

# Haridusjuhi kompetentsimudeli kasutusjuhhis



## SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Mis on kompetentsid?	3
2. Kompetentsimudel ja selle kasutamine	5
Haridusjuhi kompetentsimudel	5
Kompetentside tasemed	6
3. Kompetentsimudeli kasutusala	7
Kompetentsimudeli kasutamine arengu-/koostöövestluste raames	7
Kompetentside hindamise protsess	8
Tagasiside andmine	10
I variant. Kompetentsimudeli järgi	10
II variant. Tugevamate ja arendamist vajavate kompetentside väljatoomine	10
Mõisted	10
Viited	11

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

Koostajad: Piret Jamnes (Fontes PMP), Andra Värnik (Fontes PMP), Ulla Kamp (Heateo Sihtasutus)  
Kujundaja: refleks.ee

## SISSEJUHATUS

Haridusjuhi töö on tippjuhi töö ning sarnaselt erasektorile vajavad ka haridusjuhid edukana püsimiseks pidevat enesetäiendust. Kaasaegne kool ja lasteaed vajavad tippjuhilt strateegia loomist, visiooniga eestvedamist, finantside planeerimist, muutustejuhtimist ja meeskonna kujundamist. Tõhus enesetäiendamine kõigis neis valdkondades eeldab tööks vajalike oskuste ja teadmiste (kompetentside) taseme määramist ning teadlikku arendamist. Selleks on tööriistana haridusjuhtidele ning nende arengu toetajatele 2012. aastal koostatud ning 2016. aastal uuendatud kompetentsimudel.

2021-2023 läbiviidud projekti käigus kompetentsimudel uuendati ning lisaks kaardistati kitsaskohad koolijuhtide isiklikul arendamisel ja karjääri kujundamisel, kirjeldati koolijuhi karjäärimudel ning anti soovitusel karjääri- ja kompetentsimudeli rakendusplaani koostamiseks.

**Projekti eesmärk oli täiendada kompetentsimudelit viisil, mis toetaks haridusjuhte, kooli- ja lasteaia pidajaid ja haridusjuhtide arendamise eest vastutavaid osapooli nii värbamisel, juhtide arendamisel kui ka karjääritee planeerimisel.**

Haridusjuhi kompetentsimudel on tihedalt seotud haridusjuhi karjäärimudelig, mis on kirjeldatud eraldi dokumendis.

Antud mudeli valmimisele on andnud panuse lisaks HTM-i, Koolijuhtide Ühenduse ja Heateo Haridusfondi ning TLÜ ja TÜ ekspertidele ka 38 haridusjuhti erinevatest koolidest (nii väikesed kui suured koolid, maa- ja linnakoolid, põhikoolid, täistsüklikoolid, gümnaasiumid, erakoolid, kutsekoolid, lasteaedad). Organisatsiooni juhtimise kompetentsi tõstmiseks hariduse juhtimise mudelis kaasati hariduseksperite ja -uudajaid ning tippjuhte erasektorist.

Käesolev projekt „Koolijuhi karjäärimudeli uuendamine“ viidi läbi Eesti Koolijuhtide Ühenduse ja Heateo Haridusfondi tellimisel Projekt viidi läbi Fontes PMP OÜ poolt ajavahemikul 01.07.2021 – 26.03.2023.

## 1 MIS ON KOMPETENTSID?

Kompetents on suhteliselt püsiv komplekt inimese teadmistest, oskustest, kogemustest, omadustest ja motiividest, mis väljenduvad tema tööalases käitumises ning on põhjuslikult seotud heade

töötulemustega (Spencer & Spencer, 1993; Swanson, et al., 2020). Teise definitsiooni järgi on kompetents käitumiste kogum, mis on oluline soovitud tulemuste saavutamiseks (SHL, 2018b).

### KOMPETENTSID JAGUNEVAD

#### KAHTE GRUPPI

(SHL, 2018D):

##### AMETISPETSIIFILISED ehk baaskompetentsid

Need on tehniliste oskuste, meetodiliste vilumuste, erialaste teadmiste ja tööülesannete sooritamise otseselt seotud kompetentsid. Baaskompetentsid on vajalikud selleks, et inimene oleks suuteline konkreetseid tööülesandeid vähemalt rahuldavalt sooritama. Vahel nimetatakse neid ka sisenemistasandi kompetentsideks, kuna värbamisel traditsiooniliselt keskendutakse just neile kompetentsidele kui baaseeldustele kandidaatide kaalumiseks konkreetsele ametikohale ning seetõttu avab nende kompetentside olemasolu töötajale ukse organisatsiooni tööleasumiseks. Baaskompetentside olemasolu on enamasti võimalik tuvastada tunnistuste, diplomite, sertifikaatide ja eelneva töötee kirjelduse, näiteks CV abil.

