

Keila Kooli arengukava 2023-2027

Haridusasutus Keila Kool
Periood 09.2023 - 08.2027

Autorid:

- Martin Öövel (direktor)
- Ahti Noor (õppejuht)
- Karoline Säde (õppejuht)
- Birge Kanne (õppejuht)
- Ebelii Barndõk (õppejuht)
- Julia Guljaeva (õppejuht)
- Kai Rääst (õppejuht)
- Sigrid Oras (huvijuht)
- Tarmo Soobik (haldusjuht)
- Lea Kraavi (personalitöötaja)
- Alar Abe (IT-spetsialist)
- Märt Mathisen (Keila Kooli Hoolekogu esimees)
- Anni Toom (Keila Kooli Arendusrühma kõneisik)

Arengukava ülesehitus: Keila Kooli arengukava formaat tugineb Tallinna Ülikooli poolt Digipeegli formaadi põhjal väljatöötatud Arengupeegel.ee formaadile. Formaati tugineb Haridus- ja Teadusministeeriumi Haridusvaldkonna arengukavale 2021-2035 ja rakendab “Muutunud õpikäsituse (MÕK)” põhiselt eelkirjeldatud hindamiskriteeriumeid. Kooli hetketase määratletakse [alusraportis](#) tõenduspõhiselt ning seejärel hinnatakse kolme osapoole poolt (kooli juhtkond, kooli arendusmeeskond, kooli hoolekogu). Seeläbi tekib mõõdikute süsteem skaalal A->E.

Arengukava koosneb kahest osast:

- Kooli lühitutvustus
- Arenguvaade koos arenguperioodi lõpuks soovitud tasemete ning arendustegevuste kirjeldustega.

Alusraport: [Keila Kooli hindamisraport 2021/22 õa.](#)

Sisendid: [2022 aprilli kooli rahuloluküsitluste kokkuvõte](#); [2022 augusti kooli rahuloluküsitluste kokkuvõte](#); [Keila Kooli tugivaldkonna visioon](#); [Keila Kooli raamatukogu visioon.](#)

I. Asutuse lühitutvustus

<p>Õppeasutuse nimetus ja kontaktandmed</p>	<p>Keila Kool Ehitajate tee 1, 76606 Keila Harju maakond; Keila Kooli Pargi maja: Pargi tn 2, 76607 Keila Harju maakond e-post: kool@keilakool.ee kodulehekülj: www.keilakool.ee</p>
<p>Visioon</p>	<p>Oleme püsiväärtusi austav, uuendusmeelne ja elukestvalt õppiv kool.</p>
<p>Missioon</p>	<p>Keila Kooli lõpetaja on laia silmaringiga, ettevõtlik, eetilisel käituv, elurõõmus ja toimetulev maailmakodanik.</p>
<p>Väärtused</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Haritus Kool on partneriks õpilase enesearengu teel, toetades kujunemist erudeeritud ja intelligentseks isiksuseks. • Kultuursus Kool on kogukonna ja ühiskonna väärtuste edasikandja, millega panustatakse õpilase väärtuste, hoiakute ja koostöövõime arengusse, võimaldades õpilasel olla osa kultuursest kogukonnast ning sirguda hästi toimetulevaks ja hinnatud ühiskonna liikmeks. • Austus ja hoolivus Lugupidamine iseenda ja teiste suhtes; kodanikujulgus; mitmekesisuse austamine, sallivus; keskkonnasäästlikkus; koostööoskus. • Kaasaegsus: Uuendusmeelsus, avatus, loovus, ettevõtlikkus; paindlik kohanemine muutustega.

Keila Kool on 331-aastase ajaloo ja väärikate traditsioonidega kool, mis tänaseks on kujunenud Eesti Vabariigi suurima õpilaste arvuga kooliks. Õppetöö toimub 1.-12. klassides. Munitsipaalkoolina praegusel juriidilisel kujul tegutsetakse aastast 2016. Seoses õpilaste arvu järjepideva kasvuga tegutseb kool nüüdseks neljas õppekorpuses.



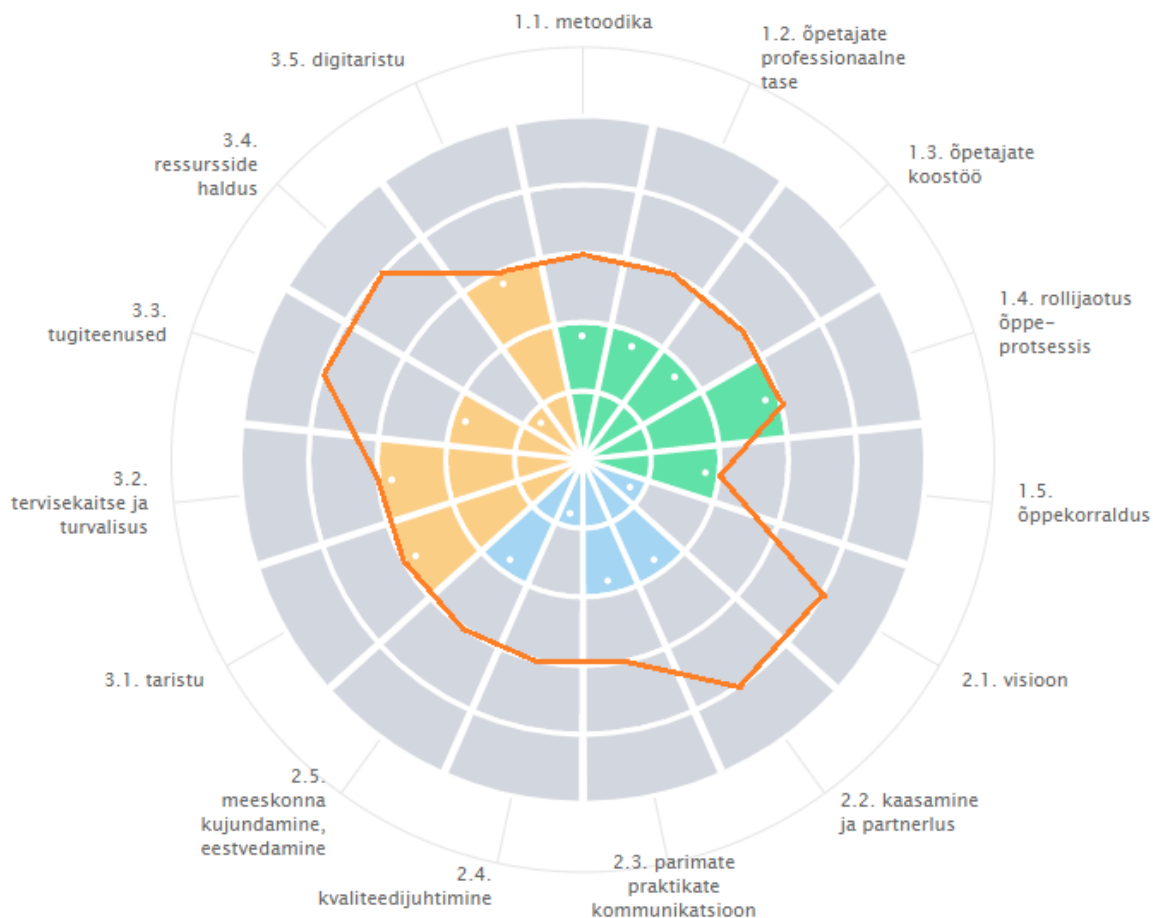
2022/23 õppeaastal alustas Keila Koolis õppetööd 1708 õpilast, sh 99 õpilast mittestatsionaarses õppes ja 148 väikeklasside õpilast. Päevaõppe õpilased õpivad 99 klassikomplektis.

