

## Lääne-Viru Rakenduskõrgkooli arengukava aastateks 2014-2018

### SISUKORD

1	LÄHTEALUSED.....	2
2	AJALUGU JA HETKEOLUKORRA KIRJELDUS.....	3
2.1	Ajalugu.....	3
2.2	Arengukava 2008-2013 tulemused.....	3
2.3	Hetkeolukorra kirjeldus ja SWOT analüüs.....	6
3	ARENGUKAVA 2014-2018 EESMÄRGID JA NENDE TEOSTAMINE.....	8
3.1	Liikmeskond.....	8
3.1.1	Õppijad.....	9
3.1.2	Töötajad.....	9
3.2	Õppetöö.....	9
3.3	Arendustegevus ja rakendusuuringud.....	10
3.3.1	Arendus- ja koostöö.....	10
3.3.2	Rakendusuuringud.....	10
3.3.3	Rahvusvahelistumine.....	11
3.3.4	Vilistlased.....	11
3.4	Ühiskonna teenimine.....	11
3.4.1	Põhitegevuste populariseerimine ja turundus.....	11
3.4.2	Täienduskoolitus ja avalikkusele suunatud tegevus.....	11
3.5	Juhtimine ja kommunikatsioon.....	12
3.5.1	Üld- ja kvaliteedijuhtimine.....	12
3.5.2	Finantsjuhtimine.....	12
3.5.3	Infojuhtimine.....	13
3.6	Õpi-ja töökeskkond.....	13
4	ARENGUKAVA RAKENDAMISE JA UUENDAMISE KORD.....	14

## 1 LÄHTEALUSED

Lääne- Viru Rakenduskõrgkooli (edaspidi kõrgkool, LVRKK) arengukava on strateegiline dokument, milles määratletakse kõrgkooli arengusuunad aastateks 2014-2018. Kõrgkooli arengukava täiendavad strateegiad ja rakenduskava igaks aastaks.

Kõrgkooli arengu kavandamisel on aluseks kõrgkooli põhimäärus, kõrgkooli tööd reguleerivad seadused (Rakenduskõrgkooli ja Kutseõppeasutuse seadus) ja määrused (Kõrg- ja Kutseharidusstandard) ning järgmised olulisemad suunisdokumendid:

Eesti kõrgharidusstrateegia aastateks 2006-2015

Eesti kõrghariduse rahvusvahelistumise strateegia aastateks 2006-2015

Eesti teadus- ja arendustegevuse ning innovatsiooni strateegia „Teadmistepõhine Eesti 2014-2020”.

Eesti kutseharidussüsteemi arengukava 2009—2013

Eesti elukestva õppe strateegia aastateks 2014- 2020 (projekt)

Lääne- Viru maakonna hariduse arengukava aastateks 2007- 2015

Arengukava koostamisse on kaasatud LVRKK liikmeskond, nõunikud ja koostööpartnerid.

### **Missioon**

Pakume õppijatele eluks ja tööks vajalikke majandus-, juhtimis- ja sotsiaalvaldkonna teadmisi ja oskusi, suurendades nende konkurentsivõimet ja toetades Eesti arengut.

### **Visioon**

Lääne-Viru Rakenduskõrgkool on tunnustatud majandus-, juhtimis- ja sotsiaalvaldkonna rakenduskõrgkool.

### **Põhiväärtused**

**LOOVUS** (loovus tähendab meie organisatsioonis algatusvõimet, ettevõtlikkust, õppimisvalmidust, uuendusmeelsust, arenguvalmidust ja arengu toetamist).

**VÄÄRIKUS** (väarikuse all mõtleme sallivust, ausust, usaldust, inimlikkust, demokraatlikkust, eetilist käitumist, üksteise mõistmist, traditsioonide austamist, nõudlikkust enese ja teiste suhtes).

**RAKENDUSLIKKUS** (arendustegevuste ja rakendusuringute läbiviimisel lähtume huvigruppide vajadustest, olles paindlikud, ratsionaalsed ja innovatiivsed).

**KOMPETENTSUS** (kompetentne õppija ja töötaja on professionaalne, mõistlik, konkurentsivõimeline, pühendunud ja eesmärgile orienteeritud).

**KOOSTÖÖ** (koostöö eeldab õppijalt ja töötajalt avatust, valmisolekut teenida ühiskonda, erinevate osapoolte huvide arvestamist, läbipaistvust, sidusust, suutlikkust tekitada sünergiat, kaasamist).

## 2 AJALUGU JA HETKEOLUKORRA KIRJELDUS

### 2.1 Ajalugu

LVRKK on Lääne-Virumaal, Mõdrikul asuv rakenduskõrgharidust, kutseeriharidusõpet ning täiskasvanute täiendus- ja ümberõpet pakkuv, Haridus- ja Teadusministeeriumi haldusalas tegutsev riiklik rakenduskõrgkool.

Haridusasutusena tegutsetakse erinevate nimetuste all järjepidevalt 87 aastat (alates 01.01.1927). Raamatupidamise eriala õpetatakse alates 1957. ja ärijuhtimise eriala 1998. aastast. 2001. aastal moodustati Mõdriku Põllumajandustehnikumi ja Rakvere Pedagoogikakooli baasil Lääne-Virumaa Kutsekõrgkool, mille tulemusena lisandus sotsiaaltöö eriala.

Riikliku rakenduskõrgkoolina alustati tegevust 3. septembril 2007. Täpsem ülevaade kõrgkooli ajaloost on toodud koduleheküljel (<http://www.lvrkk.ee/index.php/et/kooli-ajalugu>).