##### ERISTAVAD/ÜLEKANTAVAD kompetentsid

Need kompetentsid sisaldavad suures ulatuses kõikidele kvalifikatsioonidele ülekantavaid käitu-muslikke kompetentse, on seotud inimese hoiakutega ning võimega oma oskusi ja teadmisi rakendada. Eristavate kompetentside hulka kuuluvad ka juhtimiskompetentsid. Sarnaste baaskompetentsidega inimeste töö kvaliteet ja tulemus võivad olla väga erinevad just tänu eristavate kompetentside tasemele. Näiteks strateegilise planeerimise võimekus, suhtlemiskompetents või stressitaluvus võivad osutada tihti edu tagavateks teguriteks, mida CV-st või ülikoolidiplomilt otseselt välja lugeda pole võimalik.

Esimesena kirjeldas baas- ja eristavate kompetentside erinevust Ameerika psühholoog David McLelland, kes intervjuueeris sarnasel ametikohal erineva edukusega sooritajaid, et välja selgitada, miks ühed õnnestuvad paremini kui teised, kuigi nende ettevalmistus ja teadmised on sarnased. McLelland (1973) avastas eelmise sajandi 70-datel aastatel, et mõne ametikoha puhul polegi peamiseks eduteguriks valdkonnateadmised, vaid hoopis kompetentsid, mis võimaldavad neid teadmisi edukalt realiseerida või hoiakud, mis aitavad teatud olukordades instinktiivselt teha õigeid valikuid. Samuti tõdes ta, et sageli ollakse edutegurite määratlemisel ekslikud ja tegelikud õnnestumise kriteeriumid võivad olla hoopis erinevad seni eeldatutest. Sellel McLellandi avastusel baseerubki ametikoha või rolli edutegurite määratlemise vajadus ja meetodika, kus juba värbamise lähteülesande raames ei keskenduta vaid senisele ametialasele kogemusele ja valdkonna teadmistele, vaid defineeritakse ka ülekantavad oskused, mis just konkreetse rolli ja sellega seotud eesmärkide ning spetsiifilise tegutsemiskeskonna kontekstis tagavad suurepärase soorituse.

**Juhtide kompetentsimudelid koostataksegi tavaliselt eristavatest kompetentsidest (SHL, 2018d). Vajadusel lisatakse sinna ka teatud määral erialaste kompetentside kirjeldusi.**

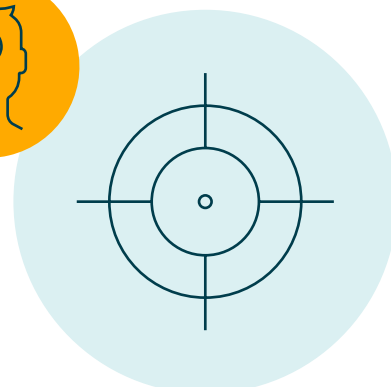
Eristav kompetents avaldub käitumises, mistõttu peab see olema kirjeldatud käitumuslike kirjeldustena ning olema seeläbi ka jälgitav (SHL, 2018c). Kompetents saab avalduda maksimaalselt vaid sobivas keskkonnas, st keskkonnast tulenevad väljakutsed peaksid haakuma inimese kompetentsidega ning tulemuste saavutamiseks kompetentside kaudu on vajalik ka keskkonna toetus (Bartram & Inceoglu, 2011).

Kompetentside eristav olemus tähendab mudeli kontekstis seda, et kompetentsimudelites kirjeldatakse töö suurepäraseks, mitte minimaalseks sooritamiseks vajalikke kompetentse ning omakorda kompetentside hindamise abil peaks olema võimalik eristada suurepärase potentsiaaliga töötajaid headest ja keskpärasest (Spencer & Spencer, 1993). Kompetentside analüüsi ehk hindamise puhul lähtutakse seega alati nii inimese kui rolli keerukusega seotud omadustest ning jälgitakse nende sobivust (Bartram & Inceoglu, 2011).

