

# Haridusjuhtide kompetentsi- ja karjäärimudel



# SISUKORD

● Projekti ülevaade	3	● Karjääri planeerimine ja arengu toetamine	43
● Probleemi kirjeldus	10	• Kuidas toimub (sh mis on olulised põhimõtted)	
● Haridusjuhtide kompetentsi- ja karjäärimudeli ülevaade	17	• Arendussüsteemi elementide kirjeldus	
• Projekti eesmärk		• Rollid, kes ja kuidas arengut toetab	
• Mudeli kasutamine		● Karjääri- ja kompetentsimudeli rakendamine	46
● Karjäärimudel	23	• Rakendamise põhimõtted	
• Mis on karjäärimudel		• Rollid ja vastutus rakendamisel	
• Teekonnad – kuidas juhiks saada,		• Arendustegevused	
• Koolijuhi karjäärietapid – pädevustasemed		• Hindamine	
● Kompetentsimudel	30	• Haridusjuhtimise kvaliteedi arendamine	
• Mis on kompetents		• Arenduskeskuse funktsioonid	
• Mis on kompetentsimudel			
• Üldised põhimõtted			
• Kompetents			
• Tasemed			



# Projekti ülevaade

## PROJEKTI TAUSTAST

- Projekti käivitasid 2021. aasta kevadel Eesti Koolijuhtide Ühendus (EKJÜ) ja Heateo Haridusfond.
- Kevadel 2021 toimusid mitmed vestlused, mis kaasasid Haridus- ja Teadusministeeriumi (HTM), koolijuhid, ülikoolid jt.
- Vestluste tulemusel tõdeti vajadust tõsta haridusjuhtide juhtimine ja arendamine uuele tasemele. Riiklikult on tegemist prioriteediga, EKJÜ vaatest strateegilise arendussuunaga. Heateo Haridusfond on käivitanud Haridusjuhtide praktikaprogrammi ning uurinud haridusjuhtide värbamise praktikaid ning toetanud koolipidajaid professionaalse värbamistoe kaasamisel.
- EKJÜ ja Heateo Haridusfond said loa/mandaadi kompetentsimudeli uuendamiseks ja karjäärimudeli väljatöötamiseks. Ekspertina kaasati Fontes, kellel on pikaajaline kogemus haridusjuhtide koolitamise ja erinevate arendusprojektidega. Projekti eestvedajad on HTM, EKJÜ, Heateo Haridusfond ja Fontes.

**Eesti haridusvaldkonna arengukava 2021–2035 strateegiline eesmärk 2:  
Eestis on pädevad ja motiveeritud õpetajad ja koolijuhid, mitmekesine  
õpikeskkond ning õppijast lähtuv õpe.**

# PROJEKTI LIKMEMD JA OSAPOOLED

Koolijuhtide kompetentsi- ja karjäärimudeli loomist eestvedajad on Heateo Haridusfond ja Eesti Koolijuhtide Ühendus koostöös Fontese ning Haridus- ja Teadusministeeriumiga.

Projektis osalevad **projektitiim, otsustuskogu** ja **ekspertid**.

Projekti juhtimises ja koolijuhtide kompetentsimudeli loomises osalevad kolm vastutavat osapoolt, kes koondavad projekti tellijate esindajaid ja põhilisi huvigruppe:

## PROJEKTITIIM

**Projektitiimi** kuuluvad projekti teostajatena Fontese konsultandid ning projekti tellija esindajad:

Fontes - Jutta Palmeri, Piret Jamnes, Irja Rae, Andra Värnik

Haridusfond - Pirkko Valge, Kadri Väljaste, Ulla Kamp

EKJÜ - Mari Roostik

**Projektitiimi roll** on sisuline töö, projekti juhtimine ja koordineerimine ning koolijuhtide karjäärimudeli koostamine.

Projektitiimi liikme töö eeldab pidevat panustamist vahemikus juuli 2021 – aprill 2023.

# OTSUSTUSKOGU

**Otsustuskogu** koosneb tellija esindajatest. Otsustuskogu roll on projektitiimi ettepanekute kinnitamine. Otsustuskogu pädevuses on teha siduvaid otsuseid seoses projekti sisu ja suunaga.

**Otsustuskogu tegutseb koosoleku vormis ning kohtub projekti jooksul 4 korda või vastavalt vajadusele.** Esimene kohtumine on seotud projekti käivitamisega ning kolm järgnevat kohtumist toimuvad iga projektietapi lõpus, et kinnitada tehtud töö ja anda suund järgmiseks etapiks.

Heateo Haridusfond – Martin Villig, ettevõtte Bolt kaasasutaja; Margus Rink, Coop Panga tegevjuht

HTM – Kristi Vinter-Nemvalts, Haridus- ja teadusministeeriumi kantsler

EKJÜ – Urmo Uiboleht, Eesti Koolijuhtide Ühenduse esimees, Hariduse Edendamise Sihtasutuse juhatuse liige

Toomas Kruusimägi, Eesti Koolijuhtide Ühenduse aseesimees ning Tallinna Inglise Kolledži director

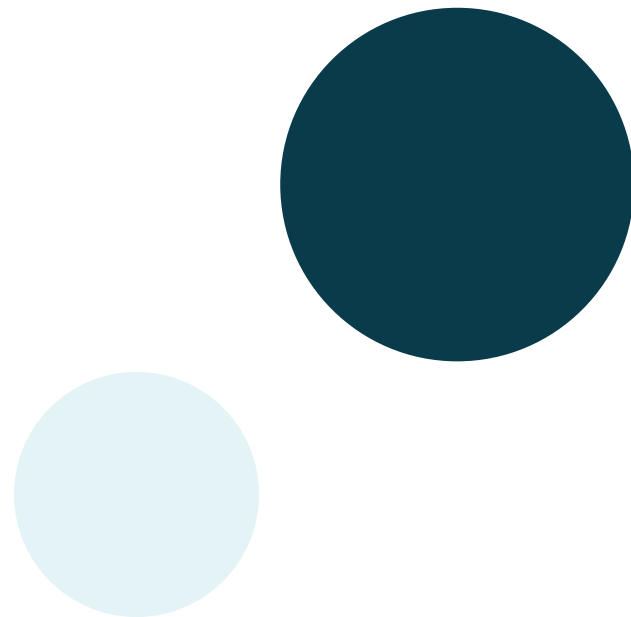
HARNO – Jaak Raie, Haridus- ja Noorteameti peadirektor

Otsustuskogu võtab vastu ja kinnitab projekti lõpus lõpliku koolijuhtide karjäärimudeli, mida hakatakse ellu viima ning mis viib koolielu edasi.

# EKSPERTGRUPP

**Ekspertgrupi** liikmed esindavad kõiki projekti otseseid sihtgruppe (EKJÜ, HTM, Heateo Haridusfond, Tallinna Ülikool, Tartu Ülikool, Eesti Linnade ja Valdade Liit, riigikoolid, munitsipaalkoolid, Eesti Kutsehariduse Edendamise Ühing) ja nende ootuseid ja vajadusi ning annavad sisulise panuse projektitiimi esitatud haridusjuhtide karjääri- ja kompetentsimudelisse.

**Ekspertgrupp tegutseb** peamiselt vastavalt vajadusele. Ekspertgrupi liikmetega võidakse konsulteerida ka individuaalselt.



# PROJEKTI ETAPID

**I Koolijuhi  
töö analüüs,**  
sh intervjuud  
Eesti  
hardidusjuhtide  
ja välismaa  
ekspertidega

**II Koolijuhtide  
kompetentsimudeli  
analüüs ja uue  
loomine**

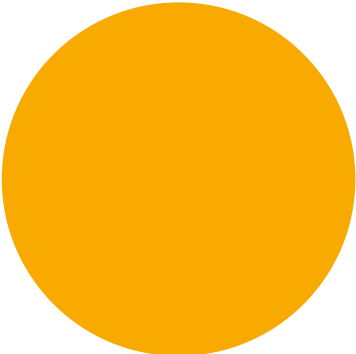
**III Karjäärimumdeli  
loomine**

**IV Mudelite  
valideerimine ja  
rakenduskava  
soovituste  
koostamine**



# PROJEKTI AJAJOON JA ETAPID

ETAPP	PERIOOD	PEAMISED SAMMUD
<b>I ETAPP</b> <b>Koolijuhi töö analüüs</b>	<b>September– detsember 2021</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intervjuud kooli- ja õppejuhtide (18+6) ja ekspertidega (7) — et analüüsida koolijuhi tööd ning uurida koolijuhi praeguseid arengu ja karjääri suunamise meetodeid</li><li>• Teiste riikide praktikate analüüs + 3 intervjuud (Iirimaa, Soome, Holland)</li></ul>
<b>II ETAPP</b> <b>Koolijuhtide kompetentsimudeli analüüs ja uue loomine</b>	<b>Jaanuar–detsember 2022</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kriitilise intsidendi intervjuud koolijuhtidega ja OPQ32-testid koolijuhtimise kompetentsi hindamiseks (14)</li><li>• Ekspertidelt koolijuhi kompetentsi alus (kompetentsikaardid)</li><li>• Esialgse kompetentsimudeli koostamine</li><li>• Kompetentsimudeli täiendamine koos ekspertidega</li></ul>
<b>III ETAPP</b> <b>Karjäärimudeli loomine</b>	<b>September– detsember 2022</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Koolijuhtide esialgse karjäärimudeli loomine</li><li>• Arendustegevuste ja -meetodite kaardistamine</li></ul>
<b>IV ETAPP</b> <b>Mudelite valideerimine ja rakenduskava soovituste koostamine</b>	<b>Jaanuar–aprill 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kompetentsi- ja karjäärimudeli valideerimine</li><li>• Kompetentsimudeli ja karjäärimudeli kinnitamine otsustuskogu poolt</li><li>• Rakenduskava soovituste koostamine</li><li>• Projekti lõppdokumentide üleandmine</li></ul>



