



Õppenõustamissüsteemi
arendamine



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti tuleviku heaks



Organisatsiooni juhtimine. Abimaterjal õppenõustamissüsteemi arendamisel

Juhendmaterjal õppenõustamiskeskustele

Tallinn 2010

Eessõna

2008. aastal käivitus Euroopa Sotsiaalfondi ja Eesti riigi toel programm „Õppenõustamissüsteemi arendamine“, mille eesmärk on piirkondlike õppenõustamiskeskuste loomise ja nõustamiskvaliteedi arendamise kaudu parandada nõustamisteenuse kättesaadavust õpilaste koolist väljalangevuse ennetamiseks ning noorte edasise toimetuleku ning konkurentsivõime suurendamiseks igapäevaelus ja tööturul.

Programmi elluviija on Riiklik Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, programmi partnerid on valitud ja nimetatud koostöös kohaliku omavalitsuse üksuste maakondlike liitude ja maavalitsuste haridusosakondadega.

2010. aastal toimetavad igas maakonnas ja Tallinnas piirkondlikud koordinaatorid, loodud on õppenõustamiskeskused, kus pakutakse vajadusel integreeritult psühholoogilist-, sotsiaalpedagoogilist-, logopeedilist- ja eripedagoogilist teenust. Samuti on programmi kaasatud kaks ainukooli, mis pakuvad õppenõustamisteenust kuulmis- ja kõnepuude ning nägemispuude juhtudel üle Eesti.

Iga piirkonna õppenõustamiskeskus on omanäoline ja töö kohandatakse olemasolevaid maakondlikke vajadusi silmas pidades. ESFi programmist ei määrata jäika struktuuri, küll aga lepatakse kokku üldised tööpõhimõtted. 2009.–2010. aastal toimus koostöös Sisekaitseakadeemiaga piirkondlikele koordinaatoritele ja keskuste juhtimisega seotud inimestele koolitus „Õppenõustamiskeskuse juhtimine“. Koolituse tulemusel on valminud käesolev juhendmaterjal, et saadud teadmisi ei unustaks ning saaks uusigi omandada.

Juhtimise, sh personali- ja finantsjuhtimise hea tava ning põhimõtete, õigusliku regulatsiooni tundmine on oluline mis tahes organisatsiooni puhul. See materjal on kokku pandud spetsiaalselt õppenõustamiskeskuste vajadusi ja igapäevast tegevust silmas pidades. Vajalikku teavet leiab siit nii keskuse juht, spetsialist kui ka kohaliku omavalitsuse töötajad.

Euroopa Liidust on õppenõustamissüsteemi arendamisel saadud stardiabi, programmi lõppedes aastal 2011 tuleb meil tegutseda ise ja oma ressursidega toime tulla. Seda väärtuslikumad on kõik teadmised, koolitused, õppematerjalid jms, mida suudame praegu pakkuda ja välja anda: see on investering tulevikku.

Eksamikeskus tänab kõiki, kes juhendmaterjali valmimisele kaasa aitasid.

Robert Lippin,
Eksamikeskuse direktor

Sisukord

Eessõna.....	2
SISSEJUHATUS	6
1. JUHTIMINE	8
ÕPPENÕUSTAMISKESKUSE JUHTIMINE.....	9
Juhtimise hea tava	9
Arenguvestluse juhend	10
Keskuse tegevuse aruandluse ja tulemuslikkuse hindamise põhimõtted	13
Keskuse kvaliteedi hindamine ja juhtimine.....	15
Keskuse kvaliteedi hindamise eesmärgid	15
Teenuse kvaliteet ja kliendirahulolu.....	16
Aruandluse ja kvaliteedi hindamise lisad	17
Keskuse tegevuseks vajalikud dokumendid	20
PERSONALIJUHTIMINE.....	21
Inimeste juhtimine läbi eesmärkide.....	21
Organisatsioonikultuur	22
Organisatsiooni hindamine ja inimesed muutuvas organisatsioonis.....	23
Personalijuhtimise süsteemide olulisus	24
Erinevate personalisüsteemide loomise meetodikad.....	26
Töösuhteid reguleerivad õigusaktid	27
SUHTEKORRALDUS.....	28
Kommunikatsioon organisatsioonis	28
Meediasuhted	29
Sisekommunikatsioon.....	30
FINANTSJUHTIMINE.....	31
Finantsjuhtimine avalikus sektoris (KOV, riik, Euroopa Liit), teooria ja praktika	31
Tabel 1. Mittetulundusühingu tulemiaruanne	42
Tabel 2. Mittetulundusühingu bilanss	43
Tabel 3. Mittetulundusühingu rahavoogude aruanne	44
Kulude juhtimine ja hinnakujundus	45
Nõustamiskeskuse tegevuse majanduslik tasuvus	49
Ülevaade majandustegevusega seotud õigusaktidest	51
ÕIGUSLIKUD REGULATSIOONID	52
Erivajadustega seotud mõistete käsitlemine erinevates õigusaktides	53
Valdkonnaga seotud olulised rahvusvahelised dokumendid	54

Riiklikud arengukavad ja juhendmaterjalid.....	55
Valdkonnaga seotud olulised seadused	56
Haridusvaldkonda reguleerivad olulised määrused.....	59
Riiklikud õppekavad.....	59
Erivajadustega laste õppe-kasvatustegevust reguleerivad olulised määrused	61
Praegused ja võimalikud tulevased õppenõustamiskeskuse sisesed regulatsioonid	65
Töösuhteid reguleerivad õigusaktid	66
Pedagoogide tööga seotud määrused.....	67
Isikuandmete töötlemisega seotud õigusaktid	68
Ülevaade majandustegevusega seotud õigusaktidest	70
2. NÕUSTAMINE	72
Nõustamise mõiste, olemus ja alaliigid	72
Nõustaja roll ja eetilised lähtekohad	75
Peamised nõustamisoskused	77
PSÜHHOLOOGILINE NÕUSTAMINE	81
Mis on psühholoogiline nõustamine?.....	81
Kes saab pakkuda psühholoogilist nõustamist?.....	81
Nõustamise liigid.....	81
Psühholoogilise nõustamise meetodid.....	82
Kriis ja kriisiabi.....	83
SOTSIAALPEDAGOOGILINE NÕUSTAMINE	86
ERIPEDAGOOGILINE NÕUSTAMINE.....	89
LOGOPEEDILINE NÕUSTAMINE.....	93
Koostajad	97

SISSEJUHATUS

Käesolev juhendmaterjal on loodud eelkõige nõustamiskeskuste juhtidele abivahendina oma töö paremaks organiseerimiseks. Materjal on jaotatud kaheks peatükiks, milles antakse ülevaade järgmistest teemadest:

Juhtimine:

- Õppenõustamiskeskuse juhtimine
- Personalijuhtimine
- Suhtekorraldus
- Finantsjuhtimine
- Õiguslikud regulatsioonid

Nõustamine:

- Psühholoogiline nõustamine
- Sotsiaalpedagoogiline nõustamine
- Eripedagoogiline nõustamine
- Logopeediline nõustamine

Juhendmaterjali koostajateks on oma ala spetsialistid Margus Nurk, Irene Metsis, Uno Silberg, Indrek Saar, Kadri Kõiv, Kristel Jalak, Viivi Neare ja Tiiu Tammemäe (autoritest lk 96).

Oma panuse on andud 2009.–2010. aastal koolituse „Õppenõustamiskeskuse juhtimine ja nõustamissüsteemi arendamine“ läbinud õppenõustamiskeskuste koordinaatorid ning programmi ekspertide kogu.

Materjali on koondanud Sisekaitseakadeemia Avaliku Teenistuse Arendus- ja Koolituskeskus.

1. JUHTIMINE

Õppenõustamiskeskuste (ÕNK) ülesanne on laste, lastevanemate ja lastega töötavate isikute nõustamine lapse võimete ja arenguvõimaluste väljaselgitamisel ning õppimise või käitumisega seotud probleemide ennetamisel ning lahendamisel.

Sõltuvalt konkreetse lapse vajadustest ja nõustamiskeskuse võimalustest tegeleb lapsega spetsialistide meeskond: eripedagoog, psühholoog, sotsiaalpedagoog, logopeed. Aluse esmaseks konsultatsiooniks annab konkreetse pöördumise sisu.

Õppenõustamine hõlmab:

Psühholoogiline nõustamine on lapse arengut mõjutavate tegurite hindamine ja arengu toetamine koostöös lapsevanemate, õpetajate ja teiste erialade spetsialistidega.

Sotsiaalpedagoogiline nõustamine on lapse arengu ja hariduse toetamine lapse või perekonna sotsiaalsete probleemide korral ning vastavate ennetus- ja lahendustegevuste koordineerimine.

Eripedagoogiline nõustamine on lapsele sobivate tugiteenuste, võimetekohase õppekava, õppevormi, õppematerjali ja õpistrateegiate soovitamise lähtuvalt kompleksse uuringu tulemustest.

Logopeediline nõustamine on lapse suulise ja kirjaliku kõne loome ja mõistmisoskuse ning mitteverbaalse suhtlemise parandamise või arendamise võtete soovitamise lähtuvalt kõneuuringu tulemustest.

ÕNKi efektiivset tööd iseloomustab kõrgeltkvalifitseeritud spetsialistide **meeskonnatöö**.

Spetsialistide omavahelise koostöö tugevus on võime reageerida probleemidele kiirelt ja mitmekülgset. Laps on paljude spetsialistide huviorbiidis – see aitab tema probleemi paremini lahendada ja väldib töö dubleerimist.

Väärtused - juhi tegevuse lähtekohad

- Oma tegevuses seame sisulisi eesmärke, lähtudes sihtrühmade vajadustest.
- Tulemuste saavutamiseks on kriitilise tähtsusega partnerlus ja koostöö.
- Meie tegevuse jätkusuutlikkus põhineb selgetel ootustel ja kokkulepetel oluliste partnerite ja rahastajatega.
- Meie tegevuse kvaliteet saab alguse oma tegevuste ja tulemuste süsteemsest analüüsist ning pidevast õppimisest ja arengust.

Arenguevestluse juhend

Arenguevestluste juhend annab ülevaate arenguevestlusest ja selle läbiviimise protsessist. Juhend kirjeldab, kuidas vestluseks ette valmistada ja millistel teemadel arenguevestlusel räägitakse.

Mis on arenguevestlus?

Arenguevestlus on juhi ja töötaja vaheline kord aastas toimuv ja mõlemapoolselt ette valmistatud arutelu olulistel tööalastel teemadel. Vestluse käigus analüüsitakse töötaja saavutusi, organisatsiooni töökorraldust ja meeskonnatööd ning lepitakse kokku järgmise perioodi eesmärgid.

Arenguevestluse eesmärgiks on vahetada infot töö tulemuslikumaks korraldamiseks, sealhulgas:

- aidata töötajal mõista nõustamiskeskuse eesmärke ning töötaja osa nende täitmisel;
- teadvustada vastastikused ootused ning anda teineteisele tagasisidet senise tegevuse kohta;
- tunnustada töötajat tööalaste saavutuste eest;
- välja selgitada tulemuslikku tegevust soodustavad ja takistavad tegurid;
- välja selgitada töötaja arenguvajadused ja karjääriootused;
- arendada juhi ja töötaja koostööd;
- ennetada võimalikke töösoorituse, töökorralduse ja juhtimise probleeme;
- planeerida tegevust järgmiseks perioodiks.

Arenguevestluste läbiviimise põhimõtted ja protsess

Arenguevestluse põhimõtted

- Arenguevestlusi viiakse läbi üks kord aastas.
- Arenguevestlused viiakse reeglina läbi ajavahemikul detsember–jaanuar.
- Vestluse ettevalmistusleht on isiklikuks kasutamiseks.
- Vestluse personaalse kokkuvõtte koostab vahetu juht ja selle vaatab üle ning vajadusel täiendab ja kinnitab oma allkirjaga töötaja.
- Vestluste koondkokkuvõtte on avalik kõigi struktuuriüksuse töötajate ja asutuse juhi jaoks.

Arenguvestluse protsess

- Vähemalt nädal enne vestlust lepivad juht ja alluv kokku vestluse toimumise ajas.
- Vestluse ettevalmistamisel ja teemade läbimõtlemlisel on abiks vestluse ettevalmistusleht.
- Vestluse jaoks on kasulik planeerida vähemalt 1,5–2 tundi muudest kohustustest vaba aega.
- Vestluse järel hiljemalt nädala jooksul koostab juht vestluse personaalse kokkuvõtte ja annab selle ülevaatamiseks alluvale, kes kinnitab oma nõusolekut allkirjaga.
- Pärast vestluseid koostab juht vestluste koondkokkuvõtte nõustamiskeskuse/meeskonna jaoks olulistest ühistest teemadest.
- Koondkokkuvõtte arutatakse meeskonnas ühiselt läbi (nt osana järgmise aasta planeerimise protsessist).

Kuidas arenguvestluseks valmistuda?

Arenguvestluseks valmistuvad nii juht kui ka alluv. Lisaks vestluse ettevalmistuslehele on kasulik üle vaadata töötaja ametijuhend, eelmise aasta vestluse personaalne kokkuvõte. Lisaks on kasulik võimaluse korral üle vaadata töötaja tegevusega seotud osa tööplaanist ja organisatsiooni tegevus-tulemusstatistikast, kliendiküsitlustest. Vestluse õnnestumiseks on väga oluline mõlemapoolne ettevalmistus, nii juht kui ka alluv peaksid olema üksikasjalikult läbi mõelnud, millest nad rääkida soovivad. Kuigi vestlus sisaldab esimesena arutelu lõppeva perioodi töö tulemuste kohta, on töötulemuste hindamise kõrval oluline läbi arutada töötaja tegevust mõjutavad tegurid ning kulutada aega tulevase perioodi eesmärkide püstitamisele ning üksuse, meeskonna arenguperspektiividele.

Ettevalmistusleht

Arenguvestluse ettevalmistamiseks ja vestluse paremaks õnnestumiseks on koostatud töötaja ja juhi jaoks ettevalmistusleht, kus on välja toodud valdkonnad ja teemad ja küsimused, mida vestlusel käsitleda. Loomulikult võib vestlusel käsitleda ka teemasid, mille kohta ettevalmistuslehel pole suunavaid küsimusi välja toodud. Ettevalmistuslehed on abimaterjal vestluseks valmistumiseks ja ka vestluse käigus. Juhil on vestlust läbi viies soovitatav järgida ettevalmistuslehel välja toodud küsimusi ja nende järjekorda. Samuti sobib ettevalmistuslehe struktuur aluseks vestluse personaalse kokkuvõtte koostamisel.

Arutelu küsimused sissejuhatuseks: Mis on selle ametikoha eesmärk (kellele vaja, miks, tulemus)?

Kuidas seostub osakonna/asutuse tegevuste, eesmärkidega? Kuidas hinnata selle ametikoha eesmärgi saavutamist?

<i>A Eelmise perioodi tulemuste ja tegevuste analüüs</i>	<i>Hinnang ja kommentaarid</i>
<p>Mis olid põhilised ülesanded, tegevused (nt ametijuhendi põhjal)?</p> <p>1. 2. 3.</p> <p>Kas tuli juurde uusi ülesandeid, valdkondi, kas peaks need fikseerima ametijuhendis. Kas ametijuhendis on vananenud ülesandeid, mida välja jätta. Kas ametijuhendis saab täpsustada, täiendada tulemuskriteeriume?</p> <p>Eesmärgid ja projektid (eelmise vestluse kokkuvõte, tööplaanid, tegevusstatistika, jmt)</p> <p>1. 2.</p>	<p>Kas põhilised tegevused toetavad ametikoha eesmärgi saavutamist? Kuidas hindad põhilisi tegevusi? Millega oled rahul, mis õnnestus, miks? Millega ei ole rahul, miks?</p> <p>Hinnang eesmärkide saavutamisele, projektide õnnestumisele? Põhjuste analüüs?</p>
<p>Kokkuvõtteks:</p> <p>Millised on tugevad, hästi toimivad tegevused, valdkonnad? Mida saaks/peaks järgmisel aastal muutma? Millised olid suuremad saavutused, õnnestumised? Millised olid probleemsed projektid, millised eesmärgid jäid täitmata, poolikuks? Mis olid peamised takistused, probleemid? Kas ja mida on vaja ametijuhendis muuta? Võimalusel, vajadusel palgaettepanek.</p>	
<p>B Juhtimine ja töökorraldus</p>	
<p>Asutuse/Osakonna rolli, eesmärkide selgus? Kuidas toimib osakonnasisene tööjaotus, infoliikumine, koostöö? Mida saab teha osakonnasisese töökorralduse parandamiseks? Kuidas toimib asutuses tööjaotus, infoliikumine, koostöö? Mida saab teha asutuse töökorralduse parandamiseks? Rahulolu töötingimustega (vahendid, tööaeg, töökoormus, tööruum). Kuidas saab osakonna juht soodustada töö tulemuslikkust, parandada töötingimusi? Kuidas saab tippjuhtkond soodustada töö tulemuslikkust, parandada töötingimusi?</p> <p>Kokkuvõtteks:</p> <p>Tugevad küljed, arendamist vajavad valdkonnad, probleemid. Tegevused nende parendamiseks. Juhi poolt võetud seisukoht ja kohustused.</p>	
<p>C Uued eesmärgid</p>	
<p>Info juhilt asutuse ja osakonna eesmärkide kohta. Alluva ettepanekud uue perioodi eesmärkide kohta Konsensuslik kokkulepe uue perioodi eesmärkide kohta.</p> <p>Kokkuvõtteks:</p> <p>1. eesmärk 2. eesmärk</p>	
<p>D Koolitusvajadus</p>	
<p>Toimunud koolituste analüüs – kas vastasid ootustele? Millist kasu andsid, kuidas mõjutasid tööd ja tulemusi? Arvestades vestlusel kõneldut ja uusi eesmärke – kas ja millistes valdkondades, millises vormis oleks vaja end (osakonda) arendada, koolitada?</p>	

Vestluse tulemuste kokkuvõtte, analüüs ja rakendus

Vestluse personaalne kokkuvõte

Kokkuvõte eelmise perioodi tulemuste kohta, juhi ja alluva vaheline kokkulepe vastastikuste ootuste, lahendamist vajavate probleemide ja tulevase perioodi eesmärkide kohta. Kokkuvõtte koostab juht hiljemalt nädala jooksul pärast vestluse toimumist ning esitab selle ülevaatamiseks alluval. Kokkuvõtte struktuur:

A Eelmise perioodi tulemuste ja tegevuste analüüs

Millised on tugevad, hästi toimivad tegevused, valdkonnad?

Millised olid suuremad saavutused, õnnestumised?

Millised olid probleemsed projektid, millised eesmärgid jäid täitmata, poolikuks, miks?

Mis olid peamised takistused, probleemid tulemuste saavutamisel?

B Juhtimine ja töökorraldus

Töökorralduse tugevad küljed ja arendamist vajavad valdkonnad?

Tulemuslikku tegevust takistavad probleemid ja tegevused nende lahendamiseks?

Juhi poolt võetud seisukoht probleemidele ja kohustused?

C Uue perioodi eesmärgid

Prioriteetsed valdkonnad, tegevused?

Tööalased eesmärgid, olulisemad projektid?

Muud kokkulepped?

D Töötaja koolitusvajadus

Kas ja millistes valdkondades, millises vormis oleks vaja töötajat (osakonda) arendada, koolitada?

Vestluste koondkokkuvõte

Vestluste koondkokkuvõtte koostab juht aruteluks meeskonnale ja tagasisideks kõrgemalseisvale juhile. Kokkuvõte annab ülevaate töö tulemustest, kirjeldab töökorraldusega seotud arenguvajadused ja tegevused nende saavutamiseks ning koondab ideed, ettepanekud arendustegevusteks ja järgmise perioodi eesmärkideks.

Keskuse tegevuse aruandluse ja tulemuslikkuse hindamise põhimõtted

Aruandluse sihtgrupid ja eesmärgid

Nõustamiskeskuse aruandlus on suunatud kolmele peamisele sihtgrupile. Sihtgruppidega seotud aruandluse eesmärgid on erinevad, kuid teemad osaliselt kattuvad.

<i>Sihtgrupp</i>	<i>Eesmärk</i>	<i>Aruandluse teemad</i>
Nõustamiskeskuse juht ja meeskonna liikmed (sisemine aruandlus)	Tagada meeskonna liikmete informeeritus keskuse tegevusest. Saada infot töö igapäevaseks koordineerimiseks ja toimiva töökorralduse kujundamiseks. Arvestada teenuste kujundamisel sihtgrupi vajaduste ja keskuse ressursidega.	Erinevate teenuste mahud töötajate ja sihtgruppide lõikes. Klientide ootused ja vajadused ning nendega seotud trendid. Keskuse teenuste kvaliteet ja tulemuslikkus.
Partnerid ja „omanikud“	Teavitada olulisi osapooli keskuse tegevustest ja rollist Põhjendada keskuse ressursivajadusi.	Keskuse teenuste kvaliteet ja tulemuslikkus. Erinevate teenuste mahud sihtgruppide lõikes. Ressursikulu keskuse erinevate teenuste osutamiseks.

<i>Sihtgrupp</i>	<i>Eesmärk</i>	<i>Aruandluse teemad</i>
REKK (Metoodikakeskus)	Teavitada keskuse tegevustest. Teavitada sihtrühmade vajadustest. Kirjeldada eelkõige oskusteabe ja metoodiliste vahenditega seotud keskuse vajadusi – sisend metoodikakeskuse töösse.	Klientide ootused ja vajadused ning nendega seotud trendid. Keskuse teenuste kvaliteet ja tulemuslikkus.

Aruandlusvormid

Tabel annab ülevaate erinevatest aruandluse vormidest ja nendega seotud võimalustest. Põhjalikumalt on käsitletud sisemise aruandlusega seotud võimalusi (esimesed neli aruandluse vormi).

<i>Vorm</i>	<i>Sisu ja vorm</i>	<i>Tulemus</i>
Regulaarne nõupidamine (soovitavalt 1 x nädalas; 1 x kuus)	Suuline info töötajatelt üksteisele ja juhile, eelneva ja tuleva perioodi tegemiste, tulemuste kohta. 1 kord kuus võiks lisanduda päevakajalisele infole andmebaasipõhine tegevusaruandlus (vt allpool)	Informeeritus, koordineeritus, pisiprobleemide ennetamine, lahendamine. Toimiva töökorralduse kindlustamine.
Tegevusaruandlus	Kõikide nõustamiste ja teiste keskuse teenuste (vastavalt sisemisele kokkuleppele) toimumise fikseerimine ühises andmebaasis, kvantiteet.	Püsiv ülevaade sellest, mis toimus, mis ära jäi, igal töötajal ülevaade oma ja juhil kõikide tööst. Kirjeldatud info võib olla sisendiks regulaarsele nõupidamisele (vt ülal).
Tulemusaruandlus (vastavalt vajadusele 1 x kvartalis või 1 x poolaastas)	Andmebaasi põhjal statistiline kokkuvõte, mis arutatakse läbi meeskonnas. Kvaliteet, kvantiteet (näidikud keskuse tegevusstrateegiast ja/või tööplaani) ja kriitilised (+ja -) juhtumid. Lisaks andmebaasi statistikale ja tööplaanile analüüsitakse läbiviidud kliendi- ja sihtrühmauringute tulemusi.	Analüüs ja hinnang tegevustele ja nende tulemuslikkusele. Probleemide analüüs. Uue perioodi tööplaani (tegevusstrateegia) ülevaatamine, vajadusel muutmine.
Projektaruandlus (vastavalt vajadusele)	Üksikute eriprojektide kirjalik kokkuvõte (memo), arutatakse läbi osaliste ja juhi poolt.	Hinnang projektile, arenguideed edasiseks.
Finantsaruandlus (vastavalt vajadusele ja kokkulepitud korrale)	Aruanne raamatupidajalt (keskuse juhilt) tulude, kulude kohta.	Hinnang eelarvest kinnipidamise kohta. Ülevaade tulude, kulude suurusest, muutustest.
Aruandlus välja (kodulehekülj, kirjalikud aruanded, teavitamisüritused – erinevad vormid vastavalt sihtgruppidele)	Erinevad kommenteeritud ülevaatlikud kokkuvõtted tegevusstatistikast, uuringute tulemustest, projektaruandlusest.	Partnerite teadlikkus keskuse rollist, tegevustest, tulemuslikkusest ja vajadustest.

Aruandluse põhimõtted

Iganädalane nõupidamine – mõistlik on operatiivse info kiire vahetamine, vältides süvenemist erinevatesse probleemidesse (kui ei ole kokku lepitud teisiti), mida tasuks lahendada juba eraldi ette valmistatud, nn probleemnõupidamisel. Nõupidamine tasuks kujundada püsivaks traditsiooniks (kindel aeg), et tagada täielik osavõtt.

Tegevusaruandlus – põhineb iga nõustaja poolt juhtumite fikseerimisel elektroonilises andmebaasis ja selle põhjal tehtud statistilistel kokkuvõtetel.

Tulemusaruandlus – tegevusstatistikale lisanduvad läbi viidud kliendiküsitluste ja sihtrühmauringute andmed. Tulemusaruandluse korraldamisel on kasulik lähtuda järgmistest põhimõtetest:

- Meeskondlikkus – tulemused tasuks sisuliselt läbi arutada ühiselt, kaasates kõiki töötajaid, vajadusel ka partnereid väljast poolt (nt ümarlaud). Tulemusaruandlus ei peaks olema juhi formaalne töö paberite ja numbritega.
- Võrreldavus – läbivalt kasutatakse sarnaseid vorme ja näidikuid.
- Fookus – tulemuste analüüsimisel peaks olema esmane tähelepanu suunatud tegevusstrateegias sõnastatud eesmärkide saavutamise hindamisele (kvaliteet, kliendirahulolul, uued teenused, suuremad projektid).
- *Benchmarkimine* – peale teatavat andmekogumisperioodi tasuks välja töötada tulemusstatistikal põhinev süsteem, mis võimaldaks keskust end teistega võrrelda.

Aruandlus välja – keskuses on mõistlik kokku leppida peamistes partnerite ja teiste oluliste osapoolte teavitamise vormides ja nende sisus (nt kodulehekülg, aastaraamat, aruanne „omanikule“, ümarlaud sihtgruppidele). Mõned väljapoole suunatud aruandluse vormid tasuks kujundada regulaarseteks, et tugevdada nende märkamist ja mõju sihtgruppide hulgas.

Keskuse kvaliteedi hindamine ja juhtimine¹

Keskuse kvaliteedi hindamise eesmärgid

Hindamine viiakse läbi keskuse tegevuse arendamiseks, kvaliteedi kindlustamiseks ja parendamiseks. Hindamine annab keskuse juhtidele ja töötajatele tagasisidet ning informatsiooni keskuse arendamiseks:

- ideid keskuse ja meeskonna juhtimiseks;
- ideid keskuse tegevuse tõhustamiseks antud ressursi piires;
- ideid teenuste tulemuslikkuse tõstmiseks ja teavet selleks vajalikest ressurssidest.

Hindamine annab sisendi metoodikakeskuse tegevuste planeerimiseks nõustamiskeskustele pakutava abi osas.

Hindamine annab sisendi erinevate otsuste tegemiseks hariduspoliitika, piirkondliku haridussüsteemi kujundamise ja õpetaja ning lastevanemate koolituse valdkonnas.

1 Teemakäsitlus põhineb ekspertgrupi tööol.

Hindamise põhimõtted

- Kvaliteedi hindamise „vundamendiks“ on kord aastas toimuv enesehindamine.
- Enesehinnang on eelkõige kvalitatiivne keskuse tegevuste ja tulemuste analüüs. Vaadatakse olulisemaid valdkondi (nt kliendirahulolu, partnerlus, sihtgruppide ootuste vajaduste analüüs, teenuse arendus, töökorraldus, töötajate juhtimine, arendamine) ja vastatakse küsimustele – mida oleme teinud hästi, mida tuleks teisti teha, millele keskenduda? Arutelu tulemus on oluliseks sisendiks tegevusstrateegia kujundamisel ja keskuse tööplaani koostamisel.
- Lisaks enesehindamisele on keskustel võimalus ennast võrrelda teiste keskuste tegevuse ja tulemustega. Keskused saavad võrdlusandmed (eelkõige kvantitatiivsed näitajad/indikaatorid/mõõdikud) tegevuse ja kliendirahulolu kohta.
- Keskuste võrdlusandmete koostamisel hinnatakse kõiki ja ühtedel alustel, pingerida ei moodustata?
- Kord 1–3 aasta jooksul on keskustel võimalik saada välishinnang metoodikakeskuse ekspertgrupi poolt. Väline hinnang on eelkõige tagasiside ja nõustamise vormis arutelu keskuse töötajatega.

Hindamise protsess

- Keskuste aruandlus metoodikakeskusele

⇓

- Metoodikakeskus koostab võrdlusandmed

⇓

- Keskuse enesehindamine, sh eneseanalüüs võrdlusandmete põhjal

⇓

- Välishinnang ekspertgrupilt

Kvaliteedi hindamise peamised teemad

Teenuse kvaliteet ja kliendirahulolu

- Sihtrühmade kaardistus, läbiviidud tegevus nende vajaduste analüüsiks – milliseid teenuseid vaja; sihtrühmade mitmekesisus
- Teenuse kättesaadavus piirkonnas – sihtgruppide teadlikkus keskuse pakutavatest võimalustest; piirkondlik kaetus; juhtumite arv; nõustamiste arv

- Teenuste hindamine – kliendirahulolu, klientide tagasiside, edasine hakkamasaamine; pooleli jäänud juhtumid; järelmonitooringu korraldus; teenuste arendamisvõimalused

Partnerlus ja teabetöö

- Väliskommunikatsiooni korraldus, teavitus, info kättesaadavus, kodulehekül, teabeüritused
- Koostöövõrgustiku ulatus, toimivus
- Koostöö kooliga; lapsevanematega
- Koostöö HEV-koordinaatoriga, nõustamiskomisjoniga, koostöö teiste valdkonna spetsialistidega
- Koostöö teiste nõustamisteenistustega

Meeskond ja inimeste juhtimine

- Töötajate vastavus kvalifikatsioonile
- Töötajate enesetäiendamine ja täiendkoolitus
- Töötajate motivatsioon ja meeskonnatöö

Keskuse juhtimine ja töökorraldus

- Lepingud omavalitsuste ja teiste „omanikega“
- Teenuste osutamise kord; tegevuskord; sisehindamise kord – nende toimivus
- Finantside ja ressursside kasutamine, tasulised teenused

Aruandluse ja kvaliteedi hindamise lisad

Tegevusaruandluse peamised teemad

- Nõustamiste arv (erinevate teenuste ja sihtgrupi lõikes)
- Mitu nõustamise/juhtumite korda ühe nõustaja kohta (lähtudes nõustaja koormusest)
- Teiste tegevuste hulk/erinevad teemad: teavitus, koolitus, analüüsid, hinnangud
- Lõpetatud/lõpetamata/pooleliolevate (töös olevate) juhtumite arv
- Nende juhtumite edasisuunamine, millega keskus ei suuda ise tegeleda
- Pooleli jäänud, katkenud juhtumid
- Keskuste külastajate arv (hinnanguline)
- Kodulehe külastajate arv (klikkide arv)
- Teavitüsürituste arv (sihtgrupi lõikes, teemade lõikes)
- Töörühmade arv, kus on keskuse esindaja (ka kaasatud töötajate arv)
- Täienduskoolitustel käimine
- Keskuse lahtiolek
- Keskuses osutatud/väljaspool osutatud nõustamiste arv
- Partneritega kohtumiste arv ja sagedus
- Pöördumiste teemad
- Tagasisidekampaaniate läbiviimiste arv ja sagedus
- Eelarve suurus erinevatel aastatel
- Erinevate rahaallikate osakaal eelarves (sh omatulu teenimine)
- Personali- ja majanduskulu osakaal

- Kliendid – vanus, elukoht ja kool
- Keskuse poolt korraldatud uuringute arv
- Uuringute arv, kus keskus on partner olnud
- Artiklite arv/esinemiste arv/töötajate arv, kes on seda teinud
- Juhtumisse kaasatud spetsialistide arv

Keskuse külastaja/kliendiuring

Millistest ÕNK teenustest olete teadlik?

Milliseid teenuseid olete kasutanud?

Kuivõrd rahul olete kasutatud teenustega?

* * * * * (skaala)

Millised on teie ettepanekud koostöö arendamiseks?

Kas soovitaksite keskuse teenuseid?

jah ei

Sihtgrupiuring

Küsimustik (Valim LAPSEVANEM, lasteaed, üldhariduskool)

1.Kelle poole pöördate, kui vajate nõu ja abi lapse õppimise/arengu küsimustes?

2.Loetlege asutusi, kuhu pöörduda lapse õppimise/arengu küsimustes.

3. Kust saite nende asutuste kohta infot?

4.Kas teil on olnud vajadust pöörduda lapse õppimise/arengu küsimustes spetsialisti poole?

jah ei

4.1 Kui jah, siis millistes küsimustes?....

5. Kas saite abi?

jah ei

5.1 Kui ei, siis miks?....

Kliendirahulolu ankeet

Nõustamisteenuse tulemusel tunnen end:

:) :| :(Selgita:

Kas saite nõustamiselt abi (tuge)?

:) :| :(Selgita:

Kas soovitate oma tuttavale (sõbrale) meie nõustamiskeskust?

:) :| :(Selgita:

Keskuse tegevuseks vajalikud dokumendid

- Põhimäärus (või sellele vastav dokument, nt põhikiri), milles on sõnastatud:
 - 1) nimi, asukoht, struktuur;
 - 2) valdkonnad, sihtrühm, tegevused;
 - 3) teenused (teenus, kui on tellija/klient; tegevused, mida teeme pidevalt, kui ei ole otsest klienti);
 - 4) nõustamiskeskuse juhataja pädevus ja ülesanded;
 - 5) nõustamiskeskuse suhtluskeel;
 - 6) finantseerimise alused;
 - 7) tegevuse lõpetuse kord.Põhimääruse kinnitab keskuse pidaja.
- Töölepingud (ametijuhendid – pole vaja, kui TL sisaldab vastavat infot või on AJ TL-i lisa)
- Eelarve
- Nõustamisteenuse kirjeldus/teenusstandardid, ühtne keskustes
- Nõustamisteenuse osutamise alused ja kord, erinev asutustes
- Arengukava, mis sisaldab aasta tegevusplaani
- Tegevusaruanne
- Koostöölepingud tellijatega, nt omavalitsuste, koolidega
- Koostöölepingud partneritega, nt lastepsühhiaatriga
- Kliendirahulolu hindamise põhimõtted ja vormid

PERSONALIJUHTIMINE

Irene Metsis

Inimeste juhtimine läbi eesmärkide

Eesmärkide seadmine ja täitmise kontroll

Eesmärkide seadmisel on esmane kokku leppida kogu organisatsiooni eesmärgid kalendriaasta kohta ja ka pikema perioodi peale (üldjuhul 3 aastat).

- Organisatsiooni eesmärkide seadmisel kaasatakse vastavate valdkondade juhte ning eesmärgid arutatakse läbi ning garanteeritakse, et valdkondade juhid võtavad eesmärgid täitmiseks.
- Organisatsiooni eesmärkidest tuletatakse igale üksusele oma eesmärgid ning üksuse eesmärkidest lähtuvalt juba igale töötajale konkreetsed eesmärgid aasta kohta.
- Töötajatega lepitakse eesmärgid kokku iga-aastase arenguvestluse käigus ning fikseeritakse kahepoolse kokkuleppena ja allkirjastatakse. Mõlemad osapooled peavad olema veendunud, et nad on eesmärkidest ühte moodi aru saanud. Eesmärkide sõnastamisel on oluline konkreetsus ja selgus ning kinnitatakse mõõdik, mille järgi hinnatakse eesmärgi täituvust ja tähtaega.
- **Eesmärkide täitmise jälgimine** juhi poolt peab käima regulaarselt. Töötajaga on hea võtta ette vestlusi vähemalt kord kvartalis, et arutada koos, kuidas on eesmärkide täitmine edenenud. Nii saab juht infot eesmärkide suunas liikumise kohta ja alluv pidevalt tagasisidet oma tegevuse kohta.
- Lõplik eesmärkide täitmise hindamine käib perioodi lõpul arenguvestluse käigus. Juht ja alluv annavad koos hinnangu eesmärkide täitmisele ning see fikseeritakse kokkuleppena.