Igapäevaselt on kooli õpilasi kooliteel saatmas ja toetamas 185 kooli meeskonna liiget. Sinna meeskonda kuuluvad 142 õpetajat (94 täiskohaga ning 48 osakoormusega) ning 13 muud töötajat, kes annavad ka tunde. Meeskonnas on 16 tugispetsialisti, 15 abi- ja pikapäevarühma õpetajat ning 12 juhtkonna ja halduspersonali liiget.

Kooli pedagoogilise personali vastavus õpetaja kvalifikatsiooninõuetele:

	Kokku	Vastab kvalifikatsiooninõuetele	Ei vasta kvalifikatsiooninõuetele
Õpetajate arv	142	109	33
Kvalifikatsiooni määr kokku	76,8%	76,8	23,2
Täiskoormusega õpetajaid	94	71	23
Osakoormusega õpetajaid	48	41	7

II. Arenguvaade



Kust -> Kuhu	Arendustegevuste tulemina saabuv olukord
I Õpikäsitus	
<p>1.1 Metoodika</p> <p>Tase: B</p> <p>Soovitav tase: C</p>	<p>Traditsioonilise õpetamise all mõistame siinjuures teadmiste otseülekannet, mis koosneb aine esitusest, selle omandamiseks tehtavatest õpitegevusest (juhendamisest) ja omandamise kontrollist, õpilaste oskuste langus on ajas kiire. Eelistatumad meetodid: aine esitus (kooliloeng), oskuste treenimine, testid. Muutuv õpikäsitus on otsiv, avastav, kriitiline, mitmekesine, loovam, kuna lähtub sõnastatud probleemist, (ülesandest), suunab püstitama eesmärgi lahenduseks, õpitakse probleeme lahendades, projekte teostades, suunitletud ettevõtlikkusele, avastamisele, IKT kasutamisele. Avastusõpe, projektõpe, moodulõpe, probleemõpe, interaktiivsed õpimeetodid (diskussioon, debatt, dispuut, juhtumi analüüs, sümposium, foorum). Muutub õppimise tähenduslikkus ja õppe eesmärgistamine ja hindamine (õpilase arengu tagasisidestamine).</p> <p>Arenguperioodil viiakse kooli õppekava sisu ja maht vastavusse kõigi riiklike nõuetega, sh RÕKi seatud eesmärkide ja õpitulemustega, võtmepädevustega. Sealhulgas täiendatakse ja täpsustatakse eesti keele kui teise keele tundide mahud ja ainekava. Põhikooli õppekavasse lisatakse lihtsustatud õppe ja kaugõppe õppekavad. Tunniplaani ja õppekava tundide jaotus viiakse kooskõlla.</p> <p>Koolis rakendatud metoodika lähtub õppiva organisatsiooni põhimõtetest ja toimub õppetoolide põhine kollektiivne metoodika täiustamine. Õppetoolid analüüsivad tulemusi, võttes arvesse kogutud andmeid. Omandatud uus õpimetoodika on jagatud õppetoolis (kolleegilt kolleegile koolitused) ja õppetoolide üleselt ning majade üleselt (õppetooli juhtide koosolekud, info- ja töökoosolekud). Seda arvestatakse järgneva õppeaasta töö planeerimise (õppetoolide aastaaruanded ja kooli üldtööplan). Õppeaasta eesmärgid seatakse vastavalt eelmise aasta andmete tulemustele ja analüüsile.</p> <p>Projektõppe ja loovtööde süsteemid on täiustatud muutuva õpikäsituse (edaspidi MÕK) põhimõtteid silmas pidades, tuginedes TERA kooli väljatöötatud mudelile, mis tugineb moodulpõhisele süsteemile ja seeläbi annab õpilastele suuremat valikuvabadust.</p> <p>Valitud õppeainetes, kus on koolikorralduslikult suutlikkus paralleelselt tundide läbiviimiseks, rakendatakse lennupõhist tasemerühmade süsteemi. Süsteemi alusel jaotatakse lend puudutatud õppeainetes tasemepõhiselt diferentseeritud rühmadesse (inglise keeles, matemaatikas, eesti keeles). Vastav süsteem tagab väljakutse kõige motiveeritumatele ning kaasatuse kõige nõrgematele. Süsteem toetab õpetajaid metoodika valikul, sest võimaldab õpetajal rakendada õpilaste grupile sobivat tunni läbiviimise lähenemist.</p> <p>Kokkuvõte:</p>

