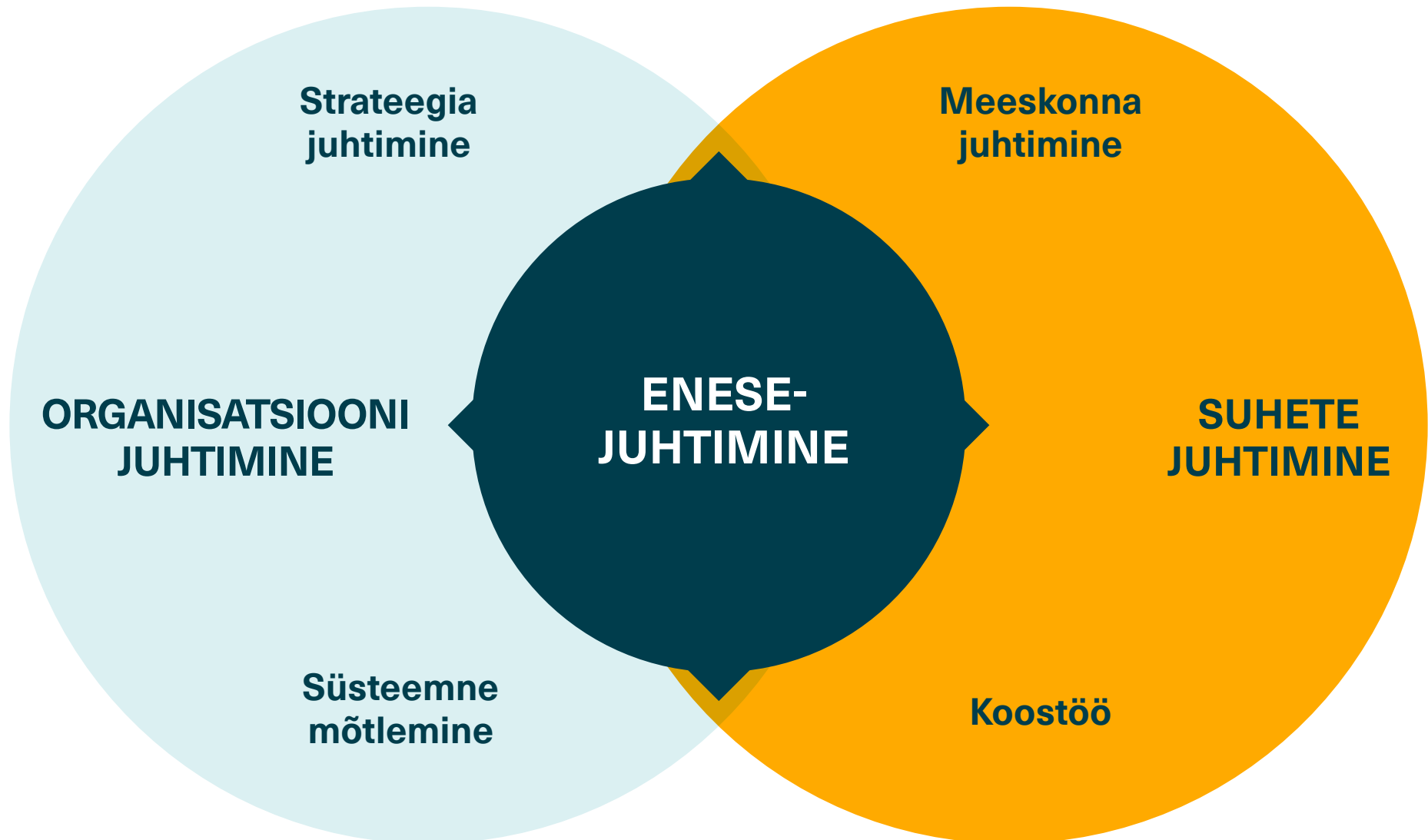


Haridusjuhi kompetentsimudel



Haridusjuhi kompetentsimudel





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 aramusliidrina 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

Organisatsiooni juhtimine



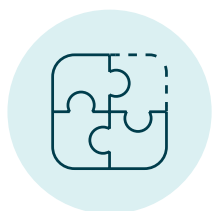


STRATEEGIA LOOMINE JA ELLUVIIMINE NING ORGANISATSIOONI ARENGU KUJUNDAMINE

Loob valdkonna arengusuundi järgides visiooni ja strateegiat, määratleb vajadused, võimalused ja prioriteedid ning leiab strateegiliste plaanide elluviimisel väärtust loovaid jätkusuutlikke lahendusi.

