

**Õppeasutuse juhi
kompetentsimudel ja sellel põhinev
täiendkoolituse õppekava**

TOETAJAD: Euroopa Liit, Eesti Riiklik Arengukava,
Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus,
Haridus- ja Teadusministeerium



Haridus- ja Teadusministeerium

Projekt “Õppeasutuse juhi kompetentsimudel ja sellel põhinev täiendkoolituse õppekava”

Kompetentsid – edukad tegevused tööeesmärkide täitmisel

Kompetentside mõistet hakati laiemalt kasutama Harvardi ülikooli psühholoogiaprofessori David C. McClellandi eeskujul, kes kutsus 1973. aastal üles töötajate hindamisel märksa rohkem tähelepanu pöörama eluliste nõudmistele ja vähem IQ-le, sest IQ seos töötulemustega on nõrk. Ta soovitas võimetestide kasutamise asemel selgitada, mida töötajad tööl teevad, ja koostada loend tööks vajalikust tegevustest ning hinnata selle põhjal kandidaatide sobivust. Kompetentside all mõtles ta tööl edu tagavaid tunnuseid: teadmisi, oskusi, mina arengut, mitteteadvustatud vajadusi jms.

Järgnevate aastate vältel on kompetentse defineeritud erinevalt: see mõiste hõlmab võimeid, vajadusi, väärtusi, teadmisi, oskusi, kogemusi, hoiakuid, identiteeti ja praktiliselt kõiki mõeldavaid isikoomadusi. Määratluste erinevustele vaatamata on valdkonda uurivad teoreetikud aga ühisel seisukohal selles, et kompetentsid avalduvad tegevuses, mis peegeldab ka käitumise sügavama tasandi omadusi, nagu kohanemist ja eeldusi.

Tänapäeval on saanud valdavaks seisukoht, et kompetentsid on esmatähtsad, edu ennustavad ja vaadeldavad tegevused e praktilikas edukad tegevused tööeesmärkide täitmisel. Esmatähtsaga piirdumise väärtus on nõudmiste meeldejäamine ja lihtne seostamine. Teatavasti suudavad inimesed korraga jälgida ja omavahel seostada 7±2 ühikut. Seepärast koostatakse kompetentsiloendid

5–7 kompetentsist. Strateegiast tulenev nõudmiste kirjeldusviis suurendab selgust selles, mida organisatsioon töötajalt ootab ja milline tegevus edu toob. See ongi peamine põhjus, miks ametikirjelduste kõrvale on tõusnud kompetentsimudelid, ja seda nii töötajate värbamisel, hindamisel, koolitamisel, tasustamisel kui ka edutamisel.

Kompetentside määramine on välja kasvanud tööanalüüsist, mille käigus ametikoha tööülesannetest tuletatakse sellele ametikohale esitatavad nõudmised. Kompetentside määramisel võetakse tööülesannetest tulenevaid nõudmisi arvesse ainult toetavalt, esikohale seatakse organisatsiooni strateegiast tulenevad nõudmised. Strateegiast lähtumine tagab nõudmistega püstitatud esmatähtsad ootused töötajale.

Kompetentside väljatöötamine on kombinatsioon käsitööst, kunstist ja teadusrakendusest: grupp sihtrühma/ametigrupi kuuluvaid töötajaid/juhte määrab töötoa meetodit kasutades kompetentsid ja nende tegevusnäitajad. Seejärel küsitakse teistelt sama sihtrühma töötajatelt/juhtidelt tagasisidet eesmärgiga määrata ametigrupile kehtivad kompetentsid. Tööanalüüsist erinevalt keskendutakse kompetentside määramisel ainult edu tagavate ehk edukaid töötajaid eristavate tegevuste kirjeldamisele. Edukate tegevuste väljaselgitamiseks analüüsitakse juhtide käitumist tegelikult aset leidnud otsustavates ja rasketes tööolukordades ning leitakse need tegevused, millega tulevad toime ainult kogenud töötajad.

Kompetentsimudelid muutusid kiiresti populaarseks nii era- kui ka avalikus sektoris. Viimasel aastakümnel on mõlemas sektoris laialt levinud tippjuhtide kompetentsimudelid. Tippjuhtide tasandil on teistele eeskujuks olnud ÜRO, Suurbritannia, Belgia, Hollandi, Uus-Meremaa jt avaliku teenistuse organisatsioonid. Seega on nii era- kui ka avaliku teenistuse organisatsioonide kogemus juba üle 30 aasta veenvalt kinnitanud kompetentsimudeli rakendamise suurt kasutegurit teenistujate hindamisel, nende arengu toetamisel ja uute

teenistujate leidmisel ning tasustamisel. Samuti on kompetentsipõhiselt kaasajastatud kutsestandardeid USA-s, EL-i riikides jm. Koolijuhi kompetentsimudeleid rakendavad mitmed USA osariigid, Suurbritannia, Šotimaa, Wales, Soome jt.

Lisaks rahvusvahelisele positiivsele kogemusele on juhi kompetentsimudelite rakendamisel tehtud esimesi edusamme ka Eestis. Alates 2005. aastast rakendatakse kompetentsimudelit Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide (kantslerite, asekanclerite, peadirektorite ja maavanemate) hindamisel ja arengu toetamisel. Juhi kompetentsimudeleid rakendavad mitmed avaliku teenistuse ja erasektori organisatsioonid (nt Riigikontroll, Eesti Haigekassa, Maksu- ja Tolliamet, Hansapank, Kalev). Kutsekoda rakendab kompetentsipõhist lähenemist kutsestandardites.

Koolijuhi kompetentsid on edukad tegevused, mis tagavad kooli eesmärkide täitmise

Tänapäeva kiiresti muutuv maailmas on tippjuhtide arengu toetamise tähtsust raske üle hinnata, sest ühiskonna ootused järjest kasvavad ning komplitseeruvad. Kompetentside väljatöötamise ja rakendamise peamine eesmärk ongi toetada tippjuhtide enesearendamist ja selle kaudu organisatsioonide arengut tervikuna, sest just tippjuhi põhikompetentsid tagavad organisatsiooni eesmärkide täitmise. Haridusasutuse juhtimise on äärmiselt tähtis õppeasutuse tulemuslik, ootuspärane ja säästlik toimimine. Selliselt saab kool tegutseda vaid siis, kui seda juhitakse teadlikult ja plaanipäraselt, kui on kavandatud jätkusuutlikkuse tagamiseks vajalik areng ning õppeasutuse kollektiivi liikmed on teadlikud organisatsiooni sihtidest ning motiveeritud püstitatud eesmärke ellu viima.

Nimetatud ootusi saab täita vaid see juht, kellel on vastav kompetents. Kuid ka selleks, et õppeasutuse juhi tööd ja tulemusi adekvaatselt hinnata, on vaja kompetentsimudelit, mis määraks kindlaks, millised teadmised, oskused, kogemused ja isikuomadused

peavad õppeasutuse juhil olema. Nii peaks tekkima süsteem, kuidas hinnata õppeasutuse juhte ja kavandada koolijuhtide täiendusõpet ning kuidas toetada koolijuhti enesehindamisel oma isikliku arengu kavandamiseks.