	<p>Tagatud on kooli õppekorraldusliku dokumentatsiooni vastavus nõuetele. Läbi korraliste protsesside luuakse eeldused aineseksioonide vahelise koostöö võimendamiseks ja lõimingu laiapõhjalisemaks rakendamiseks. Individuaalset erisust arvestava lähenemisena rakendatakse 5-9 klassides lennupõhiseid tasemerühmasid valitud ainetes. Projektõppe ja loov- ning uurimistöde läbiviimist uuendatakse vastavalt riigi edukamale praktikale tagades seeläbi õppijale suuremat enesejuhtimise võimekust. Tehtud tegevusi planeeritakse (üldtööplaan) ja analüüsitakse (struktuuriüksuste aastaaruanded) korraliste arenguperioodil juurutatavate tööprotsesside osana.</p>
<p>1.2 Õpetajate professionaalne tase. Tase: B Soovitav tase: C</p>	<p>Väljendub õpetaja kutsealaseks edukaks muutuva õpikäsituse rakendamiseks vajalike kompetentsidega (teadmised, oskused ja hoiakud).</p> <p>Koostöös linnavalitsusega töötatakse välja meede, mille kaudu täiendavalt toetada kooli mittekvalifitseeruva õpetajaskonna poolset õpetaja kutse omandamist. Jätkatakse mentorsüsteemiga ning õpetaja kutseprotsessi osaks olevate portfooliote väljatöötamise tugigrupi tööga. Kool toetab riiklikku haridusvaldkonna järelkasvu selle kaudu, et värvab tööle edumeelseid eriala spetsialiste, kes taotleavad töötamise kõrvalt õpetaja kutset. Lisaks võimaldab kool alustada õpetajateed veel ülikoolis õppivatele üliõpilastel, kelle osas rakendatakse õpinguid toetavat tunniplaani. Jätkatakse koostööd praktika pakkumistega õppivatele üliõpilastele ning Noored Kooli jm järelkasvuprogrammides osalevatele tulevastele õpetajatele.</p> <p>Värbamisprotsessi toetamiseks rakendatakse värbamispreemiat kogu kooli meeskonnale, mille kaudu ametlik värbamisprotsess on toetatud ka kooli suure koolipere isiklike suhtevõrgustike poolt.</p> <p>Kool rakendab õpetajate pidevat enesetäiendamist. Võimaldatakse projektide abil läbiviidavadaid suuremahulisi koolitusi nii Eestis (kollektiivkoolitused, suveseminar jm) kui välismaal (Erasmus+, Hollandi ja Saksamaa partnerlusprogrammid), mis võimaldab õpitud rakendada õppetöö läbiviimisel.</p> <p>Õpetajaskonda toetatakse suurel määral õppetooli tasandil ja õppejuhtide poolt. Toimuvad tunnivaatlused (tunnivaatlusvorm) ja selle põhjal tagasisidestamine. Õppejuhtide (mentorite) ja õpetajate vahel toimuvad arenguevestlused, mille tagasisidestamisel antakse õpetajale hinnang ja juhised paremate ainealaste tulemuste saavutamiseks.</p> <p>Kokkuvõte:</p> <p>Arenguperioodil luuakse ja rakendatakse riikliku õpetaja järelkasvu küsimust toetav süsteem, mis toetab õpetajaametisse astuvaid mittekvalifitseeruvaid õpetajaid kvalifikatsiooni omandamisel. Uutele töötajatele on loodud mentorlusprogramm. Õppetoolide tasandil toimub süsteemne õpetajaskonna metoodika alane toetamine läbi tunnivaatluste ja arenguevestluste. Tulemusi analüüsitakse ning õppetooli juhtidele on loodud võimalused oma meeskonna toetamiseks (eelarve) ja motiveerimiseks (tulemustasu määramine).</p>
<p>1.3 Õpetajate koostöö</p>	<p>Väljendub muutustes õpetajate omavahelises suhtepildis, sh koostöine õpetamine. Omaette vs. tiimipõhine tegutsemine. Kollegiaalne planeerimine, ainetevaheline lõiming, üldõpetus, vaatlemine ja tagasisidestamine, paarisõpetamine, kogemuse jagamine, sh õpetamispraktikate ja materjalide talletamis- ja jagamissüsteemid.</p>