Eesmärkide seadmisel inimesele on oluline juhi ja alluva vaheline vestlus ning vestluse käigus järgmise perioodi tegevuste ja saavutatava kokku leppimine. Väiksemas kollektiivis on seda hea teha esmalt üks ühele juhi ja alluva vahel ning pärast vaadata koos meeskonnaga kõikidele eesmärkidele ühiselt otsa. Tegevuskava loomine annab ka väiksemas meeskonnas inimestele selge sihi ja aitab pärast perioodi lõpul tulemusi üle vaadata.

Eesmärkide töötajateni viimine

Eesmärkide viimisel töötajateni on hea kasutada alljärgnevat võimalusi:

- Infokoosolek (infopäev) – juhtkond räägib ettevõtte aastaeesmärkidest, eelmise perioodi tulemustest, lastakse töötajatel koos teha rühmaarutelusid eesmärkide teemal. Koos arutamine aitab luua kaasatust ning suurendab töötajate panustamist eesmärkide saavutamisse.

- Üksuse koosolekud – töötajatele antakse võimalus sõnastada ja seada ise endale eesmärgid.
- Intraneti kasutamine – artiklid eesmärkidest, näited, suunad eesmärkideni jõudmiseks, selgitused, miks sellised eesmärgid, visuaalsed skeemid eesmärkide poole liikumisest jne
- Juhi ja alluva vahelised vestlused
- Vahekokkuvõtted eesmärkide poole liikumisest – siseleht, intranet, juhi tagasiside üksuse koosolekutel jmt

5 põhjust, miks eesmärgid ei täitu:

- Inimese käitumine ei ole juhuslik, see on suunatud eesmärgi täitmisele
- Inimesed ei pruugi alati aru saada oma motivatsioonist
- Inimese motivatsioon on individuaalne
- Niipea kui üks vajadus on rahuldatud, ilmub järgmine
- Inimesele on oluline eesmärk

Juhul, kui tegemist on väiksemate meeskondadega, siis on suur roll juhil, kelle ülesanne on tunda huvi oma alluvate käekäigu vastu ja anda tagasisidet, kuidas on läinud. Sellised arutelud on kasulikud pidada umbes kord kuus. Samas on hea teada ka inimtüüpi. Osale on sobivam ja motiveerivam, kui antakse ette pikemad suunad ja lastakse ise tegutseda. Teised jälle soovivad juhiga tihedamini arutada. Siin on sõltuvalt inimestest juhil võimalik valida sobiv tegutsemise viis.

Organisatsioonikultuur

Praktilised soovitused organisatsioonikultuuri muutmiseks

Organisatsioonikultuuri muutmise sammud:

1. organisatsiooni analüüs – rahuloluuuring, töötajatega intervjuud, juhtide intervjuud, fookusgrupid;
2. juhtkonnas soovitava kultuuri sõnastamine – millisena me soovime oma organisatsiooni näha? Mis on meie organisatsiooni tänased tugevused ja nõrkused? Mida soovime uue organisatsioonina kindlasti kaasa võtta? Mida soovime maha jätta?
3. tegevusplaani koostamine – mida ja mis eesmärgiga läbi viiakse?

Tegevusplaan peab sisaldama konkreetseid samme, tegevuste eesmärki, soovitud tulemust ja vastutajat.

Juhul kui on tegemist väiksema meeskonnaga, siis annab sama tulemuse inimestega arenguvestluse läbiviimine ja kultuuriga seonduvate küsimuste küsimine.

Lisaks on võimalik teha n-ö ettevõtmisi, kus aktiivsete ülesannete käigus selguvad kitsaskohad. Näiteks lasta inimestel kollastele klepppaperitele kirjutada kõik meelde tulevad probleemid. Need klebitakse anonüümselt seinale ja asutakse siis koos lahendama.

Oluline on erinevate töötajaid kaasavate aktiviteetide väljamõtlemine ja elluviimine, mis aitavad muuta organisatsioonikultuuri sobivas suunas.

Teine oluline asi on pidevalt hoida kaasatud ka ettevõtte tippjuhtkond.

Kui asuda muutma organisatsioonikultuuri, siis on hea meeles pidada Aavo Koka 2008. aastal kirja pandud 5 tõsiasja:

- mälu tugineb seostele;
- seosed tuginevad lugudele;
- lood tuginevad tugevatele emotsioonidele;
- lugudel on edasijutustamise väärtus;
- väärtusi tuleb edastada lugude kaudu.

Organisatsioonikultuuri muutmisel on juhtidel ülisuur roll ja mõju. Sõnastamaks oma organisatsiooni juhtimiskultuuri, tuleb juhte arendada. Aitavad koolitused, diskussioonid, töörühmad. Juhi suhtlemisoskused mõjutavad 68% osas töötajate suhtlemisalast rahulolu ja 18% osas tööalast rahulolu.

Oma meeskonnaga kord aastas arutada läbi firma eesmärk, väärtused, inimeste rollid selles – see on eriti oluline väiksemale meeskonnale.

Organisatsiooni hindamine ja inimesed muutavas organisatsioonis

Organisatsiooni seisukorra hindamise meetodid

1. Organisatsiooni audit – tegevuste kaardistus, kompetentside kaardistus, eesmärkide kaardistus. Auditit võib läbi viia ise või siis palgata vastav konsultant, kes aitab näha organisatsiooni erinevaid tahke väljaspoolt.
2. Rahuloluuring või fookusgruppide läbiviimine – tulemusena selguvad nõrgad kohad, tugevad kohad, arengukohad, soovitused.
3. Juhtide intervjuud ja töötajate intervjuud.

Muutustega toimetuleku etapid ja soovitused muutuste juhtimiseks

Muutuste läbiviimisel peab arvestama muutuste 4 staadiumit:

- šokk (tuimus, segadus, rutiinsed tegevused);
- eitamine (keskendumine minevikule, tagurlik hoiak, sõltuvus);
- loobumine (enesehindamine, olukorra selgitamine, tagurlik hoiak, katselised avastused);
- elluviimine (keskendumine tulevikule, uue reaalsuse aktsepteerimine, organisatsioonilise maailma ümberkujundamine).

Igal etapil on inimeste ja ka organisatsiooni jaoks oluline tähendus ja igas etapis on teatud tegevused, mida õnnestub selles olukorras teha.

Organisatsiooni muutmise etapid:

- ühise mõtteviisi loomine;
- käitumise muutmine;
- hoiakute, oskuste ja tegutsemisviiside arendamine;
- ettevõtte soorituse parandamine.

Muutuste juhtimisel peab kindlasti olema määratud vastutaja. Abi on tegevusplaanist ja sinna juurde tehtud kommunikatsiooniplaanist. Kuna muutuste ajal on inimesed suures info saamise ootuses, siis on oluline jagada infot ka siis, kui midagi uut inimestele öelda ei ole. Muutuste läbiviimisel on ametlik info eriti hinnas, vastasel korral käivituvad alusetud kuulujutud.

Muudatuste läbiviimiseks on J. P. Kotter välja selgitanud 8 olulist sammu.



Suurenda möödapääsmatuse tunnet

Hakake omavahel rääkima: „Kuulge, peame midagi muutma!“

Eelhäälestusega antakse inimestele aega mõttega harjumiseks, soovi korral saavad nad ise sel teemal kaasa rääkida. Inimeste jaoks on oluline, et nad on kaasatud ja see on esimene võimalus inimestele selles valguses asju näidata. Reaktsioonid võivad olla mitmesugused ja see on normaalne.



Pane kokku juhtrühm

Moodustatakse võimas grupp ja liikmete koostöö hakkab laabuma. Juhtrühm on see grupp, kes tegeleb muutuse ettevalmistamisega ja läbiviimise koordineerimisega. Grupil on konkreetne juht ja ära on jagatud vastutusvaldkonnad. Grupile sõnastatakse eesmärk ning grupp annab üldjuhul aru juhtkonnale või muutuse „sponsorile“.



Pane paika visioon

Õige visioon ja strateegia juhtgrupilt. Visiooni ja strateegiat on oluline tutvustada kogu organisatsioonile.



Edasta sõnum toetuse saamiseks

Muudatuse pooldamine hakkab paistma käitumises.



Anna tegevusvabadus



Saavuta lühiajalised tulemused



Tegutse edasi

Üks muutus teise järel.



Kinnista

Iga uus tegevus peab saama kinnistatud ning seetõttu on hea mitte kiirustada, vaid lasta uut olukorradel kinnistuda ja muuta need n-ö harjumuseks.

Muutuste mudelit tuleks kasutada iga väiksemagi muutmise korral. See ei puuduta ainult suuri ettevõtmisi, vaid ka väiksemas meeskonnas näiteks rollide ümberjaotamist, uue meeskonnaliikme liitumist, asukoha muutmist vmt.

Personalijuhtimise süsteemide olulisus

Personalijuhtimise edukuse hindamise ja mõõtmise näited

Personalijuhtimise edukuse mõõtmine on üsna keeruline. Personalijuhtimise edukus sõltub nii personalijuhtimise tugevusest kui ka otseselt juhtide igapäevatööst. Personalijuhtimise

esmane kriteerium on see, et töösuhtega seotud dokumentatsioon oleks korras ja seadusega kooskõlas. Küll aga on oluline ka see, kuidas inimesed organisatsioonis panustavad. Suuremates organisatsioonides on peamised edukuse mõõtmise võimalused suhtarvude näol. Mikromeeskonnas saab tagasisidet personalijuhtimise edukusele peamiselt voolavuse näitajast, arenguvestlusest saadud töötajate rahulolu kaudu ja võrreldes samuti tööjõukulusid ning panustatud tööaega.

- ametikirjeldustega kaetud ametikohtade osakaal:

$$\frac{\text{ametikirjeldustega ametikohtade arv}}{\text{ametikohtade üldarv}} \times 100$$
- arenguvestlusega haaratud töötajate osakaal
 (Ulrichi järgi on see näitaja edukates ettevõtetes 95%):

$$\frac{\text{arenguvestluse läbinud töötajate arv}}{\text{perioodi keskmine töötajate arv}} \times 100$$
- rahulolu-uuringuga haaratud töötajate osakaal:

$$\frac{\text{rahulolu-uuringus osalenud töötajate arv}}{\text{perioodi keskmine töötajate arv}} \times 100$$
- tööjõu voolavus
 (vaata artikleid http://www.tutor2u.net/business/people/workforce_turnover.asp;
<http://eh.net/encyclopedia/article/owen.turnover>;
<http://www.lboro.ac.uk/departments/bs/research/2001-1.pdf>):

$$\frac{\text{perioodi jooksul lahkunud töötajate arv}}{\text{perioodi keskmine töötajate arv}} \times 100$$
- tööjõu stabiilsus:

$$\frac{\text{töötajate arv, kellel on tööstaaži 1 aasta või enam}}{\text{töötajate arv 1 aasta tagasi}} \times 100$$
- haiguspäevade ja puudumiste ning töötajate suhtarv:

$$\frac{\text{puudunud tööpäevade arv perioodis}}{\text{perioodi keskmine töötajate arv} \times \text{perioodi tööpäevade arv}} \times 100$$
- tulemustasu rakendamise ulatus
 (Ulrichi järgi see näitaja edukates ettevõtetes 87,2%):

$$\frac{\text{tulemuspalga süsteemi lülitatud ametikohtade arv}}{\text{ametikohtade üldarv}} \times 100$$
- koolitustunde töötaja kohta (võib arvutada eraldi uutel töötajatel, kel staaži vähem kui 1 aasta ning vanematel olijatel; Ulrichi järgi see näitaja edukatel ettevõtetel uutele töötajate koolitustunde 116, 87 ning vanematel olijatel 72)

$$\frac{\text{summaarne koolitustundide arv perioodi jooksul}}{\text{perioodi keskmine töötajate arv}}$$
- koolitusele kulunud aja ja tööaja suhtarv:

$$\frac{\text{summaarne koolitustundide arv perioodi jooksul}}{\text{perioodi keskmine töötajate arv} \times \text{perioodi normtundide arv}} \times 100$$

- koolituskulude ja palgafondi suhtarv:

$$\frac{\textit{koolituskulu perioodi jooksul kroonides}}{\textit{perioodi põhipalgafond kroonides}} \times 100$$
- sisemiste jõududega teostatud koolituste osakaal:

$$\frac{\textit{sisemiste jõududega teostatud koolituste arv perioodis}}{\textit{koolituste üldarv perioodis}} \times 100$$
 - a) inimressursi poolt loodud lisaväärtus:

$$\frac{\textit{äritulu} - \textit{opereerimiskulu ilma tööjõukuluta}}{\textit{keskmine töötajate arv perioodis}}$$
 - b) inimressursi ROI:

$$\frac{\textit{äritulu} - \textit{opereerimiskulu ilma tööjõukuluta}}{\textit{tööjõukulu perioodis}}$$
 - c) käive või äritulu töötaja kohta

$$\frac{\textit{käive või äritulu perioodis}}{\textit{keskmine töötajate arv perioodis}}$$

Miks hakata parendama organisatsioonis personalijuhtimist?

- Loe läbi, analüüsi organisatsiooni äristrateegiat ja nopi välja enda jaoks olulisem.
- Süüvi ärieesmärkidesse, hea kui saad neid koos juhtidega arutada.
- Analüüsi, millises ärivaldkonnas firma tegutseb ja kuidas seda mõjutavad personalitegevused.
- Analüüsi töökorraldust ja sellest tulenevaid probleemkohti, erisusi jmt.
- Analüüsi käesoleva hetke organisatsioonikultuuri, suhteid, välist keskkonda.
- Pane paika need valdkonnad, mis vajavad arendamist ja millest on äritegevusele reaalselt kasu.
- Ära tegele kõigega!
- Ära tee esmajärjekorras asju, mis ei loo äritegevusele lisandväärtust.

Kriitiline on hinnata seda, mida me tahame oma meeskonnas muuta. Panna kirja, mis meil on probleemiks ja sealt pealt hakata ükshaaval asju arendama. Mikromeeskonnas ei pruugi teemad olla väga globaalsed, kuid kõik pisiasjad muutuvad üha tähtsamaks – näiteks rollide õiglane jaotamine, selged tööülesanded, kokkulepitud reeglid ja head tavad, vastutused, fikseeritud ametijuhendid, fikseeritud protseduurid. Vahel võib tunduda, et mida väiksem on meeskond, seda vähem on vaja fikseeritud kokkuleppeid, kuid tegelikkuses tekivad probleemid just sellest, et inimesed mõistavad asju erinevalt. Seega on hea fikseerida kokkulepped, mis on meeskonnas tehtud. Üheks heaks proovimise võimaluseks võiks olla näiteks koosolekute head tavad. See on lihtne ja justkui mõistetav kõigile, kui tegelikkuses on selles osas palju eriarvamusi.

Erinevate personalisüsteemide loomise meetodikad

Erinevate personalisüsteemide loomisel tuleb silmas pidada konkreetse organisatsiooni arengustaadiumit. Oluline on hinnata, milliseid süsteeme selles organisatsioonis on tähtis just sel ajahetkel juurutada.

Kindlasti ei ole soovitatav kaasa minna üldiste moevooludega personalijuhtimise arendamises, analüüsimate organisatsiooni suutlikkust süsteemi ellu viia ja organisatsiooni seisundit.

Personalisüsteemide loomise/muutmise puhul tuleb silmas pidada:

- 1) kelle jaoks seda muudatust tehakse ja konkreetset süsteemi luuakse? Kes on klient ja millised on kliendi vajadused?
- 2) süsteemi loomisel on oluline selgus, lihtsus ja arusaadavus;
- 3) kaasa süsteemi loomisesse inimesi organisatsiooni erinevatest valdkondadest.

Töösuhteid reguleerivad õigusaktid

Töösuhteid reguleerivad õigusaktid on toodud käesoleva juhendi peatükis „Õiguslikud regulatsioonid“.

SUHTEKORRALDUS

Irene Metsis

Kommunikatsioon organisatsioonis

Kommunikatsioonikanalite võimalused

Kommunikatsiooni korraldamiseks organisatsioonis on oluline kokku leppida, millist informatsiooni millistes kanalites edastatakse. Näiteks:

- ettevõtte üldises „meililistis“ edastatakse vaid väga olulise sisuga teavet;
- intranetis edastatakse nii uudiseid kui ka töötajale edastatavat lihtsat teavet;
- juhtkonna teated edastatakse vaid juhtkonna liikmete meiliaadressidelt;
- Jne.

Oluline on jaotada sõnumite sisu järgi ka kanalid, kuna liigsete sõnumitega oluliste kanalite ülekülvamisel võib edaspidi mõni väga oluline sõnum jääda töötajate tähelepanuta. Seda võib nimetada kanali devalveerumiseks.

Enamlevinud kanalid on:

- infokoosolekud, infotunnid, välkkoosolekud;
- intranet;
- sisemised infolehed;
- elektroonsed foorumid;
- stendid.

Mida väiksem on meeskond, seda suurem roll on silmast-silma suhtlemisel ja vahetul info edastamisel. Mikromeeskonnas peab arvestama sellega, et suhted on tihti lähedasemad ja infot tuleb edastada paljudel juhtudel ennetavalt. Oluline on siin ka meeskonna liikmeid kaasata, mis tekitab ühtekuuluvustunde.

Välis- ja sisekommunikatsiooni peamised punktid, mida peab silmas pidama

Väliskommunikatsioon

- Kuna väliskommunikatsiooni üks olulisemaid eesmärke on avaliku arvamuse kujundamine, teemade ennetamine ja organisatsiooni mainekujundus, siis on oluline olla väliskommunikatsioonis täpne ja faktipõhine. Väliskommunikatsioonis on oluline hoida emotsioonid tagaplaanil.
- Oluline on olla kursis infoga, mida räägitakse ettevõtte kohta ja valdkonna kohta. Abiks on igapäevane meediamonitooring. Kommunikatsioonijuhi esmane ülesanne on igal hommikul alustada meediamonitooringu ülevaatega.
- Väliskommunikatsiooni ülesanne on kaitsta oma ettevõtet.
- Kui infot edastatakse meediale, siis on oluline läbi mõelda, kes on sihtrühm.

- Iga sündmuse jaoks on oluline omada meediaplaani
 - **Sihtgrupp** – kellele info edastatakse?
 - **Aeg** – millal see info edastatakse?
 - **Sõnumi sisu** – mida räägitakse?
 - **Sõnumi vorm** – kuidas sõnum edastatakse?
 - **Sõnumi edastamise kanal** – kus avalikustatakse?
 - **Sõnumi edastaja** – kes edastab?

Meediasuhted

Suhted ajakirjandusega – peamised reeglid ja tähelepanekud

- Ajakirjanik ei ole sõber ega vaenlane – ajakirjanik teeb oma tööd.
- Oluline on viisakas ja asjalik käitumine. Ebameeldivate teemade puhul on oluline jääda viisakaks ja mitte laskuda emotsioonidesse.
- Ajakirjanik jääb alati ajakirjanikuks:
 - *On the record* (tsiteerimiseks);
 - *Off the record* (lisateave – mitte kasutamiseks).
- Ajakirjanik tahab alati infot kiiresti. Kui vähegi võimalik, tuleb vastata kiirelt. Vastasel korral kaob teil võimalus sekkuda teemasse, mis võib olla pigem kahjulik.
- Ajakirjanik otsib uudist, seega see, mida teie tahate edastada, ei pruugi alati huvi pakkuda.
- Võimalusel paluda teemad ja küsimused e-mailiga ette.
- Ettevalmistus on oluline.
- Kontrollige oma väljendusviisi.
- Hoidke emotsioonid kontrolli all.
- Rääkige asjadest, mida teate ja milles olete veendunud.
- Ebameeldivatele küsimustele ärge reageerige ärrituvusega.
- Olge aus.
- Jäärapäine vabanduse nõudmine võib olla pigem kahjuks kui kasuks.
- Vastuargumenteerimisel olge ettevaatlik, sest see hoiab teemat üleval.
- Hea on omada n-ö oma ajakirjanikku, kellega on reeglid kokku lepitud.

Mida silmas pidada teadliku meediasuhtluse kujundamisel

Teadliku meediasuhtluse puhul tuleb pidevalt jälgida seda, et ettevõtte kohta oleks teatud regulaarsusega edastatavaid positiivseid või teie jaoks sobivaid sõnumeid.

Sõnumite edastamise peamine võimalus on pressiteated. Hea on „omada“ olulistes väljaannetes ajakirjanikke, kes valdavad teie valdkonna teemat.

Hea pressiteate olulised nüansid:

- Pressiteade peab olema lühike, selge, sisutihe ja mitte pikem kui 1 A4.
- Faktid ja kommentaarid peavad olema lahus.
- Pressiteade peab olema objektiivne ja mitte sisaldama hinnanguid.
- Keel peab olema korrektne ja ametlik.
- Pressiteade edastatakse e-postiga.

- Pressiteade peab sisaldama kontaktandmeid, kellele oleks võimalik tagasi helistada.

Sisekommunikatsioon

Kuidas arendada sisekommunikatsiooni kanaleid?

Sisekommunikatsiooni kanalitena tuleb arendada neid kanaleid, mida inimesed organisatsioonis enim vajavad. Selleks, et seda teada saada, on oluline inimeste käest küsida, kuidas nad soovivad infot saada.

Sisekommunikatsiooni kanalite arendamisel on oluline omada kontseptsiooni ja eesmärgi, mida soovitakse sisekommunikatsioonis saavutada.

Sisekommunikatsiooni kõige olulisem reegel on, et info peab oma töötajateni jõudma alati enne, kui see jõuab meediasse. See on osutunud ka kõige suuremaks väljakutseks kõige parematele organisatsioonidele. Oluline on oma töötajatele info edastada kas või paar minutit varem.

Kui tegemist on negatiivse info edastamisega, siis on alati hea kasutada infokoosolekuid või suusõnalist informeerimist.

Sisekommunikatsiooni olulised reeglid

- Alati edasta oma inimestele sõnumid enne meediale edastamist (kas või 3 min varem)
- Lugupidamine oma inimeste suhtes
- Kasuta organisatsiooni sees teavituskanalitena intranetti või siselehte – räägi inimestega selle kaudu
- Kriitiliste temade puhul infokoosolekud
- Pigem rohkem infot kui vähem – kui ei ole öelda midagi uut, siis tuleb inimestele seda öeldagi. Suurim viga, mis tehakse, on see, et jäetakse inimesed mitmeks nädalaks teadmatusse, kuna uut infot ei ole. Siis tuleb korrata eelmist infot.
- Räägi inimestega ausalt – keerutamine, vassimine ja ebamäärasus tekitavad negatiivseid emotsioone, kahtlustamist. Parem on edastada ausalt infot nii palju, kui see on võimalik. Alati mõjub positiivselt ka see, kui öelda seda, et ole võimalik rohkem rääkida.

Millised on peamised sammud sisekommunikatsiooni teadlikul suunamisel?

1. Sisekommunikatsiooni põhimõtted – kuidas midagi kommunikeeritakse? Milliseid kanaleid kasutatakse?
2. Sisekommunikatsiooni eesmärgid – mida soovitakse teadliku suunamise tulemusel saavutada? Kas muuta hoiakuid või organisatsiooni kultuuri?
3. Ennetav info – jagada infot nii vara kui võimalik aitab vältida kuulujutte.
4. Inimeste kaasamine – kaasata inimesi ennetavalt erinevatesse tegevustesse.

FINANTSJUHTIMINE

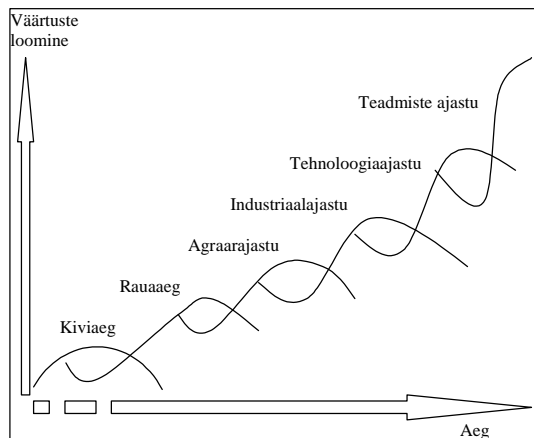
Uno Silberg, Indrek Saar

Finantsjuhtimine avalikus sektoris (KOV, riik, Euroopa Liit), teooria ja praktika

Läbi aegade on majandusteadlasi huvitanud, kuidas mõjutab valitsuse tegevus või tegevusetus majandust? Kas majandustegevust teostavad ainult eraettevõtted või on sellega kuidagi seotud ka riigi majanduspoliitika?

Enamiku aja vältel inimkonna ajaloo on majanduskasv olnud nii aeglane, et see on jäänud inimestele praktiliselt märkamatuks. Suuremas osas enne 18. sajandit oli rikkuse kasvu allikaks põllumajanduslik tootmine. Alles 18. sajandi keskpaigas tõi industrialiseerimine endaga kaasa tohutu hüppe tootlikkuses, mis omakorda aitas kaasa inimeste jõukuse olulisele kasvule ja elukvaliteedi parandamisele (vt joonis 1).

Läbi sajandite on olnud probleemiks *kas, kui palju ja kuidas* peaks riik sekkuma majandusse, et riik (ühiskond ja selle liikmed) rikastuksid. Ehk teiste sõnadega, **kuidas saaksid ühiskonnas toodetud hüvedest osa suurem hulk ühiskonna liikmetest**. Industriaalajastul ja eriti tehnoloogiaajastul on toimunud ühiskonnas otsustamine ja ühiskonnas loodud rikkuse koondumine väheste kätte. Kas ja kuidas toimub areng edaspidi ka teadmiste ajastul, on ja jääb tuleviku teadlaste analüüsida.



Joonis 1. Muutuste ajastud.

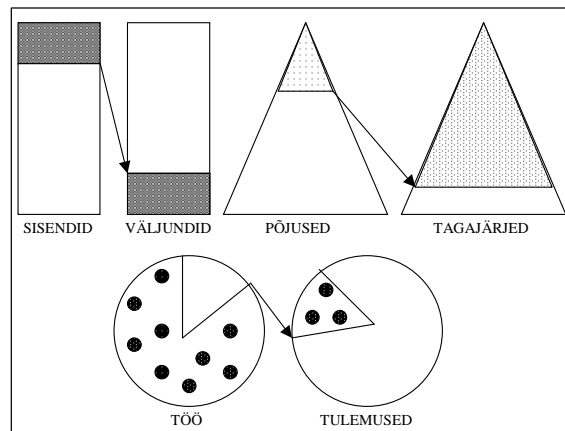
Ühe võimaliku vastuse sellisele otsustuste ja rikkuse koondumisele on andnud Itaalia majandusteadlane **Vilfredo Pareto** (1848–1923) juba rohkem kui sada aastat tagasi. Tema avastust on siiani nimetatud mitmeti – Pareto printsiibiks, Pareto seaduseks, 80:20-reeglis, vähima pingutuse põhimõtteks ja tasakaalutuse põhimõtteks.

Pareto tõi välja kaks seika:

Esiteks, teatava inimkogumi (% rahvastikust) ja tulude ning ümberjaotatava rikkuse määra vahel valitseb kindlasuunaline matemaatiline suhe. Ehk lihtsamalt öeldes: kui 20 protsendile rahvastikust kuulus 80 protsenti rikkusest, siis võis usaldusväärselt prognoosida, et näiteks 10 protsendile kuulub 65 protsenti ja 5 protsendile 50 protsenti sellest rikkusest. Asja tuum ei ole protsentides, vaid tõigas, et rikkuse jaotumus rahvastikus oli **prognoositavalt tasakaalust väljas**.

Teiseks, tasakaalutuse mudel kordus järjekindlalt, olenemata sellest, milliste perioodide või riikide andmeid ta ka ei uurinud.

Tänapäeval on see meetod üsna tavaline ja põhjustanud pöördelisi avastusi äris ja majanduses. **Pareto** taipas oma avastuse tähtsust ja ulatuslikkust, kuid ta ei suutnud seda seletada. Kas see oli veider kokkusattumus või midagi sellist, mis on majandusele ja ühiskonnale oluliselt tähtis? Või midagi sellist, mis puudutab ka muid nähtusi kui rikkus ja tulud (vt joonis 2)?



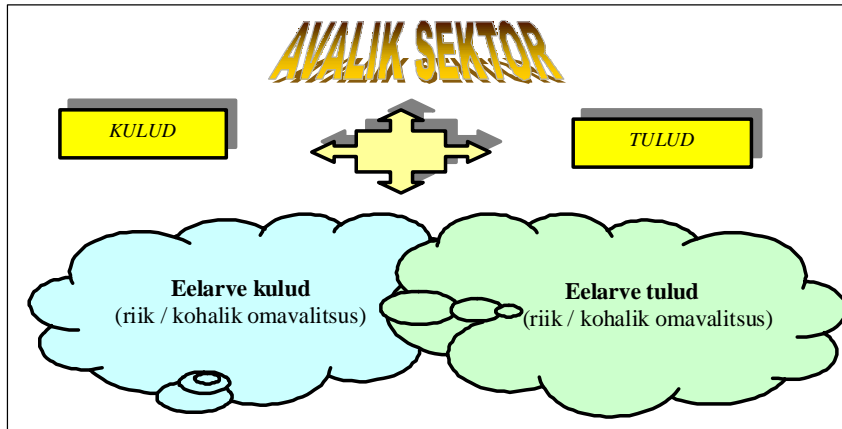
Joonis 2. Suhte 80:20-printsiiip.

Statistika ükskõik millisel elualalt näitab, et 80% inimeste ajast, vahenditest, ressurssidest kulutatakse asjadele, millega saavutatakse oodatust ainult 20%. Ja vastupidi — 20% aja-, jõu- ja ressursikuluga saadakse 80% tulemustest. Idee on imelihtne: tuleb välja selgitada see oluline 20%, mis määrab meie edukuse isiklikult või laiemalt ühiskonna heaolu — ning suunata kõik ressursid sinna. 80:20-printsiiibi mõistmine ning kasutamine õiges suunas võimaldab muuta oma elu, firmat või ka ühiskonda.

Avalik sektor

Ühe võimaliku definitsiooni kohaselt on **avalik sektor institutsioonide võrk**, mis koordineerib mitmesuguste gruppide huve, kes eri meetoditega taotleavad mitmesuguste ühiskondliku tegevuse sfääri kuuluvate sammude astumist või meetmete rakendamist.

Finantsjuhtimist avalikus sektori saab käsitleda kui riikliku või kohaliku tasandi tulude ja kulude juhtimist (vt joonis 3).



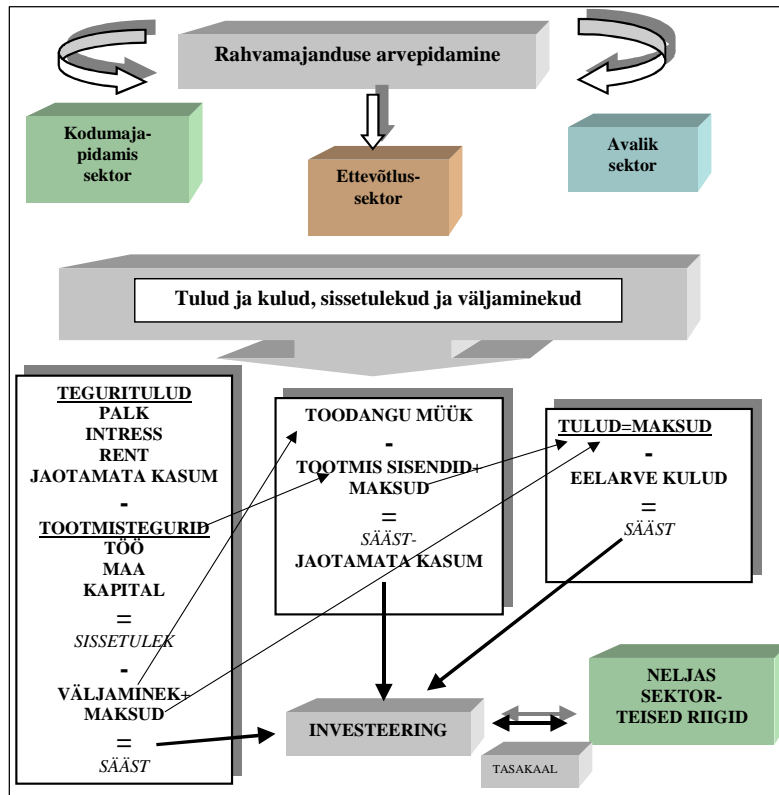
Joonis 3. Avaliku sektori kulud ja tulud.

Igal majandussektoril on erinevad tulud ja kulud, sissetulekud ja väljaminekud (joonis 4). Kodumajandid saavad oma sissetulekud tootmistegurite müügist ettevõtjatele. Tootmisteguriteks (ressurssideks) on töö, maa ja kapital.

Tegurituludeks on palk, intress, rent ja jaotatud kasum. Sissetulekud kasutab kodumajand kaupade ja teenuste ostuks ettevõtelt, s.o tarbimiseks. Sissetulekute ja väljaminekute vahe moodustab säästu. Sääst ongi vara (rikkuse) juurdekasv kodumajandites.

Ettevõtte saab oma tulud toodangu müügist, teeb kulutusi tootmissisendite hankimiseks, vahe moodustab tegevuse ülejäägi (säästu jaotamata kasumi näol). Avalikus sektoris kujunevad tulud põhiliselt maksudest. Lisaks maksudele saadakse tulusid ka näiteks riigi vara erastamisest, riigi võlakirjade emiteerimisest jne.

Säästud on investeringute allikaks. Säästud on see osa sektorite tuludest, mis jääb tarbimata. Rahvamajandus on tasakaalus, kui sääst võrdub investeringutega. See kehtib suletud majanduse kohta. Avatud majanduses kujundavad tasakaalu ka suhted teiste riikidega. Rahvamajanduse arvepidamises on see iseärasus, et kodumajand reeglina ei investeri. Suurem osa kodumajandis soetatud püsikaupadest (autod, pesumasinad jmt) läheb rahvamajanduses arvesse lõpptarbimisena. Maja omamist ja selles elamist vaadeldakse kui ettevõtlust, kus majaomanik toodab iseendale korteriteenust.



Joonis 4. Riigi tegevuse makromajanduslik aspekt.

Riigirahandus (*Public Finance*) on **avaliku sektori** majandusteooria valdkond, mis tegeleb riigikulude, -tulude ja majandusagentide (valitsuse, kodumajapidamiste, ettevõtete ning kolmanda sektori) vaheliste suhete korraldamisega.

Riigirahanduse eesmärk on riigi demokraatliku juhtimise kaudu ühiskonna kõigi liikmete heaolu suurendamine (maksimeerimine) ning majanduse jätkusuutlik arendamine konkurentsivõimelisena teiste riikidega.

Fiskaalpoliitika on valitsuse tegevus, mis puudutab kaupade ja teenuste riigile ostmist ja muude kulude tegemist ühiskondlike fondide (riigieelarve, kohalikud eelarved, sotsiaalkindlustus, ravikindlustus jt) kaudu; maksude ja muude riiklike koormuste suurust ja tüüpi ning nende mõju majanduse arengule.

Riigirahandus keskendub riigi fiskaalpoliitika teostamisele. Fiskaalpoliitikat nimetatakse teisiti veel riigikassa poliitikaks (lad. *fiscus* – riigikassa). Riigirahanduse kulude ja tulude osa kokku annab **riigi fiskaalse keskkonna**.

- Ajalooliselt on riigirahandus olnud rohkem orienteeritud riigituludele (maksudele) kui riigikuludele.
- Riigitulud ja -kulud on need kaks põhilist instrumentide rühma, mille kaudu riik mõjutab ühiskonna ja majanduse arengut tervikuna.
- Riigikulude osatähtsus kasvab koos üldise majandusarenguga.