Seega on vajadus Eesti koolijuhi kompetentsimudeli järele tekkinud soovist parendada koolide juhtimise kvaliteeti koolijuhtide kompetentsuse tõstmise kaudu. Haridus- ja Teadusministeeriumi Koolivõrgu Büroo algatusel käivitati aprillis 2006 projekt „Õppeasutuse juhi kompetentsimudel ja sellel põhinev täiendkoolituse õppekava”. Projekti toetas Euroopa Liit vastavalt „Riikliku arengukava meetme 1.1 „Tööjõu paindlikkust, toimetulekut ja elukestvat õpet tagav ning kõigile kättesaadav haridussüsteem” toetuse andmise tingimustele”.

Projekti eesmärgid olid:

1. Töötada välja õppeasutuse juhi kompetentsimudel.
2. Töötada välja kompetentsimudeliga vastavuses olev õppekava õppeasutuse juhi täiendkoolituseks.

Projekt toetab ühtlasi INNOVE projekti „Kvaliteedi tagamine kutseõppeasutustes kvaliteedialase koolituse läbiviimise ja sisehindamise süsteemi arendamise kaudu” ja on seetõttu kitsendatud esialgu kutsehariduskooli juhile, kuid edaspidi kohandatav ka üldhariduskooli juhile.

Projekti „Õppeasutuse juhi kompetentsimudel ja sellel põhinev täiendkoolituse õppekava” käigus läbiti järgmised sammud:

1. Eesmärgi seadmine – Haridus- ja Teadusministeeriumi Koolivõrgu Büroo ja projekti eksperdid määratlesid oodatava tulemuse ja tegevused eesmärgi saavutamiseks.
2. Andmete kogumine – analüüsiti erinevate riikide (nt Soome, Suurbritannia) koolijuhi kompetentside määratlusi ja kohtuti väliseksperdiga (Ilpo Moisiu Soomest).
3. Kompetentside määramine – sihtrühma esindajatest (koolijuhid, HTM KVB tippametnikud, koolitusspetsialistid, töandjate esindajad) moodustati kompetentside töörühm ja pärast kompetentside

määratlemist õppekava töörühm. Töörühmad, mida juhtisid eksperdid (M. Raava ja T. Salumaa), määrasid kompetentsid ja neile vastava õppekava töötoa meetodit kasutades.

4. Tagasiside küsimine sihtrühmalt – koolijuhtidelt küsiti hinnangut ja tagasisidet kompetentsimudelile, mudeli kavand avalikustati ka Õpetajate Lehes ning peeti tutvustav seminar koolijuhtidele.

Koolijuhi viis kompetentsi

Koolijuhi viis kompetentsi – usaldusväärsus, ühiskonnaelus orienteerumine, õppe- ja kasvatusprotsessile keskendumine, toimiva organisatsiooni tagamine ja enda arendamine – väljendavad põhioskusi, mida koolijuht vajab praegu ja tulevikus kooli efektiivseks juhtimiseks.

- Usaldusväärne koolijuht tagab kindlustunde kooli töötajates, õpilastes, lastevanemates ja partnerites. Usaldust tekitab juht, kellel on kõrged eesmärgid ning kes on väärikas ja seaduskuulekas.
- Edukas koolijuht orienteerub hästi ühiskonna, hariduselu, majanduse ja tööturu muutustes. Ilma ühiskonnast tervikpildi omamiseta pole koolijuhil võimalik adekvaatselt ega piisavalt kiiresti reageerida ümbritseva keskkonna muutustele.
- Et koolis on kõige tähtsamal kohal õppe- ja kasvatustöö, seab kompetentne koolijuht õppe- ja kasvatustööle prioriteedid, keskendub õpilase arengule ja toetab õpetajat. Vajalik on motiveeriva ning kaasaegse õpikeskkonna loomine, õppe-kasvatustöö protsesside juhtimine ning tagasiside kõikidelt sihtrühmadelt/huvipooltelt.
- Tõhus koolijuht tagab edukalt toimiva organisatsiooni. Selle saavutamiseks loob ta meeskonna, oskab vastutust ja kohustusi delegeerida ning tähtsustab heade tulemuste saavutamist.
- Kaasaja nõuetele vastava haridusasutuse juhtimine ja õppe-kasvatustöö suunamine pole mõeldav ilma koolijuhi pideva arenguta. Edukas koolijuht teadvustab oma arenguvajadusi ja täiendab end pidevalt.

Eesti ja teiste riikide koolijuhtide kompetentsimodelis leidub hulk selliseid rõhuasetusi nagu kooli tegevuse eesmärgistamine, õppe- ja kasvatusprotsessi juhtimine, toimiva organisatsiooni tagamine, enda arendamine jne. Teistest erinevalt tõstab Eesti koolijuhi kompetentsimudel esile koolijuhi usaldusväärset kui kooli eduka juhtimise väga olulist eeldust.

Koolijuhi kompetentsimodeli koostamise töörühma kuulusid:
Mait Raava – töörühma juht ja ekspert (Pro Konsultatsioonid)
Teet Tiko – HTM KVB juhataja
Märt Tomson – HTM KVB Tallinna piirkonna peadirektor
Marje Riis – HTM KVB kutsehariduse osakonna peaspetsialist
Paul Alekand – Tallinna Tööstushariduskeskuse direktor
Andrus Kompus – Tartu Kutsehariduskeskuse direktor
Toomas Šadeiko – Türi Tehnika- ja Maamajanduskooli direktor
Tarmo Loodus – Viljandi Ühendatud Kutsekeskkooli direktor
Tanel Linnus – Võrumaa Kutsehariduskeskuse direktor
Margus Ojaots – Narva Kutseõppekeskuse direktor
Mihkel Rebane – projektijuht, Kiili Gümnaasiumi direktor

Laiendatud koosseisuga seminaridel osalesid veel Erkki Piisang (HTM abiminister), Janar Holm (HTM üld- ja kutsehariduse ase-kantsler), Aivi Virma (HTM KVB üldosakonna juhataja), Peeter Vähi (Eesti Masinatööstuse Liit), Tarmo Lige (Eesti Ehitusettevõtjate Liit), Heinart Puhkim (BLRT Grupp AS personalijuht), Meeli Kaldma (Tallinna Teeninduskooli direktor), Pia Kinks (HTM KVB projekti-juht).

Kompetentsimudelil põhinev täiendkoolituse õppekava

Koolijuhil kompetentsimudelil põhineva täiendkoolituse õppekava koostamisel lähtus õppekava töörühm järgmistest põhimõtetest:

1. Täiendkoolituse õppekava töörühm lähtus kompetentsimudeli töörühma loodud koolijuhil kompetentsimudelil. Eesmärgiks ei seatud kompetentsimudelit muuta või täiendada.

2. Kompetentsimudel on eelkõige suunatud sellele, et koolijuht saaks kavandada oma isiklikku arengut. Analüüsid ennast kompetentsimudeli alusel, on võimalik kavandada oma arenguprogramm kas individuaalse õppimise või koolituse kaudu. Kesksel kohal on koolijuhil eneseanalüüs ja tema sisemine motivatsioon olla oma oskuste ja teadmiste poolest vastav koolijuhil kompetentsimudelis kirjeldatule. Koolijuhil kompetentsimudelil põhinevas täiendkoolituse õppekavas on kirjeldatud üksikutele kompetentsidele vastavaid oskusi. Analüüsid selle alusel ennast, saab koolijuht kavandada oma isikliku arenguplaani enesetäiendamiseks.