### 2.2 Arengukava 2008-2013 tulemused

LVRKK arengukava 2008- 2013 eesmärgid täideti kõikides valdkondades, v.a mõned üksikud tegevused, kuid samas lisandus kõrgkooli jätkusuutlikkuse tagamiseks olulisi tegevusi, mida arengukavas esialgselt planeeritud polnud. Tulemused perioodil 2008-2013 olid järgmised:

#### Juhtimine

Kõrgkoolil on kvaliteedijuhtimissüsteem, mis koosneb kvaliteeti tagavatest tegevustest, sise- ja välishindamisest. Arengukava on seostatud kõrgkoolisiselt kokkulepitud kvaliteediindikaatoritega, mida kogutakse ja analüüsitakse süstemaatiliselt 2011. aastast alates. Kõrgkooli positsiooni määratlemiseks on olulisemaid tulemusnäitajaid võrreldud teiste rakenduskõrgkoolidega alates 2008. ja kutseõppeasutustega 2011. aastast. Määratletud ja kirjeldatud on põhi- ja tugiprotsessid, mida korrigeeritakse vastavalt vajadustele. Kõrghariduse õppekavad (4) on saanud rahvusvahelisel akrediteerimisel täisakrediteeringu ning õppekavagruppide (2) üleminekuhindamisel tähtajatu õppe läbiviimise õiguse. Kuueks aastaks on kutsehariduses akrediteeritud äriteenuste ning kaubanduse õppekavarühmad. 2011.-2012. aastal osaleti projektis „Kvaliteedijuhtimine kõrgkoolis“, ja kvaliteedi jätkuprojektides.

#### Kõrgkooli on tunnustatud järgmiselt:

Tiitel „Lääne-Virumaa aasta tegu sotsiaalvaldkonnas 2012“

2013. a omistati e-õppe programmi BeST tiitel „Agaruse Eripreemia“

2013. aastast Tervist Edendava Töökoha (TET) tiitel.

Tiitel „2013. aasta kõige koolitussõbralikum organisatsioon Lääne-Virumaal“.

#### Liikmeskond

Arengukavaperioodil rakendus motivatsiooni- ja mentorsüsteem. Võimaldati kõikidel töötajatel osaleda erialastel koolitustel (tabel 1).

Tabel 1. Personali tööalane koolitus 2008 - 2013

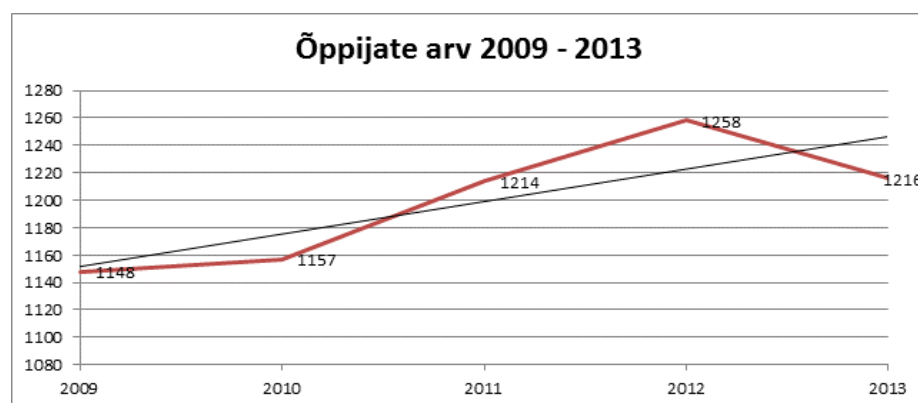
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Koolituste arv	108	138	104	119	101	135
Koolitustunde	1720	3755	3918	3189	2383	2524
Koolituskulu kokku €	22 152	26 140	40 712	61 024	53 450	31 477
	Koolitustel osalenute %					
Õppejõududest	95,2	100,0	96,0	86,4	87,0	91,7
Tugi- ja halduspersonalist	43,3	37,9	36,7	31,3	35,5	62,9

Alustavad õppejõud läbisid baaskoolituse „Õppimine ja õpetamine kõrgkoolis“ (7 õppejõudu) ning 7 juhti keskastmejuhtidele mõeldud koolituse. Esmakursuslastele avati kursus „Õppimine ja õpetamine kõrgkoolis“ (kursuse lõpetanud arengukavaperioodil 271), anti välja „Tudengiteatmik“ ning esmakursuslasi toetasid koolitatud tuutorid (arengukavaperioodil koolitatud 71 tuutorit).

## Õppetöö

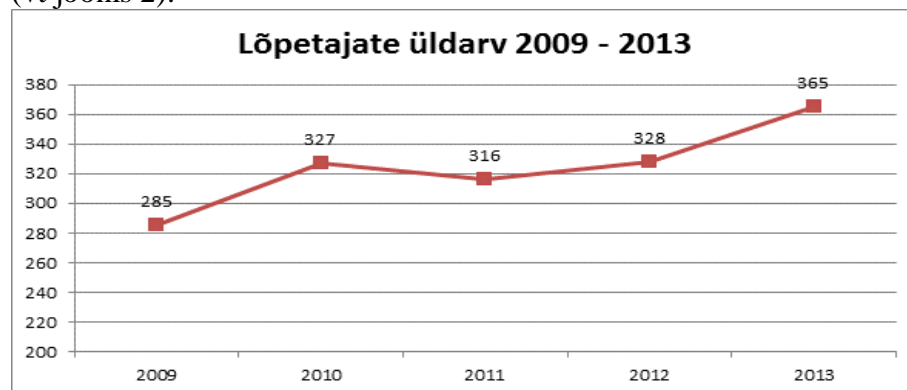
Toimus pidev õppekavade arendustöö ja läbiti edukalt erinevad üleminekuhindamised ja akrediteerimised (vt juhtimise osa). Arengukavaperioodil käivitati kolm uut õppekava – tarkvaraarendus kutseõppes ning juhiabi ja majandusinfosüsteemide korraldamine rakenduskõrgharidusõppes. Võeti kasutusele rakenduskõrgkoolide ühine õppeinfosüsteem ÕIS ja e-õppekeskkond Moodle. Koostati praktika käsiraamat, juurutamisel on praktika konnektiivne mudel. Aastatel 2009-2013 töötasid õppejõud välja BeST programmi toel 79 e-kursust ja 38 e-õpiobjekti.

Õppijate üldarv on arengukavaperioodil suurenenud 6%, kuid viimastel aastatel on olnud stabiilne (vt joonis 1).