# EESTI HARIDUSVALDKONNA ARENGUKAVA 2021–2035 TOOB VÄLJA KOOLIJUHTIMISE VALDKONNA STRATEEGILISED SUUNAD

## STRATEEGILINE EESMÄRK 2

**Eestis on pädevad ja motiveeritud õpetajad ja koolijuhid,** mitmekesine õpikeskkond ning õppijast lähtuv õpe.

## TEGEVUSSUUND 2.5

tagatakse õppeasutuste juhtide järelkasv, toetatakse nende professionaalset arengut, töötatakse välja ja rakendatakse juhtide hindamise süsteem, et soodustada haridusuuenduste levikut ja rakendamist ning vaimset ja füüsilist tervist ja heaolu toetava turvalise õppekeskkonna loomist.

## SELLEKS TULEB

luua **karjäärivõimalus** haridussektoris töötavatele heade juhiomadustega inimestele ja tutvustada õppeasutuse juhi ametit väljaspool sektorit;

õppeasutuse juhtide värbamisel, professionaalse arengu toetamisel ja tööle tagasiside andmisel tugineda õppeasutuse juhi **kompetentsimudelile;**

tõsta koolipidaja võimekust **õppeasutuse juhtide värbamisel, professionaalse arengu toetamisel** ning töösoorituse seires ja hindamisel;

pakkuda kvaliteetseid ja mõjusaid täiendusõppe võimalusi alg-, kesk- ja meistritasemel, et juhtide pädevus oleks ajakohane ja professionaalne areng oleks toetatud kogu karjääri vältel;

soodustada õppeasutuste juhtide koostööd parimate tõendus põhiste tööviiside levitamiseks ja ressursside tõhusamaks kasutamiseks.

# ÕPETAJATE JÄRELKASVU TÖÖGRUPP PEAB HARIDUSASUTUSE JUHI VÕIMEKUST ÕPETAJATE JÄRELKASVU TAGAMISE PÕHITEGURIKS

**Järelkasvu töögrupp** seadis käsitletud teemadest kõige olulisemaks lahendamist vajavaks probleemiks madala juhtimiskvaliteedi ning puuduliku organisatsioonikultuuri, tõsist puudujääki nähti koolides inimressursi arendamise võimekuses. Töögrupi hinnangul on õpetajaameti maine parandamiseks, uute õpetajate kooli toomiseks ning nende kutsekindluse tagamiseks kõige olulisem arendada koolikultuuri ja tõsta juhtimiskvaliteeti.

**Riigikogu kultuurikomisjoni** arvates on õpetaja töökeskkonna ja karjääriraja kujundamine esmalt kooli kvaliteetse juhtimise ja sisemise koostöö korraldamise küsimus. Selleks on vaja tegeleda järjepidevalt koolijuhtide kompetentsi arendamisega ja koolijuhtide sõltumatu akrediteerimisega. Koolipidaja peab toetama koolijuhti ning viimase ülesandeks on vahetu motiveeriva ja õpetajat arvestava töökeskkonna loomine.

Allikas: [Õpetajate järelkasvu tegevuskava](#)

## 2026. AASTA EESMÄRK

koolijuhtidena töötavad tippjuhi kompetentsidega juhid ja kõik koolid on õppivad organisatsioonid.

## INDIKAATOR

tööga üle keskmise rahul olevate õpetajate osakaal on suurenenud (2018 – 84,2%, 2026 – kasvanud)

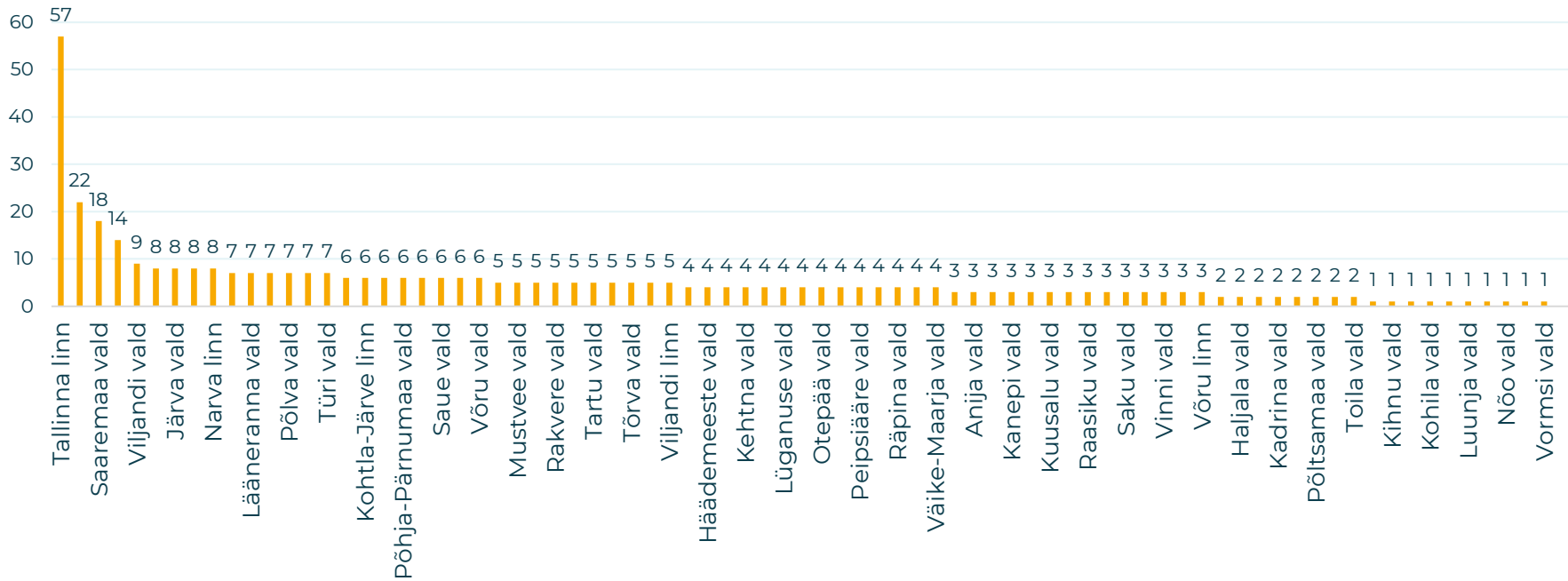
# KOOLIPIDAJATE EBAÜHTLANE VÕIMEKUS

- Haridusjuhid on tippjuhid, kelle tegevust kureerivad koolipidajad (kohalikud omavalitsused, HTM, erakoolid).
- KOVid ja nende lähenemised on erinevad. Enam kui pooltes omavalitsustes on 5 või vähem kooli. Vaid enam kui pooltes omavalitsustes on olemas haridusvaldkonna kuraator.\* Pole ühtset lähenemist sellele, kes on koolijuhi vastaspool ja milline on tema kompetentsuse tase.
- Rakendusliku Antropoloogia Keskuse kvalitatiivsest uuringust ilmnes, et kooli arengu eesmärkide seadmisel eeldavad koolipidajad koolijuhi nägemust ja visiooni. Riigikoolidel ja osadel omavalitsustel on olemas kvaliteedikokkulepped. Teistes KOV-ides on hariduse eesmärgid sätestatud kas omavalitsuse üldises või haridusstrateegias (tihti puudutades vaid tehnilisi aspekte, nagu näiteks koolide või õpilaste arv, mitte sisulist kvaliteeti). Ühiselt eesmärke ei seata.\*\*
- Koolijuhtidega ei tee arenguveestlusi enam kui pooled omavalitsused.\*

\*Minuomavalitsus.ee

\*\*Heateo Haridusfondi poolt Rakendusliku Antropoloogia Keskuselt tellitud koolijuhtide värbamispraktikate uuring

# MUNITSIPAALKOOLIDE ARV KOV-IDE LÕIKES



# MUREKOHAD VALDKONNITI

VÄRBAMINE	ARENDAMINE	KARJÄÄR
<ul style="list-style-type: none"><li>Haridusjuhi konkurssidel osaleb tihti 1–4 kandidaati.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Haridusjuhtide arendamise raamistik ei seo haridusjuhtide kompetentsi- ja karjäärimudelit üheks tervikuks.</li><li>Koolipidajal puudub raamistik, millest lähtuvalt koolijuhi arengut suunata, arenguvõimalusi pakkuda ja tagasisidet anda.</li><li>Koolijuhtidel (alates pürgijatest kuni kogunud koolijuhtideni) on keeruline mõista ootusi ning juhtida enda arengut ja karjääri.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Juhtimise olemus ja eesmärgid haridusjuhi jaoks on kas defineerimata või ei ole seotud väljakutse täitmiseks vajaliku juhtimiskompetentsiga.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kompetentsi hindamine ning regulaarsed arenguveestlused koolipidajaga on vähe levinud.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mitmed kogunud koolijuhid on jõudnud karjääriplatoole ning nende potentsiaal on rakendamata.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Värbamisel ei testita süsteemselt juhtimis- kompetentsi olemasolu (valikukomisjonide ettevalmistus, välise partneri kaasamine).</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Haridusjuhtide järelkasvu suurendamise tegevused on fookuses pigem riiklikul tasandil. Koolipidajate poolt hakkavad tekkima esimesed katseprojektid ehk valdavalt ei tegeleta sellega süsteemselt.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Haridusjuhtide ootused koolipidajate suhtes on tõusnud (väljakutse selgus ja ambitsioon, arengu toetamine, tasustamine, karjäärivõimalused).</li></ul>		