3. Üheks enesetäiendamise võimaluseks on koolitus. Haridustöötajate koolitust võivad läbi viia riigi- ja munitsipaalasutused, koolitusluba omavad erakoolid, era- ja avalik-õiguslikud juriidilised isikud, kui see on nende seadusest või põhikirjast (põhimäärusest) tulenev tegevus, või füüsilisest isikust ettevõtjad õigusaktidega kehtestatud korras. Sõltuvalt koolitusteenuse pakkuja kompetentsusest saavad koostatud täiendkoolituse õppekava alusel pakkuda erinevad

koolituste läbiviijad koolijuhtidele koolitusi, mis võimaldavad neil enda koostatud arenguplaani täita. Konkreetse koolituse pakkuja koostab detailse õppekava, mis sisaldab järgmisi andmeid:

- koolituse eesmärgid;
- käsitletavate õppeainete ja sooritavate praktiliste tööde loetelu koos nende mahu ja sisu üldiseloostusega;
- õppetöö maht (loengud, seminarid, iseseisev töö), kirjanduse loend iseseisvaks tööks;
- kasutatava õppemateriaalse baasi ja õppevahendite üldiseloostus;
- nõuded koolituse lõpetamiseks (k.a lõputöö või eksami sooritamise kord).

4. Otsustuse koolitusevajaduse ja koolitaja osas teeb koolijuht ise.

Koolijuhi kompetentsimudelil põhineva täiendkoolituse õppekava koostamise töörühma kuulusid:

Tarmo Salumaa – töörühma juht ja ekspert (Merlecons ja Ko)

Ott Kasuri – Harku vallavanem

Tanel Linnus – Viljandi Ühendatud Kutsekeskkooli direktor

Mati Talvik – andragoog (Merlecons ja Ko)

Mihkel Rebane – projektijuht (Kiili Gümnaasiumi direktor)

Tänuavaldus

Siiras tänu kõigile projekti „Õppeasutuse juhi kompetentsimudel ja sellel põhinev täiendkoolituse õppekava” erinevates töörühmades osalenutele. Suur tänu Haridus- ja Teadusministeeriumi abiminister Erkki Piisangule projekti algatamise ja toetamise eest ning HTM KVB juhatajale Teet Tikole, kelle aktiivse osavõtuta poleks olnud mõeldav kompetentsimudeli väljatöötamine. Täna ka HTM KVB tippjuhte ning tööandjate esindajaid, kellelt saime kasulikke soovitusi kompetentsimudeli väljatöötamisel.

Eriliselt suur tänu aga nii kompetentside kui ka koolituskava töörühmades osalenud koolijuhtidele ning töörühmi juhtinud ekspertidele Mait Raavale ja Tarmo Salumaale.

Mihkel Rebane,
projektijuht

KOOLIJUHI KOMPETENTSIMUDELIL PÕHINEV TÄIENDKOOLITUSE ÕPPEKAVA

I. ÕPPEKAVA EESMÄRGID

1. Luua koolijuhile eeldused kompetentsimudeli põhiselt oma individuaalse arenguplaani koostamiseks.
2. Luua koolitusteenuse pakujatele ettekujutus koolitusvajadusest.

II. ÕPPEKAVA LÜHIKIRJELDUS

Õppekava struktuur lähtub koolijuhil kompetentsimudeli struktuurist ning koosneb viiest suurest teemaplokist ja alaplokkidest. Koolijuhil kompetentsimudelil põhinev täiendkoolituse õppekava on järgmine:

1. Koolijuhil usaldusväärsus

- 1.1 Koolijuhil väärikus
- 1.2 Kõrgete eesmärkide seadmine
- 1.3 Seaduskuulekus

2. Ühiskonnaelus orienteerumine

- 2.1 Hariduselu nägemine ühiskonnas terviklikult
- 2.2 Orienteerumine majanduses ja tööturul

3. Õppe- ja kasvatusprotsessi juhtimine

- 3.1 Õppe- ja kasvatusprotsessile prioriteetide seadmine
- 3.2 Õpilase arengule keskendumine
- 3.3 Õpetaja arengu toetamine

4. Toimiva organisatsiooni tagamine

- 4.1 Meeskonna loomine
- 4.2 Delegeerimine ja motiveerimine
- 4.3 Organisatsiooni tulemusliku töö tagamine

5. Enda arendamine

Igas teemaplokis on toodud lähtuvalt koolijuhi kompetentsimudelist oodatavate õpitulemuste (oskuste) ja õppesisu kirjeldused.

III. OODATAV ÕPITULEMUSTE (OSKUSTE) KIRJELDUS JA ÕPPESISU

1. KOOLIJUHI USALDUSVÄÄRSUS

Usaldusväärne koolijuht tagab kindlustunde kooli töötajates, õpilastes, lastevanemates ja partnerites. Usaldust tekitab väärikas, kõrgete eesmärkidega ja seaduskuulekas juht.

1.1 Koolijuhi väärikus

Selle valdkonna oodatavate õpitulemuste (oskuste) kirjeldus:

Hea juht on valmis omal algatusel koolijuhi kompetentsimudeli põhjal koostama eneseanalüüsi ning seda argumenteeritud seisukohtadega teistele esitama. Suurepärase juhi enesehindamise põhjendused on igas valdkonnas veenvad (faktiliselt tõendatud), ta oskab hinnata, milliseid juhtimisoskusi tema organisatsioon vajab. Suurepärase juhi tegevus on vastavuses organisatsiooni strateegiaga ning imagoga. Suurepärane juht arendab avalikkussuhteid, tutvustades haridusasutuse tegevust adekvaatselt, esinedes avalikkusele meedia vahendusel, konverentsidel, foorumitel. Suurepärane juht on oma organisatsioonile eeskujuks avalikkussuhete arendamisel ning hoiab tasakaalus välis- ja sisekommunikatsiooni. Hea juht on põhimõttekindel, koolijuhi põhimõttekindlus avaldub kooli strateegilistes plaanides ja nende elluviimises: näiteks koolijuhi analüüsis selle kohta, millisel moel väljenduvad tema põhimõtted kooli arengukavas ning kuidas on neid põhimõtteid (arengukava) ellu viidud viimase 5 aasta jooksul. Suurepärane juht lähtub riigi strateegilistest eesmärkidest, mis väljenduvad riigi ametlikes dokumentides (õigusaktides) ja riiklikes arengukavades. Seega suurepärasel juhil on kogu kooli tegevus kooskõlas seaduste ja riiklike arengukavadega. Hea juht on sõltumatu ebapädevatest mõjutustest.

Ebapädevus on eelkõige oma valdkonna mittetundmine. Oma alal pädev inimene suudab ebapädevatele mõjutustele vastu seista, tuginedes seadusandlusele ning kontseptuaalsetele oskustele – oskustele hinnata organisatsiooni kui tervikut ning seda ümbritsevat keskkonda. Samas õiglasel on sellised otsused, mis on piisavalt põhjendatud. Seda, kuidas ta on toime tulnud ebapädevate mõjutuste ja keerukate olukordadega, saab juht näidata juhtumianalüüside kaudu. Juhtumianalüüsis kirjeldab juht mingit keerukat olukorda, analüüsib seda ning näitab, kuidas ta selle lahendas või kuidas järgmisel korral peaks lahendama (et sama olukord ei korduks).

