalu tõus õppekavades;
- (tasuliste) haridusteenuste variatiivsus;
- väljundipõhised aine- ja õppekavad;
- õppijakeskne õpikäsitus, nüüdisaegsete õppemeetodite (nt probleemõpe, aktiivõpe) ja õppevormide rakendamine (nt e-õpe, MOOCid, distantsõpe, hübriidõpe) + mitmekesise (haridus)tehnoloogia kasutus;
- erialade populaarsuse kasv, kõrgem vastuvõtukonkurss;
- huvirühmade vajadustele vastavad lõputööd ja rakendusuringud;
- õppejõudude nii pika- kui lühiaegne mobiilsus – suurem võrgustumine, osalus rahvusvahelistes projektides/uuringutes;
- õpirände tulemuste arvestamine õppekava täitmisel;
- koostöö teiste õppeasutuste ja tööandjatega.

#### Võimekus ja süsteemid

##### Vajalik võimekus:

- pedagoogilise, digipädevuse, inglise keeles õppetöö läbiviimise ja teadustöö tegemise võimekus;
- nõustamispädevused töötajatele (katkestamisjuhtude ennetamine ja mobiilsuse suurendamine);
- uute töötajate värbamine (uute valdkondade ja õppekavade arendusega seonduvalt).

##### Juhtimissüsteemid:

- lõputööde terviksüsteemi loomine (teemade valikust kaitsmiseni);
- vaatlussüsteem ja täienduskoolitused - fookus õppemetoodikal/ digipädevustel/ inglise keele oskuse rakendamisel;
- praktikasüsteemi parendamine (rv praktikabaasid);
- koormus- ja tööplaanide täitmine ja analüüs lähtuvalt õppejõu karjäärirajast;
- erinevate tasandite töötajate vastutusvaldkondade ülevaatamine ja kokkuleppimine;
- arenguestluste süsteemi loomine üliõpilastega (ELA-ülene).

#### Mõõdikud

##### Valdkonna KPI-d:

- Rahulolu: õppurid, vilistlased, õppejõud (sh külalisõppejõud), tööandjad;
- Nominaalajaga lõpetanute ja õpingute katkestanute osakaal;
- Õpirändes osalenud õppurite ja töötajate suhtarv;
- Sihtrühmade vajadustele vastavate haridusteenuste pakettide arv;
- Ingliseelsete õppekavade, moodulite ja ainete arv;
- Koolitustunnid (sh stažeerimine) õppejõu kohta (ak h);
- Õppega seotud (rv) projektide arv ja nendega seotud töötajate suhtarv;
- Haridusteenuste müügiimahut;
- E-õppe ja MOOCide (eriti fookusvaldkonnas) arv;
- Akadeemilise petturluse juhtumite arv;
- Fookusvaldkonna projektidega seotud lõputööde suhtarv;
- Kõrgetasemeliste publikatsioonide arv, publitseeritud õppematerjalide arv.



## 4.2. ELA teadus- ja arendustegevuse (T&A) valdkondlik strateegiakaart 2021–2025

### Visioon 2025 ja eesmärgid

#### Visioon: ELA on arvestatav teadus- ja arenduspartner oma huvirühmadele

##### Meie strateegilised eesmärgid:

1. ELA teadus- ja arendustegevus on õppetegevuse loomulik osa.
2. Välja on töötatud huvirühmade vajadustel põhinevad ning tulevikutehnoloogiaid arvestavad teadus- ja arendusteenused.
3. Toimib rahvusvaheliselt aktiivne partnerlus teadus- ja arendustegevuses.

### Strateegiline fookus

#### Põhitegevusvaldkond:

- ettevõtete ootustele vastavad ja tulevikutehnoloogiaid arvestavad **lennundusalased T&A teenused** (rakendusuringud, konsultatsioonid, eksperthinnangud, arendusprotsesside läbiviimised, testimised, laboriteenused);
- digitaliseerimine, protsesside automatiseerimine ja simulatsioonid, robootika, elektrilennundus.
- **Fookusvaldkond:** Tulevikutehnoloogiaid mehitamata lennunduses ja selle toimimist võimaldava keskkonna loomine - lennunduse digitaliseerimine.