# MUUTUS, MIDA SOOVIME PROJEKTIGA SAAVUTADA

- Nii õpetajaskonnast välja kasvanud koolijuhtidel (ca 90%) kui ka väljastpoolt sisenejate jaoks (ca 10%) on oluline kasvada õppeprotsessi juhiks ning õpetamise eestvedajaks.
- Hariduse suured ülesanded – õpetajate leidmine ja hoidmine, **nüüdisaegse õpikäsituse rakendamine**, erinevate vajadustega õpilaste toetamine, piiratud ressursid – nõuavad haridusjuhtidelt uuel tasemel võimekust. Haridusjuht-administraatori rollist tuleb tõusta **haridusjuht-tippjuht** rolli, et nende proovikividega edukalt hakkama saada.
- **Haridusasutuste pidajate võimekus** häid haridusjuhte värvata, hoida ja neid nende professionaalses arengus toetada, peab tõusma uuele tasemele. Koolipidajate kasvamine haridusjuhi arengupartneriks ja selle toetamine peab olema hästi korraldatud.
- **Haridusjuhtide hea juhtimine** – kohalikul tasandil kvaliteetne hariduse eestvedamine koos haridusstrateegia ja eesmärkidega (sh haridusjuhtide juhtimine). Eesmärgistamine, tulemuste hindamine, tagasiside andmine, tasustamine vajab suuremat tähelepanu selleks, et valdkond saaks edasi areneda.



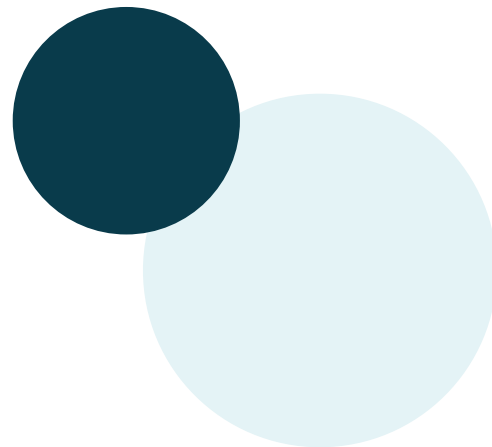


**Haridusjuhtide  
kompetentsi- ja  
karjäärimudeli  
ülevaade**

# PROJEKTI EESMÄRK ON KASVATADA HARIDUSJUHTIMISE KVALITEETI

## PEAMISED TEGEVUSED PROJEKTI JOOKSUL

- Loo me sidusa ja rakendatava haridusjuhtide kompetentsi- ja karjäärimudeli, mis hõlmaks haridusjuhi karjääriteed alates haridusasutuse juhiks pürgimisest kuni eluni pärast haridusasutuse juhi ametit.
- Uuendame haridusjuhtide kompetentsimudelt, mis kirjeldab, mida teevad ja oskavad väga head haridusjuhid.
- Loo me haridusjuhtide karjäärimudeli, mis kirjeldab, kuidas saadakse haridusjuhiks, kuidas selles rollis arenetakse ja kuidas arengut toetatakse.
- Kirjeldame mudeli rakendamiseks vajalikke tegevusi.



# MUDELI KASUTAMINE

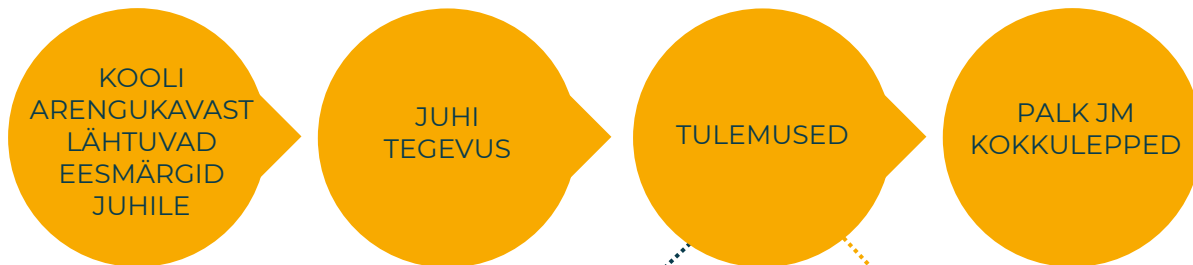
Mudel toetab haridusjuhte, haridusasutuste pidajaid ja haridusjuhtimise arendamise eest vastutajaid nii värbamisel, juhtide arendamisel kui ka karjääritee planeerimisel.

HARIDUSJUHT	KOOLIPIDAJA	HTM / HARNO	ÜLIKOOL
Kasutab mudelit eneserefleksiooniks ja oma arengu ja karjääri suunamiseks.	Kasutab mudelit haridusjuhtide järelkasvu planeerimisel, juhtide värbamisel, arengueesmärkide seadmisel ning haridusjuhtide arengu toetamisel.	Kasutab mudelit üleriigiliselt haridusjuhtide hindamisvahendite väljatöötamiseks (nt 360°-tagasiside meetod), arendusprogrammide loomisel ning haridusjuhtide järelkasvu edendamisel.	Kasutab mudelit haridusjuhtimise tasemeõppes ning haridusjuhtide järelkasvu programmide loomisel, sh õpetajakoolituses.

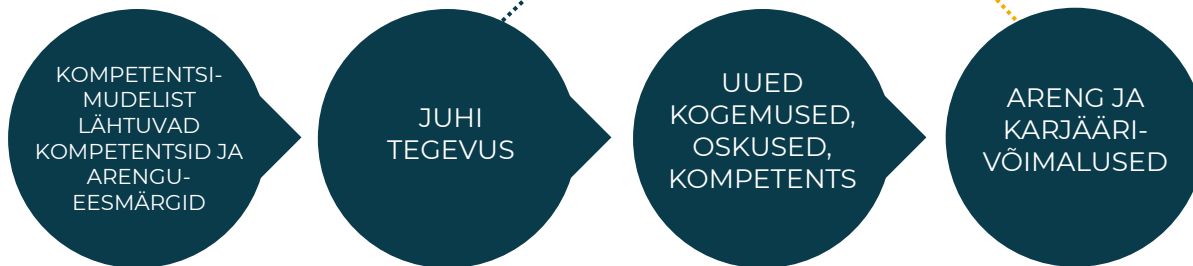
# TULEMUSHINDAMINE VS. JUHI VÕIMEKUSE HINDAMINE

Oluline on eristada tulemuste hindamist ja juhtide võimekuse hindamist nende arengu toetamisel. Mõlemad peavad olema koolipidaja poolt toetatud ja eesmärgistatud. Eesmärkide ja tulemuste saavutamine on alus palgaläbirääkimistel ning arengueesmärkide saavutamine juhina küpsemisel ja karjääris edasi liikumisel.

## MIDA ON VAJA SAAVUTADA?



## KUIDAS ME TULEMUSED SAAVUTAME?



# HARIDUSJUHI KOMPETENSI- VS. KARJÄÄRIMUDEL

## HARIDUSJUHI KARJÄÄRIMUDEL VASTAB KÜSIMUSTELE

- Kuidas saadakse haridusjuhiks?
- Kuidas haridusjuhi rollis arenetakse?
- Kuidas arengut toetatakse?
- Kuidas haridusjuhi rollis kompetentsi ja potentsiaali rakendatakse?
- Kuidas rollist väljutakse?

## HARIDUSJUHI KOMPETENTSIMUDEL VASTAB KÜSIMUSELE

- Mida teevad väga head haridusjuhid?

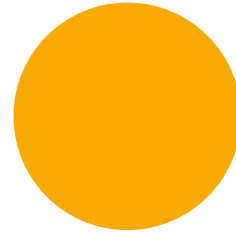
# KOMPETENSI- JA KARJÄÄRI- MUDELI RISTUMISKOHAD

- Kompetentsimudel kirjeldab juhtimiskompetentsi (täpsemalt: mõtlemis-, suhtlemis-, juhtimise ning enesejuhtimise kompetentsi) kolmel tasemel.
- Kompetentsimudelit kasutatakse kombinatsioonis karjäärimudelis kirjeldatud koolijuhi pädevustasemetega.
- Kompetentsi hindamisel lähtutakse nii inimese kui rolli keerukusega seotud omadustest ning jälgitakse nende sobivust.
- Kompetentsi omandamine on aluseks karjäärimudelis ühest etapist teise liikumisel.