	EKSPERT-HARIDUSJUHT	MEISTER-HARIDUSJUHT	SÜSTEEMIMUUTJA
	Plaanide järjekindel elluviija ja võimaluste kasutaja	Ambitsioonika strateegia elluviija ja arenguhüppe algataja	Tulevikuvisioni looja ja põhimõtteliste muutuste algataja
Loob strateegia ja visiooni	<ul style="list-style-type: none"> Juhib organisatsiooni strateegia väljatöötamist ja selle hoidmist ajakohasena, konkreetse haridusasutuse konteksti arvestavana ning joondatuna teiste haridusvaldkonna strateegiadokumentidega. 	<ul style="list-style-type: none"> Loob visiooni kaasaegsest haridusorganisatsioonist. Juhib ambitsioonika, uuendusliku ja jätkusuutliku strateegia loomist ja selle hoidmist ajakohasena. 	<ul style="list-style-type: none"> Loob visiooni tuleviku haridusorganisatsioonist. Juhib organisatsioonile/ valdkonnale/ piirkonnale ambitsioonika, uuendusliku ja jätkusuutliku strateegia loomist.
Seab organisatsioonile eesmärgid	<ul style="list-style-type: none"> Püstitab organisatsioonile keskpikas (2 – 3 aastat) perspektiivis eesmärgid. 	<ul style="list-style-type: none"> Püstitab organisatsioonile pikemaajalised (3 – 5 aastat) eesmärgid ning tegutseb pikaajalist perspektiivi ja jätkusuutlikkust silmas pidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Püstitab pikaajalised (5 – 10 aastat) eesmärgid ja tegutseb tuleviku-perspektiivi silmas pidades, võttes arvesse ühiskondlikke muutusi ja haridusvaldkonna eesmäärke.
Pühendub strateegia elluviimisele ja tulemuste saavutamisele	<ul style="list-style-type: none"> Tegutseb selgelt sõnastatud ja saavutatavate eesmärkide nimel. Tegutseb eesmärgi poole liikumisel sooviga teha head ja kvaliteetset tulemust, saavutada kokkulepitud eesmäärke. Panustab järjekindlalt plaanide elluviimisel, viib alustatu lõpuni. Otsib võimalusi, kuidas väljakutseid ületada. 	<ul style="list-style-type: none"> Võtab endale ja seab teistele arenguhüpet sisaldavaid ja pingutust nõudvaid eesmäärke. Tegutseb eesmärkide elluviimisel sisemisest motivatsioonist ja ambitsioonikusest kantuna. Panustab järjekindlalt plaanide elluviimisel ja tulemuste saavutamisel, ei heitu tagasilöökidest. Otsib aktiivselt võimalusi, kuidas väljakutseid ületada, näeb väljakutsetes võimalusi. 	<ul style="list-style-type: none"> Seab julgeid ja ambitsioonikaid eesmäärke endale ja teistele, käivitub väljakutsetest. Tegutseb eesmärkide elluviimisel sisemisest motivatsioonist, missioonist ja ambitsioonikusest kantuna. Pühendub järjekindlalt tulemuste saavutamisele ka keeruliste tingimuste ning ajasurve puhul, ei anna kergesti alla. Otsib aktiivselt eesmärkide saavutamisele kaasa aitavaid võimalusi.
Juhib finantsressursse	<ul style="list-style-type: none"> On teadlik organisatsiooni eelarve koostamise loogikast. Lähtub otsuste tegemisel eelarve võimalustest. Lähtub juhtimisotsustes kulutõhususest. 	<ul style="list-style-type: none"> Kasutab finantsnäitajaid organisatsiooni finantsseisu ja -võimaluste hindamiseks. Otsib ja leiab organisatsioonile lisarahastust ja -ressursse. 	<ul style="list-style-type: none"> Lähtudes haridusvaldkonna rahastamise põhimõtetest teeb ettepanekuid kulude optimeerimiseks ja tulude tõstmiseks riiklikul ja kohalikul tasandil. Kasutab finantsnäitajaid organisatsiooni finantsseisu ja -võimaluste hindamiseks. Hangib leidlikult, aktiivselt ja tulemuslikult organisatsioonile lisarahastust ja -ressursse ambitsioonikate plaanide elluviimiseks.