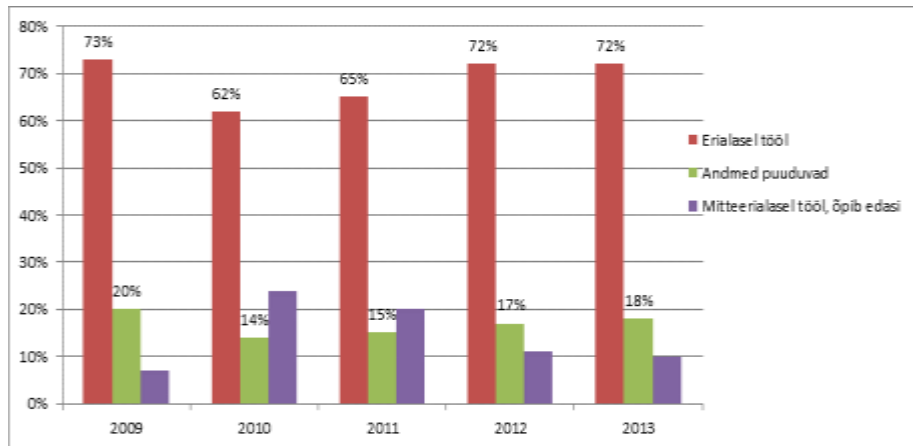
Joonis 1. Õppijate arv aastatel 2009-2013 (seisuga 15.11)

Lõpetajate arv on arengukava perioodi kõikidel aastatel olnud suurem kui 300 v.a 2009. aastal (vt joonis 2).



Joonis 2. Lõpetajate üldarv aastatel 2009-2013

Lõpetajate tööhõive puhul on kõige olulisem tulemus erialasel tööl töötamine, arengukava perioodil lõpetajatest vähemalt 80% töötab erialasel tööl või õpib edasi (vt joonis 3).



Joonis 3. Lõpetajate tööhõive aastatel 2009 -2013

### Täiendus- ja ümberõpe

Täiendus- ja ümberõppekeskus on kujunenud regiooni arvestatavaks täiendus- ja ümberõpet ning nõustamisteenuseid pakkuvaks keskuseks, kus võimaldatakse elukestvat õpet ja nõustamisteenuseid erinevatele huvirühmadele (nii töötavatele kui tööturult eemale jäänud isikutele). 2008-2013 viidi aastas läbi keskmiselt 50 koolitust, koolitustunde oli keskmiselt 3361 ja osalejaid 601 ning nõustamisteenuseid (psühholoogiline-, võla-, finants- ja ettevõtlusalane nõustamine) on pakutud 2520 tundi.

Tabel 2. Täiendus- ja ümberõppe koolituse maht (inimtunnid) aastatel 2008-2013

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Täiendus- ja ümberõppe koolituse maht (inimtunnid)	41000	55000	32000	43000	40000	35000

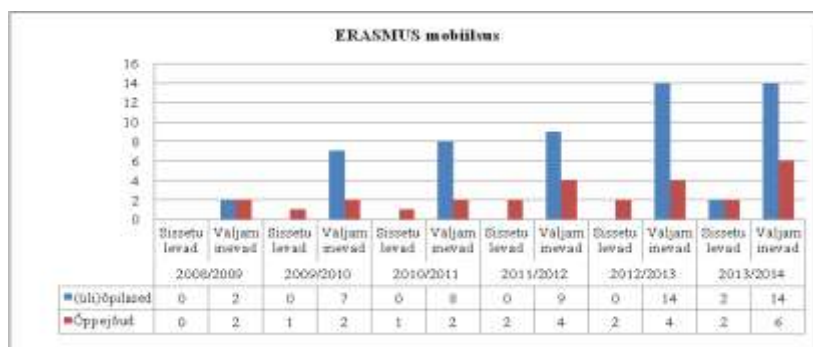
### Arendustegevus ja rakendusuringud

Kõrgkool on läbi viinud või osalenud partnerina kümnes koostöö- ning arendusprojekti. Arengukavaperioodil valmis 30 rakendusuringut ning avaldati 92 publikatsiooni.

Tabel 3. Publikatsioonid (ETIS) ja rakendusuringud 2008-2013

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Publikatsioonid	12	9	15	8	27	21
Rakendusuringud	0	1	1	5	9	14

2008. aastal liitus LVRKK Erasmus programmiga. Perioodil 2008- 2013 on sõlmitud kaheksa bilateraalset koostöölepingut ning õppimas ja praktiliselt on EL riikides käinud 47 üliõpilast ning õpetamas ja kogemusi omandamas 19 õppejõudu (vt joonis 4). Programmis osalemine on olnud pidevas tõusutrendis.



#### Joonis 4. Üliõpilaste ja õppejõudude rahvusvaheline mobiilsus 2008-2013

##### **Haldustegevus ja infrastruktuur**

Kõikide õpi- ja töökeskkonna objektide renoveerimine (aastatel 2008-2013 kokku 2 712 885 € ulatuses) on seni toimunud valdavalt kõrgkooli majandustegevuse tulude arvelt, kuid 2012. ja 2013. a lisandusid ESF (227 000 €) ja CO<sub>2</sub> (1 844 604 €) projektide vahendid, mida arengukavasse esialgselt planeeritud polnud. 2012. aastal soetati videokonverentsi- ja loengusalvestussüsteemid, ehitati kaasaegne sotsiaalteenuste ja hooldustöö labor, mis võimaldab mitmekesistada õppe võimalusi sh praktilist õpet. 2012. aastal paigaldati G korpusesse invalift, 2013. aastal sisustati kaasaegne kaubandusklass. Ressursside optimeerimise eesmärgil kasutatakse õppelaboreid ühiselt nii kõrg- kui kutsehariduse õppekavadel kui ka täienduskoolituste läbiviimisel. Igal eelarveaastal on soetatud infotehnoloogilisi seadmeid ja vahendeid. Arvutitöökohti on kokku 150 (st ühe arvutitöökohta kohta 8 õppijat). Arvutite keskmine vanus on ca 2 aastat. 2010. a paigaldati Mõdrikule kiudoptiline valguskaabel, mis kiirendas oluliselt internetiühendust. Kõrgkoolil on regiooni parim õppekirjandusega varustatud majandus- ja sotsiaalvaldkonna raamatukogu.