Organisatsiooni kontekstis on oluline võtta arvesse asjaolu, et kompetentsid on seotud nii mõtlemise, inimestevahelise suhtluse kui ka teostuse ehk elluviimisega ning nende kasutamisest sõltub nii inimeste, funktsioonide kui ka organisatsiooni juhtimise kvaliteet ja seeläbi ka organisatsiooni tulemus (SHL, 2018d). Kompetentsid on arendatavad, kuid kuna nad on seotud nii võimekuse kui ka isiksuse omadustega, on igal inimesel erinevad loomumaksud eeldused saavutada tippnivee just teatud kompetentsides.

**Tänapäeval lähtutakse eeldusest, et eelkõige tulekski tuvastada inimese potentsiaal ja tugevused ning arendada edasi just neid. Selline lähenemine on kasulik nii inimesele endale, kuna võimaldab tal kasutada oma loomumaksud potentsiaali maksimaalselt kui ka organisatsioonile, kuna seeläbi on võimalik saavutada olulist kvaliteeti ja tulemust.**

Ka nõrgemate kompetentsidega tegelemisel tuleks arengufookused valida välja väga hoolikalt ja arendamisega tegelda süsteemselt ja fookuseeritult.



## 2 KOMPETENTSIMUDEL JA SELLE KASUTAMINE

Igal organisatsioonil on oma spetsiifika, strateegilised eesmärgid ja nendest tulenevad väljakutsed. Need eesmärgid ja väljakutsed seavad inimestele eriomased nõudmised – mõned omadused ja oskused on kasulikud ja aitavad paremini edu saavutada. Kõige olulisemad edu tagavad käitumised, standardid ja ootused on kasulik omavahel kokku leppida. Need ootused ja standardid koondataksegi kompetentsimudelitesse. Kompetentsimudelit on juhtidele võimalik teha ka valdkonnaüleselt. Näiteks on juhi kompetentsimudel välja töötatud avaliku

sektori tippjuhtidele ja keskastmejuhtidele (Riigikantselei, 2021). Mida suurem on organisatsioon või valdkond, seda vajalikum on kompetentsimudel ühtsete standardite kirjeldamiseks. Kui juhid liiguvad valdkonnasiseselt (näiteks kui ühe kooli juht läheb juhtima teist kooli, on kompetentsimudel orientiiriks määratlemaks koolijuhi eeldusi uue kooliga seotud väljakutsetega toime tulemisel).

Kompetentsimudel peaks sisaldama kompetentse, mille abil on võimalik eristada suurepärasest sooritust tavapärasest (SHL, 2018d).

### KOMPETENTSIMUDEL:

- Jagab töö sisu arusaadavateks ja tähendusega komponentideks.
- Võimaldab inimesi ja nende potentsiaali objektiivselt võrrelda.
- Võimaldab võrrelda kandidaate ametikohale ning annab struktureerituse arengu-/koostöövestlustele.
- Võimaldab planeerida arengut ja karjääri.
- Võimaldab tulemus- ja talendijuhtimise rakendamist tõhusamaks muuta.

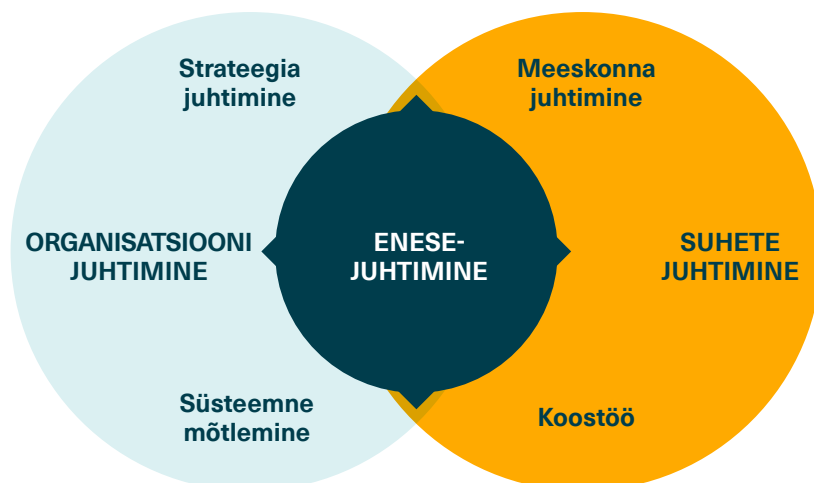


### HARIDUSJUHI KOMPETENTSIMUDEL

Kontseptuaalselt võib haridusjuhi kompetentsid jagada kahe suurema alajaotuse alla – organisatsiooni juhtimine ja inimeste juhtimine ning keskse kompetentsina seob neid enesejuhtimine kui haridusjuhi eneserealiseerimise aluskompetents.