Kasutab ressursse läbimõeldult	<ul style="list-style-type: none"> Haldab ja kasutab erinevaid ressursse (finants, inimesed, vahendid) eesmärgipäraselt ja majanduslikult otstarbekalt. 	<ul style="list-style-type: none"> Kavandab ja leiab ressursse organisatsiooni lühiajaliste ja pikaajaliste eesmärkide elluviimiseks. On ärilise mõtlemisega. Kasutab ressursse eesmärgipäraselt ja jätkusuutlikult. 	<ul style="list-style-type: none"> Kavandab ja kasutab ressursse jätkusuutlikult ning paindlikult.
Juhib organisatsiooni arengut	<ul style="list-style-type: none"> Tegeleb esilekerkivate probleemidega koheselt ja asjakohaselt. Algatab parendusi. Kasutab peamisi muudatuste juhtimise meetodikaid. 	<ul style="list-style-type: none"> Tegeleb esilekerkivate probleemidega koheselt ja asjakohaselt. Algatab olulisi arendusi. Juhib muudatuste projekte, kasutades oskuslikult muudatuste juhtimise meetodikaid. 	<ul style="list-style-type: none"> Tegeleb esilekerkivate probleemidega koheselt ja asjakohaselt. Algatab suuri või põhimõttelisi muudatusi. Loob tegevusplaani muudatuste juhtimiseks, planeerib muudatuste etapid, alaprojektid ja vajaminevad ressursid. Kaardistab arendusprojektiga seotud erinevad osapooled ja nende huvid. Ennetab probleemide teket strateegilise kommunikatsiooni abil.



SÜSTEEMNE MÕTLEMINE

Lähtub oma tegevuses konkreetsetest kontseptsioonidest ja kasutab nendega seotud mudeleid. Analüüsib olukorda ja informatsiooni kriitiliselt, määratleb prioriteedid ja riskid. Kasutab loovat lähenemist, mida kombineerib süsteemsusega.

	EKSPERT-HARIDUSJUHT	MEISTER-HARIDUSJUHT	SÜSTEEMIMUUTJA
	Süsteemne analüüsija ja kontseptsioonide rakendaja	Uute kontseptsioonide süsteemne rakendaja ja edasiarendaja	Uute kontseptsioonide looja ja komplekssete probleemide lahendaja
Kasutab juhtimisel kontseptsioone ja meetodikaid	<ul style="list-style-type: none"> Lähtub organisatsiooni juhtimisel haridus- ja juhtimisalastest kontseptsioonidest ja teoreetilistest mudelistest. Rakendab teoreetiliste kontseptsioonidega seotud meetodikaid kontseptsiooni põhiideid seejuures silmist kaotamata. 	<ul style="list-style-type: none"> Lähtub organisatsiooni juhtimisel teadlikult valitud haridus- ja juhtimisalastest kontseptsioonidest ja teoreetilistest mudelistest. Rakendab uusi kontseptuaalseid lähenemisi, arendab neid edasi ning seob olemasolevatega. Rakendab teoreetiliste kontseptsioonidega seotud meetodikaid üksteisega haakuvatena ja üksteist võimendavatena. 	<ul style="list-style-type: none"> Rakendab teadlikult ja süsteemselt haridus- ja juhtimisalaseid kontseptsioone ja meetodikaid. Loob ja adapteerib uusi kontseptuaalseid lähenemisi, seob need olemasolevatega ning arendab neid edasi. Rakendab leidlikult teoreetiliste kontseptsioonidega seotud meetodikaid. Loob uusi teoreetiliste kontseptsioonidega seotud meetodikaid.