Õppesisu:

- PR-töö ja suhtlemine avalikkusega
- Suhtlemine meediaga: pressiteadete koostamine, artiklite kirjutamine, intervjuu andmine jms
- Avalik esinemine
- Analüüsi koostamine (tekstianalüüs, juriidiline analüüs, juhtumianalüüs)
- Juriidilise teksti mõistmine, kasutamine ja loomine (haldusaktide loomine)
- Koolijuhhi tegevus riiklike arengukavade järgimisel
- Koostöö ja konkurents, sotsiaalne vastutus

1.2 Kõrgete eesmärkide seadmine

Selle valdkonna oodatavate õpitulemuste (oskuste) kirjeldus:

Hea juht analüüsib põhjalikult organisatsiooni igapäevast tegevust ning analüüsib järjepidevalt protsesse ja tulemusi (näiteks iga õppeaastat, majandusaastat jne). Läbiviidud eneseanalüüs on terviklik ja haarab kõiki sisehindamise valdkondi lähtuvalt sisehindamise kriteeriumidest. Eneseanalüüsil põhinev õppeaasta töö kokkuvõtte sisaldab kõikide parendusvaldkondade kaardistamist ja järgnevat

prioriteetide määratlemist. Valmib enesehindamise raport, mis sisaldab ka tehtud plaanide elluviimise ning lühi- ja pikaajaliste eesmärkide realiseerumise analüüsi. Selle analüüsi põhjal saab anda hinnangu plaanide ja eesmärkide realistlikkuse kohta. Nii heale kui ka suurepärasele juhile on iseloomulik, et nende püstitatud eesmärgid valdavalt saavutatakse ning plaanid realiseeruvad. Erinevus seisneb selles, et suurepärane juht seab endale kõrged eesmärgid, mille saavutamiseks kaasneb ka avalik tunnustus.

Õppesisu:

- Strateegiline juhtimine (planeerimine, plaanide elluviimine, seire ja tagasisidestamine)
- Eestvedamine
- Sise- ja välishindamine
- Sisehindamise – tervikliku enesehindamise ja sisekontrolli – teostamine
- Juhtimisstandardid (TQM jt) ja nende rakendamine hariduses
- Õppeasutuse arengukava koostamine
- Kooli õppeaasta tegevusplaani koostamine

1.3 Seaduskuulekus

Selle valdkonna oodatavate õpitulemuste (oskuste) kirjeldus:

Hea juht orienteerub seadusandluses, st ta juhindub igapäevatoos seadusandlusest ning suudab keerukad juhtumid lahendada, jäädes olemasolevate õigusaktide raamesse. Demonstreerida saab seda juhtumianalüüside kaudu, kus ta kirjeldab reaalses juhitöös esile tulnud keerukat situatsiooni, analüüsib seda õiguslikust aspektist lähtudes ning näitab, kuidas ta selle olukorra lahendas, järgides kehtivaid õigusakte. Suurepärase juht osaleb töögruppide, erialaliitude (näiteks puuliiit jms) töös, kes aitavad kaasa seadusloomele, st teevad ettepanekuid seadusloomesse ja nende ettepanekutega ka arvestatakse.

Õppesisu:

- Õppeasutuse tegevusega seotud seadusandlus (sh haridus- seadusandlus)
- Tööõigus
- Seadusloomeprotsess (kuidas õigusaktid tekivad)
- Õiguslase teksti koostamine

2. ÜHISKONNAELUS ORIENTEERUMINE

Edukas koolijuht orienteerub hästi ühiskonnaelus ning on avatud hariduselu, majanduse ja tööturu muutustele. Ilma ühiskonnast tervikpildi omamiseta pole koolijuhil võimalik adekvaatselt ja piisava kiirusega reageerida ümbritseva keskkonna muutustele.

2.1 Hariduselu nägemine ühiskonnas terviklikult

Selle valdkonna oodatavate õpitulemuste (oskuste) kirjeldus:

Heal juhil on tervikpilt haridusruumis toimuvast, mis väljendub õppeasutuse arengukavas (näiteks kui haridusruumi üheks prioriteediks on elukestev õpe, siis arengukavas kajastuvad selle põhimõtted; näiteks kui haridusruumis on üheks prioriteediks koostöö (sotsiaalsete) partneritega – nii avaliku, era- kui ka kolmanda sektoriga, siis arengukavas see ka nii väljendub). Hea juht on avatud muutustele, st ta osaleb arendusprojektides, suurepärane juht osaleb aktiivselt piirkondlikes ja üleriigilistes arendusprojektides. Suurepärane juht osaleb näiteks sellistes töövormides nagu piirkondlikud arenguseminarid, partnerluskojad, koostööfoorumid jms. Hea juht viib oma töötajatega regulaarselt läbi arenduspäevi ja -seminare, kus käsitletakse haridusfilosoofilisi teemasid, suurepärane juht kaasab nendesse aruteludesse ka sotsiaalsed partnerid.

Õppesisu:

- Haridusfilosoofia
- Avaliku, era- ja kolmanda sektori tegutsemise põhimõtted ja erinevused
- Hariduskorralduse (sh kutsehariduskorralduse) ja (kutse)hariduse juhtimise alused
- Kultuuridevaheline suhtlus, tegutsemine multikultuurses ühiskonnas
- Avatud kool – piirkondlik arengukeskus
- Arenduspäevade, arendusseminaride, partnerluskodade ja koostööfoorumite korraldamine ja läbiviimine (metoodika ja võtted)

2.2 Orienteerumine majanduses ja tööturul

Selle valdkonna oodatavate õpitulemuste (oskuste) kirjeldus:

Hea juht oskab kasutada olemasolevat informatsiooni tööturu kohta õppeasutuse õppekava kujundamisel. Suurepärane juht analüüsib koostööpartnereid kaasates regulaarselt terviklikke tööturu-uuringuid. Nii hea kui ka suurepärane juht arvestab tööturu muutustega nii õppeasutuse arengukavas kui õppekavas. Hea juht arvestab õppeasutuse arengukava koostades piirkondlike ettevõtluse arengukavadega ning piirkondlike tööturu vajaduste uuringutega (näiteks arvestab Ettevõtluse Arengu Sihtasutuse läbiviidud uuringute ja arengukavadega). Mõlemad suudavad reageerida tööturu muutustele õppekava arenduse kaudu, st koostada õigeaegselt vajalikud õppekavad ning tagada ressursid nende elluviimiseks. Seda saab näidata konkreetsete näidete varal, analüüsides olukorda tööturul (kooli lõpetanute tööleasumine – hõivatus, ametikohad, palgatase, karjäärivõimalused, tööandjate vajadused ja tegelik olukord tööturul jms).