CO<sub>2</sub> vahendite toel muudeti 2012. ja 2013. aastal kõrgkooli hooned energiasäästlikeks, toimus üleminek maaküttele (v.a Rohuaia 12 õppehoones) ja paigaldati päikesepaneelid Mõdrikule.

### **2.3 Hetkeolukorra kirjeldus ja SWOT analüüs**

Põhimääruse järgi on kõrgkooli tegevusalaks tervise ja heaolu, sotsiaalteaduste, äriduse ja õiguse, loodus- ja täppisteaduste ning teeninduse õppevaldkondades rakenduskõrgharidusõppe ja keskkariduse baasil kutseõppe (edaspidi kutseeriharidusõppe) ning magistriõppe (õpet ei toimu) õppekavade alusel spetsialistide ettevalmistamine, rakendusuuringute läbiviimine ning taseme- ja täienduskoolituse korraldamine.

Kõrgkooli struktuur jaguneb õppe-, arendus- ja haldusstruktuuriks. Õppestruktuuri moodustavad ettevõtluse- ja majandusarvestuse ning sotsiaaltöö õppetool ja õppeteenistus. Arendusstruktuuri moodustavad täiendus- ja ümberõppekeskus (asukohaga Rakvere, Rohuaia 12), raamatukogu ning sisuliselt ka arendustööd tegevad õppetoolid. Kõrgkooli haldusstruktuuri moodustavad üksused, kelle põhitegevus on arendus- ja õppetöö toetamine.

Seisuga 15.11.2013 oli kõrgkoolis 1216 õppurit (vt tabel 4 ja joonis 1), neist ca 70% kõrghariduse õppekavadel ja 17,6% REV õppekohtadel.

Tabel 4. Õppijate arv

Kursus	Rakenduskõrghariduse õppekavagrupid						Kutsehariduse õppekavarühmad						Kokku	
	Äridus ja haldus					Sotsiaalteenused	Äriteenused				Kaubandus	Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia		Tervishoid ja sotsiaalteenused
	Majandusarvestus	Kaubandus-ökonoomika	Ärijuhtimine	Juhiabi	MISK		Sotsiaaltöö	Majandusarvestus	Ärikorraldus	Väikeettevõtlus				
<b>Kokku</b>	<b>226</b>	<b>149</b>	<b>151</b>	<b>60</b>	<b>15</b>	<b>246</b>	<b>88</b>	<b>62</b>	<b>25</b>	<b>43</b>	<b>61</b>	<b>60</b>	<b>30</b>	<b>1216</b>

Kõrgkool annab välja riiklikult tunnustatud diplomeid ja lõputunnistusi (vt ptk 2.2). Tänapäevaks on kutseerihariduse õppekavade tublimatele lõpetajatele loodud võimalus jätkata õpinguid kõrghariduse õppekavadel, mis tagab lõpetajatele sujuvamad õpiteed ja ka ressursside kokkuhoiu. Selle eelduseks on õppekavade võrdlus, kvaliteedi kontroll ja VÕTA rakendamine. Kõrgkoolis töötab 01.01.2014 seisuga 66 töötajat (57,5 ametikohta), kelle keskmine vanus on 49,2 aastat ja akadeemilist personali 28 (24,8 ametikohta), keskmise vanusega 45,2 aastat. Käsundilepinguid on 34 (4,3 ametikohta). Õppijaid ühe akadeemilise ametikoha kohta on 42.

Olulisemad koostööpartnerid on järgmised: Haridus- ja Teadusministeerium, SA Innove, Tervise Arengu Instituut, Eesti Raamatupidajate Kogu, Eesti Kaupmeeste Liit, Eesti Sotsiaaltöötajate Assotsiatsioon, Eesti Hooldajate Liit, Eesti Täiskasvanute Koolitajate Assotsiatsioon Andras, Lääne-Viru Maavalitsus, Rakvere linn, Vinni vald, kõikide õppekavade peamised tööandjad ja praktikaettevõtted /-asutused, Eesti rakendusõrgkoolid, kutseõppeasutused ning koostööpartnerid välisriikides.

Tabel 5. LVRKK SWOT analüüs

TUGEVUSED	NÕRKUSED
Edukalt läbitud välishindamised	Vähene üleriigiline tunnus
Kompetentne ja kvalifitseeritud personal	Ressursside piiratus rakendusuuringuteks
Kaasaegne ja unikaalne õpikeskkond sh erialane raamatukogu	Väljapoole suunatud nõustamisteenuste potentsiaal on kasutamata
Stabiilne liikmeskond	Personali inglise keele oskus
Õppijakesksus – toimiv õppe-, sotsiaalne ja psühholoogiline nõustamine	Külalisõppejõudude kaasamine arendustöösse
Ressursside efektiivne kasutamine	Esmakursuslaste väljalangevus
Lõpetajate kõrge tööhõive	Vähe doktorikraadiga õppejõude
Ainus kaubanduslikku kõrgharidust ja rakenduslikku sotsiaaltööd õpetav kõrgkool	Õppekavades vähe võõrkeelseid mooduleid
Head partnerlussuhted, tihe koostöö kutseliitidega, erialapraktikute kaasamine	Vähene osavõtt rahvusvaheliste võrgustike tööst
Konnektiivse praktikamudeli rakendamine	
Pikaajaline majandushariduse andmise kogemus	
Populaarsed erialad	
Toimiv täiendus- ja ümberõppekeskus	
Head võimalused enesetäiendamiseks	
VÕIMALUSED	OHUD
Rahvusvahelise ja siseriikliku koostöö arendamine ja projektides osalemine	Demograafiline situatsioon
Personali arendamine sh kasutades stažeerimise, doktoriõppe ja täienduskoolituse võimalusi, (haridus)tehnoloogiliste oskuste arendamine	Ebasoodsad poliitilised otsused sh kõrgharidusruumi ümberkorraldamine
Vilistlaste kaasamine kooli arendusse	Riiklikult mitteprioriteetsed erialad
Ühiskonna teenimine regioonis sh mõisakompleksi laialdasem kasutamine	Mittepiisav tegevustoetus
Moodulite õpetamine võõrkeeles, muukeelsete üliõpilaste integreeritud õpetamine	Majanduslikud probleemid õppijatel, mis segavad õppetööst osavõttu ja edasijõudmist
Rakendusuuringute parem sidustamine õppetöoga ja regiooni vajadustega, koostöölepingud ettevõtetega	
Väljapoole suunatud nõustamisteenuste arendamine	