**Karjäärimudel**



# MIS ON KARJÄÄRIMUDEL?

- Kirjeldab haridusjuhi arengut etappide kaupa.
- **Etapid on seotud kogemus- ja pädevustasemetega.**
- Tasemed on kirjeldatud kompaktsete ootusmudelitena, mis kirjeldavad iga taseme oskuseid, kogemusi ja võimaliku rakendamise ala.
- Karjäärimudel annab selge kirjelduse oskuste ja kompetentsi lävendtasemest, mis võimaldab mudelis edasi liikuda.





# KOGEMUS- JA PÄDEVUSTASE: EKSPERT-KOOLIJUHT

Üldjuhul väiksem põhikool, lasteaed-põhikool, kuni 200 õpilast

## PEAMISTEKS VÄLJAKUTSETEKS:

- kooli igapäevase toimimise eest vastutamine,
- koostööle ja arengule suunatud õppekeskkonna loomise eest vastutamine (õpilased, õpetajad, koolitöötajad),
- lähema ringi/kohaliku kogukonna kaasamine ja nendega suhete loomine (lapsevanemad, piirkonna ettevõtted/organisatsioonid, koolipidaja, valla-linna ametnikud),
- üksikute koolidevaheliste projektide juhtimine,
- huvitub haridusuuendustest, on ideede kogumise faasis,
- teadlikult ennast arendav juht,
- rakendab leidlikku ressurside kasutust koostöös koolipidajaga,
- loob visiooni ja strateegia.

## **ORGANISATSIOONI STRUKTUUR:**

direktor juhib otse kogu personali, mõnes koolis ka õppejuht (direktor juhib inimesi, õppejuht õppetööd). Direktor juhib ka õppetöövälisist tegevust.

## **ARENGUPERSPEKTIIV:**

vastutuse jagamine õppetoolijuhtide vahel, delegeerimine.

# KOGEMUS- JA PÄDEVUSTASE: MEISTER-KOOLIJUHT

Üldjuhul keskmise suurusega (200–600 õpilast) ja suur (üle 600 õpilase) kool, näiteks keskkoolid, suured põhikoolid, riigigümnaasiumid.

## Peamisteks väljakutseteks:

- on loonud mitmetasandilise organisatsioonijuhtimise struktuuri,
- jagatud on ülesanded, rollid ja vastutus järgmise astme juhtide vahel, kellel on oma valdkonnas arendamis- ja otsustusõigus, lähtudes pikaajalistest ühistest eesmärkidest,
- hoiab oma kooli pidevas arengus ning tagab inimeste ja protsesside jätkuva toimimise neid pidevalt arendades,
- toetab oma meeskonda õppekeskkonna ja õppe kvaliteedi arendamisel,
- kõik tegevused toetavad kooli pikaajalise strateegia elluviimist,
- eelarve planeerimisel võtab arvesse ka kooli tulevikuvajadusi ning ressursse uuenduste tegemiseks,
- käivitab haridusinnovatsiooni projekte koostöös koolipidajaga,
- osaleb üleriigilistes haridusvõrgustikes,
- teadlikult ennast ja oma meeskonda arendav juht.

Organisatsiooni struktuur: koolijuht juhib juhtide kaudu; organisatsiooni struktuuris on mitu juhtimistaset, mis vastutavad eraldi valdkonna eest (õppeastmed, haldus, arendus, huvitegevus, info, kommunikatsioon jms).

Arenguperspektiiv: kommunikatsioonipädevus, finants- ja strateegiline juhtimine, juriidilised teadmised.

# KOGEMUS- JA PÄDEVUSTASE: SÜSTEEMIMUUTJA

Varasem mitmekülgne, pikaajaline organisatsiooni juhtimise kogemus, on juhtinud mitut erinevat organisatsiooni ja saavutanud erakordseid tulemusi. Süsteemimuutja tase ei sõltu organisatsiooni tüübist, vaid juhi kogemusest ja pädevusest.

## Peamisteks väljakutseteks:

- teadlikult ennast, oma meeskonda ja haridusvaldkonda arendav juht,
- on tegelenud süsteemselt järelkasvu innustamise ja arendamisega,
- osaleb rahvusvahelistes haridusvõrgustikes,
- nõustab koolipidajaid koolivõrgu arendamise suhtes ja haridusuuenduslikes küsimustes,
- on mentoriks teistele juhtidele ning hoiab end pidevalt valdkondlike arengutega kursis,
- on tõestanud end nii õpilaste, õpetajate kui muude oluliste huvigruppide seas rahuloluküsimustike ja muude uuringute abil ning on kujunenud oma valdkonnas arvamuslimidriks,
- on lähtunud oma organisatsiooni arendamisel tõenduspõhisest materjalist,
- on avalikkuses koolijuhiameti kuvandi eest seisja ning haridusvaldkonna eestkõneleja nii kohalikul kui rahvusvahelisel areenil.

**POTENT-  
SIAALIGA**

Kõrge juhipotentsiaaliga õpetaja, õppejuht või valdkonnaväline juht, kellel on ambitsioon töötada haridusjuhina.

**ALUSTAV**

Esimesed kaks või enam aastat alusharidusasutuse, üldhariduskooli või kutseõppeasutuse juhi rollis.

**EKSPERT**

Haridusjuht, kelle peamisteks ülesanneteks on haridusasutuse igapäevase toimimise eest vastutamine, koostööle ja arengule suunatud õppekeskkonna loomise eest vastutamine, kohaliku piirkonna huvigruppide ja kogukonnaga suhete loomine. Pigem ühetasandilise organisatsioonistruktuuriga haridusasutus.

**MEISTER**

Kogenud haridusjuht, kelle peamiseks proovikiviks on mitmetasandilise organisatsioonistruktuuriga haridusasutuse juhtimine (juhhib juhtide kaudu). Hoiab oma haridusasutust pidevas arengus ning tagab inimeste ja protsesside jätkuva toimimise. Toetab oma meeskonda õppekeskkonna ja õppe kvaliteedi arendamisel. Võtab eelarve planeerimisel arvesse haridusasutuse tulevikuvajadusi ning olemasolevaid ressursse uuenduste tegemiseks. Lähtub oma organisatsiooni arendamisel tõenduspõhisest materjalist.

**SÜSTEEMI-  
MUUTJA**

Kogenud haridusjuht, kellel on varasem mitmekülgne, pikaajaline organisatsiooni juhtimise kogemus, on juhtinud mitut erinevat organisatsiooni ja saavutanud erakordseid tulemusi. Tegeleb süsteemselt järelkasvu innustamise ja arendamisega. On tõestanud end nii õpilaste, õpetajate kui muude oluliste huvigruppide seas tagasiside küsimise ja muude uuringute abil. On kujunenud oma valdkonnas arvamusiidriks. Lähtub oma organisatsiooni arendamisel tõenduspõhisest materjalist.

# Kompetensi- modell



# KOMPETENTS

Kompetents on käitumiste kogum, mis on oluline soovitud tulemuste saavutamiseks (SHL).

Kompetents jaguneb kaheks.

**1. Ametispetsiifiline ehk baaskompetents** – see on tehniliste oskuste, metoodiliste vilumuste, erialaste teadmiste ja tööülesannete sooritamise otseselt seotud kompetents. Baaskompetentsi olemasolu on enamasti võimalik tõestada tunnistuste, diplomite, sertifikaatide ja eelneva töötee kirjelduse, näiteks CV abil.

**2. Eristav/ülekantav kompetents** – see kompetents sisaldab suures ulatuses kõikidele kvalifikatsioonidele ülekantavat käitumuslikku kompetentsi, on seotud hoiakutega ja inimese võimega oma oskusi ja teadmisi rakendada. Eristav kompetents avaldub käitumises ning peab olema kirjeldatud käitumise kaudu ning olema selle abil ka jälgitav.

Sarnase baaskompetentsiga inimeste töö kvaliteet ja tulemus võivad olla väga erinevad just eristava kompetentsi taseme tõttu.

# MIS ON KOMPETENTSIMUDEL?



## Kompetentsimudel võimaldab

- jagada töö sisu arusaadavateks ja tähendusega komponentideks,;
- võrrelda inimesi ja nende potentsiaali objektiivselt;
- võrrelda mingile ametikohale pürgivaid kandidaate ning anda struktuuri arengu-/koostöövestlustele;
- planeerida arengut ja karjääri;
- muuta tõhusamaks tulemus- ja talendijuhtimise rakendamist.

## Kompetentsimudel is kirjeldatakse klassikaliselt mitte kõiki omadusi, tegevusi ega tööülesandeid, vaid sellel ametikohal edu tagavaid oskusi, hoiakuid ja käitumisi.

- Mudel on oma põhiolemuselt eristav, st selle abil peaks saama eristada tavapärasest sooritajat suurepärasest sooritajast.
- Mudel toimib alati ootusmudelina, mis kirjeldab üldist suurepärase sooritaja ideaali, kuid mille puhul pole ootust, et suurem osa sihtgrupist sellele 100% vastaks.