#### Olulised tegevused:

- töötajate ja üliõpilaste kaasamine teadus- ja arendustegevusse;
- EU projektidest rahastuse taotlemine ja projektide juhtimine;
- proaktiivne partnerlus, arendusteenuste aktiivne turundamine, sektorile vajalikes teadus- ja arendusprojektides osalemine (koostöös klastriga);
- aktiivne teaduskommunikatsioon;
- akadeemiaülene, valdkondadevahelist sidusust toetav ja uut tehnoloogiatel nt UAS/UTM põhinev projekt.

### Otsustavad väljakutsed

#### Peame kindlasti saavutama:

- edukad EU projektitaotlused, rahvusvahelised teadus- ja arenduse koostööprojektid;
- aktiivne koostöö teiste kõrgkoolidega;
- innovatsioonisuutlikkus ning tipp tehnoloogia kasutuselevõtt teadus- ja arendustöös ning seeläbi õppetöös;
- töötajate ja üliõpilaste suurem kaasatus teadus- ja arendustegevusse;
- töötajate aktiivne osalus koostöövõrgustikes ja -klastrites;
- stabiilne (välis)rahastus rakendusuringute läbiviimiseks.

### Võimekus ja süsteemid

#### Vajalik võimekus:

- projektikirjutamise ja -juhtimise võimekus;
- koostöövõimekus;
- tulevikutehnoloogia kompetents, et pakkuda ettevõtetele tuge ja eestvedamist teadus- ja arendusprotsessides, eriti fookusvaldkonnas;
- publitseerimisvõimekus;
- nüüdisaegset teadus- ja arendustegevust toetav riist- ja tarkvara.

#### Juhtimissüsteemid:

- uuenduslikust toetav organisatsioonikultuur, üksuste koostöö;
- teadus- ja arendustööd ning initsiatiivi toetav motivatsioonisüsteem;
- juhitud teadmussiire teadus- ja arenduskeskkonnast ettevõtlusse;
- töötajate teadus- ja arendustegevuse mahu planeerimine töötajate tööplaanidesse; arendustegevuse analüüs (koormusplaanides).

### Mõõdikud

#### Valdkonna KPI-d:

- Välisrahastuse maht (projektide toetuste maht);
- Arendusteenuste müügi maht;
- Arendusteenuste pakettide arv;
- Arendustegevustesse kaasatud töötajate osakaal;
- Aktiivsete projektide arv aastas;
- Avaldatud teaduspublikatsioonide (klassifikaator 3 ja kõrgem) arv.

### 4.3. ELA ATS valdkondlik strateegiakaart 2021–2025

#### Visioon 2025 ja eesmärgid

**Visioon: ATSTO on huvirühmade poolt kõrgelt hinnatud lennuliikluskorralduse (ATM+UTM) valdkonna koolitus- ja arenduspartner**

Meie **strateegilised eesmärgid**:

1. Õppekeskkond toetab tulevikutehnoloogiate kasutamist õppe- ja T&Ategevustes, avatud ingliskeelne õpe.
2. Pakume mitmekesiseid ja ATM+UTM tulevikutehnoloogiaid arvestavaid haridus- ja T&A teenuseid.
3. Toimib rahvusvaheliselt aktiivne partnerlus uute tehnoloogiate väljatöötamisel ja rakendamisel.

#### Strateegiline fookus

##### Põhitegevusvaldkond:

- ATS-ga seotud haridus- ja arendusteenuste pakkumine Eestis ja lähiriikides;
- osalemine (rahvusvahelistes) arendusprojektides.

##### Olulised tegevused:

- õppekeskkonna nüüdisaegsuse tagamine;
- õppekava arendamine, õppekavasse UTM moodul, UTM õpiamps(ud);
- koostöö teiste osakondadega, fookuses CNS (teemad: MÕS, ATM, UTM);
- valdkonna e-kursuste pakkumine teistele koolidele (sh gümnaasiumid);
- asendustöötajate *pool*'i loomine;
- huvipoolte kaasamine inforingi, kontaktide loomine ja hoidmine;
- akadeemilise järelkasvu tagamine;
- õppetegevusse integreeritud arendustegevus.