<p>Tase: B Soovitav tase: C</p>	<p>Kooli eesmärgid koostöö osas on sõnastatud iga-aastase õppenõukogu aasta-eesmärkides, milles lähtutakse varasematest projektide, kogemuste ja tegevuste analüüsist ja tulemustest. Kooli arengukavast ning riikliku seadusandluse muudatustest lähtuvalt püstitatakse järgmise õppeaasta eesmärgid. Iga õppetool on sisendi andjaks oma tööplaaniliste ülesannete formuleerimisel. Õppetooli siseses ja õppetoolide ülese koostöö tulemina sõnastatakse tegevuseesmärgid, mille ellu viimine toetab sh arengukavas toodud eesmärkide täitmist.</p> <p>Tegevuste ring hõlmab kõiki õpetajaid. Õppetooli juhid teevad kord aastas vastavalt sisehindamise süsteemile oma valdkonnast ülevaate kogu kollektiivile. Õppeaasta lõikes toimub seireprotsess, mille tulemusena iga õppeaasta lõpeb.</p> <p>Arenguperioodil rakendatakse korralisi keskastme juhtide koosolekuid, kus kooli tegevusvaldkonnad sh õppetoolid korraldavad struktuuriüksuste vahelist infovahetust ja käsitlevad koostööprojekte (n: iseõppepäevad). Koostöö tulemuslikkust analüüsitakse struktuuriüksuste õppeaasta analüüsides.</p> <p>Kokkuvõte: Arenguperioodil lisandub kooli valdkondavahelise korralise koostöö vorm koos kaasneva aruandluse, analüüsi ja parendusettepanekute kaardistusega.</p>
<p>1.5 Õppekorraldus Tase: B Soovitav tase: B</p>	<p>Väljendub muutustes õppekorralduses ja õpikeskkonnas, sh õppevaras. Fikseeritud vs. pehme ajakava, fikseeritud vs. pehme ruumikava, digikeskkond. Õppekorraldus (asutuse päeva ülesehitus, võimalus õppida väljaspool asutust, osaleda tunnivälistes tegevustes, sh teadus- ja huviringid vm), õpilase vajadustest ja võimetest lähtuva digiõppevara loome, multifunktsionaalne õpikeskkond (sh digitaristu).</p> <p>Järgmisele tasemele liikumiseks vajab põhjalikku ülevaatamist põhikooli õppekava ja gümnaasiumi õppekava. Oluline on mõtestada ja kirjeldada Keila Kooli eripära. Üldpädevused ja läbivad teemad peavad saama põhjaliku käsitluse õppekavades. Kõik ainekavad tuleb viia kooskõlla uue riikliku õppekavaga.</p> <p>Keila Kooli kodukord vajab kogu ulatuses ümbermõtestamist. Koolielu laiemalt reguleerivad dokumendid (koolieksami eristus kiri, arenguveestluste läbiviimise kord, hädaolukorra lahendamise plaan, raamatukogu kasutamise eeskiri jne) vajavad kaasajastamist.</p> <p>Kõikide kooli dokumentide juures on väga oluline kaasamise protsess. Õpetajad, õpilased ja lapsevanemate peavad saama võimaluse mõelda kaasa erinevates koostöögruppides.</p> <p>Säilima peab võimalus õppida väljaspool kooli, nii et seda arvestatakse kooli õppekavas. Õppetegevus peab olema mitmekesine, nii et see pakub õppimises vaheldust ning uut väärtust. Tavapärasele õppetunnile klassis peab säilima võimalus teha õuesõpet, osaleda erinevates projektides ja lüüa kaasa sündmuste korralduses. Huvitegevus läbi peamiselt erinevate sündmuste korralduse on õpilasele võimaldatud ning paindlik. Oluline on, et huvitegevus ei sega õppetegevust.</p> <p>Tavapäraselt õppetegevust rikastavad ülesanded, sh loovtööde ja õpilasuurimuste parima praktika rakendamine. Teistmoodi õppekorralduste päevadega liigutakse lõimitud õppeaineteni, mille tulemusena valmivad ülesannete kogud.</p> <p>Kool toetab õpilase individuaalset ja sotsiaalset arengut individuaalsete õppekavade ning konkreetselt seal kirjeldatu kaudu. Igas põhikooli lennus on loodud erituge ja tõhustatud</p>

	<p>tuge vajavate õpilaste klassid. Suurema mahuga õppeainetes toimub õppimine diferentseeritult tasemerühmades.</p> <p>Kokkuvõte: Õppekorraldus on täiustatud, kuna tunniplaani kui ühte rakendussüsteemi seiratakse ja analüüsitakse pidevalt, vajadusel tunniplaani muudetakse. Õpetaja on oma õppetundide korralduse otsustes autonoomne ja kasutab erinevaid ning vaheldusrikkaid õppe läbiviimise tegevusi. Autonoomsus on säilinud ka kasutatava õppevara osas. Koolikorralduslikke dokumente analüüsitakse ja vajadusel muudetakse. Otsustesse on kaasatud järjepidevalt kõik osapooled. Õpilaste individuaalset arengut toetatakse tasemerühmapõhise õppe kaudu, samuti eritoe ja tõhustatud toe klasside olemasolu kaudu.</p>
<h2>II Innovatsioon</h2>	
<p>2.1 Visioon</p> <p>Tase: A Soovitav tase: D</p>	<p>Väljendub muutustes juhtimise strateegias. Tulemuspõhine strateegiline juhtimine on visioonist lähtuvate arenguvajaduste määratlemine, asjakohaste eesmärkide sõnastamine (mida, kellele, mis ajaks, mis mahus tehakse ja kuidas tehtud hinnatakse?), nutikate lahenduste leidmine ja nende elluviimine ning tulemuslikkuse hindamine. Arendusmeeskond teeb edusamme ja teab seda, mida tuleb arendada visiooni paremaks elluviimiseks. Mõõdikud on seotud vajalikul määral eesmärkide, meetmete ja tegevustega. Head mõõdikud on asjakohased (saavutamine on püstitava mõju all), on vastupidavad, väljendavad soovitud suundumusi, kasutavad usaldusväärseid andmeid, võimaldavad jälgida kontrolltasemeid.</p> <p>Keila Kooli strateegiline visioon on sõnastatud kooli arengukavas, mis lähtub riiklikust hariduspoliitikast, KOV haridusstrateegiast ning laiapõhjalise menetlusprotsessi abil tagab kooli erinevate huvigruppide nägemusega arvestamist. Arengukava formaat on teaduspõhiselt Tallinna Ülikooli poolt koostatud ja vastab riigi parimale praktikale ning kasutab selgelt sõnastatud tulemusnäitajaid. Arengukava perioodil esitab kool koolipidajale iga õppeaasta lõpus "alusraport" vormis ülevaate kooli hetkeseisust ja arengukavas toodud arengueesmärkides edenemisest.</p> <p>Kool võtab kasutusele kõikidel juhtimistasanditel tööplaani, milles arengukava tegevuste elluviimiseks sõnastatakse tegevused, kus arengukava arengueesmärkide saavutamiseks formuleeritakse tegevused koos oodatava tulemi ja kaasnevate tulemusmõõdikutega. Tulemusmõõdikud peavad vastama tõendus põhise kriteeriumile (nt HARNO üleriigiliste rahuloluküsitluste tulemid, koolisisesed kogu meeskonna hulgas läbi viidud rahuloluuuringud jm). Igal tööplaani tegevusel on kindel lõpptulem (mõõdiku täitmine), tähtaeg ja üks kindel vastutaja. Tööplaani tegevuste summast moodustub arengukava arengueesmärkide täitmine.</p> <p>Kooli struktuuri kaasajastatakse, et toetada laiapõhjalist ja kompetentsipõhist juhtimist, kus ettepanekud tööplaani tegevusteks formuleeritakse sisuvaldkondade poolt. Selle saavutamiseks luuakse selge juhtimise struktuuri ja piiritletud vastutuse piiridega struktuuriüksused (nt Tugimeeskond; Huvitegevuse meeskond; Haldusmeeskond; Raamatukogu jne) ning kõikidel tasanditel on oma juht/vastutaja. Seeläbi tekib keskastme</p>