# KOMPETENTSIMUDELI ÜLDISED PÕHIMÕTTED

- Mudeli sõnastamisel peaks leidma tasakaalu detailsuse ja üldistatuse vahel.
- Liiga detailne mudel kaotab kiiremini kehtivuse, on keeruline kasutada ja selle võime eristumisel kaasa aidata on madalam.
- Liiga üldine mudel annab küll raamid, kuid ei täida ootusmudeli rolli hästi, kui seda kasutatakse ka 360°-tagasiside hindamisel.
- Mudeli loomise protsess on sama oluline kui tulemus.
- Mudel ise ei taga mingit tulemust ega kvaliteeti, selle tagab mudeli kasutamine ning selle tundmaõppimine ja lahti seletamine on osa protsessist.
- Eesmärgiks ei saa seada mudeli loomist, mis kirjeldaks detailselt kõike, mida koolijuht teeb, nii, et iga mudeli lugeja saab täielikult aru nii koolijuhi tööst kui ka edu teguritest.
- Mudel kirjeldab ainult eristavat kompetentsi.
- **Sellest jääb välja koolijuhile vajalik baaskompetents (erialased teadmised ja tehnilised oskused detailselt lahti kirjeldatuina).**
- Tegemist on tasemetega mudeliga, kus kompetents on lahti seletatud paralleelselt sarnaste käitumistena, mis on keerukuse alusel gradatsioonid.

**JUHTIMISVÄLJAKUTSE**

**JUHTIMISKOMPETENTSID**

**HARIDUS-  
JUHIKS JA  
HARIDUSJUHINA  
KASVAMISE  
EELDUSED**

**ÕPPIMISE JA ÕPETAMISE  
EESTVEDAMINE**

# ÕPPIMISE JA ÕPETAMISE EESTVEDAMINE

Õppimise eestvedamine tähendab, et juhid keskenduvad õppeprotsessi arendamisele ja õppijate arengule. Kõik arendustegevused, mida tehakse ka õpetajate arengu toetamiseks, lähtuvad õpilaste vajadustest. Selles koolis on loodud arengut toetav töökliima, õpetajad teevad koostööd õppekava ja õpetamiselastes küsimustes. Juhid vaatlevad õpetajate tunde ja teisi õpetamistegevusi, tunnustavad ja innustavad õpetajaid ning tegelevad õpetajate professionaalse arengu kavandamisega.

Õppimise eestvedamise rakendamise eelduseks on, et juhtidel on väga head õpetamisalased teadmised, et nad mõistaks, kuidas luua õppija arengut toetav keskkond, mis suunas õpetamist arendada ja kuidas õpetajaid selles edukalt toetada. Juht peab oskama anda õpetajatele tagasisidet ja innustada nende refleksiooni, enesetäiendamist (Vanblaere, Devos, 2016).

Eve Eisenschmidt, 2017, Õpikäsitus: teooriad, uurimused, mõõtmine. Analüütiline ülevaade.



# JUHTIMISVÄLJAKUTSE

Juhtimisväljakutse kirjeldab, milliste tulemuste saavutamist õppeasutuse pidaja haridusjuhilt ootab.

Juhtimisväljakutse sees on kolm kihti:

- haridusasutuse pidaja ootused, eesmärgid, kokkulepped;
- kontekstist tulenevad erisused (piirkond, kogukond);
- haridusasutuse eripärast tulenevad erisused.

Näited juhtimisväljakutsetest:

- haridusliku kvaliteedi tõstmine ja nüüdisaegse õpikäsituse rakendamine;
- tiimi ehitamine ja/või kogukonnaga suhete loomine;
- meeskonna, organisatsiooni ja ressursside võimalikult efektiivselt töölesaamine;
- strateegilise muutusprojekti tegemine — asutuse sulgemine, avamine, liitmised/lahutamised;
- selguse loomine: nt haridusasutusele pikaajalise visiooni ja strateegia loomine.

Juhtimisväljakutsed ei pruugi olla eraldiseisvad, samal ajal võib esineda ka kombinatsioon erinevatest väljakutsetest. Fookuse hoidmiseks on soovitatav valida konkreetne väljakutse, mille lahendamisele esmajoones keskendutakse.

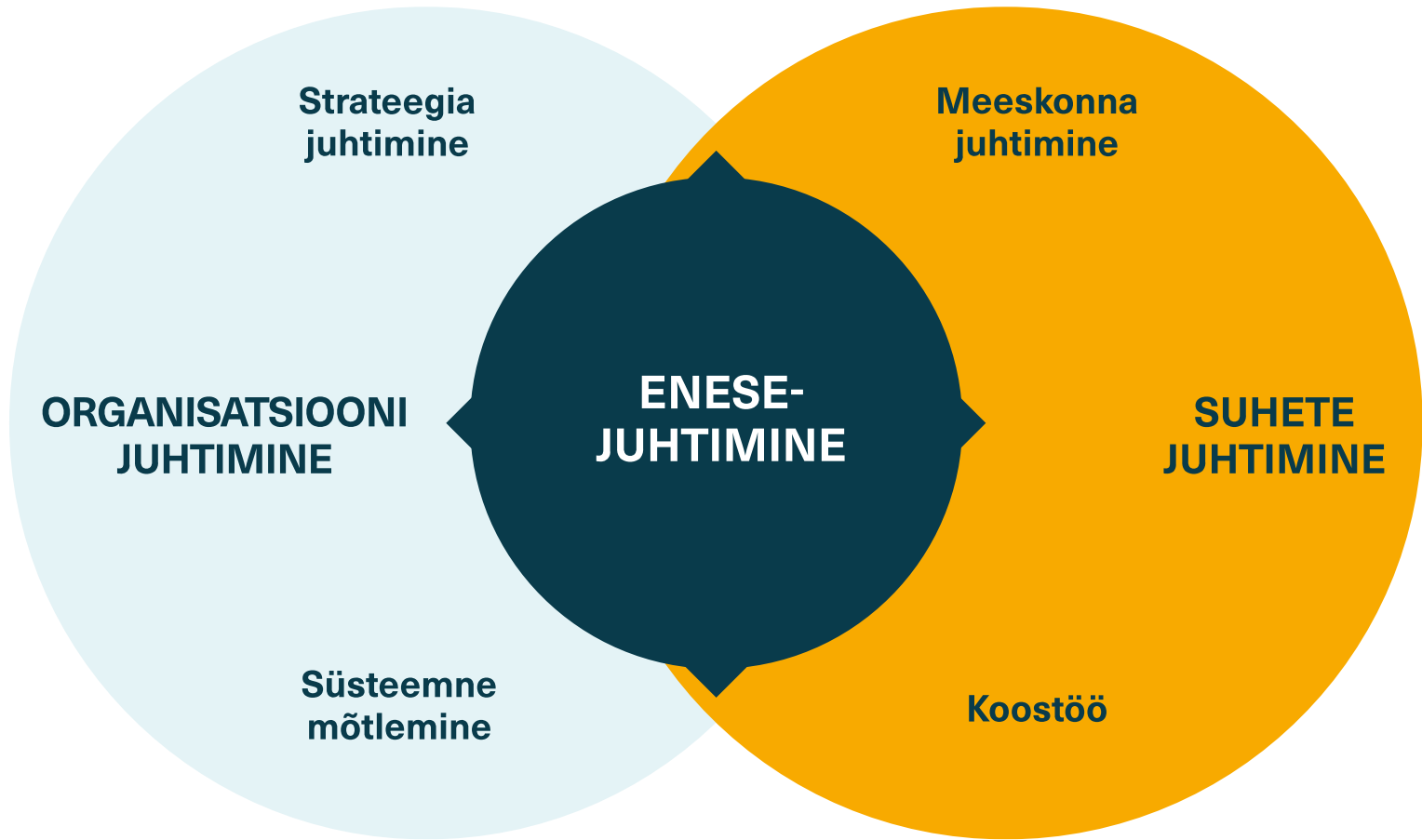


# JUHTIMISKOMPETENTSID

Juhtide kompetentsimudelid koostatakse tavaliselt eristavatest kompetentsidest. Vajadusel lisatakse sinna ka teatud määral erialaste kompetentside kirjeldusi. Kuna selle mudeliga lahendatakse juhtimisega seotud probleeme hariduses, on mudeli fookuses **juhtimiskompetentsid**, mis on osa eristavatest kompetentsidest.

Juhtimiskompetentsid on seotud nii mõtlemise, inimestevahelise suhtluse kui ka teostuse ehk elluviimisega ning selle kasutamisest sõltub nii inimeste, funktsioonide kui ka organisatsiooni juhtimise kvaliteet ja selle kaudu ka organisatsiooni areng ja tulemus.





**ORGANISATSIOONI  
JUHTIMINE**

**Strategia  
juhtimine**

**Süsteemne  
mõtlemine**

**ENESE-  
JUHTIMINE**

**Meeskonna  
juhtimine**

**Koostöö**

**SUHETE  
JUHTIMINE**



## ORGANISATSIOONI JUHTIMINE

Loob valdkonna arengusuundi järgides visiooni ja strateegia, määratleb vajadused, võimalused ja prioriteedid ning leiab väärtust loovaid jätkusuutlikke lahendusi. Lähtub oma tegevuses konkreetsest kontseptsioonist ja kasutab sellega seotud mudeleid. Analüüsib olukorda ja informatsiooni kriitiliselt, määratleb prioriteedid ja riskid. Kasutab loovat lähenemist, mida kombineerib süsteemsusega.