#### Otsustavad väljakutsed

##### Peame kindlasti saavutama:

- välja töötatud tasulised ATS haridus- ja T&A teenused;
- mehitatus uute õppesuundade tarbeks;
- ATM tehnoloogiate kontseptuaalsed muutused on rakendatud õppes (irdtorn, automatiseeritud lennujuhtimine);
- tõhus koostöö ja tihe jooksev suhtlus koostööpartneritega nii õppes kui T&A tegevuses;
- rakendatud 3-aastane ATS õppekava.

#### Võimekus ja süsteemid

##### Vajalik võimekus:

- laiendatud TWR-simulaator;
- asendustöötajate *pool*;
- töötajate kvalifikatsioon: üld- ja digipedagoogika, inglise keel;
- e-õppe ja digitugi;
- koostöösuutlikkus - osakonna sees, osakondade vahel, huvigruppidega.

##### Juhtimissüsteemid:

- ATS osakonna laienemine ATM+UTM osakonnaks;
- koormus- ja tööplaanide täitmise ja analüüsimise süsteem;
- arenguvestluste süsteem üliõpilastega.

#### Mõõdikud

##### Valdkonna KPI-d:

- Õppurite tagasiside ja rahulolu teoreetilise ja praktilise õppega;
- Konkursi vastuvõtul (õppurite arv kohale);
- Lõpetajate tööhõive ja edasiõppimise määr;
- Nominaalajaga lõpetanute osakaal;
- Õpirändes osalenud õppurite osakaal;
- Õpirändes osalenud töötajate osakaal;
- Aktiivsete projektide arv aastas;
- Uurimis- ja arendustöö tulemuste avaldamine;
- OTV maht.



## 4.4. ELA PIL valdkondlik strategiakaart 2021–2025

### Visioon 2025 ja eesmärgid

Visioon: **PIL on nii Eestis kui ka väljaspool Eestit tunnustatud kvaliteetse piloodikoolituse pakkuja**

Meie **strateegilised eesmärgid**:

1. Oleme strateegiline partner piloodikoolituse kursuste pakkumisel.
2. Õppurid osalevad õppetöös erinevate õppevormide kaudu, sh ingliskeelses õppes.
3. Koostöös teiste erialaosakondadega toetame ELA arendustegevusi.

### Strateegiline fookus

#### Põhitegevusvaldkond:

- Eesti ettevõtete vajadustele vastava piloodikoolituse pakkumine;
- kvaliteetsete ingliskeelsete piloodikoolituse (täiendus)kursuste pakkumine (parim hinna/kvaliteedi suhe Euroopas).

#### Olulised tegevused:

- uute koolitusprogrammide väljatöötamine ja käsiraamatute koostamine;
- haridusteenuste (tasuliste koolitusprogrammide) pakkumine koostöös VSTO-ga;
- personali arendamine, asendustöötajate *pool*'i loomine;
- akadeemilise järelkasvu tagamine;
- praktikaalase koostöö arendamine ettevõtetega;
- arendustegevuste toetamine ja osalemine kooliülestes mehitamata lennundusega seotud tegevustes.

### Otsustavad väljakutsed

#### Peame kindlasti saavutama:

- partnerlus lennuettevõtjatega;
- mehitatus (sh projektijuhi oskused);
- piloodikoolitusprogrammid ja kursuste turundatud rv turul (sihtturud kaardistatud, välisturgudele müük);
- ressursid otstarbekalt planeeritud ja kasutatud;
- koostöö - osakonna sees, osakondade vahel, huvigruppidega;
- meeskonnavaim ja tööõnn, ühiste eesmärkide võtmine ja täitmine;
- erinevate (rv) koolitusprogrammide pakkumiseks on käsiraamatud koostatud.

### Võimekus ja süsteemid

#### Vajalik võimekus:

- turundusvõimekus (projektijuht, kes aitaks turundada/korraldada müüki väljapoole Eestit; tihe koostöö VSTO-ga);
- asendustöötajate *pool*;
- uus lennuki treeningseade;
- kopteri IR õpetamise võimekus;
- töötajate kvalifikatsioon: üld- ja digipedagoogika, inglise keel;
- e-õppe ja digitugi;
- hübriidklassides õpetamise võimekus.