	<p>juhtimistasand.</p> <p>Keskastme juhtimisega kaasneb valdkondlik autonoomia (eelarve, tööplaani formuleerimine, personaliotsused, motiveerimisvahendid jm).</p> <p>Keskastme juhtimistasandile viiakse ka õppetoolid, mis senini on olnud aineseksioonide põhised kompetentsikeskused ilma sisulise juhtimise mandaadita. Seeläbi tuuakse kooli juhtimine ja meeskonna toetamine oluliselt lähemale sisutööd tegevale meeskonnale.</p> <p>Koolis võetakse kasutusele dünaamiline motivatsioonisüsteem, mille eesmärk on anda juhtidele vahend, mille abil motiveerida meeskonda, kes täiendavalt panustavad tööplaani ülesannete täitmisel ja koolielu rikastamisesse. Motivatsioonifondi kujunemisloogika ja jaotusloogika on kogu meeskonnale ühetaoliselt kommuneeritud ning jaotamise loogika lahutamatu osana võetakse kasutusele juhtide poolt läbiviidav tõendusjuhine sisehindamise protsess.</p> <p>Kokkuvõte: 2023-2027 Arengukava koos lisanduva rakendusmetoodika ja toetava struktuuriga saavutab olukorra, kus kogu kooli meeskond mõistab seoseid tulemuste ja rakendusviiside vahel. Tulemused on asjakohased, täpsed ja usaldusväärsed ning tänu moodustunud andmete analüüsile on võimalik teha uute arengueesmärkide püstitamisel teadmispõhiseid otsuseid.</p>
<p>2.2 Kaasamine ja partnerlus</p> <p>Tase: B Soovitav tase: D</p>	<p>Väljendub juhtkonna kaasamises. Juhtkond on kaasanud uuendusprotsessi kõik olulised huvipooled (õpetajad, õpilased, partnerid, kogukond). Oluline on siin just partnerite valik - need peavad olema vastastikuliselt kasulikud innovatsiooniks.</p> <p>Munitsipaalkool täidab riikliku tähtsusega ülesannet ning seeläbi peab suutma kanda laiendatud aruandluskohustust. Eeltoodu saavutamiseks asub kool arenguperioodil rakendama avatud ja kaasamise juhtimise põhimõtteid.</p> <p>Kooli juhtkond moodustatakse kooli vastutusvaldkondade juhtidest. Iga koolipere liige saab oma vahetu juhi kaudu edastada teemasid juhtkonnas menetlemiseks (sh õpilased huvijuhi kaudu). Otsustusprotsessis rakendatakse lihthälteenamust, kus iga hääl on võrdne.</p> <p>Kõik kooli juhtkonna tasandil vastuvõetavad strateegilised otsused protokollitakse ning avaldatakse kogu kooliperele ning protokollid tehakse kättesaadavaks ka koolipidajale ja hoolekogu esimehele. Täiendava ja muu operatiivinfo jagamise eesmärgil toimuvad iganädalaselt infominutid, mille helisalvestis on kättesaadav kogu kooliperele.</p> <p>Võetakse kasutusele ideepanga lahendus, kus kõigil koolipere ja laiendatud koolipere liikmetel (läbi HK) on võimalik formuleerida oma nägemusi erinevate protsesside jm parendamiseks. Juhtkond menetleb ideepanka laekunud ettepanekuid vähemalt kaks korda õppeaastas.</p> <p>Kool osaleb koolipidajapoolsetel asutuste juhtide, haridusjuhtide, tugivaldkonna jm korralistel koosolekutel ning saadud oluline info edastatakse kooli esindaja poolt kooliperele infominutitel.</p> <p>Õpetajaskond koostöös huvijuhtidega jätkavad populaarsete kooli traditsiooniliste ürituste elluviimist (koduloo konverents, kogukonna päev jm). Kooli huvijuht oma meeskonnaga tagab jätkuva tugeva partnerluse õpilasesindusega, kelle kaasabil aktiivne õpilaskond saab ennast proovile panna kõrgetasemeliste huvialaste ürituste korraldamisega (ballid, rokipidu,</p>