Avaliku sektori poolelt vaadates on riigi tulud ja kulud need kaks põhilist instrumentide rühma, mille kaudu riik mõjutab ühiskonna ja majanduse arengut tervikuna ja seeläbi ka ettevõtluskeskkonda.

Majandusteooria omistab riigi tegevusele järgmised funktsioonid:

- 1) allokatsioonifunktsioon ehk protsess, mille käigus jaguneb piiratud ressursside kasutamine, paigutamine;
- 2) jaotusfunktsioon;
- 3) majanduse stabiliseerimise ja kasvu tagamise funktsioon.

Allokatsioonifunktsiooni raames on probleem selles, mida, kui palju ja kuidas toota? Turumajanduse tingimustes lahendab turg suurema osa nendest küsimustest. Riik peab kaasa aitama konkurentsi tekkimisele, et saaks võimalikuks nii tarbekaupade kui ka tootmisvahendite küllaldane tootmine, ja korraldama nende kaupade ja teenuste tootmist, millega turg toime ei tule. Konkurentsi ohustavad monopolid. Postsotsialistlikes riikides on need enamasti riiklikud ettevõtted, kes püüavad oma ebamajanduslikkust varjata kõrgete hindade taha ja nõuavad riiklikku dotatsiooni formaalselt tarbija huvides. Kuid ka eraomandil põhinevas majanduses peab riik vahetevahel sekkuma tootmisressursside (eriti tööjõu) paiknemisse.

Häiretest turul annavad märku hinnad, kulud ja kasum. Kõiki neid mõjutab pakkumise ja nõudmise vahekorra muutumine. Tootmistegurid peavad ümber paiknema nendelt aladelt, kus pakkumine ületab nõudmise, nende aladele, kus nõudmine ületab pakkumise. Valitsuse kaastegevusel saab seda ümberpaiknemist toimetada kiiremini ja valutumalt nt vallandamistasude maksmise ja ümberõppe riikliku finantseerimise, uusettevõtlusele soodsate krediitide andmise jmt meetmete kaudu.

Teatud kaupade ja teenuste tootmisega ei tule erasektor toime. Seda nimetatakse turu küündimatuseks. Miks turg teatud hüvesid ei suuda toota, seda selgitab ühiskondlike ja individuaalsete hüvede (kaupade) teooria. Individuaalseid kaupu nimetatakse ka majanduslikeks ja ühiskondlike vabadeks kaupadeks. Individuaalsete hüvedel (ülikond, söök) esineb konkurents (õuna, mille üks ära sööb, ei saa teine enam süüa) ja turult väljatõrjumine (õuna saab osta ainult see, kellel on selleks raha).

Ühiskondlike hüvede (vabade kaupade) põhitunnuseks on nende konkurentsi tarbimine ja võimatus kedagi tarbimisest eemale tõrjuda (päiksepaiste, vihm, tuul).

Terve hulk hüvesid on poolühiskondlikud, st tarbimine pole täiesti konkurentsi ja tegemist on kas poolmajanduslike või täiesti majanduslike kaupadega. Mida kõrgem on hüve ühiskondlikkuse aste, seda vajalikumaks peetakse riigi sekkumist selle hüve tootmisel.

Puhtühiskondlikku tarbimist saab finantseerida vabatahtlikest maksetest ja kui sellest ei piisa (tavaliselt ei piisa), siis maksudest, st kohustuslikest maksetest.

Põhimõtteliselt on kõike võimalik korraldada maksude arvel ja jätta erasektor üldse kõrvale. See oleks liikumine sotsialismi suunas. Turumajanduse poole liikudes tuleb otsida mitte võimalusi, et kuidas avaliku sektori kaudu üht või teist teenust osutada, vaid vastupidi — luua tingimused selleks, et erasektor võtaks riigi käest üle maksimaalselt kõikide kaupade ja teenuste tootmise.

Avalik sektor tegeleks ainult sellega, millega erasektor (turg) tõesti toime ei tule. Maksude kaudu saab riik ressursside allokatsiooni mõjutada, kehtestades maksu mõne tegevusala, näiteks tervishoiu kasuks, piirates kahjulike kaupade nõudmist (tubaka- ja alkoholiaktsiisid), soodustades mõnede kaupade pakkumist (ekspordi vabastamine käibemaksust), subsideerides

maksude arvelt mõningaid tegevusalasid (põllumajandus, transport). Sekkudes ressursside allokatsiooni, tuleb siis arvestada, et optimaalne on allokatsioon siis, kui hind võrdub piirkuludega. Kui riik sellega ei arvesta ja kehtestab hinna, mis ei vasta piirkuludele, siis ta pigem halvendab kui parandab ressursside allokatsiooni.

Allokatsioonifunktsiooni raames peab fiskaalpoliitika (eelarvepoliitika, mis lähtub riigile pandud ülesannetest, makromajanduslikest vajadustest) tagama sotsiaalsete kaupade tootmise, millega turg (eraettevõtetus) ise toime ei tule. Selle protsessi käigus jaguneb ühiskonna ressursside kasutus era- ja sotsiaalsete (avalike) kaupade vahel. Kujuneb avaliku sektori institutsiooniline struktuur ja tegevuse maht.

Jaotusfunktsiooni raames toimub sissetulekute ümberjaotamine peamiselt kodumajandite tulude osas. Ümberjaotamine saavutatakse ühtedelt maksude kaudu äravõtmise ja teistele toetuste ja abirahade näol juurdeandmise kaudu. Seejuures püütakse maksustamisel lähtuda sotsiaalse õigluse ja maksuvõimelisuse printsiipidest ning fiskaalsetest vajadustest. Abirahade määramisel lähtutakse aga eelkõige minimaalsetest vajadustest, olemasolevatest võimalustest ja alles seejärel sotsiaalsest õiglusest. Sotsiaalne õiglus on teatavasti mitmeti tõlgendatav.

Ühed loevad sotsiaalselt õiglaseks võrdset jaotamist, teised jaotamist vastavalt vajadustele, kolmandad vastavalt tööl oldud ajale, neljandad vastavalt tööpanusele. Mil määral riik sissetulekuid korrigeerib ja tulusid ümber jaotab, samuti konkreetse ümberjaotusmehhanismi kujundamine, otsustatakse poliitikute poolt ja leiab väljenduse maksuseadustes, pensioniseaduses, riiklike abirahade maksmise korralduses ja ka riigiteenijate palkades, sest kõikides riikides on riik ise kõige suurem tööandja. Jaotusfunktsiooni raames peab fiskaalpoliitika võimaldama ühiskonnas niisuguste sissetulekute ja vara jaotuse tekkimist, mis vastaks selle riigi kodanike enamuse arusaamadele õigest ja õiglasest rikkuse ümberjaotamisest ühiskonnas.

Majanduse stabiliseerimine ja normaalse arengu tagamine on saanud üheks riigi finantstegevuse funktsiooniks mitte väga ammu. Sotsialistlikud riigid püüdsid stabiilsust ja kiiret arengut saavutada direktiivsete viisaastakuplaanide kaudu. Kapitalimaades jälgitakse niisuguseid majanduse parameetreid nagu hõivatus tase, hindade tõus (inflatsiooni tase), maksebilansi jooksva konto saldo, valuuta kurss jt. Ebastabiilsusele viitavatest ilmingutest tehakse järeldused ja rakendatakse kas monetaarsed või fiskaalsed vastuabinõud, et vältida ületootmist, majanduse järsku langust, töötuse järsku suurenemist. Stabiliseerimise instrumendina kasutab riik nii fiskaalseid vahendeid (maksude tõstmine või alandamine, kauba ja teenuste ostud ettevõtetele ja kodumajanditele) kui ka monetaarpoliitikat. Arengut ja kasvu võib käsitleda väga mitmeti.

Majandusliku kasvu näitajana on enim kasutatav sisemajanduse koguprodukti (SKP) kasv võrreldes eelmise perioodiga. Ka inimarengu indeksi loomisel võetakse arvesse elatustaset (rikkus, sissetulekud ühe inimese kohta SKP ostujõudu arvestades), kuid arvestatakse ka teisi valikuvabadust võimaldavaid või piiravaid tegureid, nagu tervis (keskmine eeldatav eluiga sünni hetkel); teadmised (haridus) – täiskasvanute kirjaoskus ja keskmine läbitud kooliaastate arv. Stabiliseerimisfunktsiooni raames peab fiskaalpoliitika kaasa aitama tööhõive suurenemisele, hinnastabiilsusele ning toimetuleku suurenemisele. Kõik see peab kaasa tooma majanduse arengu, seda eelkõige sisemajanduse koguprodukti kasvu tagamiseks koos lisaga väliskaubanduse- ja maksebilansi arvelt.

Avaliku sektori projektide hindamine

Heaolu majandusteooria lähtub eeldusest, et majanduslikult käituv indiviid püüab maksimeerida oma kasusid. Poliitikud peavad otsuseid langetades püüdma maksimeerida ühiskonna kasusid, ühiskonna heaolu.

Ühiskonna heaolu (W) võib kujutada ühiskonnaliikmete heaolude (kasude) summana:

$$W = f(W_1, W_2, \dots, W_n),$$

kus W on ühiskonna maksimeeritud heaolu

W_i peegeldab indiviidi heaolu taset,

ühiskonnas on n liiget.

Ajaperioodi heaolu muutus (*sama valem piirväärtuste kaudu*):

$$\Delta W = f(\Delta W_1, \Delta W_2, \dots, \Delta W_n)$$

sümbol Δ tähistab muutust ja

f üksikisikute või rühmade heaolu muutumise funktsiooni.

Iga avalik projekt (*näiteks: õllejoojate fondi moodustamine*) kutsub esile heolumuutusi: fondi rahastajatele, õllejoojatele, õlletootjatele, õllemüüjatele jne. *Healufunktsioon eeldab, et ollakse võimelised muutusi rahaliselt hindama.*

Kui avaliku projekti tulemusena kellegi olukord paraneb ja samal ajal mitte ühegi ühiskonnaliikme olukord ei lähe halvemaks, siis on tegemist pareto-efektiivse ressursside jaotusega ja väärrib elluviimist. Kui aga avalik projekt ei suurenda ühegi ühiskonnaliikme heaolu, kuid vähendab kas või ühe liikme heaolu, siis on projekt ebaefektiivne ja tuleks loobuda. Tavaliselt ei ole olukord nii lihtne. Sellest tulenevalt on võimalik hinnata ühtede võite ja teiste kaotusi rahaliselt. Üks moodus selleks on eeldada, et ühiskonna liikmete heaolu ja sissetulekud on identsed.

$$W = f(Y_1, Y_2, \dots, Y_n)$$

kus Y tähistab sissetulekuid.

Sama valem piirväärtuste puhul ajas:

$$\Delta W = f(\Delta Y_1, \Delta Y_2, \dots, \Delta Y_n)$$

Kahaneva piirkasulikkuse seaduse kohaselt annab üks lisanduv kroon vaesele rohkem heaolu juurde kui rikkale.

Kuigi jah: lihtsustatult võib kogu ühiskonna heaolu mingil perioodil võrdsustada sisemajanduse koguproduktiga samal perioodil:

$$\Delta W = \Delta Y_1 + \Delta Y_2 + \dots + \Delta Y_n = \sum_{i=1}^n \Delta Y_i.$$

$\Delta W > 0$, võib projekti ellu viia;

$\Delta W < 0$, projekti ei soovita;

$\Delta W = 0$, tuleb uurida täiendavaid asjaolusid.

Kui avalike projektide elluviimisega soovitakse nii ümberjaotamist erinevate elanikerühmade sissetulekute võrdsustamise suunas kui ka efektiivsust, võivad eesmärgid vastuollu minna. Tavaliselt on avalikud projektid suunatud tulevikku ja on vaja hinnata nende tagajärgi paljude aastate peale ette.

Projekti kõigil aastatel saadavate (või makstavate) summade väärtused kokku annavad projekti ajaldatud väärtuse (nüüdisväärtuse, olevikuväärtuse). Kui projektist loodetakse tulu perioodide 0 ja T vahelisel ajal, siis saab selle tuludevoo olevikuväärtust väljendada valemiga

$$V_0 = \sum_{t=0}^T P_t / (1+i)^t$$

Täiendades valemit perioodil T saadavate tulude ajaldatud väärtusega, saame uue heoluvalemi W^* :

$$\Delta W^* = \left[\sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n \Delta Y_{jt} / (1+i)^t \right]$$

Projektide hindamise kriteeriumid

Avaliku sektori projektide hindamisel kasutatakse põhimõtteliselt samu praktilisi võtteid, mis eraprojektide hindamisel.

Ajaldatud netoväärtuse reegel. Kõik projektid, mille tulude olevikuväärtus on suurem kui kulude olevikuväärtus, väärivad toetamist, kus:

$$\sum_{t=0}^n b_t / (1+i)^t > \sum_{t=0}^n c_t / (1+i)^t$$

-ajaldatava tuludevoo – b_t ;

-kuludevoo – C_t ;

-diskontomäär – i ;

-projekti kestus n aastat.

Lihtsustamiseks tähistame vasaku poole b_0 ja parema poole – c_0 , siis reegli kohaselt peab $b_0 > c_0$, või $b_0 - c_0 > 0$.

Toetust väärivad positiivse väärtusega projektid

Sisemise kasumäära (tasuvuspunkti) reegel. Tuleb valida need projektid, mille sisemine kasumimäär ületab valitud diskontomäära. Kui r on sisemine kasunorm, siis selle saab kätte, kui kehtib järgmine võrdus:

$$\sum_{t=0}^n b_t / (1+i)^{-t} = \sum_{t=0}^n c_t / (1+i)^{-t}$$

kus $(1+r)^{-t} = 1/(1+r)^t$

Sisemine tasuvuslavi ehk sisemine rentaabluslavi (*internal rate of return*) võrdub diskontomääraga, mille puhul sisendvoogude ajaldatud väärtus võrdub väljundvoogude ajaldatud väärtusega. Teisiti väljendatult on sisemine kasunorm võrdne selle diskontomääraga, mis annab tulemuseks $b_0 - c_0 = 0$.

Tulude-kulude suhte (cost-benefit ratio) reegel. Projektid, mille tulude ajaldatud väärtuse ja kulude ajaldatud väärtuse suhe on üle ühe, see tähendab $b_0 / c_0 > 1$, väärivad toetamist.

Järeldused:

Erafirma projekt peab tooma kasumit. Valitsuse projektid reeglina ei taotle hetkekasumit, vaid mingit suuremat, kaugemat ja laiemat eesmärki (heaolu suurendamine, vaeste olukorra

parandamine, ökoloogilise seisundi paranemine, rahva tervise paranemine jmt.). Erafirmade tulused ja kulused saab määrata, lähtudes turuhindadest. Kui võimalik, tuleb ka valitsusprojektide puhul lähtuda turuhindadest. Valitsusprojektide hindamisel ei saa turuhindu aluseks võtta kahel juhul: turuhindu lihtsalt ei ole (pole ju 1 km riigipiiri kaitsmise turuhinda); turuhinnad ei kajasta sotsiaalseid piirtulusid ja -kuluseid õigesti.

Euroopa Liidu, Eesti riigieelarve ja kohalike omavalitsuste eelarved

Eesti riigieelarve on riigi ühe aasta raha ja muu finantsvara sissetulekute ja väljaminekute plaan, mille alusel kasutavad põhiseaduslikud institutsioonid ja Vabariigi Valitsus riigile laekuvat raha erinevate poliitikate elluviimiseks. Volituse laekuva raha kasutamiseks annab Vabariigi Valitsusele Riigikogu, kes riigieelarve seadusena heaks kiidab.

Riigieelarve koostamise õiguslikeks alusteks on:

- [põhiseadus](https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=12846827) <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=12846827>,
- [riigieelarve seadus](https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=12850757) <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=12850757> ning tulude kogumise ja kulude tegemise sisulise kujunemise aluseks on
- [riigi eelarvestrateegia](http://www.fin.ee/riigieelarve?id=100927) <http://www.fin.ee/riigieelarve?id=100927> ja
- valitsemisalade arengukavad, mis omakorda koondavad mitmesuguseid valdkondlikke arengukavasid.

Riigieelarve koondab kõikide ministeeriumide, põhiseaduslike institutsioonide ning Riigikantselei eelarved ning ei hõlma kõikide valitsussektori institutsioonide (kes otseselt või kaudselt maksutulude arvelt oma tegevusi ellu viivad) eelarveid. Lisaks riigile kuuluvad valitsussektorisse ka kohalikud omavalitsused, Eesti Haigekassa, Eesti Töötukassa ja mitmed muud avalik-õiguslikud institutsioonid (näiteks ülikoolid ja haiglad), samuti mõningad riigi omanduses olevad äriühingud ning sihtasutused ja mittetulundusühingud.

Vaatamata asjaolule, et riigieelarve sisaldab endas vaid riigi tuluseid, kuluseid ja finantseerimistehinguid, on riigieelarve koostamisel vältimatu arvestada muude valitsussektori institutsioonide tegevusega ning seda seetõttu, et üheks peamiseks fiskaalpoliitika edukuse mõõdupuuks on valitsussektori (mitte riigieelarve) [eelarvepositsiooni näitaja](#) (ülejäak, tasakaal või puudujääk).

Kohalikud omavalitsused

Kõikki kohaliku elu küsimusi otsustavad ja korraldavad kohalikud omavalitsused, kes tegutsevad seaduste alusel iseseisvalt. Seejuures on kohalikul omavalitsusel iseseisev eelarve, mille kujundamise alused ja kord on sätestatud valla- ja linnaeelarve seadusega.

[Valla- ja linnaeelarve seadus](https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13197330) <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13197330>

Rahandusministeerium tegeleb kohalike omavalitsuste finantstegevust puudutavate teemadega (sh omavalitsuste tulubaasi ja eelarvepoliitika küsimused, riiklikud toetused, tasandusfondi ja toetusfondi jaotamine, finantstegevuse kureerimine jne).

Kohalike omavalitsuste eelarved

Kohalikud omavalitsused esitavad Rahandusministeeriumile igakuiseid ülevaateid oma eelarvete seisust ning nende täitmisest.

[Kohalike omavalitsuste kassapõhised kuaruanded 1996-2010](http://www.fin.ee/index.php?id=11182)
<http://www.fin.ee/index.php?id=11182>

[KOV eelarve täitmine kassapõhiselt KOFS struktuuris 2003-2009](#)

Lisaks kassapõhistele kuuaruannetele omab ministeerium ülevaadet tekkepõhistest raamatupidamise andmetest kogu kohalike omavalitsuste konsolideerimisgrupi kohta.

[KOV eelarvete tekkepõhine täitmine KOFS struktuuris](#)

Tasandusfond

Igaaastases riigieelarves on ette nähtud toetus nõrgema tulubaasiga omavalitsustele. Eelarvete tasandusfondi eesmärk on ühtlustada kohalike omavalitsuste võimalusi avalike teenuste osutamisel.

Lisaks eraldatakse kohalikele omavalitsustele toetusi ka konkreetsete tegevuste katteks – hariduskulude toetuseks (õpetajate palgad, koolilõuna jms), toimetulekutoetuste väljamaksmiseks, väikesaarte toetuseks ning sotsiaaltoetuste ja -teenuste osutamise toetuseks. Aastatel 2009 ja 2010 on lisandunud ka erakorraline toetusmeede nende kohalike omavalitsuste jaoks, kes on sattunud finantsraskustesse.

[Tasandusfond- ja toetusfond 2006-2010](#) <http://www.fin.ee/index.php?id=81981>

[Saneerimine](http://www.fin.ee/saneerimine) <http://www.fin.ee/saneerimine>

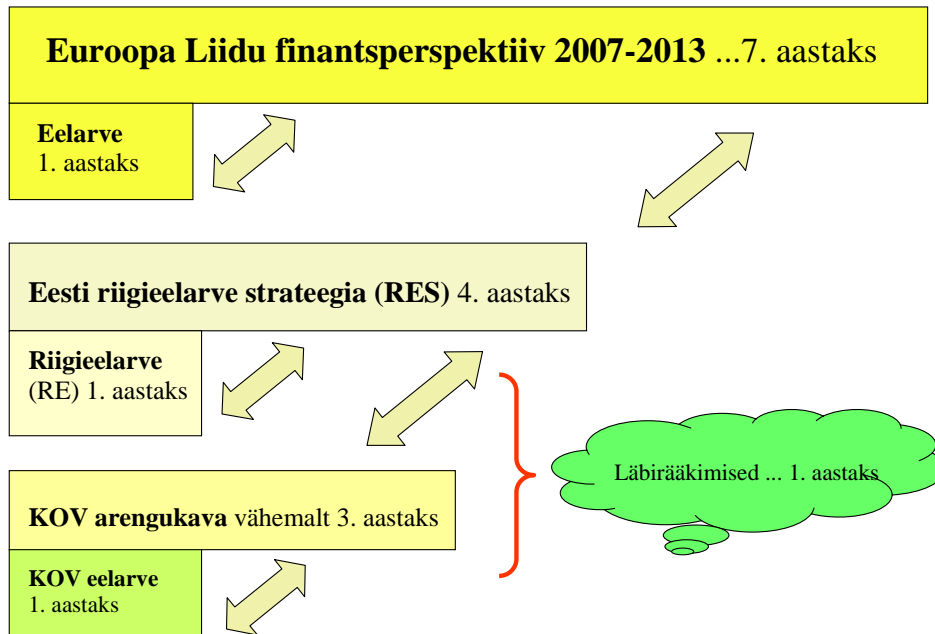
Euroopa Liidu eelarve <http://www.fin.ee/index.php?id=12721>

Euroopa Liidu üldeelarvest rahastatakse erinevaid valdkondi liikmesriikides, näiteks põllumajandust, infrastruktuuri rajamist, haridust, kultuuri, keskkonnapoliitikat, teadust, turvalisust jne. Lisaks on osa eelarvest mõeldud arenguriikide toetamiseks ja humanitaarabiks ning halduskuludeks.

Eelarve suurus on 2010. aastal 141,5 miljardit eurot, mis on ligikaudu 1,2% Euroopa Liidu kogurahvatulust ehk umbes 280 eurot inimese kohta aastas. Kulutusi piirab mitme-aastane kokkulepe Euroopa Parlamendi, Euroopa Liidu Nõukogu (mis koosneb liikmesriikide valitsuste esindajatest) ja Euroopa Komisjoni vahel. See kokkulepe sisaldab kulutuste plaane 7 aastaks (vt ka joonis 5).

Praegune finantsperspektiiv katab aastaid 2007–2013. Iga-aastane eelarve pannakse kokku lähtuvalt finantsperspektiivi raamidest. Läbirääkimised toimuvad Euroopa Parlamendi ja Euroopa Liidu Nõukogu vahel Euroopa Komisjoni esitatud esialgse eelarveprojekti alusel. Euroopa Liidu eelarve suurus on piiratud Euroopa Liidu lepingutega. Eelarve ei tohi olla defitsiidis ehk tulud peavad katma alati kõik kulud.

Tulud on pärit kolmest allikast, mida maksavad kõik liikmesriigid: tollimaksud, liikmesriikide harmoneeritud käibemaksubaasil ja liikmesriikide kogurahvatulul põhinev panus. Euroopa Liidu eelarvest tulevad Eestis kasutatavad EL struktuurivahendid, põllumajandustoetused ja muud toetused (hariduse, ettevõtluse, teaduse jne vallas).



Joonis 5. Euroopa Liidu, Eesti riigieelarve ja kohalike omavalitsuste eelarve vahekord.

Finantsplaneerimise olemus ja finantsaruanded

Finantsjuhtimise valdkond sisaldab endas mitmeid erinevaid teemavaldkondi ja probleemipüstitusi. Siiski saab lihtsustatult öelda, et praktikas on ühes ettevõttes või asutuses finantsjuhtimine piiritletud kolme peamise tegevusega:

- 1. Asutuse kohustuste struktuuri kujundamine.** Teisisõnu tuleb leida rahalised allikad (laenud, omanike sissemaksed, klientide ettemaksud) asutuse tegevuse finantseerimiseks.
- 2. Asutuse varade struktuuri kujundamine.** Teisisõnu tuleb otsustada, kui palju peaks asutusel olema põhivara (seadmed, kinnisvara) ja käibevara (raha ja teised rahaks kiiresti muudetavad varad).
- 3. Asutuse igapäevase tõrgeteta finantsilise toimimise tagamine.** Teisisõnu tuleb tagada, et õigel ajal oleks võimalik töötajatele palka maksta, arved tasuda jne.

Et asutuse finantsolukorrast ning selle arengutest oleks pidevalt selge ülevaade ning et eespool nimetatud tegevusi edukalt sooritada, kogutakse olulisemad finantsandmed erinevatesse finantsaruannetesse. Finantsaruandluse korraldamise põhimõtted, sealhulgas finantsaruannete vormid, on määratletud **Raamatupidamise seaduses** (<https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13278917>), mida täpsustavad Vabariigi Valitsuse poolt moodustatud **Raamatupidamise Toimkonna** poolt välja antavad juhendid (<http://www.easb.ee/?id=1255>). Näiteks on eraldi juhend koostatud mittetulundusühingute ja sihtasutuste jaoks (RTJ 14). Eraldi on rahandusministri määrusega kehtestatud täpsustavad põhimõtted ka valitsussektoris raamatupidamise ja finantsaruandluse korraldamiseks **Riigi raamatupidamise üldeeskirjaga** (<https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13263255>).

Järgnevalt käsitletakse aga kõige olulisemaid aruandeid eelkõige majanduslikust sisust lähtuvalt. Kolmeks olulisemaks aruandeks on: **1) kasumiaruanne, 2) bilanss, 3) rahavoogude aruanne**. Kuigi nimetatud aruannete koostamisega tegelevad reeglina professionaalsed raamatupidajad, siis asutuse juht peaks vähemalt algtasemel oskama aruandeid lugeda. Ka nõustamiskeskuse juhil (eriti juhul, kui tegutsetakse

mittetulundusühinguna või mõne muu majanduslikult iseseisva üksusena) peaks vastav kompetents olema olemas. See võimaldab adekvaatsemalt hinnata hetkeolukorda või sellega seotud finantsprobleeme, leida neile lahendusi ning lisaks planeerida edasise tegevusi asutuse jätkusuutliku arengu tagamiseks. Järgnevalt antaksegi lühike ülevaade kõigist kolmest aruandest koos lühikese selgitusega, milles seisneb iga aruande olulisus. Kes tunneb oma töös, et vajaks veelgi põhjalikumalt käsitlust, siis tuleks pöörduda vastava kirjanduse poole, mida on ka eesti keeles avaldatud suhteliselt palju.

Kasumiaruandes (avalikus ja mittetulundussektoris nimetatakse **tulemiaruaneks**) kajastatakse asutuse aruandeperioodi (üldjuhul ühe aasta) tulusid ja kulusid ning eraldi tuuakse välja ka tulude ja kulude vahe, mida nimetatakse kasumiks või tulemiks. Kuna nõustamiskeskuse eesmärgiks pole teenida suurt tulemit, siis antud aruande tähtsus seisneb peamiselt selles, et see võimaldab hinnata asutuse pikaajalist jätkusuutlikkust. Kui tulem on lühiajaliselt (näiteks mõned aastad) negatiivne, ei tähenda see tingimata, et asutus on pikas perspektiivis jätkusuutmatu. See on üsna tavapärane erasektoriski, et ettevõtte võib olla aastaid kahjumis, kuni lõpuks kasumisse jõuab. Samas ei tähenda see seda, justkui kahjumisse tuleks alati suhtuda väga rahulikult. Seni kuni kulud ületavad tulusid, ei saa ka rääkida asutuse finantsilisest toimimisest. Seega on asutusel oma tegevust mõtet jätkata või alustada üksnes juhul, kui pikaajaline finantsplaan näitab positiivse tulemi teenimise võimalusi.

Tabel 1. Mittetulundusühingu tulemiaruanne

	0001.a	0000.a
TULUD		
Sissetulekud	471 363	258 549
KULUD	455 814	264 503
Sihtotstarbeliselt finantseeritud projektide otsesed kulud	451 733	245 922
Mitmesugused tegevuskulud		14 500
Põhivara kulum	4 081	4 081
Põhitegevuse tulem	15 549	-5 954
Finantstulud ja -kulud		
Muud finantstulud ja -kulud	116	109
Finantstulud ja -kulud kokku	116	109
Aruandeaasta tulem	15 665	-5 845

Näide ühe mittetulundusühingu tulemiaruanne struktuurist on toodud tabelis 1. Nagu tabelist nähtub, jaguneb aruanne üldjoontes kaheks, **tuludeks ja kuludeks**. Lisaks saab eristada ka põhitegevustulemit ja aruandeaasta tulemit. Esimese puhul ei arvestata tulude ja kulude hulka finantstulusid ja -kulusid (näiteks tasutud intressid võetud laenudelt, intressitulu pangakontodelt, dividenditulu jmt). Asutuse juhile on kindlasti olulisem põhitegevustulem, mis näitab asutuse põhitegevuse edukust. Tähelepanu tasub juhtida ka sellele, et kuludena ei kajastata tulemiaruanandes põhivara ostu. Põhivara (vara, mille kasutamisega on pikem kui üks aasta) kajastatakse kuludes läbi amortisatsiooni, mis väljendab põhivara väärtuse langust aruandeperioodil. Näiteks tabeli 1 alusel saab öelda, et antud asutuse põhivara väärtus langes aastaga 4 081 krooni.

Teine oluline aruanne on **bilanss**, kus kajastatakse kindla kuupäeva seisuga sisuliselt kõike, mida asutus omab (varad) ning kõike, mida asutus võlgneb (kohustused). Lahutades varadest kohustused, saadakse netovarad (ehk omakapital). Raamatupidamisreeglite järgi koosnebki bilanss kolmest osast: kohustused ja netovarad moodustavad passiva poole ja varad aktiva

poole. **Kehtib reegel, et varad võrduvad alati kohustuste ja netovarade summaga.** Näide bilansist on toodud tabelis 2. Nagu näha, jagunevad varad põhi- ja käibevaraks. Kohustused jagunevad üldjuhul pika- ja lühiajalisteks (antud näites küll asutusel pikaajalisi kohustusi pole).

Vaadates veel kord eespool nimetatud kahte esimest finantsjuhi pädevusse kuuluvat tegevust, siis tegelikult need seostuvadki kõige otsesemalt bilansi juhtimisega. Üks olulisemaid asju, mida tuleb bilansi juhtimisel jälgida, on see, et **kohustuste ja varade struktuur oleksid omavahel kooskõlas.** Näiteks ei tohiks tekkida sellist olukorda, kus võetakse lühiajalisi kohustusi (näiteks lühiajalisi laene), aga need vahendid paigutatakse põhivarasse (ostetakse näiteks kinnisvara). Sisuliselt on selle tulemuseks asutuse maksejõuetus, kus ei suudeta enam laenu tagasi maksta (kui just ostetud kinnisvara maha ei müüda, mis võib aga osutada keeruliseks). Ehk siis lühiajaliste kohustuste kaudu hangitud finantsvahendid tuleks paigutada käibevaradesse (kuna käibevara on enamasti kiiresti rahaks muudetav) ja põhivara tuleks üldjuhul finantseerida pikaajaliste kohustuste kaudu. Tabelis 2 toodud bilansis on ka näha, et käibevarad ületavad selgelt lühiajalisi kohustusi, mis tähendab seda, et ettevõttel on piisavalt varasid, millega täita lühiajalisi kohustusi.

Tabel 2. Mittetulundusühingu bilanss

	31.12.0001.a	31.12.0000.a
VARAD		
Käibevara		
Raha ja pangakontod	45 931	22 556
Muud nõuded	73 473	
Viitlaekumised ja ettemaksed	2 780	
Käibevara kokku	122 184	22 556
Põhivara		
Materiaalne põhivara	4 079	8 160
Põhivara kokku	4 079	8 160
VARAD KOKKU	126 263	30 716
KOHUSTUSED JA OMAKAPITAL		
Lühiajalised kohustused		
Võlad tarnijatele	38 192	30
Maksuvõlad	2 344	879
Viitvõlad ja tulevaste perioodide ettemakstud tulud	43 086	2 831
Lühiajalised kohustused kokku	83 622	3 740
KOHUSTUSED KOKKU	83 622	3 740
Netovara		
Reservkapital	3 000	3 000
Eelmiste perioodide akumulieeritud tulem	23 976	29 821
Aruandeperioodi tulem	15 665	-5845
NETOVARA KOKKU	42 641	26 976
KOHUSTUSED JA NETOVARA KOKKU	126 263	30 716

Kolmas aruanne, mida võib üldjuhul pidada kõige olulisemaks, on **rahavoogude aruanne.** See kajastab bilansi ühe kirje, raha (käibevara all), kujunemist. Kui bilansis näidatakse raha jääk konkreetse kuupäeva seisuga, siis rahavoogude aruandes saab ülevaate sellest, kuidas on raha jääk kujunenud. Näide rahavoogude aruandest on toodud tabelis 3. Aruanne jaguneb kolme ossa: **rahavood põhitegevusest, rahavood investeerimistegevusest ja rahavood finantseerimistegevusest.** Esimene nendest kajastab igapäevase majandustegevusega

(töötasud, kaupade/teenuste müügist saadav tulu jne), teine investeerimistegevusega (sh põhivara ost-müük, laenude andmine ja sellega seoses intressitulude laekumine jmt) ning kolmas finantseerimistegevusega seotud (näiteks laenude võtmine ja tasumine) rahade liikumist.

Tabelis 3 toodud näites asutus finantseerimistegevusega ei tegele, mistõttu koosneb aruanne ainult kahest osast. Kõige lõpus on eraldi kolmel real toodud raha jääk perioodi alguses, raha jäägi muutus perioodi jooksul ja raha jääk perioodi lõpus. Viimasel real olevad arvud võib leida ka tabelis 2 esitatud bilansis. Rahavoogude aruandes tabelis 3 näidatakse, et 0000.a on sissetulev rahavoog olnud väiksem kui väljaminev rahavoog (689 krooni võrra). Antud juhul see väga suureks probleemiks ei ole, kuna asutusel oli perioodi alguses (st 0000. a alguses) raha jääk 23 245 krooni. Järgmisel aastal on aga rahavood kokku olnud positiivsed (+23 375 krooni).

Tabel 3. Mittetulundusühingu rahavoogude aruanne

Rahavood põhitegevusest	0001.a	0000.a
Sissetulekud	397 890	258 549
Väljaminekud	374 631	259 238
Kaubad ja teenused	173 533	164 661
Töötasud	136 756	60 857
Töötasudelt arvestatud riiklikud maksud	42 342	20 520
Makstud toetused	22 000	13 200
Kokku rahavood põhitegevusest	23 259	-689
Rahavood investeerimistegevusest		
Saadud intressid	116	109
Rahavood kokku	23 375	-689
Raha ja raha ekvivalendid perioodi alguses	22 556	23 245
Raha ja raha ekvivalentide muutus	23 375	-689
Raha ja raha ekvivalendid perioodi lõpus	45 931	22 556

Miks on rahavoogude aruanne kõige olulisem? Eespool märgiti, et lühiajaliselt pole suur probleem, kui asutus on kahjumis (st tulem on negatiivne). Küll aga on **tõsine probleem, kui asutuse rahavood kokku on negatiivsed** ehk kui raha makstakse rohkem välja kui seda laekub. Kui asutusel on eelmistel perioodidel kogunenud rahalised reservid, saab nende toel mõnda aega oma tegevust finantseerida. Kuid nende puudumisel muutub asutus maksejõuetuks, sest jäävad tasumata arved ning täitmata muud kohustused, kuna selleks pole lihtsalt raha. On võimalik isegi olukord, kus asutus teenib suurt tulemit, kuid kuna rahavood kokku on negatiivsed, on asutus maksejõuetu. Seda näiteks juhul, kui kliendid ei tasu õigeaegselt arveid, mistõttu raamatupidamislikult küll tulu tekkis (tulemiaruanDES ja bilansis kajastatakse tehinguid tekkepõhiselt ehk siis hetkel, kui tehing toimus või arve väljastati, sõltumata sellest, kas raha tegelikult laekus või mitte), aga reaalselt sissetulevat rahavoogu sellega ei kaasnenud. Kokkuvõttes, asutus võib toimida pikemas perspektiivis väga edukalt ka siis, kui lühiajaliselt on tulem negatiivne, kuid sissetulevad rahavood peavad üldjuhul ületama (või olema nendega vähemalt võrdsed) väljaminevaid rahavoogusid nii lühi- kui ka pikema perioodi jooksul.