## SUHETE JUHTIMINE

Loob toimiva meeskonna, toetab inimeste arengut, eneseteostust ja aitab saavutada eesmärgid teadlikult kujundatud väljakutseid pakkuvate võimaluste ning motiveeriva töökeskkonna kaudu. Aitab teistel eesmärgid saavutada teadlikult kujundatud suhete võrgustike, kaasava ja toetava koostöö, oskusliku, empaatilise ja eetilise suhtlemise ning selge ja õigeaegse kommunikatsiooni kaudu.



## ENESE- JUHTIMINE

Juhib oma aega, energiat ja heaolu teadlikult. Seab endale arengueesmärgid ning võtab initsiatiivi enda arendamiseks. Juhib ennast tõhusalt ebamäärastes ja pingelistes oludes. On teadlik oma mõjust ning käitub eetiliselt.



## ORGANISATSIOONI JUHTIMINE

### Strateegia loomine ja organisatsiooni arengu kujundamine

- Loob strateegia ja visiooni.
- Seab organisatsioonile eesmärgid.
- Pühendub strateegia elluviimisele ja tulemuste saavutamisele.
- Juhib finantsressurse.
- Kasutab ressursse läbimõeldult.
- Juhib organisatsiooni arengut.

### Süsteemne mõtlemine

- Kasutab juhtimisel kontseptsiooni ja meetodikat.
- Hoiab ennast kursis valdkonna- ja juhtimistrendidega.
- Analüüsib olukorda, määratleb prioriteetid ja riskid.
- Loob selgust ja süsteemsust.
- Töötab välja leidlikke lahendusi.



## SUHETE JUHTIMINE

### Meeskonna juhtimine ja eestvedamine

- Annab tegevustele suuna ja juhib elluviimist.
- Loob pädeva ja õppiva meeskonna.
- Võimestab ja motiveerib meeskonda.
- Kujundab positiivse ja toetava töökeskkonna.

### Suhtlemine ja koostöö

- Loob koostöö- ja suhtevõrgustikke .
- On veenev ja mõjuv läbirääkija.
- Kommuniqueerib arvamusi liidrina oskuslikult.
- Kohtleb inimesi eetiliselt,
- Edendab koostööd.



## ENESEJUHTIMINE

### Enesejuhtimine ja -areng

- Analüüsib ennast.
- Juhib oma energiat, aega ja emotsioone.
- Lähtub professionaalsest ja inimlikust eetikast.
- Õpib kogemusest.
- Kavandab oma professionaalset arengut.



# TASEMED HARIDUSJUHI KOMPETENTSIMUDELIS

**Haridusjuhi kompetentsimudel** on kolm taset, mis on seotud haridusjuhi töö keerukuse kirjeldustega haridusjuhi karjäärimudel. Enne hindamist tuleb valida õige tase, mille kohta hindamist teha.

Tasemeid võiks vaadelda nii, et **esimene tase on väiksema või juhilt tavapärasest pingutust nõudva koolijuh** ootustase ja **kolmas tase on eriti kogunud haridusjuhi tase**, kes on suuteline ellu viima suuremaid muudatusi, hakkama saama suure mõjuga väljakutsetega ning on ka juhtimisulatus poolest suuteline juhtima suuremat organisatsiooni, mitut organisatsiooni või võtma vastutust regionaalselt või veelgi laiemalt. **Mudeli teine ehk keskmine tase kirjeldab suure tõenäosusega ootustaset haridusasutuse juhtide enamusele.**

# KOMPETENSI NÄIDE

## MEESKONNA JUHTIMINE JA EESTVEDAMINE

Loob toimiva meeskonna, toetab inimeste arengut ja eneseteostust, aitab saavutada eesmärgi kujundades teadlikult motiveeriva, väljakutsete võimalusi pakkuva töökeskkonna.

	EKSPERT-HARIDUSJUHT	MEISTER-HARIDUSJUHT	SÜSTEEMIMUUTJA
	Meeskonna juht	Juhtide juht	Mentor-juht, organisatsioonide nõustaja
Annab tegevustele suuna ja juhivad elluviimist	<ul style="list-style-type: none"><li>Lepib kokku eesmärgid ja annab tegevustele selge suuna.</li><li>Juhivad ja koordineerivad tegevusi ning hoiab meeskonna fookust kokkulepitud tegevustel.</li><li>Tagab selguse rollides ja vastutuse jaotuses.</li><li>Annab tagasisidet töö tulemuste kohta.</li><li>Märkab probleeme ja tegeleb nende lahendamiseks.</li><li>Võtavad vastu nii operatiivseid kui pikema mõjuga otsuseid.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Lepib kokku eesmärgid ja annab tegevustele selge suuna.</li><li>Juhivad tegevusi organisatsioonis ja hoiab meeskonna fookust kokkulepitud tegevustel.</li><li>Tagab selguse rollides ja vastutuse jaotuses.</li><li>Annab tagasisidet meeskonna ja selle liikmete töö tulemuslikkuse ja arengu kohta.</li><li>Astuvad samme probleemide ennetamiseks.</li><li>Võtavad vastu nii operatiivseid kui pikema mõjuga otsuseid.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Lepib kokku eesmärgid ja annab tegevustele selge suuna.</li><li>Juhivad ja koordineerivad tegevuste elluviimist mitmes organisatsioonis, hoiab fookust strateegiliselt olulisel.</li><li>Jagavad plaanid hallatavateks osadeks ja lepivad kokku valdkondade/tegevuste eest vastutajad.</li><li>Annab mitmekülgset tagasisidet meeskonnaliikmetele, organisatsiooni juhtidele ja koostööpartneritele.</li><li>Kavandavad ja viivad ellu süsteemseid tegevusi probleemide ennetamiseks organisatsiooni(de) tasandil ja haridusvaldkonnas laiemalt.</li><li>Võtavad vastu otsuseid, arvestades tegutsemise ja mittetegutsemise mõjuga pikas perspektiivis.</li></ul>

**Karjääri  
planeerimine  
ja arengu  
toetamine**



# ARENKU TOETAMISE PÕHIMÕTTED

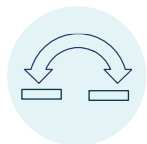
- Kompetentsi hindamine võimaldab panna paika juhi arengufookuse, nii kasvab juhtide teadlikkus juhtimisest ja endast, selle tulemusel tehakse teadlikumaid otsuseid ning paraneb üleüldine juhtimiskvaliteet.
- Tänapäeval lähtutakse eeldusest, et eelkõige tuleks tuvastada inimese potentsiaal ja tugevused ning arendada just neid edasi. Selline lähenemine on kasulik nii inimesele endale, kuna võimaldab tal kasutada oma loomuomast potentsiaali maksimaalselt, kui ka organisatsioonile, kuna selle abil on võimalik saavutada kvaliteeti ja tulemust. Samuti on vaja tegeleda nõrgema kompetentsi parandamisega, kuid arengufookus tuleks valida välja väga hoolikalt ja arendamisega tegeleda süsteemselt ja fookustatult.
- **Haridusjuhi areng vastab 70-20-10-põhimõttele:** 70% arengust toimub erinevate väljakutsete, probleemide ja ülesannete lahendamise kaudu, 20% teistega koos arenemise kaudu, 10% kursuste ja koolituste kaudu.
- Haridusjuhi karjääriplaneerimine ning -areng ei lõppe õppeasutuse juhiks saades, vaid on üheks arenguetapiks juhtimiskompetentsi arendamise teekonnal, võttes vastu keerukamaid juhtimisväljakutseid, laiendades vastutuse ulatust, kasvades valdkonna mentoriks või süsteemimuutjaks.
- Kompetentsi- ja karjäärimudel on eelkõige toetav tööriist haridusjuhile endale.

# HARIDUSJUHI VÕIMALIKUD ARENGUTEKONNAD



## VERTIKAALNE LIIKUMINE

- Suurema otsustamise ja vastutusega rolli liikumine
- Näiteks õpetajast koolijuhiks; suurema kooli juhiks



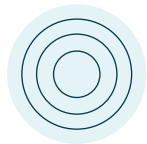
## KONTEKSTI MUUTMINE

- Valiku tegemine töötamiseks teises kontekstis
- Näiteks erineva vanuserühma õpetaja; koolijuht liigub maakoolist linnakooli



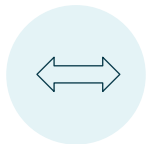
## KOMPETENSI KASV

- Kompetentsemaks õpetajaks või koolijuhiks saamine
- Näiteks õpetaja saab kitsama valdkonna eksperdiks; juhi kompetentsi areng



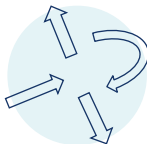
## SÜSTEEMIKIHTIDE LISAMINE

- Võrgustiku loomine/kontakt kohalike, piirkondlike või riiklike sidusrühmadega, mis nõuab laiemaid valdkonnateadmisi.
- Näiteks õpetaja kui piirkondliku algatuse projektijuht; koolijuht tegutseb ministeeriumi nõuandja/hõunikuna



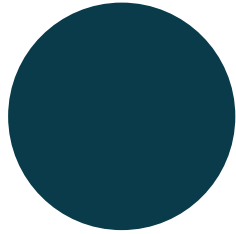
## HORISONTAALNE LIIKUMINE

- Erinevate (ajutised või alalised) rollide võtmine koolis
- Näiteks erivajaduste koordinaator; mentorina tegutsemine uutele õpetajatele või koolijuhtidele



## SISSE-VÄLJA LIIKUMINE

- Koolikogukonnast väljumine
- Näiteks ajutine töökoht MTÜ-s; uurijana teadustöösse panustamine; elukutset vahetades ja õpetajaks saades; koolijuht pöördub tagasi õpetajaks



**Rakendamine**



# RAKENDAMISE PÕHIMÕTTED

Mitte mudel iseenesest, vaid selle kasutamine tagab tulemuse ja kvaliteedi ning mudeli tundmaõppimine ja lahti seletamine on osa protsessist. Rakenduse soovitusel on kirjeldatud vastavalt erinevate osapoolte rollidele ja vastutusele mudeli rakendamisel.