	<p>moe-show, vaimse tervise päev jm).</p> <p>Kool jätkab ja võimalusel laiendab vabatahtlike kooli aktiivgruppidega koostööd (tervisemeeskond, arendusmeeskond). Kool suurendab kaasrahastuse osakaalu kooli eelarves arenguperioodil vähemalt poole võrra (Erasmus, KiK, Kultuurirahits, UA toetus, kogukondlik koostöö ettevõtetega ja lapsevanematega jm), et toetajatega ühiselt võimendada õpilastele ja õpetajaskonnale osaks saavat väärtusloomet.</p> <p>Kokkuvõte: Arendustegevused kaasamises tagavad püstitatud eesmärkide (avatud ja kaasav juhtimine) saavutamist ning võimaluse hinnata tegevuste tulemusi täpselt, usaldusväärselt ja asjakohaselt.</p>
<p>2.3 Parimate praktikate kommunikatsioon</p> <p>Tase: B Soovitav tase: C</p>	<p>Väljendub Eesti ja maailma asjakohastest parimatest praktikatest (kogemustest) õppimises, järgides õppiva organisatsiooni põhimõtteid.</p> <p>Kool rakendab läbivalt õppiva organisatsiooni põhimõtteid. Selle raames laiendatakse majasisest kommunikatsiooni uudiskirja/siseveebi rakenduse kasutusele võtmisega. Õpirände osakaalu suurendatakse arenguperioodil vähemalt poole võrra ning koolituste ja õpirände läbinud kolleegid on kohustatud vähemalt 15 minuti osas kolleegilt kolleegile koolituse vormis saadud kogemusi/teadmisi töökoosolekul meeskonnaga jagama, mille kaudu on tagatud koolituste suurem mõjuulatus.</p> <p>Kord õppeaastas kutsutakse ellu suve/talve seminar, mille raames kogemuste saamise eesmärgil külastatakse igal aastal vähemalt 50 õpetaja poolt erinevaid parimaid praktikaid rakendavaid Eesti koole.</p> <p>Sise- ja väliskommunikatsioonis kaasatakse otsese väljundi koostajatena loodav keskastme juhtide tasand, mis tagab laiapõhjalisema edulugude kajastatuse. Koostatakse kommunikatsioonivaldkonda toetav kommunikatsioonistrateegia koos juhistega, mis toetavad sisuvaldkonda edulugude tutvustamisel.</p> <p>Päevakajalisi teemasid käsitletakse avatud juhtimise põhimõtetest lähtuvalt nii struktuuriüksuste tasandil kui ka juhtkonna tasandil avatud protokollide ja iganädalaste infominutite kaudu.</p> <p>Kokkuvõte: Arenguperioodil kasutusele võetud tööplaanis kajastuvad igapäevatoovälised tegevused/projektid, mis võimaldab moodustavad andmestikku seirata ja analüüsida ning analüüsi tulemusel korrigeerida ja täiustada rakendamist.</p>
<p>2.4 Kvaliteedijuhtimine</p> <p>Tase: A Soovitav tase: C</p>	<p>Kvaliteedijuhtimise all mõistame juhtimistegevuste määra, kus olemuslike karakteristikute kogum täidab nõuded. Nõue on vajadus või ootus, mis on avaldatud, üldiselt eeldatav või kohustuslik. Kvaliteet on vastavus oluliste huvigruppide nõudmistele. Väljendub kvaliteedijuhtimise põhimõtete rakendamises. Asutuses toimub kvaliteedijuhtimine, asutuse eesmärkide saavutamist mõõdavad mõõdikud, toimivad süsteemid seireks, analüüsimiseks ja sekkumiseks (vajalikud korrigeerimised ja muudatused).</p> <p>Arenguperioodi jooksul on kooli visioon (p 2.1) ja kvaliteedijuhtimine moodustanud ühtse terviku. Kooli strateegilised arengusuunad on viidud täielikku kooskõlla riikliku ja KOV hariduspoliitikaga, koolis on võetud kasutusele arengukava eesmärkide täitmist ja selle regulaarset mõõdikute põhist seiret võimaldav tööplaanis süsteem. Keskastme juhtimistasandi kaudu on meeskonna ja õpilaskonna murede lahendamine muudetud</p>

	<p>operatiivsemaks. Tööplaani ülesannete sisendid koostatakse sisuvaldkonnas vastutaja poolt tuginedes kooli arengukava üldeesmärkidele ning koostöös juhtkonnaga lisatakse tõenduspõhised mõõdikud ja lepitakse kokku üheselt mõistetavas lõpptulemis. Vastutajatele on tagatud autonoomia kokkulepitud eesmärkide saavutamise viisi valikul ning korraline juhtkonna tugi takistuste kõrvaldamisel. N-ö alt üles initsiatiivid on soodustatud ning infoliikumine tänu struktuuriüksuste süsteemile tagatud. Palgapõhimõtete uuendamise teel võetakse koolis kasutusele dünaamiline motivatsioonisüsteem, mis võimaldab vahetutel juhtidel materiaalselt tunnustada meeskonnaliikmeid, kes kaastäitjatena panustavad üksuse või kooli tööplaani tegevuste õnnestumisesse.</p> <p>Juhtkond, kus on esindatud valdkonnajuhid ning otsustamine käib demokraatliku hääletuse teel, kus kõigi hääl on võrdne, on eestvedajaks ja võimaldajaks projektide edukale teostamisele ning kommunikatsioonistrateegia väljatöötamine ja rakendamine tagab ideede levitamise ning ka uute lähenemiste omaksvõtu.</p> <p>Koolis ühtlustatakse ja standardiseeritakse parima teadaoleva praktika põhisel bürokraatlikud tööprotsessid. Selle saavutamiseks kool nüüdisajastab erinevad tööprotsesse toetavad juhendmaterjalid (kooli õppekavad, kodukord, palgapõhimõtted, töökorraldusreeglid, klassijuhataja ABC, eneseanalüüsi vorm, tunnivaatlusvorm, arenguveestluse läbiviimise vorm jne). Dokumentide nüüdisajastamise juures lähtutakse ökonoomsuse printsiibist (nii vähe kui võimalik, nii palju kui vajalik) ehk eesmärgist vähendada bürokraatlikku koormust. Tegevuste tulemina kogu kooli dokumentatsioon vastab täielikult riiklikele nõuetele ning selle üle on kontrolli teostanud Haridus- ja Teadusministeeriumi järelevalve osakond (2023/24 õa algus).</p> <p>Õppeaasta eesmärgid püstitatakse eelneva õppeperioodi tegevuste analüüsi ja parentusettepanekute põhjal. Õppeaasta lõpul teevad valdkonnajuhid kokkuvõtte õppekasvatustööst ja seda toetavatest tegevustest, analüüsivad ning planeerivad koos õpetajatega järgneva õppeaasta tegevusi, mis formuleeritakse valdkonnapõhistes tööplaanides.</p> <p>Kokkuvõte: Arenguperioodis rakendatavate muudatuste tulemusena on organisatsioonis ühetaoliselt rakenduvad põhimõtted ja protsessid. Toimib strateegilisi arengusuundasid toetav tõenduspõhine tööplaan täitmise, mille juures on tagatud seire, toetatus ja võimalus paindlikult arengukava eesmärgi saavutamiseks plaanitud tegevusi ümber planeerida. Meeskond mõistab seoseid tulemuste ja rakendusviiside vahel ning tulemused on asjakohased, täpsed ja usaldusväärsed.</p>
<p>2.5 Meeskonna kujundamine ja eestvedamine</p> <p>Tase: B Soovitav tase: C</p>	<p>Väljendub meeskonnatöös. Visiooni elluviimiseks kujundatakse uutest ja olemasolevatest töötajatest ja partnerite esindajatest ühtset vaimsust kandev meeskond.</p> <p>Arenguperioodil asutakse rakendama valdkondlikku toetatud autonoomia nägemust nn jõustatud struktuuriüksuste näol, mille järgselt töötajaskonnal on võimalik võtta omanikurolli oma töös. Läbivalt on rakendatatakse n-ö alt üles põhimõtet, mille kohaselt õpetaja peab tegema kõik võimaliku, et toetada õpilase arengut, valdkonnajuht peab tegema kõik võimaliku, et tema meeskond saaks keskenduda põhitööle ja koolijuht peab tagama selle, et kõik juhid saaksid maksimaalselt oma meeskondi toetada. Vastava nägemuse rakendamine organisatsioonikultuurina tagab selle, et eranditult kõik tegevused koolis toetavad otseselt või kaudselt õpilase arengut.</p> <p>Kooli tööprotsessid on kujundatud valdkondade autonoomiat toetavalt ja rakenduvad</p>