Õppesisu:

- Tööturu-uuringute läbiviimine ja analüüs
- Tööturu seisundi analüüs
- Keskkonnamuutuste analüüs (tulevikustsenaariumide planeerimine, tulevikuseire, keskkonna arengusuundade analüüs)
- Õppekavade koostamine ja nende elluviimise kindlustamine (ressursside planeerimine õppekava elluviimiseks)

3. ÕPPE- JA KASVATUSPROTSESSI JUHTIMINE

Et koolis on kõige tähtsamal kohal õppe- ja kasvatustöö, seab kompetentne koolijuht õppe- ja kasvatustöö prioriteetidid, keskendub õpilase arengule ja toetab õpetajat. Et saavutada õpilaste häid tulemusi, on vajalik motiveeriva ning kaasaegse õppekeskkonna loomine, samuti tulemuslik õppe- ja kasvatusprotsesside juhtimine ja arendamine ning kõikide sihtgruppide tagasiside.

3.1 Õppe- ja kasvatusprotsessile prioriteetide seadmine

Selle valdkonna oodatavate õpitulemuste (oskuste) kirjeldus:

Hea juht järgib koolipidaja tahet, st järgib kooli põhimäärust ja arengukava. Hea juht seab eelmise õppeaasta töö kokkuvõttest tulevvalt iga uue õppeaasta tegevusplaanis konkreetsed mõõdetavad eesmärgid (prioriteetidid) õppe-kasvatusprotsessile, mille täitmiseks on kavandatud ressursid ning konkreetsed õppeaasta tegevusplaanis kajastuvad tegevused. Suurepärane juht tagab koolis loova ja kaasaegse keskkonna õppimiseks ja õpetamiseks ning erinevate huvigruppide koostööks õppe- ja kasvatustöö eesmärkide/prioriteetide saavutamiseks. Suurepärane juht toetab formaalseid ja mitteformaalseid töörühmi ning õpetajate initsiatiivi õppe- ja kasvatusalase koostöö, eriti metoodilise töö arendamiseks, publikatsioonide

koostamiseks jms. Suurepärane juht korraldab visioonikonverentse, kuhu kaasab erinevate valdkondade koostööpartnereid ning teisi haridusasutusi. Suurepärane juht on suutnud luua piirkondlikke koole ja koostööpartnereid ühendava võrgustiku (mis põhineb näiteks koostöölepingul), mis tagab piirkonnas pidevõppe põhimõtete rakendumise. Regulaarselt toimub ühiselt selle võrgustiku toimimise (koostöölepingu täitmise) tõhususe analüüs ning võrgustiku täiustamine. Suurepärane juht on sellise võrgustiku loomise ja täiustamise eestvedaja, kes valdab projektijuhtimise loogikat.

Õppesisu:

- Õppe-kasvatustsükli planeerimine (sh õppe-kasvatustsükli tulemuslikkuse mõõdikute kindlaksmääramine)
- Kaasaegse õppekeskkonna loomine
- Õpetaja roll kaasaegses õppeprotsessis
- Metoodilise töö juhtimine ja arendus koolis
- Õppekava arendus
- Õpetajate pedagoogilise ettevalmistuse hindamine
- Muutuste juhtimine
- Projektijuhtimine
- Koostöövõrgustike loomine ja nende hoidmine

3.2 Õpilase arengule keskendumine

Selle valdkonna oodatavate õpitulemuste (oskuste) kirjeldus:

Hea juht seab eesmärgiks, et iga õpilane läbib õppekava, st väljalangevust koolist ei ole. Seda näitavad mitmed mõõdikud nii absoluutväärtustena kui ka trendidena, st muutustes näiteks viimase kolme aasta jooksul: õppekava läbinud õpilaste %, õpingute katkestajate % alustanute arvust. Hea juht võimaldab õppijatele mitmekülgseid arenguid, mida näitab rahvusvahelistes projektides osale-

vate õpilaste % õpilaste koguarvust, vahetusõpilaste % õpilaste koguarvust jmt. Hea juht arvestab õpilaste ja lastevanemate soove, kaasab lastevanemaid ning tunnustab õpilaste arengut. Eelkõige näitavad selle järgimist regulaarselt läbiviidavad õpilaste rahulolu-uuringud ning tendentsid nende uuringute tulemustes. Olulisel kohal on esinevate tendentside põhjuste analüüs. Suurepärane juht loob õpilastele võimalusi kutse omistamiseks, mida näitab kutsekvalifikatsiooni eksami sooritanud õpilaste % lõpetajate koguarvust ning selle näitaja osas esinevad tendentsid. Suurepärane juhi õppeasutuses on olemas detailselt kirjeldatud ja toimiv karjäärinõustamise süsteem. Seda näitavad nii absoluutväärtustena kui ka trendidena järgmised mõõdikud: lõpetanute %, kes on pärast õppeasutuse lõpetamist tööle rakendatud kuuekuulise perioodi jooksul, ning järgmisel haridustasemel edasiõppijate % lõpetanute arvust. Suurepärane juht tagab õpilastele tugisüsteemi olemasolu, st see süsteem on kirjeldatud ja toimib. Tugisüsteemi toimivust näitab selle kaudu toetatud õpilaste % õpilaste koguarvust. Suurepärane juht toetab õpilaste individuaalset arengut (nt arenguestlused õpilastega, andekate ja HEV õpilastele võimaluste loomine, individuaalsete õppekavade koostamine, huvitegevuse arendamine, psühholoogi, sotsiaalpedagoogi, karjäärinõustaja rakendamine õppe- ja kasvatustsüsteemis). Suurepärane juhi õppeasutuses on kirjeldatud süsteem regulaarseks koostööks lastevanematega. Selle koostöö kvaliteeti näitab regulaarselt läbiviidavate lastevanemate rahulolu-uuringute tulemuste analüüs. Suurepärane juht osaleb oma piirkonnas sotsiaalsetele probleemidele lahenduste leidmisel, st teeb koostööd KOV-ga, sotsiaaltöötajatega (näited) ning viib läbi kohanemiskoolitusi ja töötukoolitusi.

Õppesisu:

- Arengupsühholoogia
- Õppuris õpitahte kujundamine
- Andekad ja HEV õpilased

- Tugisüsteemide loomine, toimimise seire ja uuendamine
- Karjäärinõustamise loomine, toimimise seire ja uuendamine
- Õpilaste tunnustussüsteemi loomine, toimimise seire ja uuendamine
- Õpilaste juhendamine ja nõustamine
- Individuaalsete õppekavade koostamine
- Arenguveestlused õpilastega
- Huvitegevus koolis
- Õpilasmavalitsuse roll koolis, õpilaste kaasamine
- Sotsiaaltöö alused

3.3 Õpetaja arengu toetamine

Selle valdkonna oodatavate õpitulemuste (oskuste) kirjeldus:

Hea juhi õppeasutuses on kirjalikult kirjeldatud personalipoliitika, mida järgitakse pidevalt (näited). Hea juht loob positiivse ning tõise õhkkonna õppe- ja kasvatustöök, mida kajastavad personali rahulolu-uuringute tulemused. Hea juht toetab õpetajate individuaalset arengut, mida iseloomustavad järgmised mõõdikud (nii absoluutväärtustena kui trendidena): nõutava kvalifikatsiooniga pedagoogide % pedagoogide üldarvust, täiendusõppes osalenud pedagoogide % pedagoogide üldarvust, rahvusvahelistes projektides osalevate pedagoogide % pedagoogide üldarvust. Õppeasutuses on loodud õpetajate eneseanalüüsil põhinev arenguveestluste süsteem, mis toetab õpetajate individuaalset arengut (see süsteem on kirjeldatud ning toimib). Hea juht loob toetussüsteemi õpetajate töö hõlbustamiseks, mida iseloomustab näiteks paljundusvõimaluste olemasolu ja kättesaadavus, arvutite arv ühe õpetaja kohta jms. Hea juht suunab õpetajaid kogemusi vahetama ja uusi õpetamismeetodeid kasutama, mida iseloomustab näiteks teiste koolide külastamise ja külaliste vastuvõtmise statistika, messidel osalemine jms. Suurepärase juhi õppeasutuse pedagoogid osalevad töörühmades, kus töötatakse

välja riiklikke õppekavasid. Suurepärase juhi õppeasutuses on õpetajate pikaajaline koolituskava, mis tuleneb sisehindamisest ja arengukavast. Suurepärase juhi õppeasutuses toimib õpetajatevahelises koostöös mentorluse printsiip, samuti kogemuste jagamine ning meetodiline töö. Suurepärase juhi õppeasutuses osalevad õpetajad õpetajakoolituses praktikajuhendajatena, mida näitab õpetajate arv ja praktikajuhendajatele antud tagasiside. Suurepärase juhi koolis võimaldatakse oma kooli õpetajatel koolitada (partner)ettevõtete töötajaid, mida näitab statistika (õpetajad, kes koolitavad, koolitavate ja (partner)ettevõtete arv) ning tagasiside analüüs. Suurepärane juht loob õpetajatele stazeerimisvõimaluse. Eesmärk: kõik õpetajad on kolme aasta jooksul stazeerinud 3 kuud välisriigis. Eesmärgi poole liikumist näitab vastav statistika.

Õppesisu:

- Personalijuhtimine
- Personalivajaduse hindamine
- Personali värbamine
- Personali kaasamine ja toetamine
- Personali arendamine ja täiendusõpe
- Personali hindamine ja motiveerimine
- Mentorlus koolis

4. TOIMIVA ORGANISATSIOONI TAGAMINE

Tõhus kooljuht tagab edukalt toimiva organisatsiooni. Selle saavutamiseks loob ta meeskonna, delegeerib ja tähtsustab heade tulemuste saavutamist.

4.1 Meeskonna loomine

Selle valdkonna oodatavate õpitulemuste (oskuste) kirjeldus:

Kasin juht tegeleb ainult üksikute võtmekohtadel olevate inimeste või üksikute meeskondadega (näiteks juhtkond). Hea juht tähtsustab meeskonna osa kooli juhtimisel, st et erinevatesse töörühmadesse on kaasatud kõik kooli töötajad. Need meeskonnad toimivad ning nende moodustamisel on arvestatud inimeste suutlikkuse ja individuaalsusega meeskonnatööprotsessides, mida näitab töörühmade koosolekutel osalemise statistika ning töörühmade tegevuse tulemuslikkuse analüüs. Suurepärane juht kaasab meeskondadesse inimesi ka väljastpoolt kooli. Hea juhi õppeasutuses moodustatud erinevaid meeskondi koolitatakse tervikkoosseisus ning erinevatel koolitustel osaletakse koolimeeskondadena. Suurepärane juht tagab jätkusuutliku meeskonnatöö selle kaudu, et erinevad meeskonnad tegutsevad ühiste eesmärkide raames ning suudavad kohaneda keskkonnamuutustega. Ühe mõõdikuna näitab seda personali madal liikuvus, mis on tagatud ümberõppe kaudu. Suurepärase juhi õppeasutuses võetakse jätkusuutlikkuse tagamiseks kollektiivseid otsuseid vastu konsensusel alusel, mitte ei rakendata võitja-kaotaja põhimõtet (nt kooli õppekava leiab kogu kollektiivi heakskiidu, mitte ei kiideta heaks lihthäälteenamusega).

Õppesisu:

- Eestvedamine
- Organisatsioonikultuuri kujundamine
- Õppiva organisatsiooni loomine ja juhtimine
- Grupiprotsesside juhtimine
- Meeskonnatöö meetodid ja võtted

4.2 Delegeerimine ja motiveerimine

Selle valdkonna oodatavate õpitulemuste (oskuste) kirjeldus:

Kasin juht kasutab inimeste vahel vastutuse ja ülesannete jaotamisel standardseid ametijuhendeid, milles arvestatakse pelgalt organisatsioonistruktuuri. Hea juht on koostanud ametijuhendid, mis lähtuvad küll organisatsioonistruktuurist, kuid arvestavad ka inimeste suutlikkust. Hea juhi õppeasutuses toimuvad regulaarselt individuaalsed vestlused töötajatega, mille käigus sõlmitakse kokkuleppeid, antakse tagasisidet ja tunnustatakse. Suurepärase juhi õppeasutuses tagab juht ka olukorras, kus õppeasutus ei suuda oma jõududega ülesandeid lahendada, eesmärkide saavutamise partnerite kaasamise kaudu. Suurepärase juht on eestvedajaks meeskondade motiveerimisel ning vastutuse delegeerimisel kõikidel struktuuri- tasanditel, samuti meeskondade tunnustamisel. Suurepärase juht on eeskujuks kindlatel väärtustel põhineva avatud ja loova organisatsiooni loomisel ja kujundamisel.

Õppesisu:

- Organisatsioonistruktuuri loomine ja kujundamine
- Integratsiooni loomine organisatsioonistruktuuris
- Töötajate motiveerimine
- Delegeerimine
- Ametijuhendite koostamine
- Info liikumine organisatsioonis, infosüsteemid

4.3 Organisatsiooni tulemusliku töö tagamine

Selle valdkonna oodatavate õpitulemuste (oskuste) kirjeldus:

Hea juhi õppeasutuses on kirjeldatud ja toimib tagasisidesüsteem, suurepärane juht rakendab koolis terviklikku tagasisidesüsteemi (näiteks 360° tagasisidesüsteem). Hea juhi koolis toimub töötajate arendustegevus eneseanalüüsi põhjal, suurepärane juhi koolis võtavad töötajad eeskujuga esinduslikest näidetest kutseharidussüsteemis. Hea juht lahendab probleemid paindlikult (tegeleb oskuslikult tagajärgedega), suurepärane juht viib läbi riskianalüüsi sooviga ennetada probleeme.

Õppesisu:

- Tagasisidesüsteemi loomine, toimimise seire ja uuendamine
- Eneseanalüüside läbiviimine
- Õppimise meetodika teistelt mõõduvõtmise kaudu (*benchmarking*)
- Riskianalüüside koostamine
- Probleemide ja konfliktide lahendamine

5. ENDA ARENDAMINE

Õppe- ja kasvatustöö tõhus juhtimine pole mõeldav, ilma et koolijuht teadvustaks oma arenguvajadusi ega oleks pidevalt avatud uue õppimisele.

Selle valdkonna oodatavate õpitulemuste (oskuste) kirjeldus:

Hea juht kavandab enda arendamiseks vajalikud koolitused eelkõige organisatsiooni eesmärkidest lähtuvalt ja osaleb süstemaatiliselt koolitustel. Suurepärane juht koolitab ja juhendab ka teisi kolleege.