#### Juhtimissüsteemid:

- administratiivne juhtimine;
- koormus- ja tööplaanide täitmine ja analüüs;
- arenguevestluste süsteem üliõpilastega.

### Mõõdikud

#### Valdkonna KPI-d:

- Õppurite tagasiside ja rahulolu teoreetilise ja praktilise õppega;
- Konkursi vastuvõtul (õppurite arv kohale);
- Lõpetajate tööhõive ja edasiõppimise määr;
- Nominaalajaga lõpetanute osakaal;
- Õpirändes osalenud õppurite osakaal;
- Õpirändes osalenud töötajate osakaal;
- Aktiivsete projektide arv aastas;
- Uurimis- ja arendustöö tulemuste avaldamine;
- OTV maht.

## 4.5. ELA AM valdkondlik strategiakaart 2021–2025

### Visioon 2025 ja eesmärgid

#### Visioon: AM on tunnustatud lennunduskorralduse koolitus- ja arenduspartner

##### Meie strateegilised eesmärgid:

1. Pakume edukalt ja paralleelselt toimivat eesti- ning ingliskeelset tasemeõpet.
2. Viime läbi rahvusvahelisi teadus-, arendus- ja õppeprojekte.
3. Toimib aktiivne partnerlus lennundussektoriga haridusteenuste pakkumisel.

### Strateegiline fookus

#### Põhitegevusvaldkond:

- AM-ga seotud haridus- ja arendusteenuste pakkumine;
- osalemine rahvusvahelistes õppe-, TA- projektides;
- õppegevusse integreeritud TA-tegevus.

#### Olulised tegevused:

- AM-ga seotud, protsesside modelleerimisel põhinevate haridusteenuste pakkumine;
- tasuliste haridusteenuste arendamine, sh ingliskeelsed teenused;
- rahvusvahelise koolitusturu arengu jälgimine ja parimate praktikate ülekandmine ELA tegevusse;
- õppejõudude individuaalne arendamine ja motiveerituse suurendamine;
- lennundussektori seire ja analüüs;
- akadeemilise järelkasvu tagamine;
- valdkonna koostöövõrgustike loomine, arendamine ja neis osalemine.

### Otsustavad väljakutsed

#### Peame kindlasti saavutama:

- edukalt toimivad nüüdisaegsed ja sektori vajadusi arvestavad eesti- ja ingliskeelsed haridusteenused;
- töötajate õppe-, digi-, eriala- ja keelelisi pädevusi on tõstetud ja kaasatud vajalik kompetents;
- edukad (rv) projektitaotlused, mis on plaanipäraselt juhitud ja ellu viidud;
- koostöö - osakonna sees, osakondade vahel, huvirühmadega;
- simulatsioonitarkvaral põhineva õppe ja rakendusuringute edukas koostoime.

### Võimekus ja süsteemid

#### Vajalik võimekus:

- töötajate kvalifikatsioon: üld- ja digipedagoogika, inglise keel;
- erialaste võrgustike loomise, arendamise ja juhtimise võimekus;
- protsessi- ja projekti juhtimise kompetents.

#### Juhtimissüsteemid:

- koormus- ja tööplaanide täitmine ja analüüs;
- arenguvestluste süsteem üliõpilastega.

### Mõõdikud

#### Valdkonna KPI-d:

- Õppurite tagasiside ja rahulolu teoreetilise ja praktilise õppega;
- Konkursi vastuvõtul (õppurite arv kohale);
- Lõpetajate tööhõive ja edasiõppimise määr;
- Nominaalajaga lõpetanute osakaal;
- Õpirändes osalenud õppurite osakaal;
- Õpirändes osalenud töötajate osakaal;
- Aktiivsete projektide arv aastas;
- Uurimis- ja arendustöö tulemuste avaldamine;
- OTV maht.