	<p>ühetaoliselt kogu koolile. Seeläbi on tagatud koolipere liikmete täiendav jõustatus ning igapäevane võimalus enda tööd mõjutavate otsuste ja protsesside kujundamises kaasa rääkida. Ühtlasi tagab koolipere pädevusele tuginevalt parima teadmise ja praktika põhjal väljatöötatud tööprotsesside rakendamine turvalist töökeskkonda, kus on toetatud ja soodustatud erialane eneseteostus (vt p 2.4).</p> <p>Initsiatiivid on soodustatud ning infoliikumine tagatud tänu struktuuriüksuste süsteemile. Juhtkond, kus on võrdse hääle-/otsustusõigusega (ehk rollist sõltumata kõigil üks hää!) esindatud valdkonnajuhid, kes on eestvedajaks ja võimaldajaks projektide edukale teostamisele. Arenguperioodil loodava kommunikatsioonistrateegia rakendamise kaudu on tagatud ideede levitamine ning täiendavalt koolituskava abil ka uute lähenemiste omaksvõtt. Välja on arendatud initsiatiive ja algatusi ning tulemuspõhisust soosiv sisehindamise süsteem. Samuti korraldatakse õpetlikke ning motiveerivaid ühisüritusi kogu kollektiivile.</p> <p>Kokkuvõte: Vald kondlikult toetatud autonoomia kaudu on meeskonna kujundamise ja eestvedamise süsteemi täiustatud. Loodava kommunikatsioonistrateegia ja meeskonna vajadustest lähtuva koolitusplaani abil on tagatud tegevuste seire ja analüüs, mis võimaldavad süsteemi ja rakendusmetoodikat jooksvalt korrigeerida ja täiustada.</p>
<h3>III Õppekeskkond</h3>	
<p>3.1 Taristu</p> <p>Tase: C</p> <p>Soovitav tase: C</p>	<p>Väljendub muutustes juhtimise strateegias. Tulemuspõhine strateegiline juhtimine on visioonist lähtuvate arenguvajaduste määratlemine, asjakohaste eesmärkide sõnastamine (mida, kellele, mis ajaks, mis mahus tehakse ja kuidas tehtud hinnatakse?), nutikate lahenduste leidmine ja nende elluviimine ning tulemuslikkuse hindamine. Arendusmeeskond teab, hae edusamme ja seda, mida tuleb arendada visiooni paremaks elluviimiseks. Mõõdikud on seotud vajalikul määral eesmärkide, meetmete ja tegevustega. Head mõõdikud on asjakohased (saavutamise on püstitava mõju all), on vastupidavad, väljendavad soovitud suundumusi, kasutavad usaldusväärseid andmeid, võimaldavad jälgida kontrolltasemeid.</p> <p>Jätkuvad senised protsessid ja praktikad. Suuremate arendustegevustena jääb arenguperioodi AS Keila Vesi omandis oleva pargi- ja loodemaja rekonstrueerimistööd, mille raames tõhustatakse soojapidavust, ventilatsiooni ja teostatakse sanitaarremont. Lisaks rajatakse vana majaosa pööningukorrusele kaks uut klassiruumi. Loodemaja ruumid renoveeritakse ja kujundatakse ümber "tõhustatud turvatsoon" lähenemist toetavaks HEV korpuseks, kus hakkavad paiknema kooli tugimeeskonna tööruumid ja asuvad õppima kooli toevajadusega õpilased (vt p 3.3). Kooli ATS-i süsteem uuendatakse.</p> <p>Kokkuvõte: Kooli haldusjuht koostöös Keila Vesi AS-iga tagab kooli taristu vastavuse riiklikele nõuetele ning ruumide hea sobivuse õppetöö läbiviimiseks. Kõik tööd teostatakse vastavalt nõuetele ning akteeritakse. Tagatud on tehtu osas seire ja analüüs, mille tulemusena iga uue eelarveaasta osas on võimalik asjakohaselt planeerida tegevusi, mis tagavad koolikeskkonna kvaliteeti.</p>
<p>3.3 Tugiteenused</p>	<p>Väljendub: Iga õpilase (fookuses erivajadustega) arengu toetamiseks on lisaks õpetajale vajalikud tugiteenuseid osutavad koostöövõrgustikud. Arengu toetamine -</p>