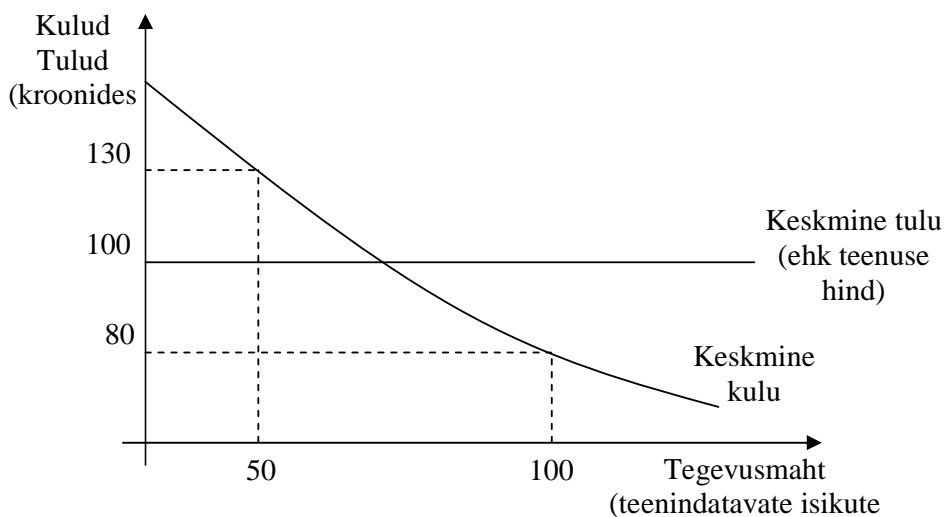
Kulude juhtimine ja hinnakujundus

Asutuse eduka finantsilise toimimise eelduseks on see, et tegevusega seotud kulud oleksid kaetud tuludega. See tähendab seda, et asutuse (finants)juhil peab olema selge ülevaade kuludest, nende tekkimisest ja dünaamikast. Kulude kontrolli alla saamine eeldab, et asutuse juht suudab vastata järgmistele küsimustele:

- 1) Millises mahus kulud asutuse tegevusega kaasnevad?
- 2) Millistes asutuse struktuuriüksuste või tegevusprotsesside osades kulud tekivad?
- 3) Kui suured kulud on seotud erinevate kuluobjektidega (teenustega, tegevustega, struktuuriüksustega)?

Toodud küsimustele vastamiseks peab oskama kulusid liigitada ning tundma ka nende dünaamikat. Kulusid saab liigitada mitmel erineval moel, siinkohal tuuakse välja kaks kõige sagedamini kasutatavat võimalust (nende baasil kirjeldatakse allpool ka teenuste hinnakujundamise olemust).

Esiteks saab kulusid jagada **püsi- ja muutuvkuludeks**. **Püsikulud** on kulud, mis ei sõltu sellest, kui palju asutus pakub teenuseid või teeb muid tegevusi (näiteks ruumide rent, juhi töötasu, seadmete amortisatsioon jne). **Muutuvkulud**, vastupidi, kasvavad, kui pakutakse rohkem teenuseid või suureneb tegevusmaht (näiteks kauba tootmisega kaasnev materjalikulu). Muutuv- ja püsikulude eristamise tähtsuse väljatoomiseks võiks tähelepanu juhtida kahele aspektile. Esiteks, kui pole teada muutuvkulude seos tegevusmahuga, võib asutus tegevuse laiendamisel sattuda finantsraskustesse, kuna kulud kasvavad oodatust kiiremini ja ületavad tulusid. Seetõttu tuleb eriti hoolikas olla, kui viiakse ellu suuremahulisi muutusi asutuse tegevuses.

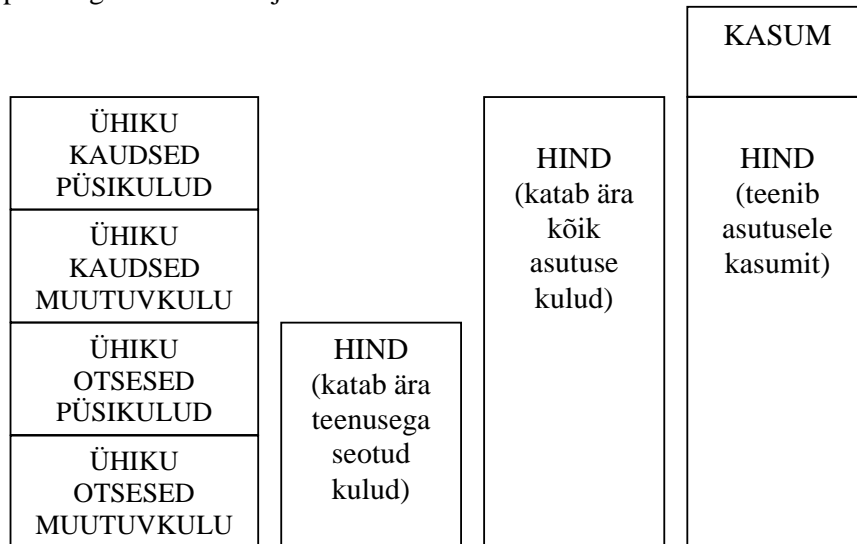


Joonis 1. Mastaabisääst ehk keskmiste kulude langus tegevusmahu kasvades.

Selgituseks joonise 1 juurde: Keskmine kulu saadakse, kui kogukulud jagatakse teenuseühikute arvuga ehk antud juhul teenindatavate isikute arvuga; keskmine tulu saadakse, kui jagatakse kogutulud teenuseühikute arvuga (juhul kui pakutakse ühte teenust sama hinnaga kõigile, siis keskmine tulu on võrdne teenuse hinnaga).

Samal ajal, kui kuludest moodustavad suure osa püsikulud, saavutatakse tegevusmahu kasvades **mastaabisääst** tänu sellele, et püsikulud keskmiselt langevad. Näiteks kui püsikulud on 5 000 krooni kuus ja ühel kuul pakutakse teenust 50 isikule ja teisel kuul 100 inimesele, siis ühe teenindatava isiku kohta on püsikulud teisel kuul madalamad kui esimesel kuul ($5\,000 / 50 > 5\,000 / 100$). Selle tulemusel langevad ka kogukulud ühe teenindatava isiku kohta, kuna püsikulud on üks osa kogukuludest. See nähtub ka jooniselt 1, kus 50 isiku teenindamisel on asutusel keskmised kulud suuremad kui 100 isiku teenindamisel. Lisaks on joonisel 1 eeldatud, et iga isiku teenindamisega saadakse tulu 100 krooni ning et iga isiku teenindamisega kaasneb ka muutuvkulu 30 krooni. Sellisel juhul ongi 50 isiku teenindamisel keskmine kulu isiku kohta 130 krooni (püsikulu isiku kohta on $5\,000 / 50 = 100$ krooni, millele lisandub muutuvkulu 30 krooni) ja 100 isiku puhul 80 krooni (püsikulu isiku kohta on $5\,000 / 100 = 50$ krooni, millele lisandub muutuvkulu 30 krooni). Joonisel on ka näha, et 50 isiku teenindamisel on asutuse tulemus negatiivne, 100 isiku teenindamisel aga juba positiivne. Selles mastaabisääst sisuliselt väljendubki, et tegevusmahu kasvades on keskmised kulu madalamad, mis soovi korral võimaldab ka teenuse hinda alandada, ilma et kahjumit tekiks.

Kulusid jagatakse ka **otsesteks ja kaudseteks**. Esimesel juhul on tegemist kuludega, mida saab **otsestelt siduda kuluobjektiga** (näiteks materjalikulu mingi toote tootmisel või teenuse pakkumisel või inimeste töötasu, kes otsestelt on seotud toote või teenuse valmistamisega). Kuluobjektina käsitletakse siinkohal ükskõik millist protsessi, struktuuriüksust, aga antud juhendi kontekstis eelkõige toodet või teenust, millega seotud kulu väljatoomine pakub huvi asutuse (finants)juhile. **Kaudsed kulud** on üldkulud, mida ühegi objektiga siduda pole võimalik (näiteks juhtkonna töötasu, raamatupidajate töötasu, telefonide kasutamisega seotud kulu jne). Sageli, näiteks teenusele või tootele müügihinda kujundades, tekib vajadus ka kaudsed kulud siduda konkreetse toote või teenusega. Seda tehakse **vastava jaotusaluse vahendusel**. Allpool on toodud ka sellekohane näide (vt tabel 4), kus on jaotusaluseks võetud nii teenuseühikute arv kui ka otseste kulude summa. Samas võib kulude jaotus toimuda ka näiteks töötasude summa, toote või teenuse valmistamiseks kuluva aja vms alusel. Vastava valiku peab tegema ettevõtte juhtkond.



Joonis 2. Hinnakujundus kulude alusel.

Järgnevalt selgitatakse, milline on otseste ja kaudsete kulude eristamise olulisus teenuse hinna kujundamisel, tuues allpool ka vastav arvuline näide. Enne konkreetse näite juurde minemist selgitatakse aga lühidalt hinnakujundamise põhiolemust. Joonisel 2 on näidatud

kolm erinevat võimalust, kuidas otseste ja kaudsete ning muutuv- ja püsikulude liigituse alusel määratakse hind asutuse poolt pakutavatele teenustele. Hinna määramisel on lähtealuseks kulude tase, asutuse eesmärgid ja finantsilise toimimise olemus. Kui asutuse eesmärgiks on teenida kasumit, siis tuleb hinnaks määrata tase, mis kataks ära kõik kulud ning lisaks jääks veel üle kasumiosa (vt joonisel 2 parempoolset kasti). Sisuliselt kehtestatakse sel juhul maksimaalne hind, mida kliendid on nõus maksma. Siin saab lisaks klientide maksevalmidusele otsustavaks ka konkurentide käitumine. Isegi kui kliendid oleksid nõus rohkem maksma, aga kui konkurendid kehtestavad oma toodetele madalama hinna, ei saa ka teised üldjuhul oluliselt kõrgemat hinda küsida.

Nõustamiskeskuse eesmärgiks ei ole maksimaalse tulemi teenimine, seega pole oluline mitte nii võrd klientide maksevalmidus, vaid see, et teenuse eest saadav tasu kataks ära kõik vastava teenuse osutamise seotud kulud (kui just kohalik omavalitsus või mõni teine rahastaja pole valmis osa kuludest ise katma, et teenus oleks kättesaadavam). Sellise hinna määramiseks tuleks esiteks leida tootega seotud otsekulud, st kulud, mis tekivad üksnes vastava toote/teenuseühiku valmistamisel/pakkumisel. Nagu jooniselt 2 nähtub, ka need võivad jaguneda muutuvateks ja püsikuludeks. Nõustamisteenuse puhul võiksid otsesteks kuludeks olla peamiselt nõustamisega seotud nõustaja töötasud. See osutub püsikuluks, kui vastav nõustaja on võetud tööle ja talle tuleb maksta iga kuu kuupalka. Kui nõustamisteenust ostetakse sisse ehk nõustaja kutsutakse tööd tegema vastavalt vajadusele, on tegemist muutuvkuludega (kulu makstava töötasu näol tekib üksnes siis, kui pakutakse teenust). Kui nõustamisega kaasneb näiteks transport nõustatava juurde (otsene muutuvkulu), siis liigituvad otseste muutuvkulude alla ka transpordikulud, aga ka ajakulu sihtkohta sõitmiseks.

Nõustamiskeskusel on ka kaudsed kulud, mida ei saa otseselt seostada teenuse pakkumisega. Näiteks võivad sellisteks kuludeks olla juhi töötasu, interneti kasutamisega seotud kulu, raamatupidaja töötasu. Kui nõustamiskeskus finantseerib oma tegevust ka teistest allikatest (näiteks omavalitsuse eelarvest) ja soovib teenusetasudest katta üksnes teenuse osutamise seotud kulud, siis võib kaudsed kulud ka välja jätta. Kui teenuse osutamine on aga peamine tuluallikas, siis tuleks liita ka kaudsed kulud. Kuna enamasti pakuvad asutused erinevaid teenuseid, siis tuleks kaudsed kulud jagada kõikide teenuste vahel ära mingi jaotusaluse vahendusel, mida täpsemalt selgitatakse järgnevas arvulises näites.

Olgu siinkohal toodud üks lihtne arvuline näide võimalikust hinnakujundusest. Lihtsuse mõttes on oletatud, et nõustamiskeskus pakub kahte erinevat teenust. Mõlemal juhul toimub nõustamine nõustamiskeskuse ruumides. Teenust pakutakse tunni aja kaupa ning keskuse juht soovib kehtestada tunnihinna mõlemale teenusele. Tabelis 4 on toodu võimalikud kulud ja nende alusel teenuse hinna arvutamine. On eeldatud, et asutuse kulud kokku konkreetsel perioodil on 250 000 krooni ja asutus pakub kahte teenust: teenust A 300 ühikut ja teenust B 350 ühikut. Kogukuludest 60% moodustab otsene kulu, mis jaguneb kahe teenuse vahel järgmiselt: teenuse A otsene kulu on 50 000 krooni ja teenuse B otsene kulu 100 000 krooni. Nimetatud andmete baasil tuleb kõigepealt leida otsene kulu ühe teenuseühiku kohta, kuna hind on vaja kehtestatakse ka ühele ühikule. Selleks tuleb kulud jagada teenuseühikute arvuga, ehk siis $50\,000/300$ ja $100\,000/350$, tulemused on toodud tabelis 4. See moodustabki esimese osa teenuse hinnast, sellele tuleb juurde arvutada kaudsete kulude osa.

Tabelis 4 on näidatud, et kaudsete kulude jaotamiseks teenuste A ja B vahel võetakse kaks erinevat jaotusalust – teenuseühikute arv ja otseste kulude kogusumma. Teenuseühikute arvu kasutamisel arvutatakse, kui suure osa moodustavad mõlemad teenused teenuseühikute koguarvust. Kuna antud näites pakutakse teenust A 300 ühikut ja teenuseühikute koguarv on 650, siis teenus A moodustab 46% teenuseühikute koguarvust ($300/650 \cdot 100\%$). Seega ka kaudsetest kuludest 46% (46 154 krooni) omistatakse teenusele A. Kaudsed kulud ühiku

kohta leitakse, kui jagatakse need teenuse A ühikute arvuga (46 154/300), saades tulemuseks 154 krooni. Valitud meetodi järgi on ka teenuse B kaudsed kulud ühiku kohta 154 krooni, kuna antud juhul eeldataksegi, et kaudsed kulud jaotuvad kõikide teenuste vahel võrdselt, sõltumata sellest, kumma teenusega on tegemist.

Kui on alust arvata, et teenusega kaasnevad kaudsed kulud on seda suuremad, mida suuremad on otsesed kulud, tuleks jaotusaluseks võtta otseste kulude summa. Otseste kulude jaotusalusena kasutamisel leitakse kõigepealt mõlema teenuse otseste kulude osakaal otsestest kogukuludest. Näiteks antud näites on teenuse A otsesed kulud 50 000 krooni ja otsesed kogukulud mõlema teenuse peale kokku 150 000, seega teenuse A otseste kulude osakaal on 33% ($50\,000/150\,000 \cdot 100\%$). Seega eeldatakse, et ka kaudsetest kuludest 33% (33 333 krooni) on seotud teenusega A. Kaudsed kulud ühiku kohta leitakse, kui jagatakse need teenuse A ühikute arvuga (33 333/300), saades tulemuseks 111 krooni. Mõlema jaotusaluse baasil sooritatud arvutuskäigud on toodud tabelis 4 vastavate tulemuste juures sulgudes kaldkirjas. Teenuse lõpphinna leidmiseks liidetakse kokku otsesed kulud ühiku kohta ja kaudsed kulud ühiku kohta. Nagu tabelist 4 nähtub, sõltub ka lõplik hind sellest, millise kaudsete kulude jaotusaluse kasuks otsustatakse.

Tabel 4. Nõustamiskeskuse teenuste hinnakujundus

Kulud (kroonides)	Teenus A	Teenus B
Kulud kokku	250 000	
Otsesed kulud kokku	50 000	100 000
Kaudsed kulud kokku	100 000	
<i>Kommunaalkulud</i>	<i>10 000</i>	
<i>Interneti kasutamine</i>	<i>1 000</i>	
<i>Juhtkonna töötasud</i>	<i>79 000</i>	
<i>Ruumide rent</i>	<i>10 000</i>	
Pakutavate teenuste arv (1 ühik = 1 tund osutatud teenust)	300	350
Otsesed kulud ühiku kohta	167	286
<i>Nõustajate töötasu ühiku kohta (tunnitasu)</i>	<i>131</i>	<i>250</i>
<i>Nõustamisruumi kasutamise seotud kulu</i>	<i>36</i>	<i>36</i>
Kaudsete kulude jaotus teenuste vahel (jaotusaluseks on ühikute arv)	46 154 <i>(300/650*100 000)</i>	53 846 <i>(350/650*100 000)</i>
Kaudsete kulude jaotus teenuste vahel (jaotusaluseks on otseste kulude summa)	33 333 <i>(50 000/150 000*100 000)</i>	66 667 <i>(100 000/150 000*100 000)</i>
Kaudsed kulud ühiku kohta – ühikute arvu alusel (vastava teenusega seotud kaudsed kulud jagatud pakutavate teenuseühikute arvuga)	154	154
Kaudsed kulud ühiku kohta – otseste kulude alusel (vastava teenuse kaudsed kulud jagatud pakutavate teenuseühikute arvuga)	111	190
Hind (kaudsete kulude jaotus ühikute arvu alusel)	321	440
Hind (kaudsete kulude jaotus otseste kulude alusel)	278	476
Hind otseste kulude alusel (kaudsed kulud kaetakse muudest allikatest)	167	286

Kokkuvõtteks saab öelda, et hinnakujundamise protsess eespool kirjeldatud skeemi alusel koosneb kuuest etapist:

1) **otsete kulude arvutamine** (ühe ühiku kohta) ehk sisuliselt tuleb kokku arvutada kõik kulud, mida saab otseselt siduda vastava teenuse või tootega;

2) **kaudsete kogukulude arvutamine** ehk sisuliselt tuleb kokku arvutada kõik kulud, mida pole võimalik siduda vastava teenuse või tootega (võib arvesse võtta asutuse kõik kaudsed kulud, aga soovi korral ainult osa nendest, lähtudes sellest, kui suurt osa asutuse kuludest soovitakse müügituludega katta);

3) **kaudsete kulude jaotus** erinevate teenuste või toodete vahel valitud jaotusaluse vahendusel;

4) vastavale tootele omistatud kaudsete kulude jagamine vastava teenuseühiku arvuga, leidmaks **kaudsed kulud ühiku kohta**;

5) **kulude arvutamine ühiku kohta**, liites kokku otsesed ja kaudsed kulud ühiku kohta, mis leiti vastavalt punktides 1 ja 4 (seda iga teenuse või toote kohta eraldi);

6) **hindade määramine** lähtuvalt tulemustest punktis 5.

Praktikas osutub enamasti kõige keerulisemaks kolmandas punktis toodu elluviimine. Kui müüakse ainult ühte teenust või toodet, saab kõik kaudsed kulud ühe teenuse või toote peale ära jaotada ning kolmandat etappi läbida pole vaja. Kui erinevaid teenuseid või tooteid on rohkem kui üks, tuleb aga leida sobilik kaudsete kulude jaotusalus. Lisaks tasub tähele panna, et punktides 3 ja 4 on vaja teada ka seda, millises mahus asutus teenuseid või tooteid müüb, kuna sellest sõltub nii kaudsete kulude jaotus teenuste vahel kui ka kaudsed kulud ühiku kohta. Näiteks kui tabelis 4 esitatud näites oleks teenust B pakutud 350 asemel 500 ühiku, muudaks see oluliselt ka kaudseid kulusid ühiku kohta ja seeläbi ka lõplikku hinda ja seda sõltumata sellest, kumba jaotusalust otsustatakse kasutada. Lisaks tasub meeles pidada, et alati on otstarbekas kehtestada mõnevõrra kõrgem hind, kui kalkulatsioonist välja tuleb, et tagada ka teatud varu. Seda eriti juhul, kui osade kulude tegelikus suurus ei olda päris veendunud või võivad neid mõjutada mingid välistegurid (näiteks kütusehindade tõus vmt).

Nõustamiskeskuse tegevuse majanduslik tasuvus

Sageli on vaja erinevate projektide finantseerimiseks hankida rahastamisallikaid. Igasuguse rahastamise taotlemine eeldab aga väga selget põhjendust, mida rahastaja oma rahaliste vahendite eest vastu saab. Erasektoris ootavad rahastajad üldjuhul kasumit. Näiteks kui investeeritakse projekti 100 000 krooni ning kui investori soovitud tulumäär on 10%, siis soovib investor projekti rakendamise perioodi lõpus tagasi saada 110 000 krooni. Nõustamiskeskuse tegevus ei pruugi finantsilises plaanis olla tasuv. Kuna tegevuse mitmed väljundid on ühiskondlikku laadi, siis pole vastavatel teenustel konkreetseid tarbijaid ja kliente (või pole nad maksevõimelised), kelle toel finantsiliselt toimida. Kuidas sellisel juhul nõustamiskeskuse tegevuse tasuvust majanduslikult hinnata?

Üheks võimalikuks rahastajaks on avalik sektor (või konkreetselt kohalikud omavalitsused), kelle eesmärk on samuti panustada kogu ühiskonna arengusse. Siiski ei saa pidada iseenesestmõistetavaks, et avalik sektor nõustamiskeskuse tegevust finantseerima peaks, kuna ka avaliku sektori, nii nagu kogu ühiskonna, ressursid on piiratud ja nende kasutamine peab olema **põhjendatud ja majanduslikult tasuv**. Tasuvuse all ei mõelda siinkohal mitte niivõrd finantsilist tasuvust, kuivõrd tasuvust kohaliku omavalitsuse

eesmärkide kontekstis. Tasuvust võiks antud kontekstis defineerida nii, et nõustamiskeskuse tegevus on kohaliku omavalitsuse jaoks atraktiivne projekt üksnes siis, kui nõustamiskeskuse tegevust näiteks 100 000 krooniga finantseerides kaasnevad sellega suuremad kasud võrreldes 100 000 krooni alternatiivse paigutamisega (näiteks kui seda kasutada hoopis lastele mänguväljaku ehitamiseks).

Järgnevalt on välja toodud üks võimalus, kuidas nõustamiskeskuse tegevust majanduslikult hinnata. Tuginetud on **kulu-tulu analüüsi** põhimõtetele, mis on levinuim meetod pikaajaliste investeerimisprojektide tasuvuse hindamisel. Tasuvuse hindamisel tuleks läbida järgmised etapid:

- 1) otsustada, kelle vaatepunktist projekti tuleks analüüsida;
- 2) määratleda indikaatorid, mille kaudu saab nõustamiskeskuse tegevust hinnata;
- 3) hinnata projekti rakendamise mõjusid valitud indikaatoritele projekti rakendamise perioodi jooksul;
- 4) arvutada võimalusel eelmises punktis toodud mõjud rahaühikutesse;
- 5) diskonteerida kasud ja kulud;
- 6) arvutada netokasud.

Olgu siinkohal toodud üks lihtsustatud arvuline näide, kus soovitakse taotleda rahastamist kohalikul omavalitsuselt. Seega esimene punkt on juba sellega määratletud – olukorda tuleb analüüsida kohaliku omavalitsuse vaatenurgast ehk millised on antud projekti kasud ja kulud just omavalitsusele. Teise punkti all võiks nõustamiskeskuse tegevuse üheks väljundiks olla koolist väljalangenud õpilaste arvu kahanemine. Kolmas ja neljas punkt on ilmselgelt kõige keerulisemad, kuna sageli on keeruline hinnata konkreetse projekti mõjusid, sest koolist väljalangemist võivad mõjutada ka paljud teised tegurid (näiteks õpilaste koguarv, õpilaste majanduslikud tingimused jne). Kuna nõustamiskeskused on juba mõnda aega tegutsenud, võib olla üheks võimaluseks välja tuua nõustamiskeskuse tegevuse ajal toimunud positiivsed arengud (muidugi ei saa ka siin täieliku veendumusega öelda, et see on nõustamiskeskuse tegevuse mõju). Oletame, et aasta jooksul on keskus suutnud vähendada koolist väljalangemist 20 õpilase võrra ning prognoosib, et suudab seda järgmisel aastal samuti.

Kuidas sedalaadi mõjusid rahasse ümber arvutada? Sageli polegi seda võimalik (ja ka vajalik) teha või on see võimalik väga kaudsel moel. Sellisel juhul soovitatakse viia analüüs läbi kvalitatiivsel moel, kus kõrvutatakse tehtavad kulutused tulemustega (koolist väljalangenud õpilaste arvu vähenemine, õpitulemuste paranemine jne), mida vastava projekti rakendamisega soovitakse saavutada. Sellisel juhul peab juba projekti finantseerija ise otsustama, kas tulemustest saadav kasu on tema jaoks piisav. Kui on võimalik tulemused rahasse ümber arvutada, annab see enamasti siiski konkreetsema ja adekvaatsema pildi ja võrreldavuse kuludega. Võimalusi koolist väljalangenud õpilaste arvu vähenemist rahasse ümber arvutada on erinevaid ja kõigisse nendesse süüvida siinkohal pole võimalik. Aga üheks võimaluseks on võtta aluseks summa, mida riik kulutab keskmiselt ühe õpilase koolitamiseks aastas. See võiks kaudselt väljendada seda, kui kõrgelt ühiskonnas ühe õpilase kooliskäimist väärtustatakse ehk kui suuri kulutusi avalik sektor haridusele teeb.

Näiteks võib vastavaks väärtuseks võtta 50 000 krooni (kui leida 2009. aasta üldhariduse valdkonna valitsemissektori kogukulude suhe üldhariduskoolides õppivate õpilastega ehk kulud ühe õpilase kohta, on tulemuseks samas suurusjärgus näitaja). Kui aastane kasu, mida nõustamiskeskus ühiskonnale annab, on 20 kooliteed jätkavat õpilast, siis $20 \cdot 50\,000 = 1\,000\,000$ krooni. Seda võibki pidada kasuks, mida ühiskond saab nõustamiskeskuse tegevusest. Kui nõustamiskeskuse tegevuseks on vaja vähem ressursi, näiteks 600 000 krooni aastas, siis

on netokasudeks 400 000 krooni ($1\,000\,000 - 600\,000 = 400\,000$). Teisisõnu, kohalik omavalitsus saab 600 000 krooniga nõustamiskeskuse tegevust finantseerides teenust, mille väärtus ühiskonna jaoks tervikuna on 1 000 000 krooni.

Kui kasud ja kulud tekivad mitte ühe aasta vaid pikema perioodi jooksul, tuleb need ka diskonteerida. See tuleneb **raha ajaväärtusteooriast**, mille kohaselt rahaühiku väärtus ajas muutub. Kasutatakse valemit:

$$PNV = -I_0 + (R - C)_1 / (1 + r)^1 + (R - C)_2 / (1 + r)^2 + \dots + (R - C)_n / (1 + r)^n,$$

kus PNV on **puhasnüüdisväärtus**, R on tulud, C on kulud, r on diskontomäär, I on investeeringud ja n tähistab perioodide arvu. Näiteks kui nõustamiskeskus soovib tegevuse alustamiseks KOV-ilt saada ressursi 100 000 krooni ja seejärel kolmel järgneval aastal 600 000 krooni, eeldades et tulud on esimesel aastal 150 000 krooni ning kahel järgmisel 1 000 000 krooni (ehk esimesel aastal jätkab kooliteed keskuse tegevuse tulemusel 3 last, järgneval kahel aastal 20 last), diskontomäär (määr, mille võrra sisuliselt kasud ja kulud on väiksemad, kui need tekivad ühe aasta võrra hiljem) 3% ning projekt kestab 3 aastat, siis näeks tasuvuse kalkulatsioon välja järgmiselt:

$$PNV = -100\,000 + (150\,000 - 600\,000)/(1 + 0,03) + (1\,000\,000 - 600\,000)/(1 + 0,03)^2 + (1\,000\,000 - 600\,000)/(1+0,03)^3 = -100\,000 + (-436\,893) + 377\,038 + 366\,057 = 206\,202$$

Kokkuvõttes on nõustamiskeskuse tegevuse finantseerimine kohaliku omavalitsuse jaoks **tasuv, kuna kasud ületavad kulusid** 206 202 krooni võrra. Tuleb märkida, et tulemus võib olla väga tundlik diskontomäära valiku suhtes, seetõttu sageli viiakse läbi analüüs erinevate määradega (näiteks 3%, 5% ja 7%). Kui diskontomäära valikust sõltumata on $NPV > 0$, võib olla veendunud, et projekti elluviimine on tasuv. Kirjeldatud analüüsi läbiviimine ei pruugi küll automaatselt garanteerida positiivset rahastamisotsust, aga vähemalt on väga selgelt näidatud, millised on antud projekti finantseerimise mõjud, mis kindlasti lihtsustab ka otsustamist.

Valides indikaatoreid, millega mõõta nõustamiskeskuse tegevuse vajalikkust, tasub lähtuda ka **kohalike omavalitsuste arengukavadest**. Sellisel juhul piisab majandusliku tasuvuse tõestamisel ka sellest, kui näidata, et nõustamiskeskus suudab kohaliku omavalitsuse seatud eesmärgid saavutada säästlikumalt (st väiksemate kuludega) kui see oleks võimalik muul moel. Näiteks kui arengukavas ongi seatud eesmärgiks õpilaste koolist väljalangemist vähendada, siis oleks vaja ära näidata, et nõustamiskeskus suudab seda eesmärki saavutada ja teeb seda madalamate kuludega võrreldes mõne muu alternatiiviga, mida omavalitsusjuhid kaaluvad. Sellisel juhul poleks vaja ka vastavaid kasusid hakata rahaühikutesse ümber arvutada, nagu tehti eespool.

Ülevaade majandustegevusega seotud õigusaktidest

Majandustegevust reguleerivad õigusaktid on toodud käesoleva juhendi peatükis „Õiguslikud regulatsioonid“.

ÕIGUSLIKUD REGULATSIOONID

Urve Raudsepp-Alt

Käesolev peatükk annab ülevaate erinevatest haridusseadustest ja hariduskorralduslikest määrustest, mille tundmine on õppenõustamiskeskuste töö seisukohalt väga oluline. Lisaks on tähelepanu pööratud ka mõnele teisele õigusaktile, kus reguleeritakse keskuse tegevuse seisukohalt olulisi teemasid (nt puuetega laste toetamise võimalused, isikuandmete kaitse jms).

Juhendis õigusaktide käsitlemise eesmärk on anda kasutajatele ülevaade kõige olulisematest teemaga seotud regulatsioonidest. Kindlasti tuleb juhendit kasutades arvestada sellega, et seoses ühiskonna pideva arenguga muutuvad ka õigusaktid tihti. Seetõttu tuleks siin käsitletud õigusaktide kehtivus ja täpne sõnastus enne nendele viitamist alati üle kontrollida.

Seoses sellega, et õppenõustamiskeskuste (edaspidi ÕNK) tegevus on suunatud õppija toimetulekuga seotud nõustamisele on kindlasti vaja teada seda, mida ütleb meie riigi kõige tähtsam seadus, Eesti Vabariigi põhiseadus, haridusest:

EV Põhiseadus § 37

Igäihel on õigus haridusele. Õppimine on kooliealistel lastel seadusega määratud ulatuses kohustuslik ning riigi ja kohalike omavalitsuste üldhariduskoolides õppemaksuta. Et teha haridus kättesaadavaks, peavad riik ja kohalikud omavalitsused ülal vajalikul arvul õppeasutusi. Seaduse alusel võib avada ja pidada ka muid õppeasutusi, sealhulgas erakoole. Laste hariduse valikul on otsustav sõna vanematel. Igäihel on õigus saada eestikeelset õpetust. Õppekeele vähemusrahvuse õppeasutuses valib õppeasutus. Hariduse andmine on riigi järelevalve all.

Arvestades seda, et ÕNK tegevuse on ellu kutsunud riigi poolt, kuid teatud osa kuludest tuleb kanda ka kohalikel omavalitsustel, on ÕNK tegevuse seisukohalt oluline ka põhiseaduse § 154, kus fikseeritakse see, et kõiki kohaliku elu küsimusi otsustavad ja korraldavad kohalikud omavalitsused, kes tegutsevad seaduste alusel iseseisvalt. Kohalikule omavalitsusele võib panna kohustusi ainult seaduse alusel või kokkuleppel kohaliku omavalitsusega. Seadusega kohalikule omavalitsusele pandud riiklike kohustustega seotud kulud kaetakse riigieelarvest.

Õigusaktidega seotud mõisted

(sõnastamisel kasutatud allikas: elektrooniline ÕS 2006)

- Akt – ametlik dokument, toimik, dokumendikaust; õigusakt – juriidiline dokument, nt seadus, määrus, otsus
- Seadus – parlamendi õigustloov akt, seadlus – riigipea õigustloov akt
- Määrus – juriidilises tähenduses õigusakt, ametlik dokument, määruste väljaandmise õigus on sätestatud seadustega.
- Korraldus, otsus – regulatsioonina tõlgendatakse üldjuhul konkreetse korralduse andmiseks ja/või otsuse tegemiseks volitatud isiku poolt kirjalikult vormistatud ja vastavalt nõuetele avaldatud (st teatavaks tehtud) dokumenti,
- Õigusnormide süstematiseeritud kogud - seadustik, määrustik
- Redaktsioon – oluliste erinevustega tekstiteisend

- Seadusandlus – seaduste andmine ja sellega seotud protseduur, ei soovita tähenduses: seadused, normatiivaktid, õigusaktid

Õigusaktide struktuur

- Osa: nt 1. osa, I osa
- Peatükk (ptk): nt 1. peatükk, I peatükk, ÜLDSÄTTED
- Jagu: 1. jagu, I jagu
- Paragrahv (§): nt § 1
- Lõige (lg): nt (1), lg 1
- Punkt (p) 1) või 1.

Õigusaktide kättesaadavus

- Riigi Teataja (RT) – Eesti riigi ametlik väljaanne, mida annab välja Riigikantselei
- Elektrooniline Riigiteataja (eRT) – www.riigiteataja.ee
- Seadused: valik/süsteemaatiline jaotus/haldusõigus/haridus ja teadus; noorsootöö ja lastekaitse; kõik õigusaktid: märksõnad, kronoloogia, otsing
- Ministeeriumite kodulehed (nt HTM www.hm.ee)
- Suuremate asutuste kodulehed (nt Tallinna Haridusamet – www.haridus.ee)
- Erinevad õigusaktide kogumikud CD-l ja paber kandjal

Erivajadustega seotud mõistete käsitlemine erinevates õigusaktides

- Puuetega inimeste sotsiaaltoetuse seadus – mõiste **puue** ja selle erinevad raskusastmed (sügav-, raske- ja keskmine puue)
- EV Invapoliitika üldkontseptsioon Puuetega inimestele võrdsete võimaluste loomise standardreeglid – käsitletakse mõisteid **puue** (impairment), **vaegus** (disability) ja **invaliidsus** (handicap) ning mõisteid **preventsioon** e ennetamine, **rehabilitatsioon**, **habilitatsioon** ehk arendusravi ja **võrdsete võimaluste loomine**.
- Koolieelse lasteasutuse riiklikus õppekava § 8 lõikes 1 sätestatakse mõiste **erivajadustega laps**: erivajadustega laps käesoleva määruse tähenduses on laps, kelle võimetest, terviseseisundist, keelelisest ja kultuurilisest taustast ning isiksuseomadustest tingitud arenguvajaduste toetamiseks on vaja teha muudatusi või kohandusi lapse kasvukeskkonnas (mängu- ja õppevahendid, ruumid, õppe- ja kasvatusmeetodid jm) või rühma tegevuskavas.
- Uue Põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse eelnõus defineeritakse, kes on **hariduslike erivajadustega õpilane**: haridusliku erivajadusega õpilane on õpilane, kelle andekus, õpiraskused, terviserike, puue, käitumis- ja tundeeluhäired, pikemaajaline õppes eemalviibimine või kooli õppekeele ebapiisav valdamine toob kaasa vajaduse teha muudatusi või kohandusi õppe sisus, õppeprotsessis, õppe kestuses või õppekeskkonnas (õppevahendid, õpperuumid, suhtluskeel, sealhulgas viipekeel või muud alternatiivsed kommunikatsioonid, tugipersonal, spetsiaalse ettevalmistusega pedagoogid ja muu selline), taotletavates õpitulemustes või õpetaja poolt klassiga töötamiseks koostatud töökavas.