Haridusjuhi kompetentsimudel sisaldab kolme kompetentsi ja viit alakompetentsi, millel on erinevad käitumuslikud väljendused:

- **Organisatsiooni juhtimine**
  - Strateegia loomine ja organisatsiooni arengu kujundamine
  - Süsteemne mõtlemine
- **Suhete juhtimine**
  - Meeskonna juhtimine ja eestvedamine
  - Suhtlemine ja koostöö
- **Enesejuhtimine**
  - Enesejuhtimine ja -areng





## ORGANISATSIOONI JUHTIMINE

### Strateegia loomine ja organisatsiooni arengu kujundamine

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

### Süsteemne mõtlemine

- Kasutab juhtimisel kontseptsioone ja meetodikaid
- 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 oskuslikul.
- Kohtleb inimesi eetiliselt
- Edendab koostööd



## ENESEJUHTIMINE

### Enesejuhtimine ja -areng

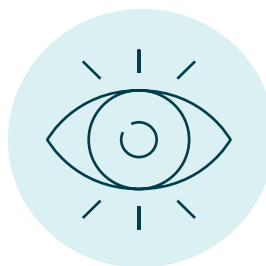
- Analüüsib ennast
- Juhib oma energiat, aega ja emotsioone
- Lähtub professionaalsest ja inimlikust eetikast
- Õpib kogemusest
- Kavandab oma professionaalset arengut

## KOMPETENTSIDE TASEMED

Kompetentside hindamine võimaldab panna paika juhi arengufookused, kasvab juhtide teadlikkus juhtimisest ja endast, selle tagajärjena tehakse teadlikumaid otsuseid ning paraneb üleüldine juhtimiskvaliteet (Bartram & Inceoglu, 2011).

Enne hindamist tuleb valida õige tase, mille suhtes hindamisteostada. Haridusjuhi kompetentsimudel on 3 taset, mis on seotud haridusjuhi töö keerukuse kirjeldustega karjäärimudel. 3 taseme kirjeldused on gradatsiooniga suunaga keerukama väljakutse poole ja nende kirjeldamisel on arvestatud nii haridusasutuse suurust, selle seisundit/arenguetappi ja muid keerukust lisavaid tegureid nagu õpilaskonna eripära, regionaalne eripära, vajalike muutuste iseloom ning ulatus. Tasemeid võiks vaadelda sellisel, et esimene tase on juhit

tavapärast pingutust nõudva haridusjuhi ootustase ja kolmas tase on eriti kogenud haridusjuhi tase, kes on suuteline ellu viima suuremaid muutusi, hakkama saama suure mõjuga väljakutsetega ning on ka juhtimisulatuses suuteline juhtima suuremat organisatsiooni, mitut organisatsiooni või võtma vastutust regionaalselt või veelgi laiemalt. Teine ehk keskmine tase mudelis kirjeldab suure tõenäosusega ootustaset enamusele haridusasutuse juhtidele.



## 4 KOMPETENTSIMUDELI KASUTUSALAD

Kompetentsimudelit saab kasutada (SHL, 2018a):

- Värbamisel.
- Arengueesmärkide seadmisel ja arengu edenemisel monitoorimisel, näiteks arengu- või koostöövestlustel.
- Probleemilahendusel näiteks sisendina coachingu- või mentorlusprotsessile.
- Karjääri planeerimisel kas individuaalselt, eneseanalüüsi tööriistana või koostöös karjäärinõustaja, kooli omaniku või haridusvaldkonna otsustajatega.
- Koolitus- ja arenguprogrammide kavandamisel.