Õppesisu:

- Juhi tegevuste analüüsi meetodikad
- Eesmärkide saavutamine e organiseerimine
- Tippjuhi tagasiside iseendale (negatiivse kriitikaga toimetulek)
- Eneserefleksioon ja kohanemine (ehk mina-arengu ja pideva õppimise tagamine)
- Isikliku arenguprogrammi koostamine
- Täiskasvanukoolitus
- Täiskasvanute nõustamine ja juhendamine
- Aja juhtimine

Koolijuhi kompetentsimudel

Hindamiskaala

Iga kompetents on kirjeldatud kuni nelja tegevusnäitajaga. Enesehindamisel valige iga tegevusnäitaja puhul välja ainult üks kõige sobivam hinnang, lähtudes 5-palli skaalast, kus:

- 1 – kasin. Juhib kooli raskustega, teeb sageli vigu.
- 3 – hea. Juhib kooli lodusalt.
- 5 – suurepärase. Juhib kooli ja valdkondade vahelist koostööd suurepäraselt.

Kui Teie hinnang asub „1” ja „3” vahepeal, andke hindeks „2” ning kui Teie hinnang asub „3” ja „5” vahepeal, andke hindeks „4”. “Erakordse” taseme kirjeldus ei toimi “heast” eraldi, vaid eeldab, et hinnatav vastab ka “hea” taseme kompetentsikirjeldusele, millele lisandub “erakordse” taseme kirjeldus. Hinnangute andmisel tuleb arvestada, et „hea” tase on umbes 70% maksimumist, st et samm „kasinast” tasemest „heani” on suurem kui „heast” tasemest „suurepäraseni”. Seda sellepärast, et tüüpiliselt hea koolijuhi tase peab olema veidi enam kui keskpärane. Kindlasti lisage hinnangule selgitav kommentaar, mis tõendab, et hinnatav on sel tasemel või miks ta ei ole veel kõrgemal tasemel.

Usaldusväärne koolijuht tagab kindlustunde kooli töötajates, õpilastes, lastevanemates ja partnerites. Usaldust tekitab väärikas, kõrgete eesmärkidega ja seaduskuulekas juht.

1. USALDUSVÄÄRSUS

1.1 On väärikas

<p>On mõjutatav ega suuda kindlaks jääda vastuvõetud otsustele. Lähtub päeva- poliitikast. Ei selgita piisavalt oma seisukohti. Hoidub keeruliste olukordade lahendamisest.</p>	<p>On põhimõttekindel – seab endale sisemise seaduse ja järgib seda. On sõltumatu ebapädevatest mõjutustest. Esineb argumenteeritud seisukohtadega. Tuleb toime keerulistes olukordades.</p>	<p>Lähtub riigi strateegilistest eesmärkidest. On oma otsustes õiglane ning objektiivne. Selgitab koolis ja väljaspool kooli oma seisukohtade põhjendatust.</p>		
10 kasin	20	30 hea	40	50 suurepärane

1.2 Seab oma tööle kõrged eesmärgid

<p>Ülehindab või alahindab oma suutlikkust. Tegutseb lühiajaliste eesmärkidega, omamata selget visiooni. Lubab rohkem, kui suudab ära teha.</p>	<p>Analüüsib põhjalikult olukorda. Hindab realistlikult oma suutlikkust. Loob usutava visiooni. Seab endale reaalsed eesmärgid. Peab lubadustest kinni.</p>	<p>Prognoosib tulevikku, seab endale kõrged eesmärgid. Näeb kaugemale päevapoliitikast, pühendub eesmärgile. Ei anna katteta lubadusi.</p>		
10 kasin	20	30 hea	40	50 suurepärane

1.3 On seaduskuulekas

Omab lünklikku ülevaadet seadustest. Takerdub seaduste täitmisel ressurside nappusesse, sest ei ole planeerinud olulist. Viib end seadusandlusega kurssi hilinenult, tagantjärele vigu parandades.	Orienteerub hästi seadusandluses. Hindab seaduste valguses tegematajätmise tagajärgi. Kavandab vajalikud ressursid seaduste täitmiseks. Jälgib seadusloomeprotsessi.	Osaleb seadusloomeprotsessis ja teeb muudatusettepanekuid. Teeb argumenteeritud ettepanekuid seadusandluse muutmiseks.		
10 kasin	20	30 hea	40	50 suurepärane

Edukas koolijuht orienteerub hästi ühiskonnaelus ning on avatud hariduselu, majanduse ja tööturu muutustele. Ilma ühiskonnast tervikpildi omamiseta pole koolijuhil võimalik adekvaatselt ega piisavalt kiiresti reageerida ümbritseva keskkonna muutustele.

2. ÜHISKONNAELUS ORIENTEERUMINE

2.1 Näeb hariduselu ühiskonnas terviklikult

Näeb hariduselu- protsesse, sidumata neid ühiskonnas toimuvaga. Keskendub koolis toimuvale, nägemata kooli rolli laiemalt.	Omab tervikpilti haridusruumis toimuvast ja on avatud muutustele. Selgitab kooli töötajatele hariduselus toimuvaid muutusi.	Näeb majanduselu terviklikult ja mõistab tööturu vajadusi. Osaleb piirkonna ja riigi arengute kujundamisel. Selgitab partneritele hariduselu mõju ühiskonna arengutele.		
10 kasin	20	30 hea	40	50 suurepärane

2.2 Orienteerub majanduses ja tööturul

Rahuldub kooli hetketasemega, reageerib tööturu muutustele hilinemisega. Kasutab oma tööd planeerides vähe uuringute tulemusi.	Jälgib ja analüüsib arenguid tööturul ja majanduselus. Reageerib tööturu muutustele enam-vähem õigeaegselt. Kasutab oma tööd planeerides kohalikke ja rahvusvahelisi uuringuid. Järgib oma töös elukestva õppe eesmärke.	Loob valmiduse reageerida kiiresti tööturu muutustele. Arvestab majanduselu arengusuundi. Osaleb tööturul toimuvate protsesside avalikes aruteludes. Korraldab ja osaleb majandus- ja tööturu-uuringutes.		
10 kasin	20	30 hea	40	50 suurepärane

Et koolis on kõige tähtsamal kohal õppe- ja kasvatustöö, paneb kompetentne koolijuht paika õppe- ja kasvatustöö prioriteedid, keskendub õpilase arengule ja toetab õpetajat. Et saavutada õpilaste häid tulemusi, on vajalik motiveeriva ning kaasaegse õppekeskkonna loomine, samuti tulemuslik õppe- ja kasvatusprotsesside juhtimine ja arendamine ning kõikide sihtgruppide tagasiside .