### 3 ARENGUKAVA 2014-2018 EESMÄRGID JA NENDE TEOSTAMINE

Käesoleva arengukava periood on 01.01.2014 kuni 31.12.2018. Arengukava koostamise aluseks olid eelmise arengukava tulemused, töötajate poolt koostatud SWOT analüüs (vt tabel 5), erinevad strateegiad, riigi demograafilised arengud, huvipooltelt kogutud tagasiside, riigi ja valdkonna vajadused ning võimalused, võimalikud riskid ja kõrgkoolile HTM poolt seatud tulemuseesmärgid. Arengukava koostamise teemarühmad sõnastasid kõrgkooli visiooni ja missiooni, uuendasid põhiväärtused, leppisid kokku iga valdkonna tulemusindikaatorid sh võtmetulemused (vt tabel 6). Eesmärgiline tase (2018.a) määratleti eelmise arengukavaperioodi lõpptulemusest (2013.a) lähtuvalt. Paralleelselt arengukava tegevuste ja tulemuste kirjeldamisega viidi läbi seminarid koostööpartneritega, kus tutvustati nii eelmise arengukava tulemusi kui ka uue arengukava eesmärgid (näit õppekavanõukogudes (kaasatud ka erialaliitude esindajad), koostööseminaridel kutseõppeasutustega, praktikaettevõtete/asutustega). 03.01.2014 toimus töötajatele traditsiooniline arengukava üldkoosolek, kus töörühmajuhid esitlesid eelmise perioodi olulisemaid tulemusi ja tutvustasid uue perioodi eesmärgid ning rakenduskava aastaks 2014. Arengukava projekt avalikustati muudatusettepanekute tegemiseks kõrgkooli siseveebis, arutati läbi nõunike kogus ja HTMis. Kõrgkooli arengukava kiideti heaks kõrgkooli nõukogus 18. veebruaril 2014. aastal. Täiendatud 16.02.2016 nõukogu otsusega.

Kõrgkooli eesmärk on olla nii Eestis kui ka rahvusvaheliselt tunnustatud ajakohase õpikeskkonnaga majandus-, juhtimis-, ettevõtetus-, teenindus- ja sotsiaalalast koolitust pakkuv õppeasutus, kes ühtlasi aitab tõsta elanikkonna ettevõtetus- ja innovatsiooniteadlikkust, võimaldab elukestvat õpet ning viib läbi rakendusuuringuid ja arendustegevust õpetatavatel erialadel.

Põhimääruses püstitatud kõrgkooli eesmärgid teostame tegevustega järgmistes valdkondades:

- Liikmeskond
- Õppetöö
- Arendustegevus ja rakendusuuringud
- Ühiskonna teenimine
- Juhtimine ja kommunikatsioon
- Õpi- ja töökeskkond

Tabel 6. Võtmetulemused 2017- 2018

VÕTMETULEMUS	2017	Täitmine 2017	2018
Katkestajad mitte üle (%)	13	12,6	13
Lõpetanute erialane tööhõive vähemalt (%)	72	80	78
Ettevõtete/asutuste tellimusel tehtud rakendusuuringud vähemalt (arv)	2	6	5
Täiendus- ja ümberõppes teenitud müügitulu suurenemine aastas (%)	5,0	8,1	5,0
(Üli)õpilaste mobiilsuses osalemine vähemalt (%)	4,0	2,4	4,2
Üliõpilaste arv õppekaval vähemalt (keskmise)	140	158	140
Üliõpilaste ja õppejõudude suhtarv vähemalt (10. 11 seis)	35	47	35

#### 3.1 Liikmeskond

**Eesmärk:** Kõrgkooli õppijad on eesmärgikindlad, ettevõtlikud ja valmis elukestvaks õppeks.



Akadeemilist edasijõudmist ja kõrgkoolis hakkamasaamist toetavad nõustamisteenused on kättesaadavad kõikidele õppijatele.

Kõrgkooli töötajad on erialaselt kompetentsed, koostöövalmid, tulemustele orienteeritud ja eeskujuks õppijatele. Liikmeskonna arendamisel on toetatud nende heaolu, konkurentsi- ja töövõimet.

### 3.1.1 Õppijad

Tegevus	Tulemus 2018
Õppijate nõustamisteenuste arendamine	Hinnang õpinõustamisele on vähemalt 3,4 (4-palline skaala, 2013 a seis 3,33).
Esmakursuslaste toetussüsteemi arendamine sh tuutorite koolitamine	Toimiv esmakursuslaste toetussüsteem sh tuutorite tegevus. Esmakursuslaste väljalangevus on alla 12%.
Õppijate erinevate algatuste/tegevuste sh üliõpilasesinduse toetamine	Õppijate rahulolu üliõpilasesinduse tegevusega on 3,3 (4-palline skaala, 2013 a seis 3,28).