### KOMPETENTSIMUDELI KASUTAMINE ARENGU-/KOOSTÖÖVESTLUSTE RAAMES

Arvestades kaasaegse talendijuhtimise head tava ja põhimõtteid, on kompetentse soovitatav regulaarselt hinnata koostöö- või arenguestluste raames. Nende, tavaliselt kord aastas või kord kahe aasta jooksul läbi viidavate vestluste fookuses on reeglina kaks aspekti:

**1. Mida on tehtud?** Mil määral arengukavas ja aastaeesmärkides kokkulepitud eesmärgid on saavutatud ja missuguse kvaliteediga.

**2. Kuidas, st missuguse pingutusega** juhi poolt on need tulemused saavutatud.

See, mida on tehtud, on üldjuhul kergemini hinnatav, kuna faktid räägivad enda eest. Samas on kasulik väga hästi teostatud eesmärkide puhul vaadelda, missugused haridusjuhi juhtimiskompetentsid on teda toetanud eesmärkide saavutamisel ja mitteaavutatud või tagasihoidlikuma kvaliteediga teostatud eesmärkide puhul vaagida, kas mõne kompetentsi madalam tase on olnud takistuseks. Samuti on soovitatav mõelda sel juhul, kuidas teatud kompetentside arendamine saaks positiivselt mõjutada tulemuste saavutamist tulevikus.

Kui kompetentsimudelit kasutatakse koostöö- ja arenguestluste raames, viiakse kompetentside hindamine läbi enne vestlust. Selleks on mitu võimalikku toimimisviisi, mille valikus tuleb eelnevalt kokku leppida (SHL, 2018c).

**1. Kompetentse hindavad haridusjuht ja kooli pidaja esindaja** teineteisest sõltumatult ja tulemused arutatakse vestluse käigus koos näidetega läbi. Sealjuures on valikuvõimalus, kas hindamistulemused saadetakse kateineteisele kirjalikult, kooli omaniku

esindaja palub haridusjuhil talle enne vestlust saata oma enesehinnangul põhinevad hindamistulemused või kumbki ei saada hindamistulemusi ette ja need võetakse fookusesse alles vestlusel, ilma, et teine osapool oleks teise hinnanguid varem läbi töötanud.

**2. Kompetentse hindavad haridusjuht ise, kooli omaniku esindaja ja lisaks veel haridusjuhi kolleegid ja võimaluse korral ka oluliste siht- ja sidusgruppide esindajad.** Sellist lähenemist nimetatakse 360 kraadi tagasiside hindamiseks. Üldjuhul on sellise lähenemise kasutamise hõlbustamiseks rakendatud tsentraalset veebiplatvormi ning küsimustikud täidetakse veebis ja tulemused genereeritakse automaatselt vastavat programmi kasutades raportiks. 360° hindamist saab kasutada kui võimalust koguda hinnatava kohta infot temaga eelneval perioodil kokku puutunud töötajatelt.

**3. Kompetentse hindab sõltumatu hindaja,** kasutades hindamiskeskust (testid, juhtimiskaasused, ülesanded, intervjuud jms) ning esitab tulemused enne arenguestlust nii haridusjuhile kui kooli omaniku esindajale. Seda varianti ei kasutata tavaliselt igal aastal, vaid teatud tsükli tagant või eriolukorras, kus sõltumatu hindamiseks perdi arvamus ja teadmiste olemasolu juhtimiskompetentside hindamise meetodikast on kriitilise tähtsusega. Sõltumatu hindaja saab anda kompetentside tasemete kohta erapooletut tagasisidet ning soovitada karjääri- või arendamisalternatiive.

Kui kompetentside hindamist kasutatakse arengu- või koostöövestluste raames, tehakse vestluse lõpus ka konkreetseid järeldused ja kokkulepped ning seatakse eesmärgid (ka arengueesmärgid) järgmiseks perioodiks. Vestluse tulemuseks on läbi arutatud kompetentside hinnangud koos arenguprioriteetide kirjeldusega, mis fikseeritakse ka kirjalikult.



## KOMPETENTSIIDE HINDAMISE PROTSESS

Hinnatakse seda, mil määral kompetentsides kirjeldatud käitumised on konkreetsele juhile omased (SHL, 2018a). Sealjuures võetakse ka arvesse, kui võrd antud juhil on olnud võimalust kirjeldatud

käitumisi demonstreerida ja missuguse kvaliteediga ta neid kompetentse üldjuhul rakendab. Kui meenub olukordi, kus võimalus oleks olnud, aga hinnatav ei kasutanud seda ära, tuleb ka seda infot arvesse võtta.