3. ÕPPE- JA KASVATUSPROTSESSI JUHTIMINE

3.1 Seab õppe- ja kasvatusprotsessile prioriteedid

Eristab raskustega olulist riigi arengustrateegiates. Loob visiooni, sidumata seda piisavalt tegevuste ja ressursidega. Tagab kooli arengukava formaalse koostamise, seadmata õppe- ja kasvatusprotsessile selgeid prioriteete.	Realiseerib koolipidaja tahet. Tagab kooli arengukava koostamise kooskõlas piirkonna vajadustega. Seab õppe- ja kasvatusprotsessile prioriteedid ja kavandab tegevused nende täitmiseks.	Kaasab sotsiaalseid partnereid kooli visiooni väljatöötamiseks ja prioriteetide seadmiseks. Kavandab õppe- ja kasvatusprotsessi prioriteedid nii, et nende elluviimine toetab koolide võrgustiku eesmärkide täitmist. Kavandab ressursid ja tegevused pidevaks arendustööks.		
10 kasin	20	30 hea	40	50 suurepärane

3.2 Keskendub õpilase arengule

<p>Ei tähtsusta võimalikult paljude õpilaste lõpetamist. Arvestab vähe õpilaste võimete ja soovidega. Ei taga õpilastele tugisüsteemi olemasolu. Tähtsustab vähe kooli töötajate positiivset ja aktiivset tegutsemist. Organiseerib peamiselt tunniandmist, mitte õpilaste arendamist.</p>	<p>Seab eesmärgiks, et iga õpilane läbib õppekava. Võimaldab õppijatele mitmekülgseid arenguid, arvestab õppijate ja lastevanemate soove. Suunab kooli töötajaid positiivsele tegutsemisele ja lahenduste otsimisele. Kaasab partnereid õppeprotsessi, leides nendega ühised huvid. Aitab kujundada õpilastes aktiivset eluhoiakut ja Eesti riigi väärtuste tunnustamist. Tunnustab õpilaste arengut.</p>	<p>Loob õpilastele võimalusi kutse omistamiseks. Osaleb karjääri- nõustamise süsteemi loomisel ja arendamisel. Tagab õpilastele tugisüsteemi (psühholoogi, eri- ja sotsiaalpedagoogi jt) olemasolu. Loob kooli ja lastevanemate regulaarse koostöösüsteemi. Osaleb oma piirkonna sotsiaalsetele probleemidele lahenduste leidmisel.</p>		
10 kasin	20	30 hea	40	50 suurepärane

3.3 Toetab õpetaja arengut

<p>Tähtsustab vähe personalipoliitikat. Omab lünklikku ülevaadet õpetajate kompetentsusest ja arendustegevustest. Ei kasuta vahendeid sihipäraselt, tähtsustab vähe õpetajate arengut.</p>	<p>Kavandab personali- poliitika ja viib seda ellu. Loob positiivse ning tööise õppe- ja kasvatus- töö õhkkonna. Toetab õpetajate indi- viduaalsete arengu- kavade koostamist. Loob toetussüsteemi õpetaja töö hõlbus- tamiseks. Suunab õpetajaid kogemusi vahetama ja uusi õpetamismeeto- deid kasutama.</p>	<p>Soodustab oma kooli õpetajate osalemist riikliku õppekava väljatöötamisel. Kavandab õpetajate koolitusstrateegia pikaajalise koolitus- plaani. Võimaldab õpetajatel olla õpetajakoolituses praktikajuhendajaks. Võimaldab oma kooli õpetajatel koolitada (partner)ettevõtete töötajaid. Loob õpetajaile stažeerimisvõimaluse.</p>		
10 kasin	20	30 hea	40	50 suurepärane

Tõhus koolijuht tagab edukalt toimiva organisatsiooni. Selle saavutamiseks loob ta meeskonna, delegeerib ja tähtsustab heade tulemuste saavutamist.

4. TOIMIVA ORGANISATSIOONI TAGAMINE

4.1 Loob meeskonna

Tegutseb ainult teatud inimeste grupiga, loomata nendest meeskonda.	Tähtsustab meeskonna osa kooli juhtimisel. Loob toimiva meeskonna ja tegeleb selle pideva arendamisega. Arvestab inimeste suutlikkuse ja individuaalsusega meeskonnatööprotsessides.	Tagab jätkusuutliku koolimeeskonna. Kaasab aktiivselt kompetentsi ja ressursse väljastpoolt kooli (KOV jt).		
10 kasin	20	30 hea	40	50 suurepärase

4.2 Delegeerib ja motiveerib

<p>Teeb olulisi otsuseid ainuisikuliselt.</p> <p>Määrab vastutuse ja ülesanded, arvestamata inimeste suutlikkusega.</p> <p>Ei tähtsusta igaühe panust ühistulemuse saavutamisel.</p> <p>Keskendub kontrollile, mitte motiveerimisele.</p>	<p>Kaasab meeskonna oluliste otsuste tegemisele.</p> <p>Delegeerib vastutuse ja ülesanded, arvestades inimeste suutlikkusega.</p> <p>Selgitab igaühe rolli, sõlmib kokkulepped.</p> <p>Motiveerib inimesi lähisihetidega ja selgitab, kuhu organisatsioon liigub.</p> <p>Motiveerib tagasiside ja tunnustamise kaudu.</p>	<p>Loob meeskonnad ja saavutab nende tegevuse kooskõla.</p> <p>Teeb endale selgeks, mida teised teha ei saa, ja tagab ülejäänud töö täitmise.</p> <p>Ühendab partnerite huve, arvestades nende ressursse.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

10 kasin 20 30 hea 40 50 suurepärase

4.3 Tagab organisatsiooni tulemusliku töö

<p>Tegutseb oma asutuse sees, ei suhtle väljapoole.</p> <p>Ei saa piisavalt tagasisidet.</p> <p>Arvestab infot valikuliselt, sekkub ebaadekvaatselt, liiga vara või hilja.</p> <p>Jätab konfliktid lahendamata.</p>	<p>Tagab koolisese tagasiside süsteemi.</p> <p>Analüüsib ja planeerib regulaarselt õppe-, kasvatus- ja majandustegevust.</p> <p>Motiveerib kollektiivi ennast analüüsima.</p> <p>Reageerib probleemidele paindlikult.</p> <p>Rõhutab heade tulemuste saavutamise tähtsust.</p>	<p>Tagab tervikliku tagasiside-süsteemi.</p> <p>Innustab kollektiivi teistelt mõõtu võtma.</p> <p>Tegeleb tõhusalt riskianalüüsiga ja ennetab probleeme.</p> <p>Ühendab riikliku, era- ja kolmanda sektori praktikad.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

10 kasin 20 30 hea 40 50 suurepärase

Õppe- ja kasvatustöö tõhus juhtimine pole mõeldav, ilma et koolijuht teadvustaks oma arenguvajadusi ja oleks avatud pidevalt uue õppimisele.

5. ENDA ARENDAMINE

Tegutseb rutiinselt. Teeb korduvalt samu vigu. Hoidub tagasisidest, analüüsib vähe oma tegevust. Arendab ennast eba- süsteemselt, ilma läbimõeldud arengu- kavata.	Leiab vajaliku ajares- sursi enda süsteem- seks arendamiseks. Analüüsib ja vastavalt analüüsi tulemustele muudab oma tegevust. Arvestab tagasisidet, näeb enesearenda- mist vajavaid vald- kondi, on avatud uue õppimisele.	Osaleb teiste kooli- juhtide ja partnerite koolitamisel. Leiab uusi välja- kutseid ja realiseerib neid. Kavandab endale arendavaid tegevusi järgmiseks perioodiks.		
10 kasin	20	30 hea	40	50 suurepärase