Valdkonnaga seotud olulised rahvusvahelised dokumendid

[ÜRO Lapse õiguste konventsioon \(http://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=24016\)](http://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=24016)

Õppenõustamiskeskuste seisukohalt on olulised regulatsiooni Artiklid 28 ja 29, mis räägivad haridusest. Konventsiooniga ühinenud riigid:

- tunnustavad lapse õigust haridusele;
- rakendavad kõiki vajalikke abinõusid, et distsipliin koolis vastaks lapse inimväarikusele;
- arendavad rahvusvahelist koostööd haridusküsimustes ja aitavad sellele kaasa, pidades eelkõige silmas harimatuse ja kirjaoskamatusse likvideerimist kogu maailmas, ning hõlbustavad juurdepääsu teaduslikele ja tehnilistele teadmistele ning tänapäeva õpetamismeetoditele;
- on jõudnud kokkuleppele, et lapse haridus on suunatud:
 - a) lapse isiksuse, vaimuannete, vaimsete ja kehaliste võimete potentsiaali võimalikult täiuslikuks arendamiseks;
 - b) inimõiguste ja põhivabaduste ning ÜRO põhikirjas talletatud põhimõtete vastu lugupidamise kujundamiseks;
 - c) austuse kasvatamiseks lapse vanemate, tema oma kultuuriidentiteedi, keele ja väärtuste, tema elukohamaa rahvuslike väärtuste, tema sünnimaa vastu ja teiste, tema omast erinevate kultuuride vastu;
 - d) lapse ettevalmistamiseks vastutusvõimeliseks eluks vabas ühiskonnas mõistmise, rahu, sallivuse, sugude vahelise võrdsuse, kõikide rahvaste vahelise sõpruse, etniliste, rahvuslike ja usuliste rühmituste ja põliselanike rühmituste vahelise sõpruse vaimus;
 - e) looduskeskkonna vastu lugupidamise kasvatamiseks.

Oluline on ka konventsiooni Artikkel 30, mis sätestab, et:

- riikides, kus eksisteerivad rahvus-, usu või keelevähemused või põlisrahvusest isikud, peab sellise vähemuse hulka kuuluval või põlisrahvusest lapsel olema õigus koos oma kogukonnakaaslastega saada osa oma kultuurist, tunnustada ja viljeleda oma usku ning kasutada oma keelt.

[Puuetega inimeste õiguste konventsioon](http://213.184.49.171/www/gpweb_est_gr.nsf/HtmlPages/YRO_konventsioon_puuetega_inimeste/$file/YRO_konventsioon_puuetega_inimeste.pdf)

([http://213.184.49.171/www/gpweb_est_gr.nsf/HtmlPages/YRO_konventsioon_puuetega_inimeste/\\$file/YRO_konventsioon_puuetega_inimeste.pdf](http://213.184.49.171/www/gpweb_est_gr.nsf/HtmlPages/YRO_konventsioon_puuetega_inimeste/$file/YRO_konventsioon_puuetega_inimeste.pdf))

Õppenõustamiskeskuste seisukohalt on oluline regulatsiooni Artikkel 7 Puuetega lapsed ja Artikkel 24 Haridus. Konventsiooniga liitunud riigid on võtnud vastu otsuse, et:

- rakendavad kõiki vajalikke abinõusid, et tagada puuetega lastele kõigi inimõiguste ja põhivabaduste täielik teostamine teiste lastega võrdsetel alustel;
- tunnustavad puuetega inimeste õigust haridusele. Soovides võimaldada selle õiguse teostamist ilma diskrimineerimiseta ja võrdsete võimaluste alusel, tagavad kaasava haridussüsteemi selle kõigil astmetel ja elukestva õppe;
- tagavad selle, et
 - a) puuetega inimesi ei jäeta puude alusel üldharidussüsteemist välja ning puudega lapsi ei jäeta puude tõttu ilma tasuta kohustuslikust algharidusest või keskharidusest;

- b) puuetega inimestel on oma kogukonna teiste liikmetega võrdne juurdepääs kaasavale, kvaliteetsele ja tasuta algharidusele ning keskkoolidele;
- c) tehakse põhjendatud ümberkorraldusi vastavalt konkreetse isiku vajadustele;
- d) puuetega inimesed saavad üldharidussüsteemis vajalikku tuge, mis aitab neil haridust omandada;
- e) kooskõlas täieliku kaasamise eesmärgiga on keskkondades tagatud toimivad individuaalsed toeabinõud, mis võimalikult suurel määral soodustavad akadeemilist ja sotsiaalset arengut.
 - võimaldavad puuetega inimestel õppida eluks ja sotsiaalseks arenguks vajalikke oskusi, et soodustada nende täielikku ja võrdset osalust hariduses ja kogukonnas;
 - tagavad puuetega inimestele ilma diskrimineerimiseta ja teistega võrdsetel alustel juurdepääsu üldisele kolmanda astme haridusele, kutseharidusele, täienduskoolitusele ja elukestvatele õppele.

EV Invaloliitika üldkontseptsioon [Puuetega inimestele võrdsete võimaluste loomise standardreeglid](http://raulpage.org/koolitus/standard.html) (<http://raulpage.org/koolitus/standard.html>)

Erilist tähelepanu tuleks pöörata kontseptsioonis 6. reeglile, mis puudutab hariduse valdkonda. Reeglites on sätestatud, et riik peab:

- tunnustama puuetega laste, noorte ja täiskasvanute võrdsete võimaluste põhimõtet alus-, põhi-, gümnaasiumi- ja kõrgharidusele integreeritud vormis;
- tagama, et puuetega inimeste haridus oleks haridussüsteemi integraalne osa;
- kaasab hariduse kõigil astmetel lastevanemate ühendusi ja puuetega inimeste organisatsioone;
- tagab hariduse kõigile, haarates ka kõige raskemate puuetega lapsi;
- pöörab erilist tähelepanu koolieelsele kasvatusel ja puuetega laste ettevalmistusele kooliks ning puuetega täiskasvanute ümber- ja täiendõppele;
- omama selget hariduspoliitikat, mida mõistetakse ja aktsepteeritakse koolides ja kogu ühiskonnas;
- lubama õppekavades muudatusi, lisandusi ja kohandusi sõltuvalt õpilase erivajadusest;
- kindlustama kvaliteetsed õppematerjalid, õpetajate täiendkoolituse ning tugiõpetajad.

Lisaks on reeglites kirjas, et seoses sellega, et Eestis ei ole üldine koolisüsteem veel valmis rahuldama kõigi puuetega õpilaste vajadusi hariduse omandamiseks on olemas erikoolide süsteem ja liigutakse erikoolituse tavakoolitusega järkjärgulise integreerimise suunas.

Euroopa põhiseaduse leping - <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=1034169> - III jaotise artiklis II-84 pööratakse tähelepanu lapse õigustele ja artiklis II-86 puuetega inimeste integreerimisele ühiskonda

Riiklikud arengukavad ja juhendmaterjalid

- **UNESCO programm Haridus Kõigile Eesti tegevuskava**

www.hm.ee → arengukavad → haridus

- **Üldharidussüsteemi arengukava 2007 – 2013**

www.hm.ee → arengukavad → haridus

Väljavõte:

Meede 1.1.2. Luuakse võimalused kõikide laste arenguliste erivajaduste varajaseks märkamiseks ja individuaalse arengu toetamiseks koolieelsetes lasteasutustes. Vajalike spetsialistide teenuse kättesaadavuse tagamine (eripedagoog, psühholoog, logopeed jne) nõustamiskeskuste rahalise toetamise kaudu.

Meede 1.2.3. Arendatakse välja elukestvat õpet toetav teavitamis- ja nõustamissüsteem

1.2.3.3. Piirkondlike pedagoogilis- psühholoogiliste nõustamiskeskuste loomine (20 keskust, igas 2 nõustaja ametikoha finantseerimine).

1.2.3.6. Olemasolevate nõustamiskeskuste edasiarenduse materiaalne toetamine.

Arengukava tegevuskava 2009 – ESF programmi “Õppenõustamissüsteemi arendamine” tegevus kavandatud 2008-2013

- **Kasvatuse eritingimusi vajavate õpilaste koolide kontseptuaalsed alused** (<http://www.hm.ee/index.php?0510325>)

www.hm.ee → õpetajale ja õppejõule → koolijuhile

- **Kooliturvalisus** (<http://www.hm.ee/index.php?048463>)

www.hm.ee → õpetajale ja õppejõule → kooliturvalisus

- **Lapse/õpilase individuaalse arengu jälgimise ja toetamise materjalid** (<http://www.hm.ee/index.php?047298>)

www.hm.ee → õpetajale ja õppejõule → juhendmaterjalid

Valdkonnaga seotud olulised seadused

Haridusseaduses (HS) pannakse paika olulised mõisted hariduse valdkonnas, sh:

- hariduse mõiste;
- hariduse eesmärk;
- hariduse liigitus ülesannete ja tasemete alusel;
- haridusstandard.

Õppenõustamiskeskuse (ÕNK) seisukohalt on HS paragrahv, kus on kirjas, et haridusasutus võib olla ka koolieelset lasteasutust, põhikoole ja gümnaasiume, kutseõppeasutusi, rakenduskõrgkoole, ülikoole, huvikoole ja täiendusõppeasutusi teenindav teadus- ja metoodikaasutus. Kui sellesse teenindavate asutuste loetellu lisada ka õppenõustamiskeskuse, võiks ÕNK-i käsitleda kui haridusasutust, tema õigusliku seisundi saaks seejärel määratleda põhikirja või põhimääruse alusel ja asutuse tegevuses saaks toetuda haridusasutuste tegevust reguleerivatele õigusaktidele.

Koolieelse lasteasutuse seadus (KLS) reguleerib alushariduse omandamisega seonduvat. Tähelepanu tuleb pöörata alushariduse valdkonnaga seotud mõistetele:

- alusharidus;
- koolieelne lasteasutus;
- lasteasutuse liigid;
- rühmad;
- põhimäärus, arengukava ja koolitusluba jpm.

KLS-is on fikseeritud KOV kohustused alushariduse omandamise võimaldamisel ning lasteasutuse asutamise ja õppe- ja kasvatuskorraldusega seonduv. Nimetatud seaduses tuuakse välja ka lasteasutuse põhiülesanne ning fikseeritakse lapse õigused ja vanemate õigused ja kohustused. Õppenõustamiskeskuse seisukohalt on olulised seaduse paragrahvid, kus räägitakse võimalustest moodustada erivajadustega laste kaasamiseks ja nendele sobiva hariduse tagamiseks sobitus- või erirühmi.

Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus (PGS) reguleerib põhi- ja keskkhariduse omandamisega seotud valdkondi. Kogu nimetatud seadus on ÕNK tegevuse seisukohalt tähtis. Mõned viited seadus sõnastatud olulistele mõistetele ja valdkondadele:

- põhikooli- ja gümnaasium, kool, kooliastmed;
- riiklik õppekava ja kooli õppekava;
- erivajadustega laste õppekorraldus;
- kooli alluvus ja õppevormid;
- kooli põhimäärus ja koolitusluba;
- õppeaasta, õppe- ja eksamiperiood, õppekoormus, õppetund ja vahetund;
- klassi täituvuse piirnormid;
- õpilase hindamisega seonduv.

ESF programmi „Õppenõustamissüsteemi arendamine“ ja ÕNK seisukohalt on oluline seaduses osa, mis reguleerivad koolikohustuse täitmisega seonduvat. See valdkond on oluline seetõttu, et programmi põhieesmärk (väljalangevuse vähendamine ja ennetamine) on just koolikohustuse täitmisega seotud. Kindlasti on nõustajatel oluline teada ka seaduses fikseeritud õpilase ja õpilasomavalitsuse õiguseid.

Peagi on valmimas **uus PGS**, mis praegusest seadusest tunduvalt rohkem pöörab tähelepanu erivajadustega laste toetamisele, koolikohustuse täitmise tagamisele ja programmi jaoks olulisele teemale ehk väljalangevuse ennetamisele. Kindlasti peavad õppenõustamiskeskuse töötajad olema kursis kogu nimetatud seadusega, kuid erilist tähelepanu tuleks pöörata järgmistele teemadele:

- õppe korraldamise põhimõtted;
- põhi- ja üldkeskhariduse kättesaadavus;
- koolikohustuse täitmise tagamine;
- individuaalne õppekava;
- õpilase hindamine;
- õpilase arengu toetamine;
- haridusliku erivajadusega õpilase õppekorralduse erisused;
- tugi- ja mõjutusvahendite rakendamine õpilase suhtes.

Õppenõustamiskeskuste seisukohalt on eriti olulised seaduse peatükid, kus räägitakse, kes on hariduslike erivajadustega (HEV) õpilane, sätestatakse HEV õpilase õppe korraldamise alused ning nõustamiskomisjoni tegevus, fikseeritakse erinevad kooli otsusel või nõustamiskomisjoni soovitusel rakendatavad meetmed HEV õpilase arengu toetamiseks, loetletakse erinevaid võimalusi HEV õpilase toetamiseks, fikseeritakse koolikohustuse mõiste, kohaliku omavalitsuse (KOV) kohustus koolikohustuse täitmiseks võimaluste loomisel, sätestatakse vanema, kooli ja KOV kohustused koolikohustuse täitmise tagamisel ja vanema vastutus koolikohustuse täitmise tagamata jätmise eest.

Kindlasti on piirkondlik õppenõustamiskeskus üks võimalus erinevatel osapooltel (sealhulgas omavalitsusel ja nõustamiskomisjonil) oma seadusest tulenevate ülesannetega hakkamasaamisel – nii koolikohustuse täitmise jälgimisel, õpilastele tugispetsialistide

(eripedagoog, psühholoog, sotsiaalpedagoog) teenuse tagamisel kui ka HEV õpilasele sobivate meetmete rakendamise soovitamisel.

Kutseõppeasutuse seaduse ülesanne on sätestada kutseõppeasutuse asutamise, ümberkorraldamise ja tegevuse lõpetamise alused, õppekorralduse alused, kooli juhtimise põhimõtted, kooli eelarve moodustumise ja finantseerimise alused, kooli liikmeskonna õigused ja kohustused ning riiklik järelevalve kooli tegevuse üle. Seaduse tekstist leiab kutseõppega seotud mõisted, õppevormide kirjelduse, info õppekoormuse kohta, ülevaate õpilase õigustest ja kohustustest. Kõige olulisem on seaduse õppekorraldusele pühendatud ptk, kus on fikseeritud õppekavade põhimõtted, kooli astumisega seonduv, põhikoolis ja gümnaasiumis toimuva kutseõppe põhimõtted, kutsealase eelkoolituse läbiviimisega seonduv, hindamise korraldus, kooli lõpetamise põhimõtted ning täiskasvanute tööalase koolituse võimalused. **Erivajadustega õpilaste õppimisvõimalustele kutsekoolis viitab seaduse § 14 lõige 4.**

Ülikooliseaduse ülesanne on sätestada ülikooli asutamise, ühinemise, jagunemise ja tegevuse lõpetamise kord, tegutsemise alused, autonoomia piirid, juhtimise põhimõtted, kõrghariduse omandamise vormid ja tingimused, ülikooli varade õiguslik seisund, finantseerimise kord, õppejõudude ja üliõpilaste põhiõigused ja -kohustused ning riiklik järelevalve ülikooli tegevuse üle. Õppenõustamiskeskusel on ülikooliseadust vaja tunda eelkõige oma personali planeerimise ning nõustatavate haridusasutuste personali seisukohalt. Seadusest leiab valdkonnaga seotud mõisted, viite asutustele, mille tegevust õigusakt reguleerib, fikseeritud on erinevad kõrgharidusastmed ja nende sisu, seadusest saab ülevaate kõrgharidust tõendavatest dokumentidest ja ülikoolide osast täiendusõppe korraldamisel.

Täiskasvanute koolituse seadus sätestab täiskasvanute koolituse alused ja õiguslikud tagatised täiskasvanutele nende soovikohaseks õppeks kogu eluea jooksul. Seadus on oluline kõikidele asutustele, mis väärtustavad elukestvat õpet ja on huvitatud oma töötajate kompetentsuse säilitamisest ja arendamisest. Seaduses fikseeritakse erinevad koolituse võimalused – tasemekoolitus, tööalane koolitus, vabahariduslik koolitus, täiskasvanute koolitusasutuse mõiste. Oluline on teada riigi ja KOV kohustusi täiskasvanutele hariduse võimaldamisel, õppepuhkuse õigus, koolituste finantseerimise võimalustest annab ülevaate seadus IV ptk, eraldi on välja toodud pedagoogide tööalase koolituse võimalused.

Erakooliseadust kohaldatakse eraõiguslikele juriidilistele isikutele, kelle tegevuse tulemusena on võimalik omandada alus-, põhi-, kesk- või kõrgharidus. Seaduses on fikseeritud erakooli mõiste ja liigid. ÕNK seisukohalt on oluline teada, et õpilase (või tema seadusliku esindaja) ja erakooli pidaja vahelisi suhteid reguleerib leping. Olulised erakooli õppe- ja kasvatuskorraldusega seonduv on sätestatud seaduse 3. peatükis. Valdkondades, mida erakooliseadus ei reguleeri, rakendatakse ka erakoolide puhul üldisi haridusseaduseid.

EV lastekaitse seadus sätestab lapse rahvusvaheliselt tunnustatud õigused, vabadused ja kohustused ning nende kaitse Eesti Vabariigis. Oluline on teada seaduses fikseeritud lapse õigusi (II ptk) ja kohutusi (III ptk) ning lapse hariduse omandamisega seonduvat (VI ptk). Õigusaktis sätestatakse, et igal lapsel on õigus haridusele, mis arendab välja lapse vaimsed ja kehalised eeldused ning kujundab tervikliku isiksuse. Fikseeritakse, et õpetamine ei või olla seotud kehalise või vaimse vägivallega ja peab olema isiksusekeskne ning lähtuma sugupoolte erinevusest ning rajanema õpilaste edusammude tunnustamisel. Eraldi käsitletakse õigusaktis puudega lapse (VIII ptk) ja lapse abistamisega seotud teemat (IX ptk). Oluline on nentida, et kehalise või vaimse puudega lapsel on seaduse kohaselt õigus

elutingimustele, mis soodustavad väärikuse kujunemist, enesekindluse teket ja arengut. Seaduses on kirjas, et puudega lapsel peavad olema terve lapsega samaväärsed võimalused hariduseks, arenemiseks ja eneseteostuseks, tal on õigus erilisele hoolitsusele lähtuvalt tema spetsiifilisest vajadusest, temale ja tema hooldajale peab olema kättesaadav igakülgne sotsiaal-, arsti- ja hingeabi. Oluline on teada ka seda, et puudega noored õigusrikkujad paigutatakse eraldi selleks otstarbeks sisustatud ravi- või kasvatusasutusse. Nimetatud õigusaktis on fikseeritud see, et erivajadustega laste õpetajad ja kasvatajad peavad vastama seadusega või seaduse alusel kehtestatud nõuetele ning olema selleks tööks sobivad.

Sotsiaalhoolekandeseaduses sõnastatakse teemaga seotud mõisted ja sätestatakse sotsiaalhoolekande põhimõtted ja ülesanded (§ 3), määratletakse sotsiaalhoolekande subjekt. ÕNK seisukohalt on oluline teada erinevate osapoolte kohustusi ja ülesandeid sotsiaalhoolekande korraldamisel (2. pkt) ning omada ülevaadet erinevate sotsiaalteenuste võimalustest (3. pkt) sh sotsiaalnõustamise teenusest, sidusvaldkonnana on oluline teada ka rehabilitatsiooniteenuse võimalustest. Seadus on oluline ka seetõttu, et reguleerib puuetega inimeste (sh laste) ning vanemliku hoolitsuseta laste toetamise valdkonda.

Kohaliku omavalitsuse korralduse seaduses fikseeritakse kohaliku omavalitsuse (KOV) mõiste ja põhimõtted, kirjeldatakse omavalituse ülesandeid ja pädevust ning sätestatakse omavalitusorgani õigus anda ja vastu võtta OV haldusterritooriumil kehtivaid õigusakte – määrusi, korraldusi, otsuseid. Õppenõustamiskeskuste seisukohalt on olulised KOV õigusaktid põhimäärus, kus on fikseeritud valla või linna ametiasutuste moodustamise kord ning kõik eelarvega seonduv ja arengukava, millest leiab või kuhu on võimalik lisada valdkondi mille lahendamisel/täitmisel saab KOV toetuda ÕNK võimalustele. See võimaldaks ÕNK-il enda vajalikkust tõestada ja tegevuseks vajalikke ressursse leida. Kindlasti on oluline oma piirkonna OV arengukavadel silm peal hoida, sest vastavalt seadus § 37 lõikele 7 vaatab volikogu hiljemalt iga aasta 1. oktoobriks valla või linna arengukava läbi ja võtab vastu otsuse selle täitmise ja vajadusel muutmise kohta. Maakondlike, mitut omavalitust teenindava ÕNK-i seisukohalt on tähtis ka OV õigus moodustada liite ja ühisasutusi. Täpsemalt seda valdkonda reguleerib aga **Kohaliku omavalitsuse üksuste liitude seadus**.

Haridusvaldkonda reguleerivad olulised määrused

Tuleb tähelepanu pöörata, et õiguslikud regulatsioonid on ajas muutuvad. Seoses PGS-i muutumisega muutuvad ka paljud juhendis käsitletud ja selle seadusega seotud hariduskorralduslikud määrused. Samuti on põhjalikult muutunud/muutumas ka kooli õppe- ja kasvatustegevuse aluseks olevad riiklikud õppekavad. Seetõttu tuleb ÕNK spetsialistidel kindlasti käsitletud õigusaktid aeg-ajalt üle vaadata, et võimalike muutustega koheselt kursis olla.

Riiklikud õppekavad

- [Koolieelse lasteasutuse riiklik õppekava \(https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=12970917\)](https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=12970917) - kinnitatud Vabariigi Valitsuse 29. mai 2008. a määrusega nr 87, kehtestatud KLS § 16 lõike 2 alusel) määrab kindlaks koolieelse lasteasutuse õppe- ja kasvatustegevuse alused, olenemata lasteasutuse õiguslikust seisundist. Määruses on fikseeritud lasteasutuse õppekava

põhimõtted ja kohustuslikud osad, õppe- ja kasvatustegevuse eesmärgid, õppe- ja kasvatustegevuse põhimõtted ja õpikäsitus, õppe- ja kasvatustegevuse korraldus (3. ptk), 6-7aastse lapse eeldatavad üldoskused 4. rühmas (mänguuskused, tunnetus- ja õpioskused, sotsiaalsed oskused, enesekohased oskused) ning arengu eeldatavad tulemused 7. valdkonnas (mina ja keskkond, keel ja kõne, eesti keel kui teine keel, matemaatika, kunst, muusika ja liikumine) ning lapse arengu hindamise põhimõtted. ÕNK seisukohalt on oluline teada nii riikliku, kui ka konkreetse lasteasutuse õppekava sisu. Erilist tähelepanu tuleb pöörata teemale **erivajadustega laps**, sest just selles valdkonnas vajavad koolieelsed lasteasutused erispetsialistide nõustamist.

- [Põhikooli- ja gümnaasiumi riiklik õppekava \(RÕK\)](https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=12888846) (<https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=12888846>) – kinnitatud Vabariigi Valitsuse 25. jaanuari 2002. a määrusega nr 56, kehtestatud PGS § 3 lõike 2 alusel, määrab kindlaks põhikooli ja gümnaasiumi õppe- ja kasvatustegevuse eesmärgid, riikliku õppekava põhimõtted, omandatavad pädevused, õppe- ja kasvatuskorralduse alused, kohustuslikud õppeained ja valikõppeained, tunnijaotusplaani ning kooliõppekava ülesehituse ja koostamise põhimõtted, olenemata kooli õiguslikust seisundist. Õppekava lisadena (lisa 1 – 21) on esitatud ainekavad, milles esitatakse õppe-eesmärgid, õppetegevus, õppesisu ja nõutavad õpitulemused (ainepädevus) kooliastmeti. Läbiva teema kohta esitatakse lisa 22 õppe-eesmärgid ja kujundatavad pädevused kooliastmeti. Redaktsiooni kehtivus lõppeb 31. august 2010, kuid uutele õppekavadele (Põhikooli riiklik õppekava ja Gümnaasiumi riiklik õppekava) minnakse üle järk-järgult. Seetõttu on käesolev õppekava osaliselt koolide õppe- ja kasvatustöö aluseks kuini 2013. aasta septembrini.
- [Põhikooli riiklik õppekava](https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13273133) - kinnitatud Vabariigi Valitsuse 28. jaanuari 2010. a määrusega nr 14, kehtestatud PGS § 3 lõike 2 alusel, jõustub 01.09.2010 (<https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13273133>)
Uues põhikooli riiklikus õppekavas kehtestatakse riigi põhiharidusstandard. Õppekava koosneb üldosast ja lisadest, kus esitatakse valdkonniti koondatud ainekavad ning läbivate teemade kavad. Õigusaktid on sätestatud, et iga põhikool koostab riiklikule õppekavale tuginedes kooli õppekava. Kindlasti vajavad paljud koolid ÕNK abi kooli õppekava üldosas **õpilaste ja lastevanemate teavitamise ja nõustamise korraldamise ning õpilaste juhendamise ja hariduslike erivajadustega õpilaste õppekorralduse põhimõtete** sõnastamisel. Selleks, et koole nõustada on ÕNK spetsialistidel vaja õppekavaga täpsemalt tutvuda. Teada tuleb ka seda, et kooli õppe- ja kasvatustegevus ning kooli õppekava viiakse määrusega kooskõlla järk-järguliselt. Kogu tegevus peab vastama uuest õppekavas sätestatule hiljemalt 2013. aasta septembriks. Kuni selleni lähtutakse kooli õppe- ja kasvatustegevuses 25. jaanuari 2002. a määrusega nr 56 kinnitatud õppekavast.
- [Gümnaasiumi riiklik õppekava](https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13272925) – kinnitatud Vabariigi Valitsuse 28. jaanuari 2010. a määrusega nr 13, kehtestatud PGS § 3 lõike 2 alusel, jõustub 01.09.2010 (<https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13272925>)
- [Põhikooli lihtsustatud riiklik õppekava \(abiõppe õppekava\)](https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=12743986) (LÕK) (<https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=12743986>) – kinnitatud haridusministri 24. märtsi 1999. a määrusega nr 21, kehtestatud, kehtestatud PGS § 3 lõike 2 alusel) alusel toimub abiõppele suunatud õpilaste õppetöö Eesti Vabariigis, selle koostamine ja arendamine kuulub Haridus- ja Teadusministeeriumi pädevusse. LÕK alusel

koostab iga abikool või abiklass oma õppekava. Selle alusel koostatakse ka individuaalõppekavad neile õpilastele, kes vajavad abiõppe õppekava teist tüüpi koolides või kellele püstitatakse osaliselt erinevad eesmärgid ja nõuded abikoolis. LÕK aluseks on RÕK, erinevused on tingitud abiõpet vajavate õpilaste arengu iseärasustest. Õppekava moodustab üldharidusliku terviku, keskendub suuremal määral elementaaroskuste ja elus iseseisva toimetuleku kujundamisele. Peamised erinevused on õppekava korrektsiooniline suunitlus ja lihtsustatud ainekavad (suuremal määral elementaaroskusi, keskendatus elus iseseisva toimetuleku oskuse omandamisele). Õppekava koosneb üldosast, kus esitatakse:

- õppe-, kasvatus-, sotsiaalse rehabiliteerimise, sh korrigeerimise üldeesmärgid;
- õppekorralduse põhimõtted ja tunnijaotusplaanid;
- kooli, klassi ja individuaalse õppekava koostamise alused.
- Ja ainekavadest, kus määratletakse:
 - aine osa õppekavas ja lapse arengu korrigeerimisel;
 - ainesisu;
 - omandatavad oskused;
 - õpetegevuse iseloom ja dünaamika õpingute jooksul;
 - oodatavad õpitulemused.
- Toimetuleku riiklik õppekava (TÕK) (<https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=790670>) – kinnitatud haridusministri 15. detsembri 1999. a määrusega nr 59, kehtestatud PGS § 3 lõike 2 alusel) alusel õpetatakse mõõduka ja raske vaimupuudega õpilasi. TÕK on kontsentiline ja on koostatud järgnevate, eneseteostusele suunduvate hierarhiliste astmete kaupa: teadmised iseendast, eneseteenindus, keskkonnaga kohanemine, orienteerumine sotsiaalsetes suhetes, oma keskkonna kujundamine. TÕK koosneb üldosast ja ainekavadest. Üldosas esitatakse:
 - õpilase kirjeldus, kellele rakendatakse toimetulekuõppekava;
 - arenduse ja kasvatus üldeesmärgid;
 - õppe- ja kasvatusgevuse põhimõtted;
 - õppe- ja kasvatusgevuse korralduse alused ja tunnijaotusplaan;
 - pädevused kooliastmeti;
 - individuaalse õppekava koostamise juhised;
 - hindamiskriteeriumid.

Ainekavades määratletakse aine õpetamise eesmärgid, õppesisu ning õpitulemused kolmes kooliastmes. Õppekavas esitatud pädevusnõudeid ja õpitulemusi käsitatakse õpilastele soovituslikena.

Erivajadustega laste õppe-kasvatustegevust reguleerivad olulised määrused

- Erilasteaeda (erirühma), sanatoorsesse kooli, erivajadustega õpilaste erikooli (eriklassi) vastuvõtmise ning väljaarvamise alused ja kord – vastu võetud **haridusministri 2. 06. 1999. a määrusega nr 33, kehtestatud PGS § 21 lõike 4 ja KLS § 6 lõike 7 alusel.**

ÕNK tegevuse seisukohast väga oluline määrus, sest selles fikseeritakse millistel tingimustel ja millised lapsed võetakse vastu erinevatesse eriklassidesse ja –rühmadesse. Selles küsimuses on kindlasti oluline ÕNK koostöö nõustamiskomisjonidega, kes peavad andma uuringutele tuginevad soovitusel hariduse omandamiseks ja KOV-iga, kes vastavalt selgunud vajadustele vajalikud võimalused saaksid luua.

- Õppeaastate arv, õppeainete loend ja õppetundide arv erivajadustega õpilaste erikoolis ja sanatoorses koolis – vastu võetud haridusministri 12. augusti 2002. a määrusega nr 64, kehtestatud PGS § 4 lõike 4 alusel.

Määrusega sätestatakse õppeaastate arv, kohustuslike õppeainete loend ja õppetundide arv erivajadustega õpilaste erikoolides ja sanatoorsetes koolides, kus õpe ei toimu põhikooli lihtsustatud riikliku õppekava (abiõppe õppekava) või toimetuleku riikliku õppekava alusel. Näiteks võib kehapuuetega laste koolis ja nägemispuudega õpilaste koolis III kooliastme pikkuseks olla 4 aastat, kõnepuuetega laste koolis I kooliastme pikkuseks 4 aastat, kuulmispuudega laste koolis nii I kui II kooliastmel 4 aastat, kurtide koolis II kooliastme pikkuseks 4 aastat. Lisaks sätestatakse määruuses sügava vaimupuudega õpilaste koolide õpilaste põhihariduse omandamise aeg ja nädalakoormus erinevatel kooliastmetel. Kogu selline info on oluline ka ÕNK töö seisukohalt, sest sarnaseid võimalusi õppekava läbimiseks saab soovitada ka üldklassidesse kaasatud erivajadustega laste puhul.

- **Põhiharidust omandavate kasvatusraskustega õpilaste klassi moodustamise tingimused ja kord – vastu võetud** haridus- ja teadusministri 30. juuni 2004. a määrusega nr 38, kehtestatud PGS § 15 lõike 1¹ alusel

Määruuses fikseeritakse vastava klassi moodustamise eesmärk, klassi moodustamise tingimused, õpilaste klassi vastuvõtmise tingimused ja klassi õppekorraldus. Vajaduse olemasolul saavad ÕNK spetsialistid teha ettepanekuid koolijuhile taotleda omavalitsuselt luba selliste klasside avamiseks.

- Parandusõpperühma töökorralduse aluste kinnitamine – vastu võetud haridusministri 2. 06. 1999. a määrusega nr 34, kehtestatud PGS § 15 lõike 5 alusel.

Parandusõppe (PÕ) eesmärk on toetada põhikooli 1.–9. klassi õpilase arengut tulenevalt tema hariduslikest erivajadustest ja võimaldada tal saavutada põhikooli ja gümnaasiumi riikliku õppekava nõuetele vastavaid õpitulemusi. PÕ tunnid on ette nähtud põhikooli ja gümnaasiumi riikliku õppekava järgi õppivatele spetsiifiliste õpivilumuste hälvetega, mootorika ning segatüüpi arenguhälvetega, nägemis- või kuulmishälvetega õpilastele ja neile 1. ja 2. klassi õpilastele, kes vaatamata klassi- ja aineõpetajate abile ja nõustamisele ei suuda täita õppekava nõudeid või vajavad õpioskuste ja -harjumuste kujundamiseks toetatavat õppekorraldust. Õpilastele, kelle õpetamine toimub põhikooli lihtsustatud riikliku õppekava (abiõppe õppekava) või toimetuleku riikliku õppekava alusel, parandusõpet ei rakendata. PÕ rakendatakse I kooliastmes kuni neli tundi nädalas, II kooliastmes vähemalt kolm tundi nädalas ja III kooliastmes vähemalt kaks tundi nädalas. Parandusõpperühma täituvuse piirnorm on 6 õpilast. Parandusõpperühma võib moodustada erinevate klasside õpilastes.

- Koolikohustuse täitmise edasilükkamise taotluse rahuldamise tingimuste ja kord, vastu võetud sotsiaalministri 27. mai 1999. a määrusega nr 41, kehtestatud PGS § 17 lõike 1² alusel.

Nimetatud kord sätestab koolikohustuse täitmise edasilükkamise tingimused ning taotluse esitamise ja rahuldamise korra lastele, kes eelmise aasta 1. oktoobrist kuni jooksva aasta 30. septembrini (kaasa arvatud) saavad 7-aastaseks ja on ÕNK tegevuse seisukohalt väga oluline, sest tuleb ju sageli nõustada kooli minevate laste vanemaid õigete valikute tegemisel.

- Koduõppe kord, vastu võetud haridus- ja teadusministri 21. detsembri 2007. a määrusega nr 83, kehtestatud PGS § 20 alusel.