Kompetentside hindamist saab läbi viia järgmise skaalaga (SHL, 2018b):



Küsimustikes on lisatud käitumiste hindamiseks lisaks hinnangutele 1-5 ka 6. võimalus – „ei oska öelda“.





- **Meenuta kõigepealt eesmärgid ja väljakutseid eelmisest perioodist.** Tuleta meelde, mis on olnud haridusjuhi viimase perioodi eesmärgid - mis on kokku lepitud, selgelt fikseeritud ja fookusesse seatud. Samuti mõtle, missugused ootamatud olukorrad tuli haridusjuhil lahendada ja kuidas ta sellega hakkama sai.
- **Meenuta prioriteete.** Mõtle, missugused tegevused/ülesanded on haridusjuhi töö juures olnud prioriteetsemad ja mis vähemolulised. Missugust käitumist need hea tulemuse saavutamiseks eeldanuks?
- **Keskendu konkreetsele käitumisele, mida saad näidetega illustreerida.** Tuleta meelde kõige tähelepanuväärsemad sündmused ja saavutused haridusjuhi eelmisest perioodist. Käsitte tema käitumist ainult eelneval perioodil, näiteks õppeaastal. Kaugemas minevikus toimunu peab jääma tähelepanu alt välja.
- **Võta ette küsimustik ja käi see kompetentside haaval läbi.** Loe kõigepealt läbi kompetentsi kirjeldus, alustades definitsioonist. Seejärel loe läbi kõik käitumised selle kompetentsi all ja kujunda enda jaoks arusaamine kompetentsist kui tervikust. Alles seejärel anna igale käitumisele, mis kompetentsi all on kirjeldatud, konkreetseid hinnanguid. Lisa iga kompetentsi juurde kommentaarid, kus kirjeldad konkreetseid näiteid või lisad tunnustust või arenguettepanekuid.
- **Pane kompetentsile ka koondhinnang.** Kui tegemist ei ole 360 kraadi hindamisprotsessiga, kus tulemused genereeruvad automaatselt, tuleb haridusjuhil ja haridusasutuse omaniku esindajal hindamistulemuste koondhinnangud kompetentside kaupa ise kujundada. Sealjuures ei peaks lähtuma matemaatilistest kalkulasioonidest, vaid arvesse tuleks võtta ka eesmärgid, prioriteete ja tööga seotud rõhuasetusi, st missugused kompetentsid ja käitumised eelneval perioodil olid edu saavutamisel.



### PEA MEELES:

- Pead olema valmis kõiki hinnanguid põhjendama ja illustreerima neid näidetega.
- Ükski juht pole ideaalne, kõigil on nii tugevused kui arenguvajadused. Hästi läbiviidud hindamine toob tulemuse, kus kompetentsid on dünaamikas, st esineb kõrgemaid ja madalamaid hinnanguid.
- Kompetentse hinnates anna endale aru, et sa teed seda haridusjuhi professionaalsele arengule kaasaaitamise eesmärgil. Kasuta kogu skaalat nii palju kui võimalik, sest keskmised hinnangud ei ole alati abistavad.
- Kui hindad ennast, st viid läbi kompetentside enesehinnangut, siis ära ole liialt range enda suhtes (too julgelt välja ka õnnestumisi ja tugevusi). Samuti ära püüa ennast presenteerida kui ilma arenguvajadusteta õnnestujat (mõtle ausalt läbi, missugused kompetentsid ja käitumised vajaksid arendamist ja miks).
- Ainult kõrgete hinnangute andmine viitab pigem hindaja pealiskaudsusele või kartusele suhteid rikkuda.
- Kompetentside hindamine pole see koht, kus ütled välja kõik, mis aastate jooksul on ütlemata jäänud. Samuti pole see protsess nõu kohane näitamiseks või kellegi sobimatus tõestamiseks. Hindamisele tuleb läheneda positiivse/neutraalse hoiakuga, ise professionaalseks jäädes.
- Kui hindamine toimub 360 meetodil, siis on hindajate hinnangud ja kommentaarid (välja arvatud haridusjuhi ja haridusasutuse esindaja omad) anonüümsed.
- Kui sa tõesti ei oska hinnangut anda, siis vali skaalal vastav võimalus („ei oska öelda“). Ära kasuta seda võimalust aga siiski liiga tihti. Sa ei pea haridusjuhti läbi ja lõhki tundma, vaid võid hinnanguna kasutada ka oma muljet ja arvamust tema kompetentside taseme kohta, mis on kujunenud senise kogemuse baasil eelmise perioodi vältel.
- Ära lase ennast mõjutada teie suhte iseloomust hinnatavaga. Püüa olla nii objektiivne kui võimalik.
- Kui hindad enda kompetentse, siis on „ei oska hinnata“ hinnang pigem erandlik. Lähtumine eeldusest, et „pigem hinnaku teised minu kompetentse ja ma ise ei tahaks enda kohta arvamust avaldada“, pole küpsele ja professionaalsele haridusjuhile omane. Adekvaatne ja objektiivne eneseanalüüs on iga juhi õnnestumise eeldus (Guggenberger et al, 2023).