<p>Hoiab ennast kursis valdkonna- ja juhtimis-trendidega</p>	<ul style="list-style-type: none"> Hoiab ennast kursis haridusuuenduste, teaduspõhiste trendide ja heade näidetega teistest organisatsioonidest Eestis ja mujal. 	<ul style="list-style-type: none"> Hoiab ennast kursis haridusuuenduste ja teaduspõhiste trendidega. Uurib ja kasutab juhtimis- ja tegevusmudeleid erinevatest valdkondadest Eestis ja mujal. Panustab valdkonna arendus- ja loometegevusse. 	<ul style="list-style-type: none"> Hoiab ennast kursis haridusuuenduste ja teaduspõhiste trendidega. Uurib ja kasutab juhtimis- ja tegevusmudeleid erinevatest valdkondadest Eestis ja mujal. Loob ja adapteerib uusi valdkonnaga seotud kontseptsioone ja meetodikaid. Edastab valdkonnateadmisi kolleegidele ja juhendatavatele.
<p>Analüüsib olukorda, määratleb prioriteedid ja riskid</p>	<ul style="list-style-type: none"> Analüüsib olukorda adekvaatselt ja mitmetahuliselt. Teeb analüüsi põhjal loogilised järeldused. Teeb vahet olulisel ja ebaolulisel, määratleb prioriteedid. Teeb otsused kaalutletult, faktide ja analüüsi alusel. Määratleb peamised riskid. 	<ul style="list-style-type: none"> Hindab kriitiliselt teadaoleva info põhjal olukorda ja sõnastab probleemeid. Teeb vahet olulisel ja ebaolulisel, määratleb prioriteedid. Teeb otsused kaalutletult, adekvaatse info ja analüüsi alusel. Määratleb riskid mitmel tasandil ning kavandab nende ennetamise. 	<ul style="list-style-type: none"> Analüüsib adekvaatselt kompleksseid probleeme. Hinnangute kujundamisel ja valikute tegemisel arvestab oluliste mõjurite ja seostega. Määratleb riskid ja nende võimaliku mõju mitmel tasandil lühi- ja pikaajalises perspektiivis. Ennetab ja juhib riske leidlikult ning ette mõeldes.
<p>Loob selgust ja süsteemsust</p>	<ul style="list-style-type: none"> Läheneb teemadele ja ideedele süsteemselt, kasutades selleks sobivaid analüüsi- ja kategoriseerimismeetodeid (SWOT, mõttekaart vms). Tuvastab infomaterjalis vastuolud, ebakõlad ja lüngad. Aitab teistel näha infotulvas korduvusi ning trende. 	<ul style="list-style-type: none"> Läheneb teemadele ja ideedele süsteemselt, kasutades selleks sobivaid ja mitmekesiseid analüüsi- ning kategoriseerimis-meetodeid (SWOT, mõttekaart vms). Kasutab analüüsimisel ja otsuste tegemisel selgelt määratletud kriteeriume. Seostab tervikpilti selle osadega ja analüüsib detaile suurt pilti silme eest kaotamata. Läheneb organisatsiooni juhtimisele süsteemselt, juurutades ja kasutades süsteemseid protsesse ja lahendusi. 	<ul style="list-style-type: none"> Kasutab kompleksse informatsiooni analüüsimisel, kategoriseerimisel ja ideede sõnastamisel mitmekesiseid ja erineva keerukusastmega meetodeid ja mudeleid. Toob selgust ja süsteemsust nii analüüsi, planeerimisse kui ka organiseerimisse. Aitab teistel üles ehitada süsteemset lähenemist. Läheneb organisatsiooni/organisatsioonide juhtimisele süsteemselt, juurutades ja kasutades süsteemseid protsesse ja lahendusi ning tagades nende omavahelise haakuvuse.
<p>Töötab välja leidlikke lahendusi</p>	<ul style="list-style-type: none"> Näeb parendusvõimalusi ning pakub välja lahendusi organisatsiooni toimimise efektiivsemaks korraldamiseks. 	<ul style="list-style-type: none"> Otsib võimalusi kogu organisatsiooni puudutavate muudatuste teostamiseks. Tema poolt väljatöötatud lahendused on leidlikud, julged ja rakendatavad. 	<ul style="list-style-type: none"> Pakub välja julgeid uuendusi ja originaalseid ideid ning lahendusi. Tema poolt väljatöötatud ideed on suunatud oluliste muudatuste elluviimisele, millel on pikaajaline ja lai mõju.