Koduõpe (KÕP) on õppetöö korraldamine väljaspool kooli ruume õpilase tervislikust seisundist tulenevalt; õppetöö läbiviimise korraldamine lapsevanema poolt või haiglas

läbiviidavat koduõpet nimetatakse haiglaõppeks. Tervislikel põhjustel KÕP võib soovitada põhiharidust omandavale õpilasele, kellel on raske funktsionaalhäire või haigus või puue või tervislik seisund mis võib selle põhjustada ja kelle elukohajärgses koolis puuduvad võimalused ja tingimused õppetöö läbiviimiseks õpilase erivajadusest lähtuvalt. Tervislikel põhjustel KÕP rakendamiseks vajalikud dokumendid on lapsevanema/eestkostja/hooldaja taotlus, eriarsti või perearsti soovitus, nõustamiskomisjoni otsus või haiglas viibimise järel raviarsti otsus ning vanema nõusolek

Koduõppe kestvus võib olla kaks õppeveerandit kuni kolm aastat, haiglas viibimise järel kuni õppeaasta lõpuni. Koduõpet korraldab kool, mille nimekirja õpilane on kantud. Kool koostab koostöös lapsevanemaga õpilase võimeid ja erivajadusi arvestava individuaalse õppekava, milles lähtub raviarsti ja nõustamiskomisjoni soovitustest ning riiklikus õppekavas sätestatud kohustuslikest ainetest; kindlustab juhendatud õppetegevuse vähemalt 8 õppetunni ulatuses nädalas. Koduõpet läbiviiv õpetaja vastutab õppekava koostamise ja õppetöö läbiviimise eest.

- **Erivajadustega õpilaste nõustamiskomisjoni suunamise tingimuste ja kord - vastu võetud haridusministri 2. juuli 1999. a määrusega nr 43, kehtestatud PGS § 21 lõike 3 alusel.**

Vastavalt määrusele on nõustamiskomisjoni suunamise eesmärk määrata õpilasele põhihariduse omandamiseks võimetekohane õppekava või suunata õpilane sanatoorsesse kooli, erivajadustega õpilaste erikooli või eriklassi. Kuna tegemist on selgelt erivajadustega laste toetamise ühe võimalusega on kindlasti oluline, et ÕNK spetsialistid teavad vastavat protseduuri ja suudavad teemal konsulteerida ja nõu anda.

- Individuaalse õppekava järgi õppimise kord – vastu võetud haridus- ja teadusministri 8. detsembri 2004. a määrusega nr 61, kehtestatud PGS § 31 punkti 1 alusel.

IÕK koostatakse õpilasele, kelle eriline andekus, õpi- ja käitumisraskused, terviserikked, puuded või pikema aegne õpikeskkonnast eemal viibimine põhjustab olulisi raskusi töötada oma klassikaaslastega samal ajal samas ruumis või vastavale klassile koostatud töökava alusel. IÕK algataja võib olla õpilase ja tema seaduslik esindaja või kool. IÕK-ga määratakse vastavalt vajadusele:

1) kooli õppekavaga võrreldes kõrgendatud nõudeid õppesisule gümnaasiumiastmes ning vähendatud või kõrgendatud nõudeid õppesisule ja õpitulemustele ühes või mitmes aines või õppekava üldosa pädevuste osas esimeses kuni kolmandas kooliastmes;

2) erisused õppekorralduses;

3) õppevara, ruumi- ja inimressursi kaasamise vajadus ja põhimõtted.

IÕK rakendamise otsuse kinnitab direktor käskkirjaga. Rakendamise otsuses tuuakse ära:

1) üldised andmed õpilase kohta;

2) individuaalse õppekava rakendamise põhjused;

3) õppetöö korraldamise alused – õpingutel aluseks võetav riiklik õppekava;

4) õppeained ja pädevused, millele individuaalne õppekava koostatakse;

5) rakendatavad tugisüsteemid;

6) kooli õppekavaga võrreldes õppesisule ja õpitulemustele vähendatud või kõrgendatud nõuete rakendamise põhimõtted;

7) individuaalse õppekava rakendamise aeg ja tulemuste hindamise kord;

8) individuaalse õppekava koostamise ja täitmisega seotud isikud ja nende kohustused.

Rakendamise otsuse alusel koostatakse õpilasele õpetajate, õpilase (esindaja), vajadusel eripedagoogi, logopeedi, psühholoogi, kooliarsti ja sotsiaaltöötaja koostöös individuaalne õppekava koos vastavate tegevuskavadega.

ÕNK tegevuse seisukohalt olulised KLS-i ja PGS-iga seotud määrused

- Pikapäevarühma töökorralduse alused - **vastu võetud haridusministri 2. juuni 2000. a määrusega nr 15, kehtestatud PGS § 15 lõike 5 alusel.**

ÕNK-i töötajatel on oluline teada, et pikapäevarühm võimaldab õpilasele tuge ja järelevalvet õppetööst vaba aja sisustamisel ning koduste õpiülesannete täitmisel, pedagoogilist juhendamist ja suunamist huvitegevuses ning huvide arendamisel. Pikapäevarühmad võib moodustada 1.–9. klassi õpilastele. Kindlasti on pikapäevarühm üks oluline võimalus rakendada koolis ka ÕNK spetsialistide soovitusi õpilase individuaalsete vajaduste toetamiseks.

- **Koolieelikute ettevalmistusrühmade töökorralduse alused - vastu võetud haridusministri 25. juuni 1999. a määrusega nr 37, kehtestatud PGS § 15 lõike 5 alusel.**

Õigusakt on oluline ka ÕNK töö (nõustamine) seisukohalt, sest vastavalt määrusele on ettevalmistusrühma ülesanne pakkuda koolieelikutele, kes ei käi koolieelses lasteasutuses, tuge alushariduse omandamisel. Määruses sätestatakse koolieelikute ettevalmistusrühmade töökorralduse alused. Oluline on, et ÕNK-i spetsialistidel oleks ülevaade oma piirkonnas tegutsevatest ettevalmistusklassidest, et siis vajajatele vastavaid soovitusi anda või teha vajadusest tulenevaid ettepanekuid selliste klasside moodustamiseks.

- Õpilaskodu töökorralduse alused – vastu võetud haridus- ja teadusministri 23. augusti 2005. a määrusega nr 29, kehtestatud PGS § 16¹ lõike 1 alusel.

ÕNK-i spetsialistidel on oluline seda määrust teada nende nõustatud laste toetamiseks, kes vajavad sotsiaalsetel põhjustel rohkem järelevalvet ja paremaid õpitingimusi koolikohustuse täitmiseks. Määruses sätestatakse, et õpilaskodusse vastuvõetud õpilastele võimaldatakse õpilaskodus elamine õppeperioodil ning koolivaheaegadel, välja arvatud suvevaheajal. Seega on tagatud võimalused koolikohustuse täitmiseks kogu õppeperioodi jooksul.

- Õpilase hindamise, järgmise klassi üleviimise, täiendavale õppetööle ning klassikursust kordama jätmise alused, tingimused ja kord – vastu võetud haridus- ja teadusministri 16. novembri 2006. a määrusega nr 41, kehtestatud PGS § 27 lõike 1 alusel.

Määrusega sätestatakse põhi- ja üldkeskharidust omandavate õpilaste teadmiste ja oskuste ning käitumise ja hoolsuse hindamise, õpilaste täiendavale õppetööle ja klassikursust kordama jätmise ning järgmise klassi üleviimise alused, tingimused ja kord. ÕNK tegevuse seisukohalt väga oluline õigusakt, sest nimetatud teemal vajavad nõustamist nii lapsevanemad kui ka pedagoogid.

- Põhikooli ja gümnaasiumi lõpueksamite korraldamise ning põhikooli ja gümnaasiumi lõpetamise tingimused ja kord - **vastu võetud haridus- ja teadusministri 3. detsembri 2008. a määrusega nr 70, kehtestatud PGS § 29 lõike 2 alusel.**

ÕNK tegevuse seisukohalt on selle määruse juures eriti olulised järgmised teemad: riikliku ja koolieksamite korraldamine ja läbiviimine, TÕK alusel õppivate õpilaste eksami mittesooritamine, põhikooli lõpueksamite eesmärgid ja vormid, põhikooli lõpueksamite kirjeldus, põhikooli lõpueksamite registreerimine (§ 5 - PS! selle § lõikes 3 on kirjas ka eksami eritingimuste registreerimise tähtsajad), eksamitööde hindamine sh erivajadustega

õpilaste eksamitööde hindamise erisused, erivajadustega õpilaste gümnaasiumieksami sooritamise erisused.

- Kooli õppe- ja kasvatustegevuse alaste kohustuslike dokumentide loetelu, dokumentides esitatavad andmed ning nende täitmise kord – vastu võetud haridus- ja teadusministri 16. mai 2007. a määrusega nr 42, kehtestatud PGS § 46 alusel.

Määruses sätestatakse riigi-, munitsipaal- ning erakooli õppe- ja kasvatustegevuse alaste kohustuslike dokumentide loetelu, dokumentides esitatavad andmed ja nende täitmise kord.

- Koolieelse lasteasutuse õppe- ja kasvatustegevuse alaste kohustuslike dokumentide loetelu ja nende täitmise kord – vastu võetud haridusministri 18. aprilli 2001. a määrusega nr 15, kehtestatud KLS § 32 alusel.

Määruses loetletakse koolieelse lasteasutuse kohustuslikud dokumendid, reguleeritakse dokumentide pidamisega seonduvat, kirjeldatakse õppe- ja kasvatustegevust kajastava päeviku täitmist. ÕNK tegutseva ja asutusi nõustava logopeedi seisukohast on oluline määruse § 5 lõige 4, mille kohaselt kannab logopeed 3–7-aastaste laste rühma päevikusse andmed lapse kõne uurimise kohta, sh lapse vanus, andmed hääldamise, sõnavara, grammatika, lauseehituse, jutustamise ja kõnedefektide kohta ning logopeedi korraldused ja märkused.

Praegused ja võimalikud tulevased õppenõustamiskeskuse sisesed regulatsioonid

- põhimäärus või põhikiri – oleneb õiguslikust seisundist ning sisaldab õigusaktides nõutut;
- tegevusluba – vastavalt vajadusele ja nõudmistele. Kõikide haridusasutuste ja teatud koolitusasutuste puhul ning enamike nõustamis- ja/või rehabilitatsiooniteenust osutavate asutuste puhul on tegevusluba nõutud;
- õppenõustamise struktuur – sisaldab ülevaadet keskuse töötajatest ja alluvussuhetest keskuses, kergesti esitatav skemaatiliselt;
- õppenõustamise kord – annab lihtsas sõnastuses huvigruppidele lühiülevaate keskuse tegevusest sh sihtrühmast, teenustest jm tegevusega seonduvast (nt erinevad liigid nõustamisel, pöördumise korraldus, osapoolte õigused ja kohustused jms);
- arengukava – peaks sisaldama keskuse visiooni, missiooni, tegevuse põhisuundi ja valdkondi ning tegevuskava 3 aastaks;
- aasta tegevuskava – selles dokumendis fikseeritakse jooksva aasta eesmärgid, mis saadakse eelmise aasta tegevusi analüüsides ning konkreetsed tegevused püstitatud eesmärkide saavutamiseks;
- sisehindamise kord – dokument koosneb eneseanalüüsi ja sisekontrolli korralduslikest alustest ning annab ülevaate erinevate töötajate teemaga seotud kohustustest ja ülesannetest;
- reeglid töökorraldusele – kehtestab tööandja (TLS § 5 lg 1 p 11), reeglitele võiks olla viide töölepingus. Reeglid peavad aitama tööandjal otstarbekalt ja kõigile üheselt mõistetavalt korraldada ja juhtida tööd, ei tohi piirata töötaja põhiõigusi (TLS § 28 lg 2 p 11 ja 13), peab olema töötajale tutvustatud nii, et tööandja suudab seda tõendada;
- asjaajamise kord – sätestatakse tegevuse dokumenteerimisega ja haldamisega seonduv;
- nõustamistegevusega seotud dokumendid – registreerimislehed, nõustamise kokkuvõtted, tegevusaruanded jm;
- ...

Töösuhteid reguleerivad õigusaktid

Olulised valdkonda reguleerivad seadused:

- Täiskasvanute koolituse seadus
- Isikuandmete kaitse seadus
- Kollektiivse töötüli lahendamise seadus
- Kollektiivlepingu seadus
- Töötervishoiu ja tööohutuse seadus
- Töötajate usaldusisiku seadus (ei reguleeri ametühingu usaldusisiku tegevust)
- Pühade ja tähtpäevade seadus
- Võrdse kohtlemise seadus
- Soolise võrdõiguslikkuse seadus
- Töölepingu seadus (TLS)
- Tsiviilseadustiku ülosa seadus
- Võlaõigusseadus (VÕS)
- Individuaalse töövaidluse lahendamise seadus
- Karistusseadustik (KarS)

Erinevad lepingud töösuhtes

Tööleping

Töölepingu alusel teeb füüsiline isik (töötaja) teisele isikule (tööandja) tööd, alludes tema juhtimisele ja kontrollile. Tööandja maksab töötajale töö eest tasu.

Töölepingu olulised tingimused:

- tööandja nimi, registrikood ja asukoht;
- töötaja nimi, isikukood ja elukoht;
- töölepingu sõlmimise aeg ja tööle asumise aeg;
- tööülesannete kirjeldus – võib viidata ka ametijuhendile;
- ametinimetus – kohustuslik juhul, kui kaasneb õiguslik tagajärg;
- töötasu (vt ka § 29, 33) – kokkulepitud töötasu, kõik, mis lepingus on kokku lepitud ja ei kuulu ühepoolsele muutmisele. – arvutamise viis – töötatud aja eest, tüki eest vms. – maksmise kord – kui tihti (maks 1 kord kuus), millisel viisil (reegel on ülekandega, sularahas maksmiseks peab olema kokkulepe), - palgapäeva, - maksud ja maksed – suurus muutuvad tihti;
- muud kokkulepitud hüved;
- tööaeg – täis või osaline tööaeg, kellaajad;
- töö tegemise koht;
- puhkuse kestus;
- ärisaladuse sisu;
- viide ülesütlemise tähtaegadele;
- töökorralduslohud reeglid;
- viide kollektiivlepingule, kui see on.

Käsundusleping

- reguleeritud VÕS-ga, tööseadused ei kohaldu;
- oluliselt suurem lepinguvabadus;
- poolteks käsundisaaja ja käsundiandja;
- käsundisaajal väiksemad sotsiaalsed tagatised ja suurem risk kui töölepingu korral;
- käsundisaaja osutab käsundiandjale teenust;

- lepitakse kokku **protsessis** ehk selles, kuidas teenust osutatakse;
- käsundisaaja osutab teenust eeldusena isiklikult, kuid kokkuleppel võib ka mitte.

Töövõtuleping

- reguleeritud VÕS-ga, tööseadused ei kohaldu;
- oluliselt suurem lepinguvabadus;
- poolteks töövõtja ja tellija;
- käsundisaajal väiksemad sotsiaalsed tagatised ja suurem risk kui töölepingu korral;
- töövõtja teeb tellija jaoks töö;
- lepitakse kokku **tulemus**, tellijat ei huvita protsess;
- ei eeldata, et töövõtja peaks tegema töö isiklikult.

Käsunduslepingu ja töövõtulepingu olulised erinevused võrreldes töölepinguga – ei ole puhkust, tähtajapiiranguid, vorminõuet ja lepingu lõpetamise hüvitist.

Personaliarvestusega seotud dokumendid

Töösuhtesse astumisel esitatakse järgmised dokumendid:

- isikut tõendav dokument;
- tunnistuse (diplomi) vajaliku kvalifikatsiooni või hariduse kohta;
- CV/ankeet;
- töötaja võib lisaks ise esitada dokumente, mida oluliseks peab;

Töötajaga sõlmitakse tööleping, tutvustatakse ametijuhendit, töökorralduse reegleid.

Valitud küsimusi, mis tuleks TLS kohaselt tulenevalt kokku leppida:

- töö sisu – need võib pikemalt fikseerida ka ametijuhendis, kuid põhisisu peab olema lepingus ja seal viide ametijuhendile;
- töötasu – oluline seetõttu, et kui suurust ei suudeta tõendada, siis loetakse, et peab maksma sarnase töö eest sarnastel asjaoludel makstavat tasu;
- kaugtöö – määratleda võimalikult täpselt tingimused ja kontrolli võimalused;
- summeeritud tööaeg;
- osaline tööaeg – kindlasti leppida kokku maht;
- leppetrahvi tööle mitteilmumisel ja omavolilisel töölt lahkumisel – leppetrahvi puudumine ei välista hüvitamise nõuet;
- koolituskulude hüvitamine;
- autoriõigus.

Ametijuhend – TLS ei ole kohustuslik, kuid soovitatav on siiski need välja töötada ja allkirjastada.

Ametijuhendi koostamise aluseks võiks olla töö analüüs. Analüüsi teostamiseks on võimalik kasutada erinevaid võimalusi – nt dokumentide analüüsi, küsimustikke ja ankeete, vaatlust (sh osalusvaatlust), intervjuud, kriitiliste olukordade kaardistamist jm.

Pedagoogide tööga seotud määrused

- Pedagoogide kvalifikatsiooninõuded – vastu võetud **haridusministri 26. augusti 2002. a määrusega nr 65, kehtestatud PGS § 12¹ lõike 4 ja KLS § 11 lõike 2 punkti 1 alusel.**

Määrus sätestab koolieelses lasteasutuses ja koolis töötavatele pedagoogidele esitatavad kvalifikatsiooninõuded, kirjeldades nõutavat haridustaset ja erialast ettevalmistust või/ja juhtimisalast koolitust. Oluline on teada, et kvalifikatsiooninõuete täitmiseks vajalike kursuste õppekavad peavad olema registreeritud Haridus- ja Teadusministeeriumis ning määrukses sätestatud kvalifikatsiooninõuete täitmiseks vajalikud pedagoogikakursused (muuhulgas eelkoolipedagoogika, eripedagoogika ja kutsepedagoogika kursused), algõpetuse didaktika kursus, noorsootöö ning koolipsühholoogia kursused (edaspidi pedagoogilised kursused) läbitakse kõrghariduse omandamist võimaldavas õppeasutuses. ÕNK-is töötavate erispetsialistidele esitatavaid kvalifikatsiooninõudeid selles määrukses veel ei sätestata.

- Koolieelse lasteasutuse personali miinimumkoosseis - vastu võetud haridusministri 6.12.1999. a määrusega nr 58, kehtestatud KLS § 20 lõike 1 alusel.

Määrusega kinnitatud miinimumkoosseisus sätestatakse koolieelse lasteasutuse tegevuse tagamiseks vajalik minimaalne personali koosseis. ÕNK seisukohalt on olulised määruse punktid 6 – 10, kus on fikseeritud koolieelses lasteasutuses ette nähtud erispetsialistid.

- Lasteaed-alkkooli, algkooli, põhikooli ja gümnaasiumi personali miinimumkoosseis – **vastu võetud haridusministri 15. septembri 1999. a määrusega nr 48, kehtestatud PGS § 36 lõike 2 alusel.**

Määrusega kinnitatakse lasteaed-alkkooli, algkooli, põhikooli ning gümnaasiumi haldus-, õppe- ja abipersonali miinimumkoosseis; õpilaskoduga erivajadustega õpilaste erikooli ning sanatoorse kooli haldus-, õppe- ja abipersonali miinimumkoosseis; lasteaed-alkkooli, algkooli, põhikooli ja gümnaasiumi kasvatusala töötajate miinimumkoosseis; lasteaed-alkkooli, algkooli, põhikooli ning gümnaasiumi eripedagoogide ja koolipsühholoogide miinimumkoosseis; lasteaed-alkkooli, algkooli, põhikooli ja gümnaasiumi ujula abipersonali miinimumkoosseis; õpilaskoduga erivajadustega õpilaste erikooli ja sanatoorse kooli meditsiinipersonali miinimumkoosseis.

- Haridustöötajate tööaeg, vastu võetud Vabariigi Valitsuse 25. juuni 2009. a määrusega nr 113, kehtestatud TLS § 43 lõike 6 alusel.

Määrukses loetletakse ametikohad, millele kehtib lühendatud täistööaeg ja fikseeritakse lühendatud töötaja kestus erinevatel ametikohtadel.

- Haridus- ja teadustöötajate ametikohtade loetelu, kus antakse kuni 56 kalendripäeva põhipuhkust, ja puhkuse kestus ametikohtade kaupa, vastu võetud Vabariigi Valitsuse 25. juuni 2009. a määrusega nr 112, kehtestatud TLS § 58 lõike 2 alusel.

Määrukses fikseeritakse haridus-, teadus- ja arendusasutuste juhtide ja pedagoogide (sh logopeedide, eripedagoogide, psühholoogide ja sotsiaalpedagoogide) puhkuse pikkus.

Isikuandmete töötlemisega seotud õigusaktid

Olulised valdkonda reguleerivad õigusaktid

- Põhiseadus § 26: õigus eraelu puutumatusel, § 19: õigus vabale eneseteostusele § 44: õigus avalikule teabele juurdepääsule
- EL põhiõiguste harta II-68: õigus isikuandmete kaitsele
- EL andmekaitse direktiiv 95/46/EÜ
- Isikuandmete kaitse seadus (IKS)
- Avaliku teabe seadus (ATS)

2001. aastal jõustunud **avaliku teabe seaduse** eesmärk on tagada üldiseks kasutamiseks mõeldud teabele avalikkuse ja igäihe juurdepääsu võimalus, lähtudes demokraatliku ja sotsiaalse õigusriigi ning avatud ühiskonna põhimõtetest, ning luua võimalused avalikkuse kontrolliks avalike ülesannete täitmise üle. Avalik teave on mis tahes viisil ja mis tahes teabekandjale jäädvustatud ja dokumenteeritud teave, mis on saadud või loodud seaduses või selle alusel antud õigusaktides sätestatud avalikke ülesandeid täites. **Kogu avalik teave ei ole avalik (loe: avalikkusele kättesaadav).** Avalik on:

- teave, mis tuleb veebilehel avalikustada;
- teave, millele tagatakse juurdepääs teabenõudega;
- juurdepääsupiiranguga teave.

Seadus sätestab 11 teabe kategooriat, millele juurdepääs tuleb piirata (AK); 3 teabe kategooriat, millele juurdepääsu võib piirata ja 12 teabe kategooriat, millele juurdepääsu ei tohi piirata.

Isikuandmete mõiste

Isikuandmed on mis tahes andmed

- tuvastatud või
- tuvastatava (loe: äratuntava)

füüsilise isiku kohta, sõltumata sellest, millisel kujul või millises vormis need on (IKS § 4 lg 1).

Delikaatsed isikuandmed (IKS § 4 lg 2)

- 1) poliitilisi vaateid, usulisi ja maailmavaatelisi veendumusi kirjeldavad andmed, välja arvatud andmed seadusega ettenähtud korras registreeritud eraõiguslike juriidiliste isikute liikmeks olemise kohta;
- 2) etnilist päritolu ja rassilist kuuluvust kirjeldavad andmed;
- 3) andmed terviseseisundi või puude kohta;
- 4) andmed pärilikkuse informatsiooni kohta;
- 5) biomeetrilised andmed (eelkõige sõrmejälje-, peopesajälje- ja silmairisekujutis ning geenandmed);
- 6) andmed seksuaalelu kohta;
- 7) andmed ametiühingu liikmelisuse kohta;
- 8) andmed süüteo toimepanemise või selle ohvriks langemise kohta enne avalikku kohtuistungit või õigusrikkumise asjas otsuse langetamist või asja menetluse lõpetamist.

Isikuandmetega töötlemine on iga isikuandmetega tehtav toiming, sealhulgas: isikuandmete kogumine, salvestamine, korrastamine, säilitamine, muutmine ja avalikustamine; juurdepääsu võimaldamine isikuandmetele; päringute teostamine ja väljavõtete tegemine; isikuandmete kasutamine, edastamine, riskasutamine, ühendamine, sulgemine, kustutamine või hävitamine; või mitu eelnimetatud toimingut, sõltumata toimingute teostamise viisist ja kasutatavatest vahenditest. Kui andmeid töötleb avalik võim **on isikuandmete töötlemine lubatav õigusaktiga pandud ülesannete täitmiseks.**

Milliseid isikuandmeid vajab ja võib töödelda TÕNK on reguleerimata. Haridusastutuste puhul on see fikseeritud. Näit: Haridus- ja teadusministri 16. mai 2007. a määrus nr 42 Kooli õppe- ja kasvatustegevuse alaste kohustuslike dokumentide loetelu, dokumentides esitatavad andmed ning nende täitmise kord: klassijuhataja kannab klassipäevikusse üldandmed õpilaste kohta (nimi, isikukood või sünniaeg ja sugu; vanemate (seadusliku esindaja) nimed ja kontaktandmed; õpilase elukoht; klassi õppima asumine või koolist lahkumine õppeaasta vältel; õpilasraamatu lehekülje number).

Isikuandmete töötlemise põhimõtted (§ 6)

- 1) seaduslikkuse põhimõte – isikuandmeid võib koguda vaid ausal ja seaduslikul teel;
- 2) eesmärgikohasuse põhimõte – isikuandmeid võib koguda üksnes määratletud ja õiguspäraste eesmärkide saavutamiseks ning neid ei või töödelda viisil, mis ei ole andmetöötlemise eesmärkidega kooskõlas;
- 3) minimaalsuse põhimõte – isikuandmeid võib koguda vaid ulatuses, mis on vajalik määratletud eesmärkide saavutamiseks;
- 4) kasutuse piiramise põhimõte – isikuandmeid võib muudel eesmärkidel kasutada üksnes andmesubjekti nõusolekul või selleks pädeva organi loal;
- 5) andmete kvaliteedi põhimõte – isikuandmed peavad olema ajakohased, täielikud ning vajalikud seatud andmetöötlemise eesmärgi saavutamiseks;
- 6) turvalisuse põhimõte – isikuandmete kaitseks tuleb rakendada turvameetmeid, et kaitsta neid tahtmatu või volitamata töötlemise, avalikuks tuleku või hävimise eest;
- 7) individuaalse osaluse põhimõte – andmesubjekti tuleb teavitada tema kohta kogutavatest andmetest, talle tuleb võimaldada juurdepääs tema kohta käivatele andmetele ja tal on õigus nõuda ebatäpsete või eksitavate andmete parandamist.

Personali kohustus hoida konfidentsiaalsust

Haldusmenetluse seadus (§ 7): kohustus hoida riigi- ja ärisaladust ning hoida saladuses asutusesiseseks kasutamiseks tunnistatud andmed, sealhulgas eraelulised isikuandmed. **Vastutus** konfidentsiaalsuskohustuse rikkumise eest on distsiplinaarvastutus - noomitus, rahaträhv, teenistusest kõrvaldamine ja vabastamine jms või kriminaalvastutus. Kutse- ja ametitegevuses teatavaks saanud saladuse hoidmise kohustuse rikkumise eest (KarS § 157) karistatakse rahalise karistusega. Delikaatsete isikuandmete ebaseaduslik avaldamise eest (KarS § 157¹) karistatakse rahalise karistuse või kuni üheaastase vangistusega.

Ülevaade majandustegevusega seotud õigusaktidest

Olulised valdkonda reguleerivad seadused

Äri- ja mittetulundus:

- Mittetulundusühingute seadus

Õigusaktis fikseeritakse mittetulunduse mõiste (§ 1) ja õigusvõime (§ 2) ning reguleeritakse füüsilisest isikust ettevõtja (FIE) tegevusega seonduvat (§ 3 ja § 8).

- Sihtasutuste seadus

Seaduses fikseeritakse sihtasutuse mõiste (§ 1) ning reguleeritakse sihtasutuse asutamise (2. ptk), juhtimise (3. ptk), raamatupidamise (4. ptk), põhikirja muutmise (5. ptk) ja tegevuse lõpetamise (6. ptk) ühinemise ja jagunemisega (7. ptk) seonduvat.

- Tulundusühistuse seadus
- Äriseadustik
- Võlaõigusseadus (VÕS)

VÕS reguleerib erinevate lepingutega seonduvat. Seaduses selgitatakse mõiste leping tähendust (§ 8) ning kirjeldatakse teisi lepinguga seotud mõisteid – nt lepingu sõlmimine (§), lepingupooled, lepingu vormid (§ 11), pakkumus (§ 16), nõustumus, lepingust tulenevad kohustused, lepingu tüüptingimused (§) Võlasuhe – võlgnike paljusus, võlausaldajate paljusus, kohustuse täitmine ja rikkumine, õiguskaitsevahendid, takistused kohustuste täitmisel, kahju hüvitamine, kõrvalkohustused, käendamine, käsiraha, leppetrahv, võlasuhte

ülevõtmine, lepingust taganemine ja ülesütlemine. Tutvustatakse erinevaid lepinguvõimalusi, sh **võõrandamislepingud** – müügileping, vahetusleping, kinkeleping; **kasutuslepingud** – üürileping (§ 271), rendileping, liisinguleping, litsentsileping (§ 368), frantsiisileping (§ 375), ehitise ajutise kasutamise leping, tasuta kasutamise leping (§ 389), laenuleping ja krediidleping, kindlustusleping; **teenuste osutamise lepingud** – käsundusleping (§ 619), töövõtuleping (§ 635).

Raamatupidamine ja maksud:

- Raamatupidamise seadus

Reguleerib raamatupidamise korraldamise põhinõuded (§ 4), tekke ja kassapõhine arvestus (§ 5), majandustehingute dokumenteerimine ja kirjendamine (§ 6) jpm.

- Maksukorralduse seadus
- Kogumispensionide seadus
- Käibemaksuseadus
- Ravikindlustuse seadus
- Sotsiaalmaksuseadus
- Tulumaksuseadus

Seaduses sätestatakse mõisted maksu objekt, maksumaksja, maksustamisperiood, maksumäärad, erinevad mõisted - , tulumaksusoodustusega MTÜ-de ja SA-de nimekiri (§ 11), palgatuluga seonduv (§ 13)

- Töötuskindlustuse seadus
- Teised olulised raamatupidamisegaseotud õigusaktid:
- Teenistus-, töö- või ametiülesannete täitmisel isikliku sõiduauto kasutamise kohta arvestuse pidamise ja hüvitise maksmise kord
- Töölähetuse kulude hüvitiste maksmise kord ning välislahetuse päevaraha alammäär, maksmise tingimused ja kord
- Töötuskindlustuse seaduse alusel Eesti keskmise ühe kalendripäeva töötasu arvutamise kord
- Raamatupidamise aastaaruande koostamise üldpõhimõtted
- Nõuded informatsiooni esitusviisile raamatupidamise aastaaruandes
- Materiaalne ja immateriaalne põhivara
- Tulu kajastamine
- Avaliku ja erasektori partnerlusprojektid

Teised valdkonnaga seotud olulised seadused

- Avaliku teabe seadus (vt teemat 4.7)
- Isikuandmete kaitse seadus (vt teemat 4.7)
- Karistuseseadustik
- Konkurentsiseadus
- Korruptsioonivastane seadus

2. NÕUSTAMINE

Õppenõustamiskeskuste efektiivset tööd iseloomustab kõrgeltkvalifitseeritud spetsialistide koostöö. Sarnaselt teiste **võrgustikega** on ka sellel meeskonnal oma tugevad ja nõrgad küljed, samuti võimalused ja ohud.

Võrgustiku tugevaks küljeks tuleb pidada probleemidele reageerimise kiirust ning mitmekülgsust; kindlasti aitab omavaheline suhtlemine mõista teineteise tööpõhimõtteid ning kõikvõimalikud otsused sooritatakse kollektiivselt, samas on iga spetsialisti roll seotud konkreetse vastutusega.

Võrgustiku nõrgaks küljeks tuleb pidada kõrgeltkvalifitseeritud spetsialistide vähesust. Mitmed omavalitsused asuvad piirkonna keskusest ning erialaspetsialistidest kaugel ning nendepoolne aktiivsus jääb napiks. Vahel muutub probleemiks vähene koostööoskus ning keegi ei soovi võtta enda kanda liidri rolliga kaasnevat vastutust. Aktiivsetel inimestel on suur töökoormus ning neid ei saa kaasata igasse võrgustikku. Keerukate probleemide puhul on raske leida ühest lahendust, sageli napib alternatiivseid valikuvõimalusi. Võrgustikutöö arenedes on oht, et väheneb omavaheline kriitika.

Nõustamisteenuse üldised põhimõtted

- **Kättesaadavus** – konsulteerimist osutatakse õppenõustamiskeskuses, haridusasutustes või muus nõustamiseks sobivas kohas. Logopeedide vastuvõtuajad ja kontaktandmed ning teenuste sisu puudutav info on avalikult kättesaadavad.
- **Erapooletus** – nõustaja lähtub ainult nõustatava huvidest ja vajadustest.
- **Konfidentsiaalsus** – nõustamise käigus saadud info ja faktid on konfidentsiaalsed ega kuulu avalikustamisele.
- **Terviklikkus** - nõustaja arvestab otsuste langetamisel nõustatava isiklikku, sotsiaalset, kultuurilist ja majanduslikku tausta.
- **Koostöö** – nõustaja teeb koostööd teiste nõustajate ja erialaspetsialistidega nii kohalikul kui üleriigilisel tasandil.

Nõustamise mõiste, olemus ja alaliigid

Kadri Kõiv ja Kristel Jalak

Võrgustikutöö pakub spetsialistidele suurepärasest võimalust saada juurde paremaid kogemusi ja ideid oma töö efektiivsemaks muutmisel, kolleegidelt saadakse tagasisidet oma tööle. Kollektiivsetel otsustel on suurem kaal ja mõju.

Võrgustikutöö ohuks on läbipõlemise oht, kuna ootused – lootused on liiga suured. Tööd võivad raskendada autoritaarsed otsused ja takerdumine piasjasjadesse. Isiklikud suhted võivad kaotada objektiivsuse ning aja jooksul võib võrgustik hakata ise tootma probleeme. Vahel võib ohuks kujuneda ka rahvuslike eripärade pörkumine, kahjuks on õppenõustamiskeskuste spetsialistide hulgas vähe mehi.

Eelkoolieas toimub lapse kiire areng – seda nii füüsilises, vaimses kui sotsiaalses aspektis. Varases lapseas on keel lapse üldise kognitiivse arengu oluliseks näitajaks ning keelelist ja kognitiivset arengut polegi võimalik teineteisest täiesti lahus vaadelda. Kõnehäiretel on potentsiaalne laastav mõju nii personaalses, sotsiaalses kui akadeemilises plaanis. See fakt muudab kõneprobleemide vältimise ja korrektsiooni pedagoogilise töö oluliseks valdkonnaks.

Nõustamine on suhteliselt lühiajaline, sageli teooriale tuginev suhtlemisprotsess, mille eesmärgiks on aidata nõustataval lahendada arengu- või mõne konkreetse situatsiooniga seonduvaid probleeme. Nõustamistegevuse käigus antakse nõustatavale mitmesuguses vormis praktilist abi tema hetkeprobleemide ja konfliktide lahendamiseks ning arenguvõimaluste väljaselgitamiseks.

Nõustaja tegeleb nii inimese kui teemaga ja tema tegevuse tulemus on nõustatava maailmas positiivsete muutuste saavutamine. Siinjuures on olulised neli momenti.

- Erialase ettevalmistuse saanud nõustaja kohtleb oma klienti võrdsena.
- Nõustamine toimub valdavalt kahe isiku suhtlusena.
- Nõustaja aitab kliendil selgemini mõista tema elus toimuvat ja annab talle emotsionaalsete ja inimestevaheliste probleemide lahendamisel abi. Selle abi põhisisuks on kliendi julgustamine ja ettevalmistamine teadlike valikute tegemiseks.
- Nõustamisel arendatakse kliendi vastutustunnet, võimet määrata ise oma elus tähtsad eesmärgid ja nende saavutamise teed.

Nõustaja töö tulemuslikkust on kõrvalseisjatel ja vahel ka asjaosalistel raske hinnata. See sõltub eeskätt nõustaja asjatundlikkusest ning koostöö ulatusest ja ladususest kliendiga. Sageli ei ole töö tulemused mõõdetavad arvnäitajates ja võivad ilmneda alles mõningase aja pärast. Peamiseks edu kriteeriumiks on kliendi rahulolu koostöö ja tulemustega. Samas võib nõustamisprotsessi eri etappidel olla ka rahulolematust ja pettumust, arvestades „tülikaid küsimusi“ ja inimestele üldomast vastupanu muutustele.

Asjatundlik nõustaja kasutab suhtlemisoskusi selleks, et selgitada välja probleemi olemus inimese jaoks ja aidata tal endal leida sobivaim lahendus. Ta laseb nõustataval seista omal jalul, langetada otsuseid ja vastutada tulemuste eest. Nõustamise aluseks on usk, et inimeses on piisavalt ressursse, et ise oma probleemidega toime tulla.