<p>Tase: B Soovitav tase: D</p>	<p>iga õpilase võimete arengu inspireeriv suunamine. Eduka toetamise tulemuseks on iga õpilase võimete võimalik maksimaalne rakendumine, mis jõuab tema oskuste ja isiksuse arendamisel tipptasemele võimalikult lähedale selleks, et saada edukalt hakkama järgmises haridusastmes ja kohaneda ühiskonna tulevikuvajadustega.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tugimeeskond moodustab kooliülese ühtsetele praktikatele ja protsessidele tugineva struktuuriüksuse: Tugikeskus. - Meeskonna töökoormuste viimine ühtsetele alustele. - Juhtumihaldus (sotsiaalpedagoogide töö) kujundatakse selgepiirilise vastutusala põhiseks (nt Sotsiaalpedagoog1 -> 1. ja 2. klassid), et täiendavalt toetada personaalse kontakti ja usaldusliku suhte loomist oma vastutusvaldkonna õpilastega. - Rakendatakse koolimajade põhiselt tugimeeskonna "SOS" numbreid, et suurendada tugimeeskonna kättesaadavust. - Õpilaste arengukaartide protsessi ja formaati uuendatakse tagamaks tõhusamat andmete töötlemist ja paremini toetatud toetsuste tegemist. - Õpilaste individuaalsete õppekavade koostamise protsessi ja formaati uuendatakse tagamaks õpetajaskonna suuremat informeeritust ja individuaalse lähenemise rakendamist. - Tugikeskuse projekte viiakse läbi tööplaan põhiselt, mis tagab selgelt sõnastatud ja planeeritavad eesmärgid, tähtajad ja vastutajad. - Õpilastoimikute süsteemi kasutuselevõtt tagamaks sisulist tuge toetsuste määramise protsessis ning nõuetekohast arhiveerimist. - Õpilastoimikute süsteem tagab kooli võimekuse omada <i>live</i> ülevaadet koolis juhtumihalduse protsessist. - KiVa programmi rakendamine kõikide õppehoonete klassides ja seeläbi klassijuhataja tundide senisest mõtestatum sisustamine läbi KiVA õppekava rakendamise klassijuhatajate tundides. - Loodemaja õppehoone kasutuselevõtt "tõhustatud turvatsoonina", kus koduklassides õpivad kooli väikeklasside õpilased ning paiknevad suure osa kooli tugimeeskonna tööruumid. - Põhikooli õppekavasse lisatakse lihtsustatud jaugiõppe õppekavad. - Kooli kiusamisnäitaja väheneb arenguperioodi jooksul 2022/23 tasemelt (13,2%) aastaks 2026/27 tasemele 7,5% <p>Kokkuvõte: Keila Koolis on struktuuriüksusena moodustatud suure toevõimekusega tugimeeskond, kes kasutab riigi parimaid praktikaid õpilaste, klassijuhatajate ja õpetajaskonna toetamises. Tugiteenuste osutamisel tuginetakse tugimeeskonna infosüsteemile, mis võimaldab infoturbe-, arhiveerimisnõuete ja andmete terviklikkuse tingimustes hallata õpilastoimikuid ja seeläbi toetada tugimeeskonda tugitsuste tegemisel. Sama süsteem võimaldab tugimeeskonnal omada reaalajas ülevaadet oma tööprotsessidest, sh juhtumihaldusest. Tugimeeskonna projekte (ennetustegevuste planeerimine jm) haldab tugikeskuse juht tööplaan põhiselt.</p>
<p>3.4 Ressursside haldus</p> <p>Tase: A Soovitav tase: D</p>	<p>Väljendub ressursside haldamises. Ressursside haldus tähendab võimekust (tahe ja suutlikkus) hinnata kulutuste asjakohasust (on need vajalikud eesmärkide saavutamiseks?), tulemuslikkust (kas kulutuste ja väljundite suhe on kooskõlas eesmärkidega); tõhusust (kas kulutustest saadav kasu ületab tehtavaid kulutusi?). Kas sama koguse ja kvaliteediga tulemusi on võimalik saavutada väiksema hinnaga? Või vastupidi - kas sama kulu eest oleks võimalik saada rohkem ja/või kvaliteetsemat tulemust?</p>

Arenguperioodi jooksul viiakse ressursside haldamine valdkonnajuhtide tasemele, kes teevad eelarvelisi otsuseid mõjupõhiselt ja on selles protsessis toetatud juhtkonna poolt koostatud juhendite, ühtlustatud dokumentatsiooniformaadi ja eelarve kaitsmise protsessi kaudu. Parima hinna ja kvaliteedi suhte tagamiseks võetakse konkureerivaid pakkumisi. Valitakse eesmärgi saavutamiseks parim pakkumine. Eelarve planeeritakse kalendriaasta põhiselt. Eelarve seire toimub kord nädalas ning põhjalik analüüs 2 korda aastas. Oktoobris-novembris toimub eelarveressursi ümberjaotus vastavalt vajadusele ja analüüsi tulemustele.

Valdkonnapõhise eelarve haldamise tulemusena on viidud eelarve ja rahaline ressurss vajaduspõhiselt kasutajale lähemale. Protsessi tulemina saab iga struktuuriüksus oma eelarve, mille raames tegutseda ning kaasneva eelarvelise autonoomia, sh õiguse eraldatud eelarve raames tegevusi jooksvalt ümber prioriseerida. Kooli eelarvet hallatakse alt üles, mitte ülevalt alla. Vajaduspõhine eelarveressursi kasutamine on seetõttu kättesaadav igale töötajale tema struktuuriüksuse kaudu. Kooli eelarve koostatakse lähtuvalt vajadustest ning vajadused reastatakse tähtsuse (mõju õpilasele) järjekorras. Kooli eelarve seire toimub pidevalt ka kooli pidaja tasandil (portaalis Veera). Kool on aktiivselt ja edukalt taotlenud täiendavaid rahalisi vahendeid erinevate riigisiseste ja rahvusvaheliste projektide kaudu.

Kokkuvõte: Arenguperioodis rakendatavate muudatuste tulemusena on eelarve valdkonnajuhtidele üheks peamiseks valdkondlikku autonoomiat ja arengut võimestavaks tööriistaks. Tagatud on täielik eelarveline läbipaistvus ning tänu toetatud planeerimisprotsessile on välistatud eelarve puudujäägid. Kõikidel juhtimistasanditel mõistetakse seoseid tulemuste ja rakendusviiside vahel ning tulemused on asjakohased, täpsed ja usaldusväärsed.

Hinnangu arenguperioodi eesmärkide täitmisele annab Keila Linnavalitsuse finantsjuht.