Suhete juhtimine





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 juhib elluviimist	<ul style="list-style-type: none"> Lepib kokku eesmärgid ja annab tegevustele selge suuna. Juhib ja koordineerib tegevusi ning hoiab meeskonna fookust kokkulepitud tegevustel. Tagab selguse rollides ja vastutuse jaotuses. Annab tagasisidet töö tulemuste kohta. Märkab probleeme ja tegeleb nende lahendamisega. Võtab vastu nii operatiivseid kui pikema mõjuga otsuseid. 	<ul style="list-style-type: none"> Lepib kokku eesmärgid ja annab tegevustele selge suuna. Juhib tegevusi organisatsioonis ja hoiab meeskonna fookust kokkulepitud tegevustel. Tagab selguse rollides ja vastutuse jaotuses. Annab tagasisidet meeskonna ja selle liikmete töö tulemuslikkuse ja arengu kohta. Astub samme probleemide ennetamiseks. Võtab vastu nii operatiivseid kui pikema mõjuga otsuseid. 	<ul style="list-style-type: none"> Lepib kokku eesmärgid ja annab tegevustele selge suuna. Juhib ja koordineerib tegevuste elluviimist mitmes organisatsioonis, hoiab fookust strateegiliselt olulisel. Jagab plaanid hallatavateks osadeks ja lepib kokku valdkondade/tegevuste eest vastutajad. Annab mitmekülgset tagasisidet meeskonnaliikmetele, organisatsiooni juhtidele ja koostööpartneritele. Kavandab ja viib ellu süsteemseid tegevusi probleemide ennetamiseks organisatsiooni(de) tasandil ja haridusvaldkonnas laiemalt. Võtab vastu otsuseid, arvestab tegutsemise ja mittetegutsemise mõjuga pikas perspektiivis.
Loob pädeva ja õppiva meeskonna	<ul style="list-style-type: none"> Nõustab ja toetab töötajaid. Annab konstruktiivset ja arengule suunatud tagasisidet. Määratleb meeskonna ja selle liikmete arenguvajadused, õppimis- ja arenguvõimalused ning planeerib arengutegevusteks vajalikud ressursid. Planeerib töötajate arenguteemadega tegelemiseks eraldi aja. 	<ul style="list-style-type: none"> Loob organisatsioonis jätkusuutliku ja õppiva meeskonna. Kasutab juhtimisel kaasava juhtimise ja coachingu meetodeid. Tegeleb süsteemselt meeskonnaliikmete individuaalse arengu toetamisega. Kujundab meeskonnas arengut ja õppimist toetava kultuuri. 	<ul style="list-style-type: none"> Arendab mentorina pädevat ja jätkusuutlikku meeskonda. Kasutab eestvedamisel süsteemselt kaasava talendijuhtimise meetodeid. Kasutab igapäevaselt nii coachingu kui mentorluse meetodeid. Kujundab mentorluskultuuri ja ehitab mentorlussüsteemi nii oma organisatsioonis kui valdkonnas laiemalt.

Võimestab ja motiveerib meeskonda	<ul style="list-style-type: none"> Jagab ülesandeid ja vastutust, võttes arvesse inimeste tööga hõivatust ja oskuseid. Tasakaalustab töökoormust meeskonnaliikmete vahel. Tagab ülesannete õiglase jagamise. Motiveerib inimesi võetud eesmärgi saavutamaks. 	<ul style="list-style-type: none"> Jagab ülesandeid ja vastutust, võttes arvesse inimeste oskuseid, potentsiaali ja arenguvõimalusi. Julgustab inimesi võtma suuremat vastutust, olema proaktiivne. Innustab ja inspireerib inimesi eesmärgi saavutamaks. Innustab ja inspireerib inimesi ennast arendama ja toetab neid karjääri kujundamisel. 	<ul style="list-style-type: none"> Julgustab inimesi võtma suuremat vastutust ja/või viima otsustusõigust organisatsioonis kõigile tasandile. Keskendub strateegiliselt olulise mõjuga eesmärkide elluviimise toetamisele. Innustab ja inspireerib inimesi ennast arendama, loob neile võimalusi karjääri edendamiseks.
Kujundab positiivse ja toetava töökeskkonda	<ul style="list-style-type: none"> Kogub töötajatelt sisendit motiveeriva töökeskkonna loomiseks. Kujundab üksteist respektiivset ja koostööle orienteeritud töökeskkonda. 	<ul style="list-style-type: none"> Loob organisatsioonis toetava ja psühholoogilist turvalisust tagava kultuuri. Kujundab teadlikult töötajakogemust ja -teekonda organisatsioonis. 	<ul style="list-style-type: none"> Loob organisatsioonis toetava ja psühholoogilist turvalisust tagava kultuuri. Kujundab teadlikult töötajakogemust ja -teekonda organisatsioonis. Sõnastab organisatsiooni väärtuspakkumise olemasolevatele ja potentsiaalsetele töötajatele.



SUHTLEMINE JA KOOSTÖÖ

Aitab teistel eesmärgi saavutada läbi teadlikult kujundatud suhete võrgustike, kaasava ja toetava koostöö, oskusliku, empaatilise ja eetilise suhtlemise ning selge ja õigeaegse kommunikatsiooni.