### 3.1.2 Töötajad

Tegevus	Tulemus 2018
Töötajatel taseme- ja täienduskoolituse võimaldamine	35% personalist on arendanud inglise keele oskust. Haldus- ja tugistruktuuriüksuste töötajatel on võõrkeeles suhtlemise ja asjaajamise oskus. Erialastel konverentsidel on osalenud igal aastal vähemalt 12 õppejõudu. Töötajate rahulolu täienduskoolituse saamise võimalustega on 4,5 (5-palline skaala, 2013 a seis 4,43).
Doktoriõppe õpinguteks tööaja võimaldamine	Võimaldatud doktoriõppeks tööaega 200 tundi aastas. 10%-l õppejõududest on doktorikraad.
Õppejõudude haridustehnoloogiliste pädevuste arendamine	Õppijate rahulolu õppejõudude info- ja kommunikatsioonitehnoloogiliste vahendite kasutamisega on 3,5 (4-palline skaala, 2013 a seis 3,35).
Töötajate motivatsioonisüsteemi arendamine	Töötajate rahulolu juhtimisega on 4,0 (5-palline skaala, 2013 a seis 3,97).
Töötajate stažeerimise toetamine (aja ja raha eraldamine)	Väliskõrgkoolides /-asutustes ja siseriiklikes institutsioonides on stažeerinud 20 õppejõudu/töötajat.
Külalisõppejõudude kaasamine kõrgkooli arendustöösse	50% külalisõppejõududest, kes viivad läbi õppetööd vähemalt kahe EAP ulatuses, on osalenud kõrgkooli sh õppekavade arendustegevustes.
Mentorsüsteemi arendamine	Uutel töötajatel on mentorid, kes on läbinud vastava koolituse ja kellele on võimaldatud juhendamiseks tööaega.

## 3.2 Õppetöö

**Eesmärk:** Õppekavaarendus on pidev, jätkusuutlik ja huvipooli arvestav, kasutatud on parimaid praktikaid sh rahvusvahelisi. Õppetöökorraldus on paindlik ja õppijakeskne. Lõpetajad on tööturul konkurentsivõimelised ja neil on eeldused elukestvaks õppeks.

Tegevus	Tulemus 2018
Välishindamine	Edukalt läbitud kutsehariduse õppekavarühmade akrediteerimine. Õppekavagruppide kvaliteet on hinnatud.
Õppetegevuse regulaarne seire ja analüüs	Rahulolu õppetöö korraldusega on 3,3 (4-palline skaala, 2013 a seis 3,2).
Akadeemilise edasijõudmise seire	Katkestajad kõrghariduses mitte üle 13% ja kutsehariduses mitte üle 25%. Stabiilne õppijate arv (1100-1200 õppijat).
Õppekavaarendus ja uute	Õppekavad vastavad töömaailma nõuetele ja on jätkusuutlikud.

õppekavade väljatöötamine koostöös huvigruppidega	Lõpetanute erialane tööhõive on vähemalt 72%.
	Õpinguid on jätkanud vähemalt 10% lõpetajatest.
	Moodulite hindamine on väljundipõhine.
Konnektiivse praktikamudeli juurutamine	Igal õppekaval on aastas läbiviidud vähemalt üks praktikajuhendajate koolitus.
	Kõikidel õppekavadel on rakendunud konnektiivne praktikamudel.
	Praktika koolipoolse korraldusega on väga rahul 65% õppijatest (2013. a seis 59,9%).
Innovatiivsete (haridus)tehnoloogiliste lahenduste kasutamine	On loodud 15 e-kursust, 10 e-õpiobjekti, 10 loengusalvestist.
	Kasutades videokonverentsi võimalusi on õppetöö läbiviimisse kaasatud 3 välislektorit.
Ettevõtluse ja ettevõtlikkuse arendamine	Ettevõtlusõppe moodul on kõikides õppekavades.
	Ettevõtlusnädal ja ideekonkurss on toimunud kord õppeaastas.

### 3.3 Arendustegevus ja rakendusuringud

**Eesmärk:** Kõrgkooli arendustegevusse ja rakendusuringute läbiviimisse on kaasatud liikmeskond ja huvipooled. Rakendusuringute läbiviimisel on toetud kõrgkooli olemasolevatele kompetentsidele, kombineerides neid uuenduslikul moel ettevõtete/asutuste kompetentsidega, et seeläbi aidata kaasa vastastikkusele teadmuse ülekandele. Arvestades demograafilist situatsiooni, töömaailma vajadusi, kasutades kõrgkoolis olemasolevaid kompetentse ja taristut ning tehes koostööd erinevate huvipooltega, on kõrgkool kujunenud regiooni sotsiaal- ja hooldustöö-, majandusarvestuse- ning kaubandusvaldkonna oskusteabekeskuseks.

Toimib koostöö (sh projektipõhine) teiste Eesti ja välismaa (kõrg)koolidega jt partneritega.

#### 3.3.1 Arendus- ja koostöö

Tegevus	Tulemus 2018
Arengukava rakenduskava iga-aastane uuendamine	Rakenduskava on vastavuses arengukava eesmärkidega ja toimunud arengutega. Arengukavaprotsessi on kaasatud kogu liikmeskond.
Koostöö erinevate koostööpartneritega (sh tööandjatega, omavalitsustega, erialaliitudega, RKRNiga, kõrg- ja kutsekoolidega).	Sõlmitud 10 koostöölepingut õpiteede sujuvaks jätkamiseks. Sõlmitud 6 koostöölepingut tööandjatega õppekavade arendamiseks ja teadmuse ülekandeks.
Osalemine vähemalt kahes Interreg programmi projektis; EL struktuurifondide programmides ja projektides vastavalt kõrgkooli prioriteetidele, arenguvajadusele ja võimalustele.	Kõrghariduse õppekavad on võrreldud välispartnerite õppekavadega.
	Välispartneri rahvusvaheliseks mobiilsuseks igal kõrghariduse õppekaval.
	Välispartneritega ühised rakendusuringud (vähemalt kaks).
	Uuendatud õppematerjalid.
Osalemine sotsiaal- ja hooldustöö-, majandusarvestuse- ning kaubandusvaldkonna oskusteabekeskuse kujunemist toetavates projektides.	Toimiv sotsiaal- ja hooldustöö-, majandusarvestuse- ning kaubandusvaldkonna oskusteabekeskus.