Karjäärimudeli ja selle sees oleva kompetentsimudeli edukaks rakendamiseks on koostatud **kasutusjuhis, mis kirjeldab nii rolle kui ka vastutust ja oskusi, mis on seotud mudeli adekvaatse ja tulemusliku kasutamisega**. Nii eneserefleksioon, eesmärkide seadmine kui ka arengu toetamine nõuavad nii rolliteadlikkust kui ka oskusi.

**Mudeli rakendamiseks on oluline koostada ka tegevusplaan erinevate osapoolte oskuste arendamiseks**. Nende oskuste omandamine peab olema pidev ning koosnema erinevatest arendustegevustest: koolitusprogramm, kuhu on põimitud mentorlus ja iseõppimise võimalus. Selleks tuleb luua eraldi süsteem, mis kõiki asjaosalisi jätkuvalt toetab ning uute rollitäitjate lisandudes tagab neile ka väljaõppe.

**Mudeli rakendamisega peab kaasnema ka selle pidev hindamine ja arendamine, mille koordineerimise vastutus on ühel kindlaks määratud osapoolel.**

# KOMPETENSI- JA KARJÄÄRIMUDELI RAKENDAMINE

HARIDUSJUHT	KOOLIPIDAJA	HTM / HARNO	ÜLIKOOL
<p>Kasutab mudelit:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• eneserefleksiooniks ja oma arengu planeerimiseks,</li><li>• koos koolipidajaga eesmärkide seadmiseks ja analüüsiks,</li><li>• professionaalse arengu ja selle toetamise vajaduste (koolitused, mentorlus, väljakutsed) sõnastamiseks,</li><li>• karjääri planeerimiseks,</li><li>• järelkasvu suurendamiseks.</li></ul>	<p>Kasutab mudelit:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• haridusjuhtide värbamiseks,</li><li>• haridusjuhtidele arengueesmärkide seadmiseks ning nende tulemuste hindamiseks ja tagasiside andmiseks,</li><li>• haridusjuhtide arengu toetamiseks,</li><li>• haridusjuhtide järelkasvu planeerimiseks.</li></ul>	<p>Kasutab mudelit üleriigiliselt:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• haridusjuhtide hindamisvahendite väljatöötamiseks (nt 360°-tagasiside meetod),</li><li>• pakkumaks KOVidele tuge haridusjuhtide värbamisel, hindamisel ja arendamisel,</li><li>• üleriigiliste arendusprogrammide väljatöötamiseks ning tellimiseks,</li><li>• haridusjuhtide järelkasvu monitoorimiseks, planeerimiseks ja arendamiseks.</li></ul>	<p>Kasutab mudelit:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• haridusjuhtimise tasemeõppes ning haridusjuhtide järelkasvu arendamiseks, sh õpetajakoolituses,</li><li>• haridusjuhtide arengu toetamiseks täiendusõppe (sh mikrokraadid) kaudu,</li><li>• sh väljastpoolt haridusvaldkonda tulnud juhtide õppimise ja õpetamise eestvedamise teemadel toetamiseks</li></ul>



# ROLLID JA VASTUTUS HARIDUSJUHTIDE ARENDAMISEL I

	VÄRBAMINE	ARENDAMINE	KARJÄÄR	
			KARJÄÄRI-PLANEERIMINE	JÄRELKASV
<b>HARIDUS-JUHT</b>	Juhib oma karjääri ja teeb teadlikke valikuid, kuhu kandideerida.	<b>Vastutab selle eest</b> , et tal oleks arengueesmärgid, -plaan ja arengupartner.	Teeb teadlikke valikuid, kuhu oma <b>karjääris</b> ja arengus tahab liikuda.	Märkab juhtimistalente majas sees/majast väljas, on neile arengupartneriks.
<b>KOOLI-PIDAJA</b>	<b>Vastutab kvaliteetse värbamise</b> elluviimise eest, sh seab eesmärgid, juhi profiili, kompetentse värbamiskomisjoni, hindab kompetentsi, vajadusel kaasab väliseid eksperte.	<b>Vastutab haridusjuhtimise kvaliteedi ja arendamise eest</b> , sh juhtide hindamine, arengukokkulepped, -plaanid ning ressursid. Peab regulaarseid arenguveestlusi.		<b>Vastutab haridusjuhtide järelkasvu planeerimise</b> , juhtimise ja olemasolu eest oma haridusasutustes.
<b>HTM</b>	Annab juhtnöörid (hea värbamistava), lahendused ja <u>toe (arenduskeskus) kvaliteetse värbamise teostamiseks.</u>	Kehtestab kompetentsi- ja karjäärimudeli ning defineerib selle kaudu, millist haridusjuhti Eesti haridussüsteem vajab. Loob raamistiku ja tugistruktuurid haridusjuhtide arengu ja karjääri toetamiseks, sh hindamistugi kompetentsi hindamiseks, üleriigilised programmid, koolipidajate arendamine, arenduskeskuse loomine.		Tellib üleriigilised programmid ja lahendused järelkasvu toetamiseks (kompetentsi hindamised, nõustamine jne). Õpetaja kompetentsi- mudeli loomine.

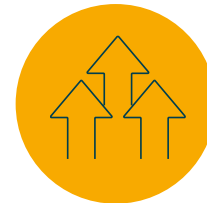
## ROLLID JA VASTUTUS HARIDUSJUHTIDE ARENDAMISEL II

	VÄRBAMINE	ARENDAMINE	KARJÄÄR	
			KARJÄÄRI-PLANEERIMINE	JÄRELKASV
<b>RAKENDUS-ÜKSUS // HARNO, ARENDUS-KESKUS</b>	Toetab koolipidajaid haridusjuhtide värbamisel. Hea värbamistava rakendamise nõustamine, konkursside läbiviimine täismahus/osalises mahus, juhtimiskompetentside hindamine värbamisprotsessis.	Toetab koolipidajaid arengupartneriks kasvamisel (koolitused). Nõustab koolipidajat arenguplaanide koostamisel. Viib läbi juhtimiskompetentsi hindamisi Veab eest arengu-, <i>coaching</i> - ja mentorlusprogramme.	Toetab koolijuhte nende karjääri planeerimisel (koolijuhtide nõustamine).	Nõustab koolipidajaid talendijuhtimise sisseseadmisel ja edendamisel. Hoiab üleriigilist talentide andmebaasi (haridusjuhiks pürgijad, kogunud haridusjuhid, talendid väljastpoolt haridust).
<b>ÜLIKOOLID</b>		Organisatsiooni juhtimise tasemeõpe (TÜ, TLÜ, EBS) ja täiendusõpe (sh õppimise eestvedamise)	Koolimeeskondade arenguprogrammid, õppejuhtide arenguprogrammid	Õpetajakoolitusse ja täiendusõppesse juhtimiskompetentsi integreerimine.

# ARENDUSTEGEVUSED

POTENTIAALIGA	ALUSTAV	EKSPERT	MEISTER
<ul style="list-style-type: none"><li>• Haridusjuhtide järelkasvuprogramm</li><li>• Õppejuhtidele programmid</li><li>• Praktikaprogramm juhtimise kogemiseks ja oskuste arendamiseks</li><li>• Stipendiumi/ rahalise toe taotlemine, et osaleda rahvusvahelistel juhtimiskonverentsidel/ seminaridel vms</li><li>• Karjäärijuhtimise töötoad</li><li>• Haridusjuhi töövarjuks olemine</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alustava haridusjuhi arenguprogramm</li><li>• Juhiprofiili analüüsi ja kompetentsi-mudeli põhjal oma kompetentsi arendamine lühikoolituste ja arenguprogrammi abil</li><li>• Individuaalsed ja meeskonnapraktika võimalused</li><li>• Regulaarsed kvisioonid</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Juhiprofiili analüüsi ja kompetentsi- mudeli põhjal oma kompetentsi arendamine lühikoolituste ja arenguprogrammide abil</li><li>• Praktikaprogramm kaasaegse juhtimiskultuuriga organisatsioonis</li><li>• Roteerumine teise haridusasutuse juhiks</li><li>• Dialoogimentorlus</li><li>• Regulaarsed kvisioonid</li><li>• Eestkõneleja-koolitus, persoonibränding</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Juhikompetentside koolitused</li><li>• Mentorite täienduskoolitused</li><li>• Haridusjuhi arengupartneri väljaõpe</li><li>• Mentorite õppekäigud</li><li>• Võimalus saada lühiajaline juhtimiskogemus erasektoris</li><li>• Interim-juhi roll mõnes teises haridusasutuses</li><li>• Regulaarsed kvisioonid ja kvisioonijuhtide väljaõppe läbimine</li><li>• Eestkõneleja-koolitus, persoonibränding</li></ul>

# KOMPETENSI HINDAMISE PROTSESS



Hinnatakse seda, mil määral kompetentsis kirjeldatud käitumised on konkreetsele juhile omased. Sealjuures võetakse ka arvesse, kuivõrd on juhil olnud võimalust kirjeldatud käitumist demonstreerida ja missuguse kvaliteediga ta neid kompetentse üldjuhul rakendab. Kui meenub olukordi, kus hinnatav ei kasutanud olemasolevat võimalust ära, tuleb seda infot arvesse võtta.