## TAGASISIDE ANDMINE

Kompetentside hindamistulemustele keskenduvat vestlust on võimalik läbi viia mitmel moel.

### I variant Kompetentsimudeli järgi

- Kompetentse käsitletakse ükshaaval alustades mude-  
lis esimesest ja liikudes kompetents haaval edasi.
- Esiteks avaldab hinnatud haridusjuht arvamust  
tulemuse kohta koos kommentaaridega.
- Sellele järgneb juhi/pidaja hinnang koos näidetega.
- Kui kõik kompetentsid on käsitletud, järgneb  
kokkuvõtte silmapaistvamatest tugevustest ja  
arenguvajadustest (fookusesse võtta 2-3).
- Lõpuks arengutegevuste kokkuleppimine.

### II variant Tugevamate ja arendamist vajavate kompetentside väljatoomine

- Esimesena käsitletakse tugevamaid kompetentse  
koos näidetega.
- Seejärel kompetentse, kus arenguvajadused  
kõige ilmsemad. Arenguvajadused peaksid olema  
seotud tulevaste eesmärkidega.
- Vestluse lõpus kokkuvõtte koos arengutegevuste  
kokkuleppimisega.



#### Haridusjuht.

Alus-, üld- või kutseharidusasutuse juht.

#### Karjäärimudel.

Kirjeldab haridusjuhi arengut etappide kaupa. Karjäär-  
rimudel on sisendiks haridusjuhtide talendijuhtimise  
ja arendamise tervikprotsessile: värbamine ja valik,  
eesmärgistamine, edutamine, tunnustamine ja aren-  
damine.

#### Kompetents.

Kompetents on käitumiste kogum, mis on oluline soo-  
vitud tulemuste saavutamiseks.



#### Kompetentsimudel.

Kirjeldab eristavad ülekantavad kompetentsid, mis või-  
maldavad määratleda nii juhipotentsiaali haridusjuhi  
kandidaatide puhul kui ka kompetentside tasemeid  
juba töötavate haridusjuhtide puhul. Kompetentsimu-  
delit kasutatakse karjäärimudelil ühest etapist teise  
liikumisel.

#### Talendijuhtimine.

Eesmärkide seadmise ja nende saavutamise hindami-  
se protsess, mis võtab arvesse nii seda, mida on teh-  
tud, kui ka seda, kuidas ja missuguse kvaliteediga on  
tulemused saavutatud. Kaasaegne talendijuhtimine  
käsitleb talendina kõiki töötajaid ning läheneb neile  
personaliseeritult, diferentseeritult ja kõiki tulemuste  
ja inimeste juhtimisega seotud protsesse hõlmates  
ning ressursse teadlikult juhtides.

## VIITED

Bartram, D., & Inceoglu, I. (2011). The SHL Corporate Leadership Model. SHL White Paper.

Guggenberger, P.; Maor, D., Park, M., & Simon P. (2023). The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations. New York: McKinsey & Company.

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

Riigikantselei, (2021). Avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimudel. <https://www.riigikantselei.ee/et/tippjuhtide-kompetentsimudel>

SHL, (2018a). Competency Framework Best Practice Guide.

SHL, (2018b). Competency Profiler Cards User Guide.

SHL, (2018c). Talent Assessment Overview: Powering Talent Decisions Across the Employee Life Cycle.

SHL, (2018d). The Universal Competency Framework.

Spencer & Spencer, (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.

Swanson, E., Kim, S., Lee, S.-M., Yang, J. J., & Lee, Y.-K., (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004>