#### 3.3.2 Rakendusuringud

Tegevus	Tulemus 2018
---------	--------------

Kõrgkooli õppekavade arengu toetamine rakendusüritingutega	Igal aastal on valminud kaheksa rakendusüritingut ja avaldatud 10 publikatsiooni.
Ettevõtete/asutuste tegevuse toetamine rakendusüringutega	Koostöös tööandjate ja erialaliitudega on arengukavaperioodil läbi viidud vähemalt 30 rakendusüringut.
Õppejõudude uurimistöo- ja juhendamisoskuste arendamine	Õppijate rahulolu lõputööde juhendamise protsessiga on 3,8 (4-palline skaala, 2013 a seis 3,8).

### 3.3.3 Rahvusvahelistumine

Tegevus	Tulemus 2018
Koostöös Eesti ja/või väliskõrgkoolidega võõrkeelse mooduli rakendamine mõlemas õppetoolis	Rakendunud võõrkeelsed moodulid. Kõrgkooli akadeemilise personali osalemine rahvusvahelises mobiilsuses ja täiendusõppes on kasvutrendis. Väljaminevate üliõpilaste mobiilsus on vähemalt 1,6% üliõpilaste koguarvust.
Rahvusvahelistes koostöövõrgustikes osalemine	Iga õppekava osaleb vähemalt ühes rahvusvahelises koostöövõrgustikus. 5 töötajat on osalenud rahvusvahelises mobiilsuses ning administratiivtegevusi arendavates projektides.
Rahvusvahelise koostöö korraldamine	Rahvusvaheliste koostööprojektide ja rakendusüringute arv on vastavuses kõrgkooli ressurssidega. Koostööprojektide ja rakendusüringute tulemused on presenteeritud üringute valmimisel ja projektide lõppedes.
Rahvusvaheline turundamine	Koostöös Eesti kõrgkoolidega on loodud ja rakendatud pikaajaline, erinevate regioonide ja sihtgruppide iseärasusi arvestav turunduskava.

### 3.3.4 Vilistlased

Tegevus	Tulemus 2018
Vilistlaste kaasamine kõrgkooli arendamisse	Vilistlaste Facebooki konto on integreeritud kõrgkooli Facebooki kontoga. Vilistlased on kaasatud kooli turundustegevusse ja õppetöö läbiviimisse sh praktikakorraldusse.

## 3.4 Ühiskonna teenimine

**Eesmärk:** Kõrgkool, kui sotsiaalselt vastutustundlik organisatsioon, on panustanud kogukonna heaolu arendamisse põhitegevuste populariseerimise, täiendus- ja ümberõppe ning avalikkusele suunatud tegevustega.

Kõrgkoolil on määratletud turundustegevuse põhimõtted ja tegevussuunad, et hoida ning edendada kõrgkooli mainet ja positsiooni Eesti kõrgharidusruumis.

Kõrgkoolil on regiooni vajadustest lähtuv täiendus- ja ümberõpet ning nõustamisteenuseid pakkuv keskus, kus võimaldatakse elukestvat õpet ja nõustamisteenust erinevatele huvirühmadele.

### 3.4.1 Põhitegevuste populariseerimine ja turundus

Tegevus	Tulemus 2018
Kõrgkooli põhitegevuste ja tulemuste tutvustamine huvigruppidele erinevate infokanalite kaudu.	Iga-aastaselt on osaletud üleriigilistel (3) ning kohalikel messidel (4) ja teabepäevadel. On korraldatud eriala tutvustavaid päevi ja käidud koolides kohapeal. Vastuvõtukampaaniat on korraldatud ajakirjanduses ja sotsiaalmeedias, tuginedes sihtgruppide vajadustele.
Avalike suhete korraldamine	Erinevate sihtgruppide kuvandid on kaardistatud (2-aastase intervalliga). Maine keskvärtus on esmakursuslastel suurem kui 4,5 ja teistel õppijatel suurem kui 5 (7-palline skaala, 2013 a seis 4,9). Turunduskommunikatsiooni sõnum on määratletud ja liikmeskonnale teadvustatud ning kommunikatsioonikanalite kaudu sihtgruppidele edastatud. Turundus-üritinguid on läbi viidud regulaarselt ja vajaduspõhiselt. Kommunikatsioonikanalite valik lähtub sihtgruppidest.

### 3.4.2 Täienduskoolitus ja avalikkusele suunatud tegevus

Tegevus	Tulemus 2018
Täiendus- ja ümbõrõppekoolituste, nõustamis- ning inkubatsiooniteenuse korraldamine	Täiendus- ja ümbõrõppekeskuse koolituste maht inimtundides on stabiilne ( $\geq 30000$ inimtundi).
	Nõustamisteenuseid on pakutud kaheksas valdkonnas.
	Inkubatsiooniteenus on juurutatud, teenindatud on kaheksa inkubanti.
	Keskastme spetsialistidele suunatud ja läbiviidud koolituskursuste arv on kasvavas trendis.
	Täiskasvanute sh vanemaealiste võtmepädevuste arendamiseks on uuendatud neli õppekava ja välja töötatud üks uus õppekava. Võtmepädevuste arendamise koolitusi on aastas läbi viidud kolm.
Välislektorite ja erinevate rahastusallikate kaasamine täiendus- ja ümbõrõppekursuste läbiviimiseks	Täienduskoolituse kursuste läbiviimisel on kaasatud välislektoreid teistest kõrgkoolidest (2).
	Täiendus- ja ümbõrõppekoolituste pakkumiseks erinevatele sihtrühmadele on kasutatud erinevaid rahastusallikaid: Eesti Töötukassa, Haridus- ja Teadusministeerium, EL struktuurifondid jt.
Ühiskondlik arendustöö ja kogukonna liikmete arengu toetamine	Sihtrühmadele on korraldatud aastas 7 vabahariduslikku koolitust.
	Kõrgkool on jaganud kogukonnaga olemasolevaid ressursse (raamatukogu, spordirajatised, mõisakompleks ja koolitusruumid).
	Läbi on viidud konverentse, messe, avalikke loenguid jmt (15 üritust aastas) ning ekskursioone mõisakompleksi tutvustamiseks (10 tk aastas).
	Eriala- ja kutsealade töös ning ühiskondlikes nõu- ja otsustuskogudes on osalenud mitte vähem kui 10 töötajat.