	EKSPERT-HARIDUSJUHT	MEISTER-HARIDUSJUHT	SÜSTEEMIMUUTJA
	Aktiivne kogukonnaga koostöö ehitaja ja mitmekülgne koostöövõrgustiku ülevahidaja	Arvamusliider ja osapoolte liitja ning koostöövõrgustike arendaja	Valdkonnaülene võrgustike kokkuviija ja süsteemiarendaja
Loob koostöö- ja suhtevõrgustikke	<ul style="list-style-type: none"> Tegeleb regulaarselt koostöö- ja suhtevõrgustikega kogukonnas ja oma piirkonna haridusvaldkonnas läbi regulaarse suhtluse ja koostöö. Lähtub võrgustikes tegutsemisel ametialastest rollidest ja professionaalsetest eesmärkidest. 	<ul style="list-style-type: none"> Loob ja hoiab koostöö- ja suhtevõrgustikke kogukonnas, seotud institutsioonides/organisatsioonides ja haridusvaldkonnas üleriigiliselt läbi regulaarse suhtluse ja eesmärgistatud kontakti hoidmise. Lähtub kontaktide võrgustike arendamisel ametialastest rollidest ja professionaalsetest ning haridusasutuse eesmärkidest. 	<ul style="list-style-type: none"> Loob ja arendab teadlikult ning eesmärgistatult koostöö- ja suhtevõrgustikke nii haridusvaldkonnas kui laiema, ka väljaspool. Võtab sõna, avaldab seisukohti arvamusliidrina nii haridus- kui juhtimisvaldkonnas. Realiseerib enda laiemat mõju hariduse edendamise eesmärgil.

<p>On veenev ja mõjuv läbirääkija</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teadvustab enda seisukohtade kujundamisel olukorrast tulenevaid ja/või erinevate osapoolte vajadusi. • Sõnastab oma seisukohad selgelt ja osapooltele arusaadavalt. • Veenab argumentidega. • Jääb konfliktiolukorras rahulikuks, kuulab osapooled ära. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arvestab olukorrast tulenevate ja/või erinevate osapoolte vajadustega enda seisukohtade sõnastamisel. • Veenab mõjuvalt. Ületab vastupanu ja saavutab teistepoolse aktsepteerimise ning nõusoleku. • Juhib tulemuslikult konfliktiolukordi (inimestevaheline, väärtus-, kultuuri- jms konflikt). • Saavutab töörahu või edasiliikumise vastuoludest mõjutatud olukorras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veenab nii argumentidega kui ka läbi emotsionaalse kontakti. • Kasutab mitmeastmelisi ja kavandatud mõjutamisprotsesse ning mitmekülgseid mõjutamistehnikaid. • Saavutab ka oponeeriva arvamusega inimeste nõustumise ja respekti. • Ennetab ja leevendab konfliktiolukordi, tegeleb konflikti algetega nende tekkimisel.
<p>Kommunikeerib arvamusiidrina oskuslikult</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Edastab infot selgelt ja õigeaegselt nii organisatsioonisisestele kui -väliste koostööpartneritele. • Võtab teadlikult organisatsiooni kõneisiku rolli. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikeerib oskuslikult ja selgelt nii organisatsioonisiseste kui -väliste partneritega. • Sõnastab ja edastab informatsiooni üheselt mõistetavalt ja sihtgrupi vajadustest lähtudes. • Kujundab kõneisiku ja eestkõnelejana teadlikult organisatsiooni mainet. • Võtab arvestatava eksperdina ja arvamusiidrina sõna haridusteemadel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suhtleb oskuslikult ja selgelt keerulistes olukordades ja erinevate ning nõudlike sihtgruppidega. • Sõnastab ja edastab informatsiooni üheselt mõistetavalt ja sihtgrupi vajadustest lähtudes. • Kujundab kõneisikuna teadlikult organisatsiooni/valdkonna mainet. Järgib kommunikatsioonimeediasuhtluse põhimõtteid. • Avaldab arvamusiidrina oma sõnavõttudega märkimisväärset mõju valdkonnas ja laiemalt.
<p>Kohtleb inimesi eetilisel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sõnastab organisatsioonis eetilise käitumise põhimõtted ja on eetilise käitumise osas teistele eeskujuks. • Järgib suhtlemisel ja võimaluste loomisel võrdse kohtlemise põhimõtteid. • Jälgib, et meeskonnas ei toimuks tõrjumist, kiusamist, ahistamist või liigset domineerimist. • Loob haridusasutuses kiusamisvaba keskkonna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sõnastab organisatsioonis/valdkonnas eetilise käitumise põhimõtted ja jälgib ning toetab süsteemselt nendest lähtumist. • Järgib suhtlemisel ja võimaluste loomisel võrdse kohtlemise põhimõtteid. • Jälgib, et meeskonnas ei toimuks tõrjumist, kiusamist, ahistamist või liigset domineerimist. • Loob haridusasutuses kiusamisvaba keskkonna ja jälgib ning juhib sellega seotud põhimõtetest lähtumist. 	<ul style="list-style-type: none"> • On juurutanud haridusasutuses võrdse kohtlemise põhimõtted ja eetilise keskkonna. • On eeskujuks ja toetab teisi haridusasutusi kiusamisvaba keskkonna loomisel. • Sisendab kollektiivset ja individuaalset vastutustunnet ühiskonna ja keskkonna ees seoses võrdse, õiglase ja eetilise kohtlemisega.
<p>Edendab koostööd</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Loob tingimused koostööks. • Kasutab suhtlemisel olukorrale, inimtüübile, rollile jne sobivat stiili ja tooni, valib suhtluses sobiva distantsi ja suhtlusvõtteid. • Kasutab kahesuunalist empaatilist suhtlusstiili - küsib, kuulab, näitlikustab. • Kasutab täiskasvanulikke kehtestamist. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algatab ja arendab koostööd. • Rakendab kaasamise ja koostöise õppimise põhimõtteid. Kasutab tagasiside andmise mudeleid. • Loob suhtlussituatsioonis personaalse kontakti, kasutab kahesuunalist empaatilist suhtlusstiili - küsib, kuulab, näitlikustab. • Kasutab täiskasvanulikke kehtestamist. 	<ul style="list-style-type: none"> • Juurutab koostöö põhineva toimimismudeli ja kultuuri, kus otsitakse ja kasutatakse koostöökohti nii organisatsioonisiselt kui ka väljastpoolt. • Loob initsiatiivi võtmist soodustava keskkonna. • Demonstreerib järjepidevalt koostöö edendamist soodustavat käitumist ja põhimõtteid. • Aitab teistel koostöö edendamist soodustavat käitumist ja põhimõtteid omandada, arendada ja rakendada.