## 1

### **TAGASIHOIDLIK**

Oluliste arenguvajadustega.

Tegevuse kvaliteet alla keskmise taseme või ei ilmne.

## 2

### **RAHULDAV**

Arenguvajadustega.

Tegevuse kvaliteet keskmisel tasemel, kasutamine ebaühtlane, mõned nüansid esinevad nõrgal tasemel või ei esine üldse.

## 3

### **HEA**

Üldiselt heal tasemel.

Tegevuse kvaliteet hea, kasutab seal, kus vajalik ja võimalik, üsna järjepidevalt. Mõned arenguvajadused tuvastatavad.

## 4

### **SUUREPÄRANE**

Väga heal tasemel.

Tegevuste tase tugev, kasutab järjepidevalt, on selle käitumisega teistele eeskujuks.

## 5

### **ERAKORDNE**

Erakordselt heal tasemel.

Tegevuse tase erakordselt kõrge, eristub unikaalse väärtustloova lähenemisega, mida kasutab järjekindlalt.

# HARIDUSJUHTIMISE KVALITEEDI ARENDAMISEKS

Haridusjuhtimise kvaliteedi arendamiseks ning teadlikkuse tõstmiseks haridusvaldkonna juhtimiskvaliteedi olulisuse kohta **soovitab OECD rajada üleriigiline institutsioon, mille kaudu tagada ühtne ja tõhus haridusjuhtimise kvaliteedi arendamine**, mis põhineb teadusuuringutel ja hariduspoliitika suundumustel.

„OECD riikides ja partnerriikides on mitmesuguseid spetsialiseerunud asutusi ja institutsioone, mis on täiesti või osaliselt riiklikud ning tegelevad eri tasandite koolituse ja arendustööga. Kõik selle suunitlusega institutsioonid on juhtimise arengu teerajajad ning on kaasa aidanud koolijuhtimise maastiku muutmisele. Kuigi riikide vahel on erinevusi selliste keskuste tegevuse korraldamisel, mängivad need olulist rolli kõrgetasemelise koolijuhtimise arengus. Keskendudes koolijuhtimise vajadustele, on neil õnnestunud integreerida teooria, uuringutulemused ja kogemused ning selle kaudu kinnistada arusaama koolijuhtimisest kui pädevust nõudvast alast, ergutada uurijaid uusi uuringuid läbi viima ning aidata kaasa parima praktika levikule.“

„Riikides, kus puudub selleks keskne organisatsioon, kuid kus on mitmeid (kohalikele või piirkondlikele vajadustele vastavaid) koolijuhtimise arendamisega tegelevaid institutsioone, tuleb kehtestada selged standardid tagamaks, et erinevad arendajad/pakkujad lähtuvad riiklikult seatud kvaliteedikriteeriumitest ja koolijuhtimise arendamise strateegilistest eesmärkidest.“

# HARIDUSJUHTIMISE ARENDAMISE ÖKOSÜSTEEM

## JÄRELKASVU MONITOOIMINE JA ARENDAMINE

**Olemas:** üldhariduskoolide juhtide järelkasvuprogramm

**Puudu:**

- talendipank ja selle koordineerimine ja teavitustööd;
- erinevate haridusasutuste juhtide järelkasvuprogrammid;
- muud toetavad arendustegevused (töövarjuks käimine, stipendiumid, karjäärijuhtimise töötoad).

## HINDAMINE JA TAGASISIDE ANDMINE

**Olemas:** 360°-tagasiside võimalus

**Puudu:**

- tagasiside süsteem
  - loodud tagasiside vestluse formaat,
  - kes seab ootused,
  - mida mõõdetakse,
  - mis regulaarsusega tagasiside vestlused,
  - kes on arengupartner);
- tagasiside süsteemi koordineerimine (kuidas kogutakse infot arendustegevuste jaoks, mis on järgmised sammud);
- muud hindamise meetodid (peale 360°-tagasiside);
- riigipoolsed ootused (kas ja kui tihti peetakse arenguveestlusi/ atesteerimise nõue?).

## KOMPETENTSI- JA KARJÄÄRI- MUDEL

Harno koolituskeskus

TÜ haridusteaduste instituut;  
Haridusinnovatsiooni keskus

TLÜ Haridusteaduste instituut;  
Haridusinnovatsiooni keskus

## VÄRBAMINE JA VALIK

**Olemas:** värbamise üldine kord (PGS, KutÕS, KELS), kvalifikatsiooni-nõuded.

**Puudu:** värbamisprotsessi tugi koolipidajatele.

## ARENGU TOETAMINE (70-20-10-PÕHIMÕTE)

**Olemas:** erinevad koolitused (ESF tegevuskava põhjal), mentorite väljaõpe, coaching.

**Puudu:** vajaduspõhised arendustegevused (tagasiside vestluste info põhjal); karjäärimudelipõhised arendustegevused; mentorlusprogramm (koordineeritud süsteem), arendustegevuste koordineerimine (praktikutest võrgustiku koordineerimine (EKJÜ, EAHJÜ, EKEÜ kaasamine)).

# HARIDUSJUHTIMISE ARENDUSKESKUSE EESMÄRK

Haridusjuhtimise kvaliteedi arendamiseks ja haridusjuhi kompetentsi- ja karjäärimudeli rakendamiseks on vaja luua haridusjuhtimise arenduskeskus. Selle eesmärgiks on tähelepanu toomine haridusjuhtimise kvaliteedi tõstmisele, juhtimise arendamisele, valdkondliku arengusuuna andmisele, võrgustiku koostöö toetamisele ja ühiste eesmärkide saavutamisele.

Arenduskeskuse ülesanded on tagada haridusjuhtide kompetentsi- ja karjäärimudeli rakendamine ning selle arendamine, valdkondliku info vahendamine ja koostöö koordineerimine, haridusjuhtide ja koolipidajate arengutugi ning juhtide värbamistugi koolipidajatele.

## 1. HARIDUSJUHI KOMPETENSI- JA KARJÄÄRIMUDELI ARENDAMINE JA RAKENDAMINE

# HARIDUSJUHTIMISE ARENDUSKESKUSE FUNKTSIOONID

## 3. ARENGUTUGI

Haridusjuhtide professionaalse arengu toetamise eestvedamine. Arendustegevuste korraldamine karjäärimudeli põhjal.

- Olemasolevate haridusjuhtide juhtimiskompetentside hindamine.
- Järelkasvu arendamine.
- Koolipidajate nõustamine

Lähtuma peab 70-20-10-põhimõttest.

## 2. INFO VAHENDAMINE JA KOOSTÖÖ KOORDINEERIMINE

- Valdkondliku info vahendamine: riiklik valdkonna areng ja rahvusvahelised trendid.
- Jooksev info keskuse tegevuste kohta.
- Haridusjuhi ameti maine kujundamine.
- Koostöö valdkondlike ja valdkonda panustavate organisatsioonidega (nii Eestis kui mujal). Võrgustike loomine, hoidmine.

### TIIM:

- Arenduskeskuse juht
- Professionaalse arengu konsultant
- Värbamise ja hindamise konsultant
- Võrgustiku koordinaator

+ Arendajate võrgustik, nõukogu

## 4. VÄRBAMISTUGI

- Koolipidajatele tugi värbamisel.
- Haridusjuhtide talendipanga loomine, mentorlustugi alustavale koolijuhile.
- Potentsiaalsete koolijuhtide hindamine.
- Alustavate juhtide sisseelamise nõustamine



# RAKENDAMISE ESIMESED SAMMUD

Haridusjuhi kompetentsi- ja karjäärimudeli rakendamist soovitame alustada uute haridusjuhtide värbamisel, arendamisel ja hindamisel.

Esmalt võiks keskenduda alustavatele juhtidele ning piloteerida kompetentsi- ja karjäärimudeli rakendamist.

Olemasolevate juhtide puhul soovitame mudelit rakendada töölepingute uuendamisega seoses.

## Vaja läbi mõelda:

- Haridusasutuse pidajate toetamine/arendamine haridusjuhtide juhtidena.
- Haridusasutuse pidajate rolli kirjeldamine (miinimumtegevused seoses haridusjuhiga).
- Haridusjuhi rolli mõtestamine haridusasutuse juhina.
- Sektoritevahelise koostöö edendamine. Kaasaegsete organisatsioonijuhtimise võtete edendamine haridusasutuses.

# HARIDUSJUHI KOMPETENSI- JA KARJÄÄRIMUDELI RAKENDAMISE PILOOT



Haridusjuhtide kompetentsi- ja karjäärimudel valmis Eesti Koolijuhtide Ühenduse ja Heateo Haridusfondi eestvedamisel koostöös talendijuhtimisettevõttega Fontes ning Haridus- ja Teadusministeeriumiga.



HARIDUS- JA  
TEADUSMINISTEERIUM