### 3.5 Juhtimine ja kommunikatsioon

**Eesmärk:** Kõrgkooli juhtimine on läbipaistev, demokraatlik ja eesmärgiline, hõlmab õppe-, arendus- ning haldus- ja finantstegevust ning lähtub kvaliteedijuhtimise põhimõtetest, milledeks on: õppijakesksus, eestvedamine ja eesmärgiühtsus, tulemustele orienteeritus ja protsessipõhisus, pidev õppimine ja areng, kaasamine, koostöösuhete arendamine ja sotsiaalne vastutus. Juhtkond on kõrgkooli eesmärkide elluviimisel liikmeskonna toetaja ja eestvedaja. Toimib kõrgkooli finantsstrateegiast lähtuv finantsjuhtimine, mille aluseks on eelarve koostamise/jälgimise/täitmise põhimõte ning sobiva kuluarvestussüsteemi rakendamine. Huvipooltel on vajalik ja adekvaatne info, mis loob eelduse kvaliteetseks (koos)tööks, stabiilseks ja motiveeritud liikmeskonnaks.

#### 3.5.1 Üld- ja kvaliteedijuhtimine

Tegevus	Tulemus 2018
Juhtimisstruktuuri ülevaatamine ja vastutusvaldkondade täpsustamine	Selgelt määratletud struktuuriüksuste /-juhtide vastutusvaldkonnad.
	Õppekavagruppide ja õppekavade juhtimise/arendamise analüüsi tulemused on presenteeritud kõrgkooli nõukogus.
	Hinnang juhtkonna toetusele on 4,3 (5-palline skaala, 2013. a seis 4,29).
Õppijate kaasamine arengukavatõõsse, õppekavanõukogudesse ja erinevatesse komisjonidesse	Hinnang õppijate kaasamisele koolikorraldusse on 3,3 (4-palline skaala, 2013. a seis 3,28).
	Igasse õppekavanõukogusse on kaasatud vähemalt üks õppija.
Sisehindamise läbiviimine	Sisehindamise tulemused on parendustegevuste kavandamise aluseks.
Tugiprotsesside kaardistamine	Elektrooniline kvaliteedikäsiraamat.
Kõrgkooli võtmetulemuste ja kvaliteediindikaatorite võrdlemine kõrg- ja kutsekoolidega	Määratletud parendusvaldkonnad ja elluviidud parendustegevused.
	Edukalt läbitud välishindamised.

#### 3.5.2 Finantsjuhtimine

Tegevus	Tulemus 2018
Finantsstrateegia rakendamine	Finantside otstarbekat/efektiivset kasutamist tagav eelarve- ja

ja tulubaasi suurendamine	kuluarvestussüsteem, rakendunud tekkepõhine eelarvestamine.
	Arengut toetav suurenenud tulubaas (sh tegevustoetuse, tulu majandustegevusest ja projektide arvelt).

### 3.5.3 Infojuhtimine

Tegevus	Tulemus 2018
Sise- ja välis-kommunikatsiooni arendamine	Paranenud infoliikumine ja -kättesaadavus (arendatud ÕIS, kodulehekül, siseveeb, dokumendihaldussüsteem).
	Töötajate hinnang info kättesaadavusele on 4,2 (5-palline skaala, 2013. a seis 4,1).
	Õppijate hinnang sisseastumiseks vajaliku info kättesaadavusele on 4,7 (5-palline skaala, 2013. a seis 4,67).

## 3.6 Õpi-ja töökeskkond

**Eesmärk:** Kõrgkoolis on kaasaja nõuetele vastav, õppimist ja töötamist toetav, õpi-ja töökeskkond. Kõrgkooli igapäevategevuses ja majandamises lähtutakse loodusthoidva ja säästliku juhtimise põhimõtetest.

Tegevus	Tulemus 2018
Õpikeskkonna kaasajastamine vastavalt õppekavade arengutele ja õppijate vajadustele	Õppijate rahulolu õpikeskkonnaga on 3,5 (4- palline skaala, 2013 a seis 3,4).
Raamatukogu varustamine vajaliku erialase õppekirjanduse ja perioodikaga ning kaasaegsete infotehnoloogiliste võimalustega.	Rahulolu raamatukogu teenustega on 3,8 (4-palline skaala, 2013 a seis 3,71).
Töökeskkonna ja –vahendite parendamine, töötervishoiu nõuetele vastavusse viimine	Töötajate rahulolu töökeskkonnaga on 4,2 (5-pallisel skaalal, 2013 a seis 4,2). Kõrgkoolis on nõuetele vastav töötervishoiusüsteem, järgitakse Tervist Edendavate Töökohtade võrgustiku põhimõtteid.
Infotehnoloogiliste vahendite uuendamine ja tarkvara litsentseerimine	Kaasajastatud infotehnoloogilised seadmed ja vahendid ning tõrgeteta toimiv turvaline IT-süsteem. Loodud on tarkvaraarenduse ja digilahenduste õppelabor.
Üliõpilaskodude renoveerimine	Kaasaja nõuetele vastavad üliõpilaskodud.
Õppe - eakatekodu rajamine (vana hoone renoveerimine)	Kaasaja nõuetele vastav õppekompleks kõrgkoolis õpetatavate erialade toetamiseks.
Ressursside sh (loodus) säästlik kasutamine	Säästlik ressursside- sh energiakasutus.

#### **4 ARENGUKAVA RAKENDAMISE JA UUENDAMISE KORD**

Arengukava täitmiseks koostavad struktuuriüksuste juhid iga-aastaselt rakenduskava, mille vaatab läbi nõunike kogu ja kinnitab kõrgkooli nõukogu. Rakenduskava kinnitamise eelduseks on eelneva perioodi rakenduskava täitmise analüüs ja tutvustamine liikmeskonnale. Arengukava eesmärkide elluviimiseks vajadusel muudetakse ja täiendatakse kõrgkooli strateegiad ning arengukava. Ajakohastatud arengukava kinnitatakse kõrgkooli nõukogus.