ENESE- JUHTIMINE





ENESEJUHTIMINE JA -ARENG

Juhib enda aega, energiat ja heaolu teadlikult. Seab endale arengueesmärgid ning võtab initsiatiivi enda arendamisel. Ei kaota enesejuhtimist ka ebamäärastes ja pingelistes oludes. On teadlik oma mõjust ning käitub eetiliselt.

	EKSPERT-HARIDUSJUHT	MEISTER-HARIDUSJUHT	SÜSTEEMIMUUTJA
	Tõhus enesejuht ja õpikogemuse ärakasutaja	Teadlik enesearendaja	Oskuslik ja teadlik enesearendaja - isikliku missiooni elluviija
Analüüsib ennast	<ul style="list-style-type: none"> Analüüsib ennast juhina. Analüüsib oma käitumise mõju saadud tagasiside alusel ning teeb muudatusi oma käitumises. Hindab enda võimekust adekvaatselt. Mõistab enda tugevusi ja riskikohti. 	<ul style="list-style-type: none"> Analüüsib ennast ja enda mõju juhina. Analüüsib oma käitumise ja otsuste mõju. Küsib oma käitumise kohta tagasisidet, kasutades seda enda arendamisel ja oma käitumismustrite muutmisel. Hindab enda võimekust adekvaatselt. Mõistab oma tugevusi ja riskikohti, arendab ja rakendab neid asjakohaselt ja teadlikult. Maandab enda nõrkustega seotud riskid. 	<ul style="list-style-type: none"> Analüüsib ennast juhina ning mõistab enda käitumise ning otsuste mõju. Küsib oma käitumise kohta regulaarselt tagasisidet laiemalt sihtrühmalt, kasutades seda enda arendamisel ja oma käitumismustrite muutmisel. Hindab enda võimekust ja mõju adekvaatselt. Mõistab oma tugevusi ja riskikohti ning aktsepteerib ennast oma ebatäiuslikkuses, loobumata jätkuvast enesearendusest.
Juhib oma energiat, aega ja emotsioone	<ul style="list-style-type: none"> Juhib tõhusalt enda aega ja energiat. Säilitab töövõime ka stressirohketel perioodidel. Juhib tõhusalt enda emotsioone konflikti sisaldavas või emotsionaalselt laetud olukorras. 	<ul style="list-style-type: none"> Planeerib enda aega ja tegevusi, kasutab erinevaid ajajuhtimise võtteid. Säilitab töövõime ka pingelistel perioodidel. Juhib tõhusalt enda emotsioone konflikti sisaldavas või emotsionaalselt laetud olukorras. Surve all või ootamatusi kohates jääb keskendunuks ja produktiivseks. 	<ul style="list-style-type: none"> Planeerib aega teadlikult ja süsteemselt, kasutab erinevaid asjakohaseid ajajuhtimise võtteid. Juhib tõhusalt enda emotsioone konflikti sisaldavas või emotsionaalselt laetud olukorras. Surve all või ootamatusi kohates jääb keskendunuks ja produktiivseks ning aitab ka teistel rahu ja konstruktiivsust säilitada. Juhib teadlikult enda energiat töövõime säilitamiseks. Rakendab isikliku energia taastootmisvõtteid. On paindlik ja suudab kiiresti ümber lülituda. Muudab enda töömeetodeid tõstmaks oma efektiivsust.