## 4.6. ELA CNS/TECH valdkondlik strategiakaart 2021–2025

### Visioon 2025 ja eesmärgid

**Visioon: CNS/TECH on huvirühmade poolt kõrgelt hinnatud kompetentne, koostööaldis ja võrdväärne koolitus- ja arenduspartner**

Meie **strateegilised eesmärgid**:

1. Arendame kvaliteetset õpet ja pakume seda elukestvas õppes.
2. Viime läbi huvirühmade eesmäärke toetavaid ja huvirühmi kaasavaid rakendusühtlusi ja arendusprojekte.
3. Oleme rahvusvaheliselt võrdväärne partner haridus- ja arendusteenuste pakkumisel, sh ingliskeelse õppe pakkumisel.

### Strateegiline fookus

#### Põhitegevusvaldkond:

- mehitatud ja mehitamata lennundusega seotud haridus- ja arendusteenuste pakkumine;
- osa 66 ja ATSEP koolituste (sh ingliskeelsete koolituste) müük täiendusõppes ja õpiampsudena;
- CNS eriala infotehnoloogia suuna arendamine.

#### Olulised tegevused:

- personali koolitamine, stažeerimine, värbamine;
- tehnikaerialade populariseerimine;
- koostöövõrgustike laiendamine ja aktiivne koostöö ettevõtete ning haridus- ja teadusasutustega;
- õppekavade/ainekavade arendamine (sh elektroonika ja digitaaltehnoloogia suund);
- kompetentside ja vahendite arendamine mehitamata lennunduse valdkonnas;
- õpirände soodustamine, võimaluste laiendamine;
- akadeemilise järelkasvu tagamine;
- üliõpilaste projektide käivitamine.

### Otsustavad väljakutsed

#### Peame kindlasti saavutama:

- õppejõudude erialase pädevuse tõus;
- personali koosseisu kasv (IKT kompetents);
- ühtne meeskonnatunne, ühised eesmärgid;
- ühtsed arusaamad hariduse sisus, kvaliteedis;
- koostöö - osakonna sees, osakondade vahel, huvirühmadega;
- vähenenud väljalangevus;
- üliõpilaste kvaliteedi kasv (lõputööd, üliõpilaste projektid);
- valmisolek lennunduse digitaliseerimiseks.

### Võimekus ja süsteemid

#### Vajalik võimekus:

- rakendusühenduste võimekus, OTV teenuste pakett;
- töötajate kvalifikatsioon: üld- ja digipedagoogika, inglise keel;
- sobiv riist- ja tarkvara, sh eksamineerimistarkvara;
- osaluse jälgimise süsteem;
- hübriidklassides õpetamise võimekus.

#### Juhtimissüsteemid:

- initsiatiivi väärtustamine ja toetamine;
- praktikasüsteem (mis toetab õpirännet);
- koormus- ja tööplaanide täitmine ja analüüs;
- arenguvõrgustike süsteem üliõpilastega.

### Mõõdikud

#### Valdkonna KPI-d:

- Õppurite tagasiside ja rahulolu teoreetilise ja praktilise õppega;
- Konkursi vastuvõtul (õppurite arv kohale);
- Lõpetajate tööhõive ja edasiõppimise määr;
- Nominaalajaga lõpetanute osakaal;
- Õpirändes osalenud õppurite osakaal;
- Õpirändes osalenud töötajate osakaal;
- Aktiivsete projektide arv aastas;
- Uurimis- ja arendustöö tulemuste avaldamine;
- OTV maht.

## 4.7. ELA organisatsioonikultuuri ja personali valdkondlik strateegiakaart 2021–2025

### Visioon 2025 ja eesmärgid

#### Visioon: Tulemuslikult koos töötav organisatsioon

##### Meie strateegilised eesmärgid:

1. Töötajate teadmised, oskused ja pädevused toetavad koolitus- ja arendustegevusi ning innovatsiooni.
2. Toimib väärtustel põhinev osalusjuhtimine.
3. Meil on tööõnne väärtustav organisatsioon.

### Strateegiline fookus

#### Põhitegevusvaldkond:

- mehitamine;
- personali arendamine ja koolitus;
- motiveerimine ja tasustamine;
- meeskonnavaimu kujundamine;
- väärtuspõhine käitumine.