Nõustamine:

- põhineb sellekohasel kokkuleppel;
- eeldab professionaalseid teadmisi, oskusi ja kogemusi;
- põhineb kindlate meetodite kasutamisel;
- teostub osapoolte suhtlemise kaudu;
- rajaneb nõustatava-nõustaja usalduslikul koostööl;
- toimub suhteliselt piiratud aja jooksul.

Seoses nõustamisega on levinud mitmed väärarusaamad:

- nõustamine on õpetamine;
- nõustaja on targem kui nõustatav, ta teab õigeid vastuseid;
- nõustaja otsustab, mida tuleb teha ja/või vastutab tulemuste eest.

Selleks, et nõustatav „nõu vastu võtaks“, seda rakendaks ja sellest kasu saaks, on vaja tundma õppida ja mõista tema iseärasusi, vajadusi, suhtumist ja tundeid. Nn kliendikeskne nõustamine baseerub suhete loomisel ja hoidmisel ning selleks on vaja suhtlemisoskusi.

Kliendikeskne nõustamine:

- eeldab alustamist olukorrast, kus nõustatav tegelikult on, mitte sealt, kus ta ise arvab ennast olevat või sealt kus nõustaja oma mõtteprotsessiga on;
- on inimese abistamine otsustamiseks, milliseid andmeid või informatsiooni koguda;
- lubab nõustataval endal diagnoosida probleeme iseenda jaoks ja otsustada, millist abi ta vajab;
- on nõustatava aitamine andmete tõlgendamisel ja otsuste langetamisel, selle asemel et seda ise teha;
- aitab inimesel pühenduda tegevusplaani elluviimisele ja toetab teda otsuste elluviimisel;
- jätab vastutuse nõustatavale;
- ei muuda nõustatavat nõustajast sõltuvaks.

Nõustamise liigitamisel võib lähtuda erinevatest kriteeriumitest.

Nõustamise teema või valdkonna alusel, näiteks:

- sotsiaalnõustamine;
- psühholoogiline nõustamine;
- sotsiaalpedagoogiline nõustamine;
- juriidiline nõustamine;
- meditsiiniline nõustamine;
- karjäärinõustamine;
- ettevõtlusalane nõustamine;
- võlanõustamine;
- kriisinõustamine;
- jne.

Nõustamise sihtgrupi alusel, näiteks:

- noorte nõustamine;
- vanurite nõustamine;
- maanaiste nõustamine;
- perenõustamine;
- töötute nõustamine;
- jne.

Nõustamisel kasutatava meetodika alusel, näiteks:

- kognitiiv-käitumuslik nõustamine;
- psühhodraama;
- geštalteraapia;
- sotsiodünaamiline nõustamine;
- lahenduskeskne nõustamine;
- konstruktivistlik nõustamine.

Nõustamise fookuse alusel võime rääkida intrapersonaalsest (seotud emotsionaalsete, kognitiivsete protsesside, käitumise ja õppimisega) või interpersonaalsest (seotud indiviidide vaheliste või indiviidi ja keskkonna vaheliste suhetega) nõustamisest.

Samuti võime nõustamist liigitada **individuaal- ja grupinõustamiseks** (täpsemalt nõustamise liikidest lk 80 - 81).

Individuaalnõustamisel tegeleb nõustaja ühe kliendiga. Vahel, kui see on konkreetse kliendi nõustamiseks vajalik, võib nõustamisel osaleda kolmas osapool (nt lapsevanem, abikaasa, sõber või keegi teine nõustamisprotsessi jaoks oluline inimene).

Lapse individuaalsuse arendamise tasandid

(allikas: <http://www.hm.ee/index.php?047298>)

I tasand – lapse arengu jälgimine ja kirjeldamine toimub rühma- või klassitöö tingimustes, vastavalt vajadusele õpetaja diferentseerib ja individualiseerib tegevusi/õpetust ning nõustab ja juhendab lapsevanemat.

II tasand – lapse arengutaseme täpsem hindamine toimub haridusasutuse õpetajate ja/või vajalike spetsialistide poolt, määratakse vajadus ning rakendatakse arengut toetavaid tugiteenuseid.

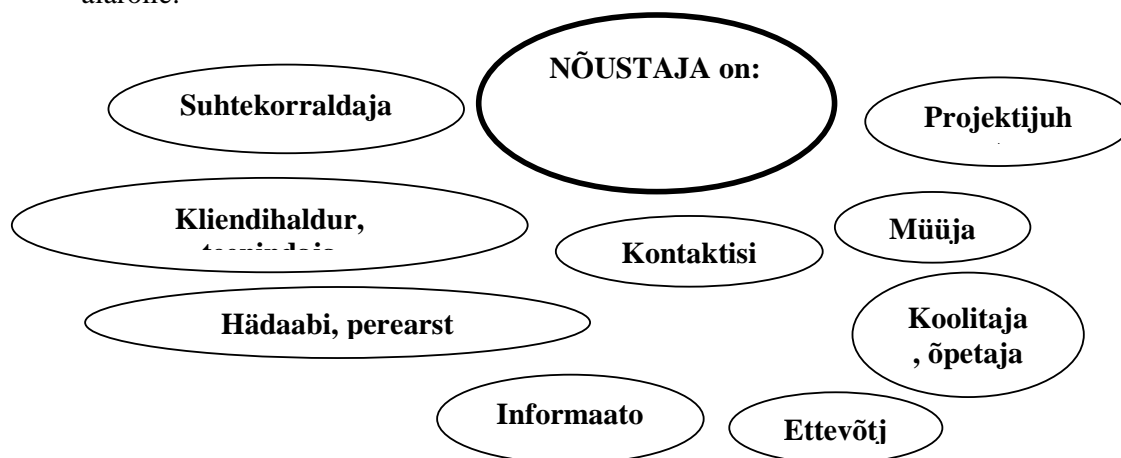
III tasand – maakonna/linna nõustamiskomisjon määrab võimetekohase õppekava ja/või vajalikud arendamis- ning õppimistingimused. Koostöös kohaliku omavalitsusega luuakse võimalused võimetekohase õppekava ja vajalike tingimuste rakendamiseks (sh erirühmad, -klassid).

Grupinõustamisel tegeleb nõustaja mitme sarnaste vajadustega kliendiga. Grupi suurus võib olla 2–30 inimest. Grupid võivad olla nii avatud kui eelnevalt komplekteeritud.

Konkreetsete nõustamistegevuste juures sageli kombineeritakse neid erinevaid liigituskriteeriume. Me räägime individuaalsest psühholoogilisest nõustamisest, grupiviisilisest geštaltheraapiast, karjäärinõustamisest abiturientidele, konstruktivistlikust karjäärinõustamisest jne.

Nõustaja roll ja eetilised lähtekohad

Nõustaja põhiroll – toetada klienti lahenduste leidmisel – sisaldab endas terve hulga erinevaid alarolle:



Sotsiaalsühholoogilise rolli kujundavad ümbritsevate inimeste ootused sellele rollile. Nõustajale esitatavad ootused on, sõltuvalt tema paljudest alarollidest, erinevad ja sageli vastuolulised.

Näiteks klientide ootused võivad olla:

- saada (kiireid) lahendusi, saada „päästetud“;
- pälvida ära kuulamist;
- leida mõistmist, tunnustamist, julgustamist, usaldust;
- saada (positiivset) tagasisidet;
- leida tuge probleemi lahendamisel või ennetada probleeme;
- jagada kellegagi vastutust;
- olla kontaktis kompetentse isikuga, kes on 24/h kättesaadav;
- saada vastutulekuid ja soodustusi;
- saada „asi kiiresti kaelast“;
- jms.

Oma ootused nõustaja rollile on ka tema kolleegidel, nõustamiskeskuse juhtidel, avalikkusel, pereliikmetel ja teistel gruppidel. Erinevad ootused ja rollid võivad vahel olla vastuolulised ja tekitada tunde, et „kõigi vastu korraga hea olla ei saa“.

Konfliktsetes situatsioonides on abi sellest, kui nõustaja teeb endale selgeks, millises olukorras ta parasjagu on. Mõeldes oma erinevatele alarollidele on lihtsam mõista, millises rollis suhtluspartner teda parasjagu näeb. Teadlik ootuste analüüs aitab otsustada, kelle ja millistele ootustele oma käitumisega vastu tulla. Ainuüksi olukorra teadvustamine võib tuua kergendust ja aitab teha valikuid. Samas ei tohi muidugi unustada, et töö nõustajana eeldab kõigepealt kliendi huvidest lähtumist.

Nõustaja rolli oluline komponent on kindlasti kindlate eetiliste põhimõtete jälgimine.

Igal erialal on olemas teatud kutseetika, mida järgitakse ka siis, kui tegemist on kirjutamata reeglitega. Kutseetika on vajalik ühtsete kõrgete tööstandardite tagamiseks, klientide usalduse tekitamiseks ja hoidmiseks ning toe pakkumiseks rasketes situatsioonides, kus käitumisstiili valik võib olla erinevatel põhjustel komplitseeritud. Eetika järgimine loob identiteedi, kuuluvustunde, mis eristab antud ala esindajaid teistest ja mis on hädavajalik oma töö ja iseene väärtustamiseks.

Erinevate konsulteerimisega ja nõustamisega tegelevate isikute või organisatsioonide kutseetika võib veidi varieeruda, kuid alljärgnevad punktid kehtivad igasuguse nõustamistegevuse puhul:

Kliendil on alati õigus

Tal on ka õigus eksida, olla valesti või halvasti informeeritud, mitte omada vajalikke oskusi. Nõustaja aktsepteerib klienti just sellisena nagu ta on.

Nõustaja lähtub kliendi huvidest

Koostöösuhete aluseks on kliendi vajadused. Nõustaja on sõltumatu muudest motiividest.

Nõustaja peab kinni lubadustest

Ta peab kõrvale kaldumatult kinni kliendile antud lubadustest töö sisu, vormi, tähtaegade ja tulemuste osas. Ta püüab paindlikult reageerida kliendi ja keskkonna vajaduste ning võimaluste muutumisele ning koostöös kliendiga kohandab oma tegevust nendega.

Nõustaja garanteerib konfidentsiaalsuse

Töö käigus nõustajale kogunenud informatsiooni kasutab ta ainult antud lepingu täitmiseks. Nõustaja ei levita informatsiooni kolmandatele osapooltele mistahes vormis ilma kliendi sellekohase nõusolekuta.

Nõustaja on kompetentne

Ta tegeleb pidevalt enesetäiendamisega. Ta soovib ainult kõige kaasaegsemaid lahendusi. Ta hoidub kompetentsuse ületamisest ega sõlmi lepinguid klientidega valdkondades, kus pole suuteline kindlustama pädevat lahendust. Taolistel puhkudel annab ta kliendile nõu, kelle poole võib antud probleemiga pöörduda.

Nõustaja ei lase kliendil endast sõltuvusse sattuda

Ta ei juhi tööd ega langeta kliendi eest otsuseid. Ta katkestab nõustamise juhul, kui klient teda enam ei vaja.

Nõustaja teeb koostööd kolleegidega

Ta ei jätkka ega võta üle teiste nõustajate poolt alustatud tööd ilma nendega selles eelnevalt kokku leppimata. Ta vahetab kolleegidega kogemusi ja informatsiooni eeldusel, et see ei kahjusta klientide huve.

Nõustaja kohtleb kõiki kliente võrdselt

Te ei lase kliendi väärtushinnangutel mõjutada oma suhtumist kliendisse või pakutavasse abisse. Nõustaja peaks:

- aru saama iseenda väärtushinnangutest ja sellest, kuidas need erinevad kliendi või töökaaslaste omadest;
- olema teadlik oma varjatud väärtushinnangutest ning sellest, millist mõju võivad need avaldada tema suhtele kliendiga;
- aktsepteerima kliendi õigust omada teistsuguseid väärtushinnanguid;
- vältima moraliseerivat tooni.

Ka ei tohiks nõustaja sekkuda kliendi mõtisklustesse sellisel moel, et see paneb kliendi kõhklema oma tegelikes väärtushinnangutes. Samuti ei tohi klienti arvustada või välja tuua oma hinnanguid kliendi väärtushinnangute kohta.

Peamised nõustamisoskused

Kliendikeskne nõustaja vajab teatud spetsiifilisi oskusi.

Iseenda teadmiste piiride tundmine

Edukas nõustaja on teadlik oma tugevatest ja nõrkadest külgedest ning nende vastastikusest mõjust. Ta teab, mida ja kuidas endas arendada ja kus on tema piirid.

Kontaktioskused.

Hea nõustaja oskab luua usaldusõhkkonna, mis aitab kaasa probleemide lahendamisele.

Suhtlemisoskused

Nõustaja on elukutseline suhtleja. Ta on võimeline väljendama oma mõtteid ja aru saama teiste omadest.

Jälgimisoskused

Kliendiga või klientide grupiga töötades oskab nõustaja aru saada, kuidas mõjutavad inimeste suhted ja käitumine probleemi.

Probleemilahendusoskused

Kliendikeskne nõustaja kaasab kliendi nii probleemide selgitamise kui lahenduste leidmise protsessi.

Tunnetega töötamise oskused

Muudatuste sisseviimine mõjutab alati inimesi. Nõustaja oskab arvestada nende mõjudega ja vastupanuga ning oskab abistada kriisisituatsioonides.

Iseenda mõistmine

Edukas saab olla vaid see nõustaja, kes tegeleb eneseanalüüsi ja arenguga.

Hea nõustaja loob kliendiga usaldussuhte. Õhkkonna, kus klient tunneb ennast turvaliselt, kus ta võib olla „tema ise“, avameelselt näidata ka oma nõrkusi. Ta aktsepteerib klienti kui võrdset partnerit, kellel võib küll olla vähem teadmisi ja kogemusi õpitavas küsimuses, kuid kellel on olemas otsustamisõigus ja vaba tahe. Vajadusel tagab nõustaja konfidentsiaalsuse.

Usalduse loomiseks on eeskätt olulised avatus, siirus, huvi kliendi vastu ja soov aidata tal areneda. See tähendab ka veendumust, et ta on suuteline edu saavutama.

Usalduse võib kergesti rikkuda, kui nõustaja on ise eelarvamuste küüsis, rahulolematu, vihane ja ülearu jääk või hoopis loid ja väheentusiastlik.

Nõustamine võib ebaõnnestuda ka siis, kui nõustaja on muude ülesannetega väga hõivatud või tähtaja surve all.

C. Rogersi ja Th. Gordoni järgi on nõustajale vajalikud järgmised omadused:

- empaatia, sisseelamisvõime. Võime kogeda teise tundeid, tema olukorda sisse elada ja anda edasi sellest tulenev mõistev suhtumine. Seejuures oma piiride säilitamine;
- aktsepteerimine ja respekterimine. Austus enese ja teise vastu, soojus. Nõustaja laseb juhendataval olla selline, nagu ta sel hetkel on, ja tunda end nii, nagu ta sel hetkel tunneb;
- siirus, loomulikkus, avatus. Aus soov infot koguda, tõeline teisest hoolimine, ehtne otsekoheus teeseldud huvi asemel.

Thomas Gordon soovib nõustamisoskusi rakendada järk-järgult ja mitte võtta kasutusele „tugevamaid“ meetodeid, kui piisab vähemast.



Nõustaja võib vajada ka enesekehtestamisoskusi. Enesekehtestamine on termin, mis aetakse sageli segi agressiivsusega. Tegelikult on enesekehtestamine oskus väljendada oma tundeid, mõtteid ja soove ning seista oma õiguste eest teiste õigusi rikkumata.

Igal inimesel on oma ainulaadne isikuruum – füüsiline, väärtuste ruum ja psühholoogiline ruum. Nii nagu kaitstakse oma füüsilist ruumi, suunates liiga lähedale sattunud inimese enda isiklikust ruumist välja või astudes temast eemale, on võimalik kaitsta ka psühholoogilist ja väärtuste ruumi.

Nõustaja, selleks et olla abistav, peab suutma hoida oma isikuruumi piire. Nõustamissituatsioonis võib tal tekkida vajadus:

- jääda kindlaks oma seisukohtadele, nõuetele või õigustatud ootustele;
- konfronteeruda ehk vastanduda kliendiga;
- vastata kliendi palvele või nõudele keeldumisega;
- tulla toime kliendi vastuväidete ja vastupanuga.

Efektiivne kehtestamine vastab järgmistele kriteeriumitele:

- sekkumise tulemusel muudab teine pool oma probleemset käitumist;
- hoidutakse teise isiklikku ruumi tungimisest;

- ei kahjustata teise eneseväarikust;
- motivatsioon suhelda säilib;
- teise kaitsevajadus ei muutu nii tugevaks, et see pärsib edasist suhtlemist või on ohtlik.

Kehtestava käitumise korral järgneb selgele kehtestavale sõnumile alati paus ja teise poole aktiivne kuulamine.

Nõustaja peab olema teadlik ka kliendi hirmudest ja oskama arvestada faktoreid, mis takistavad uute ideede vastuvõtmist ja arengut.

- Valesti püstitatud, liiga piiravad arengueesmärgid
- Ei usuta muudatuste teostatavusesse
- Aegunud kogemus
- Majanduslik aspekt
- Hirm toimetuleku ees uues olukorras
- Hirm kontrolli kaotamise ees
- Raskused mingi muu grupi arvamusele vastu seismisel
- Autoriteetide survele vastuseisimine
- Pikaajaliste protsesside mitteteadvustamine
- Väärtushinnangute muutmise vajadus
- Eneseusalduse puudumine

Need takistused tekitavad vastupanu, mis on loomulik nähtus, mis suure tõenäosusega aeg-ajalt ilmneb nii uute kui ka vanade klientide puhul ja võib ilmneda erinevates vormides.

Vastupanu läbitöötamine on ainus viis inimese käitumise muutmiseks, nõustumise ja koostöö saavutamiseks, kaasamiseks muutustesse. Hästi tehtud töö vastupanuga aitab inimesel leida motivatsiooni ja innustab panustama.

PSÜHHOLOOGILINE NÕUSTAMINE

Kadri Kõiv, Kristel Jalak

Mis on psühholoogiline nõustamine?

Psühholoogiline nõustamine on nii täiskasvanutele kui ka lastele abi osutamine erinevate elus ette tulevate probleemide ja murede lahendamiseks, kohanemisvõime parandamiseks ja isiksuse arenemisvõimaluste väljaselgitamiseks.

Psühholoogilise nõustamise **eesmärke**

- Probleemide lahendamine lähisuhtes ja perekonnas
- Konfliktide ennetamine ja lahendamine
- Eluga toimetuleku toetamine
- Psühhotraumade tõttu kujunenud häirete leevendamine
- Elukvaliteedi, s.h. lähisuhte-kvaliteedi tõstmine jpm
- Muutustega kohanemine Enesehinnangu korrigeerimine
- Hirmude ja foobiatega toimetulek
- Ärevuse, masenduse ja elutüdimusega toimetulek

Kes saab pakkuda psühholoogilist nõustamist?

Psühholoogilist nõustamist saab pakkuda vastava ettevalmistusega (s.t nõustamisoskusi valdav) inimene, enamasti on selleks psühholoog. Teatud probleemide lahendamisel võib nõustamist pakkuda ka mitte-psühholoog, kes on saanud nõustajana tegutsemiseks vastava väljaõppe.

Nõustaja ülesanneteks on probleemide ennetamine, hindamine, vastavate sekkumiste läbiviimine (nõustamine ja konsulteerimine). Vajadusel võib nõustaja pakkuda ka koolitusi ning tegeleda uurimistööga.

Nõustaja töös on olulisel kohal eetiliste põhimõtete ja konfidentsiaalsuse nõuete järgimine. Kuna sageli puutub nõustaja kokku probleemide ning emotsioonidega, siis peab ta olema ise tolerantne, empaatiline ja siiras ning omama häid probleemikäsitlemise- ja suhtlemisoskusi.

Nõustamise liigid

Nõustamistegevust on võimalik liigitada lähtudes sihtgrupist, kasutatavast meetodist ja nõustamise eesmärgist. Kuigi kõige enam praktiseeritakse individuaalnõustamist, viiakse nõustamist läbi ka mitme inimese (lähisuhtepartnerid, pereliikmed, kolleegid, juht ja töötaja jne) osavõtul. Kliendi jaoks sobivaim nõustamisviis selgitatakse välja esmase individuaalse nõustamiseseansi käigus.

Individuaalne nõustamine on näidustatud isiksuse- ja suhtlemisprobleemide korral sh kriisiolukorras. Individuaalne nõustamine toetab kohanemisprotsessi, võimaldab korrigeerida

enesehinnangut, suurendab toimetulekuvõimet. Individuaalse nõustamise käigus analüüsib klient koostöös nõustajaga põhjusi, mis on viinud probleemse olukorrani ning leiab probleemidele lahendusi ning uusi vaatenurki oma olukorrale.

Paarinõustamine annab teadmisi enda ja partneri kohta ning kooselu arengu seaduspärasuste kohta. Paarinõustamine võimaldab paremini toime tulla konfliktide lahendamise, tõsta rahulolu iseene ja kooseluga. Nõustamine on soovitatav nii kooseluks valmistumisel, abielu mistahes perioodidel kui ka lahutamise seoses.

Perenõustamine on näidustatud reeglina juhul, kui ühe pereliikme probleemid või tervisehäired on mõjutamas peresuhteid tervikuna või kui ühe inimese probleemide lahendamisele saaksid kaasa aidata teised tema pere- liikmed. Perenõustamine suurendab mõistmist laste ja vanemate vahel, aitab näha ja üles leida peresisesid ressursse nii probleemide ennetamiseks kui ka nende lahendamiseks.

Paljud nõustamiskeskused pakuvad lisaks eelpool nimetatule veel ka :

- **lastepsühholoogi konsultatsioone**, mille eesmärgiks on aidata leida lahendusi lapse mistahes käitumis-, emotsionaalsete ja intellektuaalsete probleemide puhul, samuti aidata lapse kooliküpsuse üle otsustamisel, kooliks ettevalmistamisel, õpiraskustega toimetulekul jne;
- **noortenõustamist**, mis keskendub täiskasvanuks saamise spetsiifilistele probleemidele: enesekindlus, vanematest sõltumatuks saamine, suhted sõpradega, lähisuhete loomine. Noortenõustamine võib tegeleda ka õpiraskuste teemaga, tööellu sisseelamise toetamisega jpm;
- **karjäärinõustamist**, mis võimaldab õppida end paremini tundma selleks, et kavandada edasiminekuid või muutusi teisel eluteel. Karjäärinõustamine aitab selgemalt teadvustada oma vajadusi, soove, võimeid ja võimalusi. Karjäärinõustamine aitab mõista enda huvisid, tugevusi ja teadlikumalt planeerida enesetäiendamist.

Psühholoogilise nõustamise meetodid

Psühholoogilise nõustamise aluseks on usalduslik koostöösuhe nõustaja ja kliendi vahel. Kõik nõustamisseanssidel räägitu on konfidentsiaalne. Nõustaja rakendab oma oskusi ja teadmisi igale inimesele või grupile nende eripärast lähtuvalt.

Nõustamine baseerub erinevatel psühholoogia koolkondadel ja nende poolt arendatud teooriatel. Sageli kombineerivad nõustajad erinevate koolkondade meetodeid. Rohkem tuntud klassikalised koolkonnad on näiteks psühhoanalüütiline, kognitiiv-käitumuslik, eksistentsiaalne.

Psühholoogilise nõustamise käigus kasutab nõustaja erinevaid **psühholoogilisi meetodeid**, mis on just konkreetse kliendi ja tema probleemi lahendamise jaoks sobivad. Peamiseks meetodiks on vestlus, mille abil selgitatakse probleemi põhjused ja leitakse sellele lahendused.

Individuaalne nõustamine võib piirduda mõne seansiga või kujuneda pikemaajaliseks nõustamissuhteks. Sõltub see kliendi probleemi olemusest, vajadustest ja motiveeritusest. Individuaalse nõustamise seansside sagedus sõltub kliendi ja nõustaja kokkuleppest, tavapärastelt on see 1-2 korda nädalas. Nõustamine võib toimuda nii nõustajaga silmast-silma kohtudes kui ka kaasaegsete infotehnoloogia vahendite (nt MSN, SKYPE) vahendusel.

Sageli kasutavad nõustajad nõustamiseanssidega kombineeritult veel **isiksuse psühhodiagnostika instrumente**. Enamasti on selleks testide abil inimese psühholoogiliste eripärade (nt isikuomadused, võimed jne) selgitamine, mis võimaldab enese paremat tundma õppimist, edasist eneseanalüüsi ning isikliku arenguplaani koostamist. Oma eripäradest teadlik inimene suudab kergemini kohaneda, võtta vastu otsuseid, arvestada suhtlemissituatsioonides nii enda kui partneri vajadustega ning lahendada edukamalt probleeme.

Vajadusel soovib psühholoogiline nõustaja kliendile teisi spetsialiste, psühhiaatreid või psühhoterapeute jne.

Kriis ja kriisiabi

Abistavates ametites töötajad puutuvad oma töös varem või hiljem kokku kriisis inimestega. Seetõttu on oluline omada baasteadmisi kriisi olemusest, teadvustada oma rolli kriisis inimese toetamisel ning mõelda läbi, millises vormis ja mahus ollakse nõustamiskeskuses valmis kriisiabi pakkuma.

Kriis on inimese normaalne reaktsioon muutunud olukorrale. Kriisireaktsioon kaitseb isiksuse terviklikkust ja on normaalse psüühika reaktsioon ebanormaalseks muutunud olukorrale. Kriis on otsekui puhver, mis hoiab ja kaitseb inimest kui tervikut selle läbi, et juhtunu tähenduse jõuab inimeseni järkjärgult.

Oma elu jooksul läbib inimene oma arengus mitmeid üleminekuperioode ehk **arengukriise**. Need on elu loomulik osa, kuid sageli vajab inimene kõrvalist psühhosotsiaalset tuge, et arengukriisidega paremini toime tulla, sest arengukriisid toovad kaasa segadust ja kaaslase tugi võib olla oluline uue selguse tekkimisel.

Ootamatust ja soovimatust tugevast väljaspoolsest mõjust tingitud kriiside, **traumaatiliste kriiside**, korral on välise abi vajadus tunduvalt suurem. Üheks traumaatilise kriisi tunnuseks peetaksegi seda, et inimese olemasolevatest teadmistest, kogemustest ja oskustest ei piisa selleks, et muutunud olukorraga toime tulla.

Traumaatilise kriisi võivad vallandada erinevad sündmused (olulise inimese surm, enda või lähedase tõsine haigestumine, rahaline kaotus, töökoha/kodu kaotus jne). See, kuidas kriisis inimene käitub võib olla inimeseti väga erinev, kuid alati kehtib põhimõte, et igasugune kriisireaktsioon on õige ja loomulik. Üks ja sama sündmus võib erinevate inimeste juures esile kutsuda väga erineva iseloomu ja tugevusega reaktsiooni. See on seotud inimese erineva vanuse ja elukogemusega, aga ka mitmete teiste asjaoludega. Tavaliselt kriisireaktsiooni tugevust mõjutavad varasem kriisikogemus, üldine eluolukord, abi kättesaadavus ja harjumuspärasus.

Kriisi kulg ja etapid

Kriisireaktsioon algab **šokiga**, mis võib kesta mõnest hetkest paari päevani ja mil inimene juhtunud tõrjub. Selles seisundis on kõik reaktsioonid võimalikud ja loomulikud, käitumine võib olla peaaegu ettearvatu.

Abiks on teise inimese juuresolek ja hoolitsus. Šokis olevale inimesele on rahustid ja alkohol üldjuhul vastunäidustatud ning teevad kasu asemel kahju.

Järgneb **reaktsioonifaas**, millega kaasnevad tugevad negatiivsed emotsioonid ja inimene käib mõttes mineviku läbi ning üritab juhtunut mõista. Reaktsiooniperiood võib kesta nädalaid kuni kuid (normaalseks peetakse maksimum 6 kuud). Reaktsiooniperiood jaguneb kaheks.

1) Varajane reaktsioonifaas, kus ilmnevad väga suured muutused argirutiinis (söömine, magamine, suhtumine oma kohustustesse jms) ning inimene võib sel ajal eneselegi võõrana tunduda. Palju on vastuseta küsimusi, juhtunuga seotud pildid tulevad vägisi meelde, uni võib olla häiritud, vanad hirmud tulevad taas esile, paljud kardavad üksiolekut, tunnevad vajadust olla koos lähedastega. Pidev pingulolek väsitab ning kriisis oleval inimesel võib tekkida tõsiseid suhtlemisraskusi argitasandil, nt tööl või koolis, kus elu endistviisi edasi läheb.

2) Hilises reaktsioonifaasis vajab inimene häid ärakuulajaid ja toetavaid suhteid. Teistest eraldumise ja masendusse kaldumise oht on suurim just sel ajal. Häirivate sümptomite puhul tuleb aidata tal pöörduda arsti, psühhiaatri või psühholoogi poole.

Peamine **abi** nii varases kui hilises reaktsioonifaasis on soe, mõistev kuulamine.

Kriis lõpeb **toibumise ja ümberorienteerumise faasiga**. Vähehaaval saadakse füüsilised stressireaktsioonid ning juhtunuga seotud tunded ja mälestused kontrolli alla. Mälestused moodustavad tervikliku loo, kuhu on haaratud ka emotsioonid. Kogemus on jätnud oma armid, kuid inimene õpib toime tulema uues olukorras. Traumaatiline sündmus saab ohvri elus vähehaaval oma tähendus. Kriis on möödas, kui juhtunule suudetakse mõelda ja sellest rääkida rahulikult, ilma häirivalt tugevate tunneteta.

Kriisiabi on võimalik pakkuda erinevates vormides. Nõustamiskeskuse spetsiifikaga sobib kõige paremini individuaalne psühholoogiline nõustamine traumaatiliste sündmuste ja õnnetusjuhtumite läbi kannatanutele ja nende lähedastele. Kuid lisaks sellele võib vastava oskusteabe ning spetsialistide olemasolu korral pakkuda ka *debriefing`*ut (psühholoogiline järeltöö grupis peale traumaatilist sündmust või õnnetusjuhtumit), grupinõustamist ja telefoninõustamist.

Nõustamiskeskus võib oma valmisolekut kriisiabi pakkuda suurendada sellega, et koostatakse **kriisiplaan**, mille abil on võimalik kriisiolukorraga kokku puutudes võtta kasutusele kohased tegutsemispõhimõtted. Selle plaani üks osa peaks sisaldama ülevaadet sellest, millised keskuse töötajatest (koostööpartneritest) on saanud ettevalmistuse kriisiabi pakkumiseks ning millises vormis ollakse seda valmis pakkuma. Kriisiabi teemalisi täiendkoolitusi võiks teatud regulaarsusega pakkuda kõigile keskuse töötajatele.

Nõustamiskeskuse juht peaks teadvustama, et nii nagu igasugune nõustamine, on ka kriisiabi pakkumine raske, töötaja isiksust puudutav töö ning seepärast vajavad töötajad läbipõlemise ohu vähendamiseks vastavasisulisi koolitusi ning supervisiooni.

Kirjandus:

- John McLeod, „Nõustamisoskus“, Väike Vanker, 2008
- Robert Bolton, „Igapäevaoskused“, Väike Vanker, 2006
- Tom Rath, Donald Clifton, „Kui täis on sinu tass?“, Väike Vanker, 2006
- Daniel Goleman, „Sotsiaalne intelligentsus“, Väike Vanker, 2007
- Stephen Covey, „Väga efektiivse inimese 7 harjumust“, Ilo, 2008
- Matthew McKay jt, „Suhtlemisoskused“, Väike Vanker, 2007
- Thomas Gordon „Tark lapsevanem“, Väike Vanker, 2006
- Martti Lindqvist, „Aitaja vari. Kurjuse ja haavatavuse probleem inimestega töötamisel“, 2008, Väike Vanker

- Tommy Hellsten , „Jõehobu elutoas“, Pilgrim, 2007
- Tommy Hellsten, „Jõehobu töökohal“, Johannes Esto Ühing, 2004
- Philip M. Stahl, „Lastekasvatus pärast lahutust“, Väike Vanker, 2008
- Jesper Juul, „Sinu tark laps“, Väike Vanker, 2010

SOTSIAALPEDAGOOGILINE NÕUSTAMINE

Viivi Neare

Sotsiaalpedagoogilise tegevuse erilisus võrreldes pedagoogilise tegevusega seisneb tegutsemise vajaduses siis, kui lapsel või inimeste grupil on tekkinud probleemsituatsioon vastastikus integratsioonis ühiskonnaga ehk keskkonnaga. Sotsiaalpedagoogilises tegevuses peetakse tähtsaks lapse arenguks ja õppimiseks oluliste erinevate keskkondade vahele tekkinud vastuolude või arusaamatuste kõrvaldamist, samuti lapsevanemate kasvatusalaste teadmiste taseme tõstmist ja kodu ning lasteasutuse/kooli koostöö tihendamist.

Sotsiaalpedagoog on spetsialist, kes tegeleb sotsiaalsete probleemide pedagoogilise lahendamise ja leevendamisega, samuti sotsiaalse tõrjutuse vältimise ja nende laste keskkonda kaasamisega, kelle tõrjutuse oht nõrgendab lapse heaolu ja toimetulekut.

Sotsiaalpedagoogiline nõustamine on samuti HEA nõustamine, sest ka siin leevendatakse abivajaja probleeme ja samas tõstetakse indiviidi enda võimalusi ning suutlikkust olukordadega toime tulla. Sotsiaalnõustamise käigus selgitatakse välja sotsiaalsed probleemid, äratatakse lapse ja tema vanema(te) teadlikkus abi vajalikkusest ja aktiveeritakse teda (ka peret) ise ennast aitama.

Sotsiaalnõustaja tegevus on oluliselt laiem kui näiteks eripedagoogiline, logopeediline või psühholoogiline nõustamine, kuid ka sotsiaalnõustamisel kehtivad samad põhimõtted, mis eripedagoogilisel nõustamisel: kriitilisus ja tolerantsus, komplekssus ja subjektsus, konfronteeritus ja süsteemsus, avatus ja selektiivsus (vt eripedagoogiline nõustamine). Märgitud põhimõtete järgimine sotsiaalpedagoogilises nõustamises aitab täita selle kõige olulisemat osa, milleks on MEESKONNATÖÖ tähtsus ja tundmine ennast vähemalt mikrovõrgustiku osana: laps, vanemad, sotsiaalpedagoog/töötaja, õpetaja, eripedagoog (vajadusel), psühholoog, õppenõustamiskeskuse koordinaator.

Sotsiaalpedagoogilise nõustamise protsessis on tegemist ka laiema abivajajate ringiga, sest sotsiaalnõustamine haarab kõiki riskilaste gruppe, kelle erinevates sotsiaalsetes keskkondades (kodune arengu- suhtlus- ja õpikeskkond, kooli sotsiaalne keskkond üldse, samuti klassi mikrokliima, õpilastevaheline ja õpetaja-õpilase vaheline suhtlemine jne.) nõuab väga häid kuulamise/mõistmise ja suhtlemise oskusi ning selget kujutlust või teadmisi abi osutamise ja probleemide leevendamise võimaluste kohta, samuti riskilaste gruppide kohta.

Riskilaste grupe on eristatud väga erinevatelt seisukohtadelt. Käesoleval juhul esitatakse 5 alagrupi riskirühma lapsi, kellel kõikidel on või on oht, et tekivad ka arengulised või hariduslikud erivajadused, kuid kelle probleemid just sotsialiseerumiskeskuste tõttu on võimendunud:

- arenguhälvetega lapsed, kelle arengu iseärasuste põhjuseks ei ole kliiniliselt määratletav kesknärvisüsteemi patoloogia;
- lapsed, kellel esinevad sotsiaalsed ja psühholoogilis-pedagoogilised kohanemiskeskused;
- erinevatel põhjustel vanemliku hoolitsuseta jäänud lapsed;
- ebasoodsast ja/või asotsiaalsest perekeskkonnast pärinevad lapsed;
- vaeses ja samal ajal kultuurinõrgas kasvukeskkonnas kasvanud lapsed.