<p>Lähtub professionaalset ja inimlikust eetikast</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lähtub oma tegevuses nii inimlikust kui professionaalsest eetikast. • Peab kinni kokkulepetest. • Kohtleb inimesi lugupidamisega ning arvestab inimeste erinevuste, kultuuritausta ning vaadetega. • On aus ja usaldusväärne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lähtub oma tegevuses nii inimlikust kui professionaalsest eetikast. • Peab kinni kokkulepetest ja aitab seda teha ka teistel. • Kohtleb inimesi lugupidamisega ning arvestab erinevate inimeste, kultuuride ning vaadetega. • Sõnastab organisatsioonis eetikaga seotud kokkulepped ja seab vastavad standardid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lähtub oma tegevuses nii inimlikust kui professionaalsest eetikast. • Peab kinni kokkulepetest ja aitab seda teha ka teistel. • Kohtleb inimesi lugupidamisega ning arvestab erinevate inimeste, kultuuride, vaadete ning väärtustega. • Sõnastab organisatsioonis eetikaga seotud kokkulepped ja seab vastavad standardid. Vajadusel algatab olemasolevate kokkulepete muutmise.
<p>Õpib kogemusest</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Õpib nii edukogemusest kui tagasilöökidest. • Analüüsib tehtut ja tuvastab momente, mida tulevikus saaks teisiti teha. • Tunnistab oma vigu ja loob nendest õpimomente. • Säilitab enesekindluse ja meelerahu, kui asjad ei lähe soovitud moel või kui ilmnevad tagasilöögid/ebaõnnestumised. • Analüüsib tagasisidet ja õpib sellest. 	<ul style="list-style-type: none"> • Õpib nii edukogemusest kui tagasilöökidest. • Analüüsib tehtut ja tuvastab igas olulises läbitud etapis momente, mida tulevikus saaks teisiti teha. • Tunnistab oma vigu ja loob nendest õpimomente. • Säilitab enesekindluse ja meelerahu, kui asjad ei lähe soovitud moel või kui ilmnevad tagasilöögid/ ebaõnnestumised. • Analüüsib tagasisidet, õpib sellest. Aitab teistel neile antud tagasisidest õppida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Õpib nii edukogemusest kui tagasilöökidest. • Analüüsib tehtut ja tuvastab igas olulises läbitud etapis momente, mida tulevikus saaks teisiti teha. • Tunnistab oma vigu ja loob nendest õpimomente. Aitab ka teistel õpikogemuse tuvastamist ja kasutamist harjumuseks muuta. • Säilitab enesekindluse ja meelerahu, kui asjad ei lähe soovitud moel või kui ilmnevad tagasilöögid/ ebaõnnestumised. • Analüüsib tagasisidet, õpib sellest. Aitab teistel neile antud tagasisidest õppida.
<p>Kavandab oma professionaalset arengut</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeerib oma professionaalset arengut ja karjääri. • Omab isiklikke eesmärke, mida soovib saavutada nii konkreetsel ametikohal kui ka oma valdkonnas ja karjääris. • Seob arengutegevused karjäärieesmärkidega – saab aru, missuguseid oskusi ja mis eesmärgil arendada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeerib oma professionaalset arengut ja karjääri. Omab pikaajalist karjääriplaani. • Omab isiklikke eesmärke, mida soovib saavutada nii konkreetsel ametikohal kui ka laiemalt oma valdkonnas ja karjääris. • Mõistab karjääri ja professionaalse arengu planeerimise olulisust ja kasutab selleks erinevaid meetodeid. • Seob arengutegevused karjäärieesmärkidega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeerib oma professionaalset arengut ja karjääri. Omab pikaajalist karjääriplaani ja alternatiivseid karjääristenaariume. • Omab isiklikke eesmärke, mida soovib saavutada nii konkreetsel ametikohal kui ka laiemalt oma valdkonnas ja karjääris. • Seob arengutegevused karjäärieesmärkidega. Tal on tugev missiooni valdkonna edendamiseks ning ta näeb võimalusi selle realiseerimiseks.



HARIDUS- JA
TEADUSMINISTEERIUM



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