#### Olulised tegevused:

- pühendunud ja kompetentsete inimeste värbamine, hoidmine, arendamine ja motiveerimine;
- meeskonnatöö soodustamine;
- väärtuspõhine eestvedamine ja seeläbi väärtuste (**usaldus, koostöö, paindlikkus, uuendusmeelsus**) edasikandmine meeskonda.

### Otsustavad väljakutsed

#### Peame kindlasti saavutama:

- mehitatus: uute valdkondade ja õppekavade arendustega seonduvalt;
- tunnustamine ja motiveerimine on igapäevane töökorralduse osa (individuaalne ja meeskondlik);
- töötajatel on võimekus ja tahe areneda ning tulla kaasa muutustega;
- uued väärtused (**usaldus, koostöö, paindlikkus, uuendusmeelsus**) ühtselt mõistetud ja omaks võetud.

### Võimekus ja süsteemid

#### Vajalik võimekus:

- töötajate koostööoskused, enesejuhtimisoskused ja ajaplaneerimise oskus;
- juhtide juhtimisoskused;
- töötajate kvalifikatsioon - erialased, pedagoogilised, keelelised, digipädevused.

#### Juhtimissüsteemid:

- arendav ja läbipaistev motivatsioonisüsteem;
- selge töötajate hindamis- ja atesteerimissüsteem;
- mentorlus ja coaching;
- kaasav ja väärtuspõhine juhtimine;
- selge töö- ja koormusplaanide süsteem, sh plaanide täitmine ja analüüs.

### Mõõdikud

#### Valdkonna KPI-d:

- Magistri- ja doktorikraadiga töötajate osakaal (%);
- Lennundushariduse ja/või -kogemusega õppejõudude osakaal (%);
- Koolitustunnid (sh stažeerimine) töötaja kohta (ak h);
- Töötajate rahulolu indeks / pühendumise indeks;
- Töötajate inglise keele tase;
- Kõrgkooli töötajate arv, kes osalevad eriala- ja kutseliitide töös ning muudes ühiskondlikes nõu- ja otsustuskogudes ekspertidena.

## 4.8. ELA turunduse ja kommunikatsiooni valdkondlik strateegiakaart 2021–2025

### Visioon 2025 ja eesmärgid

#### Visioon: Turundus ja kommunikatsioon teeb nähtavaks ELA koolitus- ja arendusprotsessid

##### Meie strateegilised eesmärgid:

1. ELAI on selge kuvand ühiskonnas ja hea maine.
2. Toimib süsteemne ning rahvusvaheline turundus ja kommunikatsioon.
3. Toimib suhtlus huvirühmadega sisuturunduse, kommunikatsiooni ja koostööprojektide kaudu.

### Strateegiline fookus

#### Põhitegevusvaldkond:

- Partneritega koostöö (kahesuunaline kommunikatsioon, ühisturundus);
- mitmekülgse lennunduskarjääri populariseerimine;
- ühiskonnas lennundusvaldkonna teemadel diskussiooni tekitamine;
- digiturunduse osakaalu tõstmine ELA nähtavuse suurendamiseks;
- turunduse ja kommunikatsiooni viimine rahvusvahelisele tasemele.

#### Olulised tegevused:

- haridus- ja arendusteenuste turundamine;
- sotsiaalmeedia sisuturundusplaani planeerimine ja järjepidev analüüsimine;
- turuanalüüsipõhise rahvusvahelise turunduse tegevuskava loomine ja koos erialaosakondadega elluviimine;
- vilistlastega süsteemse suhtluse väljaarendamine;
- ingliskeelse kodulehe väljaarendamine ja uute ingliskeelsete sotsiaalmeediakanalite avamine;
- üldhariduskoolides lennunduse tehniliste erialade tutvustamine.