Nimetatud riskirühmade lastel on ka kõikidel risk sotsiaalse tõrjutuse tekkimiseks.

Sotsiaalpedagoogilises nõustamises, täpselt nagu ka teiste nõustamisliikide korral on väga tähtsal kohal lapse kohta eelinformatsiooni omamine või selle kogumine. Nõustamiskeskused on arvatavasti koolidesse ja üldsusele teavitanud üsna täpselt, millised alusdokumendid/materjalid millise aja määratlusega peavad keskusesse saabuma, et nendega jõutakse eelnevalt tutvuda. Tutvuma lapse taustmaterjalidega peavad kõik lapsega tegelevad nõustajad, et nad oleksid valmis, kui üks nõustajatest leiab vajaduse lapse täiendavaks uuringuks teiste spetsialistide juures.

Teave, mida on sotsiaalpedagoogil nõustamiseks kindlasti vaja

1. Andmed perekonna koosseisu kohta.
2. Pere sanitaar-hügieeniline olukord.
3. Pere sissetulekud.
4. Pere sotsiaalse olukorra (heaolu) tase.
5. Lapse ja vanemate, teiste pereliikmete emotsionaalse suhtlemise laad.
6. Lapse väljanägemise üldiseloomustus.
7. Lapse tervislik seisund, sest üsna paljud probleemid sotsialiseerumises tulevad sellest, et laps on väsinud, ülekoormusest ja ebaedust stressiseisundis jne.
8. Õppeedukus. Hea oleks saada ülevaade ka jooksvatest hinnetest.
9. Lapse käitumine koolis.
10. Lapse eesmärgid või kujutlus eluks.

Peale olemasoleva eelinfo kriitilist analüüsi ja olulise väljatoomist on sotsiaalpedagoogilisel nõustajal vaja valmistuda lapsega, sealjuures ka vanema(te)ga vahetuks vestluseks.

Seega algab sotsiaalpedagoogilise nõustamise esimene konkreetne samm just keskuses.

Sotsiaalpedagoogilise nõustamise puhul on olukord keerulisem ka seetõttu, et väga sageli tuleb lapsega vestelda eraldi ja vanemaga eraldi. Sellisel juhul peab keskuses olema võimalik vanem ja laps paigutada uurimisele erinevate spetsialistide juurde: näiteks kui eripedagoog jätkab lapsega eripsühholoogilis-pedagoogilist pikemat uurimist, siis lapsevanem suundub sotsiaalpedagoogi vastuvõtule või kui logopeed või psühholoog tegeleb lapse nõustamisega, on vanem sotsiaalpedagoogi juures ja hiljem vastupidi. Sotsiaalpedagoogiline nõustamine nõuab suurt taktitunnet ja empaatiavõimet.

Järgneb ka sotsiaalpedagoogilisel nõustamisel just nõu andmine.

Ka sotsiaalpedagoogilise nõustamise korral on vaja viia vestlus läbi nii, et laps saaks julgustust või kinnitust sellele, et need katsetused, mis ta ise on püüdnud, ehkki mitte alati õnnestunult, oma õpikeskkonna või suhtlemise parandamiseks teha, on igati õiged või siis anda selgelt mõista, mis on läinud väga valesti, siis püüda tagada, et laps sellest kindlasti aru saaks ja talle sisendada, et ta saab ise ka oma olukorra parandamiseks väga palju ära teha.

Sotsiaalpedagoogiline nõustamine saab olla veelgi enam preventiivne kui teised nõustamise liigid.

Sotsiaalpedagoogiline konkreetne nõustamine peab minema nõustamiskeskuse seinte vahelt koostöö kaudu lasteaedade ja koolide õppenõustamise koordinaatorite ja kui on, siis sotsiaalpedagoogidega välja. Tegelikult ei peaks nõustamiskeskusesse sotsiaalsete probleemidega lapsi eriti ju neist õpikeskkondadest tulemagi, kus on sotsiaalpedagoog olemas, sest integratsiooni ja kohanemise raskused lasteaias või koolis tuleb avastada võimalikult vara ja asuda kohapeal ka nendesse pedagoogilis-sotsiaalsete meetmetega kohe

sekkuma, mille tulemusel väheneb sotsiaalne tõrjutus ja sotsiaalpedagoogiline praak ja laste probleemid kas oluliselt leevenduvad või halvema variandina eristuvad selgemini otseselt õpiraskustest või muudest põhjustest tingitud erivajadused.

Kokkuvõtteks peab märkima, et tänapäeval nähakse sotsiaalpedagoogilise nõustamise ja üldse selle tegevuse mõtet selles, et nõustamise ülesanne on õpetada lapsi toime tulema oma probleemidega. Tööd lapsega tuleb näha nii individuaalsena kui rühmades toimuvana, samuti ka tööd lapsevanemate ja õpetajatega. Et sotsiaalpedagoogi tegevust peetakse koolis väga vajalikuks, peab nõustamiskeskus tegema koolidega väga tihedat koostööd, omamaks selget ülevaadet piirkonna laste arengu- ja õpikeskkonda häirivatest sotsiaalsetest probleemidest.

Kirjandus:

- Bo, I., Jahnsen, H., Nergaad, S., Nordahl, T. (2006). Õpikeskkonna ja pedagoogilise analüüsi mudeli teoreetiline alus. Erinevaid lahendusi koolis esinevatele käitumisprobleemidele. Rmt.: E.Christiansen, K.Kukk, M.Soll (koost.). Koolikeskkonna arendamine meeskonnatöös. Tartu: EVHTM, 23 – 34
- Seden, J. (2005). Counselling Skills in Social Work Practice. II ed. England: Open University Press
- Новикова С.С., Соловьев А.В. (2006). Социологические и психологические методы исследования в социальной работе. Москва: Фонд МИР
- Поваляева М.А. (2002). Коррекционная педагогика. Взаимодействие специалистов. Ростов – на – Дону: Феникс

ERIPEDAGOOGILINE NÕUSTAMINE

Viivi Neare, PhD

Eripedagoogiline nõustamine on HEA nõustamine, mille eesmärk on abistada neid, kes abi vajavad, leevendada nende muresid ja samal ajal tõsta nende enesehinnangut.

Eripedagoogiline nõustamine on võimestav või jõustav tegevus (empowerment), mis AITAB erivajadustega koolieelikul või õpilasel, tema vanematel või õpetajal kogeda, et ta on suuteline oma probleemide üle kontrolli saavutama ja seda järjest edukamalt.

Eripedagoogilise nõustamise eripära on selles, et nõustamist vajavad nii laps/õpilane, tema vanem(ad) kui õpetaja(d). Samas peab tänapäevane eripedagoogiline nõustamine unustama SILDI ehk diagnoosi ja suunama oma tegevuse KOOSTÖÖLE õppe- ja edasise elu planeerimise protsessina ning vaatenurkade, valikuvõimaluste ja seega isikliku vabaduse laiendamisele.

Eripedagoogilise nõustamise ülesanne on arenduslike ja hariduslike erivajadustega laste erivajaduste varajase märkamise ning neile soodsa arengukeskkonna loomise tagamine ja nende arengu toetamine. Seega peavad eripedagoogilist nõustamist teostavad inimesed hästi orienteeruma erivajaduste olemuses.

Eripedagoogilise nõustamise **põhimõtted**

- Kriitilisus ja tolerantsus.

Need vastandlikud põhimõtted viitavad sellele, et kõikidesse materjalidesse, mis on esitatud nõustamisele tulnud lapse kohta, tuleb suhtuda aruka kriitilisusega ehk siis tuleb püüda aru saada, et need, kes koostasid eelnevad kirjed ja dokumendid lapse kohta, võisid olla omamoodi pisut ebaobjektiivsed. Tegelikult ühtib kriitilisuse nõue selektiivsusega, s.t tuleb olemasolevast teabest eristada oluline ja jätta esialgu teisele väärtusena tunduv kõrvale, või õigemini tagavaraks. Tolerantsus aga tähendab seda, et kõik, mis on lapsest varem teada, on väärtuslik, see, kuidas teda on püütud esimesel nõustamise/toetamise tasandil abistada, on hea ning samuti on hea ja väärtuslik laps ja vanem juba seetõttu, et nad on tunnetanud vajadust tulla nõustamisele. Niisugust pere jaoks rasket otsust tuleb kindlasti austada.

- Komplekssus ja individuaalsus ehk subjektsus.

Komplekssus tähendab ennekõike seda, et erivajadustega last tuleb uurida mitmekülgselt, kui tervikut, kasutades uurimise käigus kõiki ja väga erinevatest allikatest (pedagoogiline, meditsiiniline, taustainfo jne) saadud informatsiooni kasutades. Samuti tähendab komplekssus ka lõimumist, seda, et kui uurida lapse taju, siis annab see infot juba ka mälu ja mõtlemise kohta, kui uurida tähelepanu, siis saab infot ka tajude kohta või kui uurida matemaatika omandamise raskusi ja/või iseärasusi, saab andmeid nii kõne arengu, sõnavara täpsuse kui lugemisoskuse ja loetu sisu mõistmise kohta jne. Ja nüüd tuleb kahtlemata mängu individuaalsus, mis tähendab, et antud last uurides on tema see, kes dikteerib, mis vahenditega, mis

küsimustega ehitatakse üles tema uurimine, et kuulatakse just seda last ja hinnatakse tema olemust, mitte ei otsita antud lapses midagi tuttavat, mis on meil teada ju taoliste probleemidega laste kohta. Antud erivajadustega laps on praegu subjekt omaette, mis siis, et hiljem, kui saadud andmeid komplekselt analüüsitakse, saadakse tõesti teha järelduse, et ta vajab oma arengu ja/või õppimise soodustamiseks just õpiabi rühma paigutamist (näiteks).

- Konfronteeritus ja süsteemsus.

Konfronteeritus on vastuolude tekkimine, nõustamisele tulnud lapse olukorra vastandumine koolieeliku või õpilase tegeliku võimekusega, samuti vanemate, õpetajate, aga ka uurija ootustega. Lapse võimaluste väljaselgitamise protsessis on see vastandumine igati positiivne ja sellega tuleb leppida, sest tegelikult sunnib konfronteeritus asjasse põhjalikumalt süüvima, paremaid uurimisvõtteid otsima ja kasutusele võtma, kindlamini tunnetama meeskonnatöö vajalikkust, vajadusel tegema korduvuuringuid jne. Süsteemsus on aga suunatud sellele, et vastuolusid tekiks vähem, et oleks välja kujunenud kindel süsteem, koostöö skeem, kindlad uurimismeetodid ja võtted, mida saab samas aga vägagi paindlikult kasutada.

- Avatus ja selektiivsus.

Avatus eripedagoogilises nõustamises on kõikide hoolikas ärakuulamine, valmisolek mõista nii lihtsamaid kui väga keerulisi juhtumeid, samuti soov ja oskus anda nõu kõikidele osapooltele või vähemalt ilmutada mõistmist. Eripedagoogilist nõustamist vajavad laps, tema vanem(ad), õpetajad, mõnikord ka sotsiaalpedagoog ja isegi arst(id). Avatusele aitab kaasa selektiivsus, mis on ennekõike oskus suures infotulvas eristada oluline, see kõige tähtsam, mis avab selgelt lapse arengu iseärasused, tema vajadused ning seejärel ka see, mis võimaldab anda põhjendatud nõu.

Eripedagoogilise nõustamise avatus on ennekõike ka koostöö teiste nõustamiskeskuse spetsialistidega, nende arvamuse ärakuulamine ja oma arvamuse argumenteeritud esitamine, samuti koostöö kohaliku nõustamiskomisjoni liikmetega, eriti eripedagoogiga. Avatus on eripedagoogi pidev enesetäiendamine erinevatel koolitustel, ise koolitajaks olemine ja igakülgse teavitustöö tegemine erivajadustega laste kaasamise erinevate variantide tutvustamisel üldsusele.

Eripedagoogilise nõustamise sammud

Esimene eripedagoogilise nõustamise samm on lapse arenguks ja õppimiseks vajaliku potentsiaali väljaselgitamine, mille jaoks on vaja teha lapse UURING. Uuringus on erilisel kohal lapse enda, tema vanema(te) ja õpetaja ärakuulamine. Kuna on tegemist eripedagoogilise nõustamisega, siis on otstarbekas nõustamisele pöördunud laps suunata esimesena eripedagoogi vastuvõtule, kes ongi üsna õige inimene last ja tema probleemi ära kuulama. Eripedagoogi uuringule soovitatakse esimesena just need lapsed, kellega pöördatakse nõustamisele õpiraskuste või mingi otseselt puudest tingitud probleemide tõttu. Kui lapse pöördumise põhjusest tõusevad esikohale käitumise, koolikohustuse eiramise või muud sotsiaalpsühholoogilised probleemid, on esimeseks uuringu teostajaks otstarbekam valida psühholoog või sotsiaalpedagoog.

Igal juhul peab esimesest kuulamisest alates nõustaja/uurija arvestama kõiki eelpoolnimetatud nõustamise põhimõtteid. Uurimise materjalideks on kõigepealt lapse kohta

olemasolevate või kaasasolevate dokumentidega tutvumine, seejärel lapsega oskuslikult üles ehitatud vestlus, ehk **vahendatud intervjuu**, mille puhul on vaja saada lapsega väga hea kontakt, teda küsimustele vastamisel abistada ja abi tasandite fikseerimine, sest just nendest tulenevad edasises nõustamises õige keskkonna soovitusel, õigete meetodite ja võtete valik.

Oluline on ka see, kuidas eripedagoog kuulab ema ja vanemal on õigus olla lapse diagnostilise vestluse juures. Kui eripedagoog leiab, et tal on vaja mõningaid eripedagoogilisi abimeetmeid lapsega proovida (näiteks on vaja lugeda mingi pikem tekst, et analüüsida loetu sisu, joonistada, lahendada eripedagoogiliselt matemaatika ülesandeid vmt), mis võtab pisut rohkem aega kui esialgne lapse uurimine, siis tuleb kokku leppida, et vanem võib lahkuda või lepitakse kokku uus aeg lapse põhjalikumaks uurimiseks. Eripedagoogilisel nõustamisel **on korduvuuringutel** oma kindel koht, mis ei vii nõustamise väärtust alla, vaid tõstab selle kvaliteeti.

Vanematele tuleb selgitada, et eripedagoogiline uurimine on lapse psüühiliste protsesside (taju, mälu, mõtlemisoperatsioonid, eriti analüüs, süntees ja võrdlemis- ning klassifitseerimisoskus), kõne ja tähelepanuvõime taseme väljaselgitamine. Niisugusele **eripsühholoogilisele uuringule** lisandub **eripedagoogiline uuring**, kus kõigepealt on oluline uurida lapse õpimotivatsiooni ja õpioskuste arengu taset, seejärel ka lugemisostust ja loetust arusaamist ning kirjaliku eneseväljenduse, samuti matemaatika õppimise oskuste kujunemise olukorda. Toodud eripsühholoogilise ja -pedagoogilise uuringu tulemusel selgub, kas laps vajab veel põhjalikumalt logopeedi, psühholoogi või sotsiaalpedagoogi uuringut. Nii realiseeritakse eripsühholoogilises uurimuses kompleksuse ehk meeskonnatöö vajalikkuse põhimõtte.

Lapse eripsühholoogilis-pedagoogiline uuring ei saa olla ajaliselt ette määratud. Ette saab määrata selle, et koolieelikuid saab korraga uurida 20–30 minutit, kooliõpilast 30–45 minutit, aga vajadusel võib vaja olla uurida põhjalikumalt, siis tuleb kas kohe teha vaheaeg, kus laps saab puhata, või planeerida korduvuuring, sest korralikust uuringust sõltub antava eripsühholoogilis-pedagoogilise nõu asjalikkus ehk kvaliteet.

Uuringu tulemused kannab eripedagoog lapse individuaalsuse kaardi vastavasse ossa või kuskile mujale, kuhu see on nõustamiskeskuse dokumentatsiooni pidamisel kokku lepitud.

Teine samm eripedagoogilisel nõustamisel on ANDA NÕU. Kõige esimene, kellele eripedagoog annab nõu, on laps, keda ta parasjagu uurib. Juba lapse vahendatud intervjuu ise, selle sõbralik-toetavas miljöös kulgemine on nõu ehk tugi lapsele, millest ta kindlasti mingit õpetust võtab. Aga eriti kui eripedagoog antud uurimise käigus vahel ütleb lapsele, et *vaata, see kirjutamine või allajoonimine, või kava koostamine, mis praegu sind aitab, aitab sind ka edaspidi*, on võetav kui nõustamine konkreetselt lapsele. Seejärel annab eripedagoog kohest vahetut nõu ka lapsevanemale, mis on muidugi väga taktitundeline, sest seda tehakse lapse juuresolekul. Nõu vanemale on esialgu küll mõneti üldsõnaline, välditakse otsust ja see nõu võib puudutada vanemat ka väga isiklikult, kuid peaaegu alati saab vanemale öelda, et andku lapsele rohkem iseseisvust, kuulaku ta ära, lasku lapsel kindlasti lugeda ette nt. tekstülesanne, enne kui hakata probleemi tekitama, et kuidas seda siis lahendada jne ning antakse nõu minna edasistele uuringutele, kui vaja on ja oodata rahulikult ära ka otsus. Tegelik eripedagoogiline nõuandmine on siiski saadud uurimistulemuste põhjalikust analüüsist, vajadusel korduvuuringutest või lisauuringutest teiste spetsialistide juures. Eripedagoogiline nõustamine on üldreeglina meeskonnatöö tulemus ja lapse kohta kogutud info analüüsitakse läbi koos, vähemalt eripedagoog, õpetaja, kas siis lasteaiast või koolist, lapse vastu võtnud

nõustamiskeskuse töötaja, psühholoog, sotsiaalpedagoog. Niisuguseid tiimitöö aegu tuleb õppenõustamiskeskuse tööaegadesse tingimata sisse planeerida.

Kolmas osa eripedagoogilises nõustamises on PREVENTSIOON, mis edaspidises õppenõustamise süsteemis peaks kujunema tegelikult esimeseks osaks. Erivajaduste ennetustöö tähendab õppenõustamise keskuse kontakti, sealhulgas ka eripedagoogi kontakti kõikide piirkonna lasteaedade ja koolidega, nendes töölerakendatud õpiabi koordinaatoritega, eripedagoogilise nõustamise seisukohast olemasolevate eripedagoogide ja/või logopeedidega, kes on oma asutuses käivitanud erivajadustega laste arengu ja õppimise toetamise esimese tasandi ja lähevad üle teisele tasandile. Nõustamiskeskuse eripedagoog peaks kaks korda õppeaastas käima lasteaedades ja koolides erivajadustega lapsi, neile loodud õpiabi teenusi kohapeal üle vaatamas.

Nõustamisel on erakordselt oluline **avastada lapses positiivsed küljed** ja anda nendest talle endale ja keskkonnale teada. Positiivsete külgede avastamisel on sageli vaja lapsele info kogumise käigus osutada abi. Abi osutamisel omakorda on vaja leida ABI ÕIGE TASAND, mis võimaldabki leida lapses positiivset ja annab julgustust, kuidas edasi minna.

Selektiivsuse põhimõtet meenutades on väga tähtsal kohal oskus arvestada, mis on ebaoluline (ebaolulised on näiteks õpilase nn halvad teod). Olulised on tema keskkond, mõnikord väga ebalevad ja võib-olla mitteõnnestunud katsetused asju paremini teha jne. See tähendab, et nõustamise element on lootuse ja toe andmine. Selle käigus aidatakse asja selgemini näha ja tegevusi kavandada. Nõustamise abil püüab laps ise, tema pere ja õpetajad teha valikuid ning parandada olemasolevat kvaliteeti, milleks vajaminevad reservid on tegelikult (kõikides endis) olemas ja vajavad vaid esiletoomist.

Kirjandus:

- Koolikeskkonna arendamine meeskonnatöös. E.Christiansen, K.Kukk, M.Soon (koost.). Tartu: EVHTM
- Kõrgesaar, J. (2002). Sissejuhatus hariduslike erivajaduste käsitusse. Tartu: TÜ Kirjastus
- Flavell, J.H. (1993). Cognitive development (3.tr). London: Prentice – Hall
- Lloyd, B., Duveen, G. (1990). A Semiotic Analysis of the Development of the Social Representation of Gender. Rmt.: G.Duveen, E.Lloyd (toim.). Social Representation and the Development of Knowledge. Cambridge: Cambridge University Press
- Сорокин В.М., Кокоренко В.Л. (2003). Практикум по специальной психологии. Санкт – Петербург: Речь

LOGOPEEDILINE NÕUSTAMINE

Tiiu Tammemäe

Kõnel on lapse arengus oluline roll ja selle tähtsus kasvab koos lapsega. Kõnelise arengu häired varases lapseas on suureks riskifaktoriks hilisemate õpivilumuste häirete tekkes ning nendega seotud kognitiivse ja sotsiaalse arengu kvaliteedi puudulikkuse formeerumisel. Seetõttu on võimalikult varajane diagnoosimine ja kõneravi alustamine lapse edasise arengu seisukohalt väga oluline.

Kõne ja keele häired esinevad keskmiselt 5% koolieelikutest, erinevate meetodikate puhul võib see näitaja olla aga koguni kuni 20%. Kõne ja keele arenguhäiret iseloomustab suhtlemise hiline algus ja/või aeglane areng nii kõne mõistmisel kui ekspressiivsel väljendusel, kusjuures lapse kognitiivne, emotsionaalne ja füüsiline areng on eakohane.

Laste varasele kasvukeskkonnale on viimastel aastatel pidevalt tähelepanu pööratud ja pärilikkuse kõrval tema mõju lapse arengule tõestatud. Kuna erinevatel andmetel on keskkonna osa intelligentsuse kujundamisel 20–60%, siis võib julgelt oletada, et selline protsentide kõikumus ja erinevus on suuresti seotud just kasvukeskkondade erinevustega. Mida rohkem me paneme kasvukeskkonna kvaliteedile rõhku, seda enam suudame ka kasvukeskkonna kaudu lapse arengut toetada ja aidata.

Lastega kokku puutuvate täiskasvanute (õpetajad, lastevanemad) eesmärk peaks olema võimalikult vara lapse erivajadust märgata ja sellele kohe reageerida. Kaasaegse pedagoogika suunaks on varajane märkamine ja sekkumine (*early intervention*), mille all mõeldakse arenguliste erivajadustega laste võimalikult varajast väljaselgitamist ja vastavalt sellele sobiva arendustöö planeerimist ning teostamist.

Logopeediline nõustamine on lapse suulise ja kirjaliku kõne loome ja mõistmisoskuse ning mitteverbaalse suhtlemise parandamise või arendamise võtete soovitamine lähtuvalt kõneuuringu tulemustest.

Lapse **kõne kompleksuuring** on aluseks täpse diagnoosi püstitamisele ning lapse arengut silmas pidades talle kõige soodsama raviskeemi koostamisele ning arengu- ja kõnekeskkonna korraldamisele.

Logopeedilisel kompleksuuringul tuleb silmas pidada:

- läbiviidud uuring peab olema piisava mahuga ning kirjeldus peab kajastama kõiki uuritud kõnevaldkondi;
- sissekanne peab olema informatiivne, mitte liialt pealiskaudne;
- uuring lõpeb kokkuvõttega (diagnoos);
- uuringu käigus leitu/selle kajastus peab põhjendama edasist töö korraldust (süsteemne kõneravi, erirühm, vanema konsulteerimine vms) ja/või ravivajadust;
- uuring/sissekanne peab olema süsteemne, lapse vanusele ja/või seisundile vastav;
- diagnoos peaks olema määratud võimalikult täpselt, arvestada primaarseid ja sekundaarseid (kõne) puudeid.

Õppenõustamiskeskuses logopeedilist uuringut vajavate laste probleemid on vägagi erinevad: lapsed erinevad üksteisest vanuse, kõne arengu, kommunikatsioonivõime jms poolest.

Seetõttu pole võimalik välja pakkuda kõikidele sobilikku protokoll-kõnekaardi vormi. Mõnel juhtumil on otstarbekas lapse kõne kõikide komponentide uurimine, teisel aga võib olla otstarbekas vaid probleemse külje sügavam diagnostika. Näiteks 4-aastase kõnetu lapse puhul ei saa uurida aktiivset sõnavara, grammatikat, lauseehitust, küll aga mitteverbaalseid oskusi, üldist kommunikatsioonisoovi ja -väljendust; kogeluse puhul on otstarbekas kõne tempo analüüs erinevates suhtlussituatsioonides ja -kaaslastega, psühholoogiline reaktsioon oma kõneprobleemile.

Seega peaks logopeediline uuring sisaldama:

- a) erinevate kõnearengu/kõneseisundi komponentide uuringut (sõnavara, lauseehituse, kõne grammatilise struktuuri, kõne mõistmise, artikulatsiooniaparaadi ehituse ja talitluse, häälduse, siduskõne, foneemitaju, lugemise ja kirjutamise (eel)oskuste areng, pragmaatiliste oskuste uuring, mängu iseloom, käitumise ja sotsiaalsete oskuste iseärasused jne);
- b) piiratud arvu kõne/kommunikatsioonivaldkondade detailset uuringut (näiteks artikulatsioon, kõne sujuvus, neelamisfunktsioon jne).

Märkmetes logopeedi **konsultatsiooni** kohta peaksid sisalduma:

- anamnees;
- ülevaade lapse (vanema, õpetaja) kaebustest: kõne-, keele- või kommunikatsioonihäire määramine;
- lapse ja tema lähedaste isiksuseomaduste, koostöövalmiduse ja -võime hindamine;
- edasise ravivajaduse ja -viisi selgitamine;
- juhiste/soovituste andmine;
- eriarsti vajadus (neuroloog, psühhiaater, LOR-arst jt);
- märke komplekssema uuringu vajaduse kohta ja/või raviplaan.

Õppenõustamiskeskus on osa 3-tasandilisest süsteemist, kus 1. tasand on konkreetne töö lapsega koolis või lasteaias, 2. tasandil teostatakse õppenõustamiskeskuste kaudu haridustöötajate ja lastevanemate nõustamist, 3. tasand sisaldab tööd riiklikus metoodikakeskuses, kust saavad abi õppenõustamiskeskuste töötajad. Suure osa nõustamistöö reaalsest sisust moodustavad konkreetset nõuanded metoodiliste võtete ja materjalide valikuks. Lapse eripära arvestamiseks, huvi säilitamiseks ja variatiivsuse võimaldamiseks peaks erinevat materjali hulk olema rikkalik ja mitmekesine.

Mõningad näited **materjali** klassifitseerimiseks

Kõnehingamise korrigeerimine: täispuhutavad kummiloomad; õhupallid; seebimullitegijad; kõrred; väikesed veerevad sõidukid; väikesed paadid, kalad; küünlad; puhutavad muusikariistad (suupillid, viled).

Hääle ja intonatsiooni arendamine: mänguasjad erinevates suurustes: loomad; putukad; linnud; masinad; nukud.

Kõnekuulmise ja kuulmistähelepanu arendamine:

- heli tegevad mänguasjad: kõrin, trumm, tamburiin, põrisev auto, tiksuv kell, vile, kelluke, pasun, haamer;
- erinevad mänguasjad sõna ja eseme vahelise seose õpetamiseks: nukud, klotsid, autod (eri suurustes);
- erinevad mänguasjad (näit. käpiknukud) esimeste kõneilmingute tekitamiseks.

Foneemikuulmise arendamine:

- suur hulk erinevaid väikesi mänguasju ja pilte õpitava hääliku leidmiseks. Neid peab saama ümber klassifitseerida vastavalt vajaminevale häälikule (näit. sool, tool, kool, rool, nool);

- igasugused lotod hääliku leidmiseks, kaardikomplektid „Musta notsu“ põhimõttel jms;
- erineva suurusega mänguasjad häälikupikkuse muutmiseks ja määramiseks.

Kõne viimine tegevusse ja suhtlusse:

- lauamängud, lotod, doominod, pusled, olu- ja seeriapildid;
- vaip mängulinnaga, väikesed autod, nukud, loomad;
- raudtee, rong, klotsid majade-jaamade ehitamiseks;
- nukud, riided, nõud, mööbel;
- peakatted või maskid erinevate rollide jaoks.

Arvutiprogrammid erivajadustega lastele

Kirjandus:

- Erivajadustega lapse ja noore toetamise võimalusi hariduse omandamisel (2007) /Riiklik Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus/ koost. Tiirmaa, L; toim Kadakas, M., Tallinn: Argo
- Hallap, M., Padrik, M. (2008). Lapse kõne arendamine, Tartu Ülikooli Kirjastus
- Hopsadi-huu, võimlemas on suu: hääldusliigutuste harjutuste kogumik (2005) / Iris Adams, Veronika Struck, Monika Tillmanns-Karus; Tallinn: Ilo
- Kivi, L., Sarapuu, H. (2005). Laps ja lasteaed. – Lasteaiaõpetaja käsiraamat. Tartu: AS Atlex
- Lukanenok, K., Tammemäe, T. (2004). Häälikuseade ja kõnearenduse harjutustik, Tallinn: Koolibri
- Lapsevanematele erivajadustega lastest (2008) Tartu: Atlex. Koost: Veisson, M.
- Lapsevanematele erivajadustega lastest II (2008) Tartu: Atlex. Koost: Veisson, M.
- Õppimine ja õpetamine koolieelses eas (2008), koost Kikas, E. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Riiklik Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus käsiraamatud (2009)
 - Õppe- ja kasvatustegevuse korraldus
 - Õppe- ja kasvatustegevuse valdkonnad
 - Lapse arengu hindamine ja toetamine
 - Üldoskuste areng koolieelses eas

Koostajad

Margus Nurk on lõpetanud Tartu Ülikooli psühholoogia eriala ja töötanud aastatel 1996-1998 Tartu õppekeskuses koolipsühholoogina ning koolipsühholoogide ja kutsenõustajate osakonna juhina. Ülikooli lõpetamise järel 1999. aastal töötas Margus Nurk Riigikantseleis. Tema tööülesanneteks olid avaliku teenistuse koolitussüsteemi arendamine – strateegia, prioriteetide ja poliitikate kujundamine, kokkuleppimine ja juurutamine. Asutuste koolitusjuhtide ja personalijuhtide koolitus ja konsulteerimine koolituspoliitikate välja töötamisel ning rakendamisel. 2002. aastast töötab Margus Nurk koolitajana firmas Innovatiivne Arengupartner.

Tema põhilised koolitusvaldkonnad on seotud inimeste ja meeskonna juhtimise ning töötajate arendamisega. Lisaks koolitusele on ta konsulteerinud erinevaid peamiselt avaliku teenistuse ja mittetulundussektori organisatsioone strateegiate koostamisel, töökorralduse tõhustamisel, töötajate arendamise ja töörahulolu hindamise valdkonnas.

Irene Metsis on õppinud EBSis ärijuhtimist ja läbinud mitmed juhtimisalased treeningud, täiendanud end nõustamisalaste oskustega. Personalijuhina on tegelenud nii strateegilise personalijuhtimisega, inimeste arendamisega kui ka erinevate süsteemide väljatöötamisega. Personalijuhina alustas Irene Metsis tööd Eesti Energias, on töötanud majandusministeeriumis ja Elionis. Viimased kaks aastat on Irene Metsis andnud panuse personalijuhtimise arendamisse, töötades Skanska EMV-s administratsioonijuhina. Irene Metsis on Personalitöö Arendamise Ühingu juhatuse liige.

Uno Silberg on lõpetanud TRÜ majandusteaduskonna (1988), EBSi (1995) ja omandanud EMÜs majandusmagistri kraadi (1997) ja majandusteaduse doktorikraadi (2001). Töötanud avalikus teenistuses 17 aastat. Õppejõud 10 aastat TÜs ja 14 aastat EMÜs. Alates 2008. aastast SKA finantskolledži direktor. Uurimistöö valdkonnad: Euroopa Liidu rahandus ja institutsioonid; põllumajandus- ja regionaalpoliitika; avaliku sektori ökonomika; riigirahandus ja maksundus; kohalikud omavalitsused.

Indrek Saar on 2004. a omandanud majandusteaduste magistri kraadi Tallinna Tehnikaülikoolis ning jätkab doktoriõpinguid Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas. Ta töötab alates 2003. a Sisekaitseakadeemias lektorina, õpetades erinevaid majandusaineid. Tema peamised uurimisteemad kuuluvad avaliku sektori ökonomika valdkonda.

Urve Raudsepp-Alt on lõpetanud Tallinna Pedagoogikakooli lasteaiakasvataja erialal (1986), Tartu Ülikooli eripedagoogika ja logopeedia erialal (1996) ning kaitsnud haridusteaduste magistri kraadi Tallinnas Ülikoolis pedagoogilise nõustamise erialal (2008). Ta on ennast täiendanud erivajadustega laste toetamise ja nõustamise, haridusalaste regulatsioonide ning haridusasutuse juhtimise ja kvaliteedijuhtimise teemadel. Urve Raudsepp-Alt on üle kuueteistkümnepäeva töötanud kasvatajana lasteaias üld- ja erirühmas, õpetajana üld- ja eriklassis ning logopeedi ja parandusõppe õpetajana koolis. Alates märtsist 2004 töötab Urve Raudsepp-Alt Tallinna Haridusametis peaspetsialistina, koordineerides erivajadustega laste õppe-kasvatustegevuse valdkonda Tallinnas ja juhib

Tallinna laste nõustamiskomisjoni tööd. Põhitöö raames on ta Tallinna Haridusameti esindajana kaasatud mitmetesse üleriigilistesse haridusküsimustega tegelevatesse tööriühmadesse.

Lisaks põhitööle on Urve Raudsepp-Alt ESF programmi „Õppenõustamissüsteemi arendamine“ ekspertide kogu liige, programmi raames tegutseva projekti „Tallinna õppenõustamiskeskus“ juht ning lepinguline lektor Tallinna Ülikoolis, kus loeb alates 2004/2005 õppeaastast tulevastele (eri)pedagoogidele ainet „Haridusalased seadused ja regulatsioonid“.

Kristel Jalak omab pikaajalist kogemust suhtlemistreenerina, on põllumajandusliku eriharidusega, töötanud tootmises, kaubanduses. Kristel Jalak on teinud teadustööd ning organisatsioonikonsultandina osalenud nõuandesüsteemi käivitamise ja arendamisega seotud projektides. Alates 1995. aastast on ta töötanud personalijuhina nii avalikus teenistuses kui erasektoris ja sama kaua tegelenud ka sotsiaalsete oskuste arendamise alaste koolitustega. Põllumajandusnõustajatele on ta kursusi läbi viinud alates 2006. aastast.

Kadri Kõivu eriala on sotsiaaltöö, ta on selles valdkonnas töötanud metoodikuna, arendusspetsialistina ja projektijuhina. Alates 1997. aastast on ta tegutsenud täiskasvanute koolitajana-suhtlemistreenerina ja organisatsioonikonsultandina ning spetsialiseerinud eelkõige stressi ja läbipõlemise temaatikale, (sise)koolitajate väljaõppele ning meeskondade koostööoskuste arendamisele.

Viivi Neare on pedagoogikakandidaat, Tallinna Pedagoogilise Seminari dotsent., õpetab eripsühholoogiat ja -pedagoogikat. Viivi Neare on Eripedagoogide Liidu auliige.

Tiiu Tammemäe on lõpetanud Tartu Ülikooli defektoloogia eriala ja töötanud aastaid logopeedina, seda nii haridus- kui meditsiinifääris. Omab töökogemust nii tava- kui erilasteaias ja -koolis. 2009. a kaitses Tiiu Tammemäe Tallinna Ülikoolis doktoritöö, mille sisuks on väikelaste kõne areng ja selle seos koduse kasvukeskkonna teguritega. Tiiu Tammemäe on mitmete kõneuurimise ja arendamise materjalide autoriks. Lastega suhtlejatele soovib ta südamele panna, et eelkõige kuulakem, mida laps räägib, ja alles seejärel, kuidas ta räägib.