### Otsustavad väljakutsed

#### Peame kindlasti saavutama:

- tuntuse kasv, positiivse maine loomine ja selle hoidmine;
- toimiv kahesuunalise sujuv kommunikatsioon kogu Eesti lennundussektoriga;
- suurenenud tehniliste erialade sisseastumiskonkurss;
- ingliskeelsed õppekavad lansseeritud ja selleks vajalikud turundustegevused huvirühmadele ellu viidud;
- töötajaskonna järelkasv, sh õppurid ja vilistlased proaktiivsemalt kaasatud ELA tegevustesse.

### Võimekus ja süsteemid

#### Vajalik võimekus:

- erialane pädevus;
- koolitatud kõneisikud;
- meediaga suhtlemiseks koolitatud töötajad;
- vajaduspõhiste turuanalüüside tellimise, tegemise ja analüüsi kompetents;
- digiturunduse pädevus.

#### Juhtimissüsteemid:

- ELA sisekommunikatsiooni platvorm;
- osakonna töö süsteemne planeerimine, regulaarsed sisekoosolekud ja tulemuslikkuse analüüsimine.

### Mõõdikud

#### Valdkonna KPI-d:

- Koostööpartnerite rahulolu;
- Maine aastate võrdluses;
- Meediakajastused aastate võrdluses;
- Tehniliste erialade vastuvõtukonkurss;
- Rahvusvaheliste erialade vastuvõtukonkurss;
- Turunduskoostööprojektide arv;
- Sotsiaalmeedia jälgijaskonna kasv vähemalt 15% aastas.

## 4.9. ELA IT valdkondlik strateegiakaart 2021–2025

### Visioon 2025 ja eesmärgid

#### Visioon: Uuenduslikud ja turvalised IT-lahendused ELA põhiprotsesside sujuvaks toimimiseks

##### Meie strateegilised eesmärgid:

1. Töötajad on digipädevad, oskavad kasutada akadeemia IT-teenuste võimalusi ning rakendada neid oma töös.
2. Lennuakadeemia infosüsteem on töökindel, turvaline ja uuenduslik.
3. Uute tehnoloogiate ja lennunduse digitaliseerimisega seotud arendustegevused ja protsessid on toetatud.

### Strateegiline fookus

#### Põhitegevusvaldkond:

- infosüsteemi haldamine ja arendamine;
- kasutajate tugi ja koolitamine;
- haridustehnoloogiline tugi;
- IKT-ga seotud arendustes osalemine.

#### Olulised tegevused:

- asutusesisene IKT-alane nõustamine ja järjepidev koolitamine;
- teenuste toimepidevuse tagamine;
- IKT-alase juhendmaterjali loomine ja järjepidev uuendamine;
- küberturbe tagamine;
- arendusvajaduste kaardistamine, nende planeerimine ning elluviimine;
- rutiinsete IKT-alaste haldustoimingute automatiseerimine;
- teenused, mis otstarbekas, viia majast välja (*outsource*).

### Otsustavad väljakutsed

#### Peame kindlasti saavutama:

- IT-osakonna jätkusuutlik mehitatus;
- tagatud infosüsteemi toimepidevus ja küberturve;
- sujuv majasisene koostöö ja infovahetus;
- tagatud ajakohane IKT-alane dokumentatsioon ja juhendmaterjal;
- tehnoloogilist uuenduslikkust toetav organisatsioonikultuur;
- tihe IKT-alane koostöö lennundusettevõtete ja haridusasutustega;
- tõhus e-õppe, distantsõppe, hübriidõppe ja uute tehnoloogiate kasutamise tugi.

### Võimekus ja süsteemid

#### Vajalik võimekus:

- töökindel ja nüüdisaegne infosüsteem;
- piisav finantseering ja ajaline ressursid arendustegevusteks;
- multimeedia kompetents;
- süsteemne hübriidõppe kompetents.

#### Juhtimissüsteemid:

- *ticket*-süsteemi kasutuselevõtt;
- IKT-teenuste peakasutajate süsteem;
- toimivad ning testitud varundussüsteemid;
- taust- ja haldussüsteemide standardiseeritus.

### Mõõdikud

#### Valdkonna KPI-d:

- töötajate ja õppurite rahulolu (%);
- töötajate digipädevuse tase (%);
- lõpetatud arendusprojektide arv aastas;
- oluliste teenuste katkestuste aeg kokku aastas (tundides).