



# Haridusasutuse juhi kompetentsimudel



Tallinn 2016

## Sisukord

|  |    |
|--|----|
| Sissejuhatus.....                          | 2  |
| Kompetentsimudeli eesmärk.....             | 2  |
| Haridusasutuse juhi kompetentsid.....      | 3  |
| Haridusasutuse juhi kompetentsimudel ..... | 5  |
| 1.    Innovatsiooni juhtimine.....         | 5  |
| 2.    Meeskonna juhtimine.....             | 6  |
| 3.    Iga õpilase arengu toetamine.....    | 7  |
| 4.    Tulemuspõhine juhtimine .....        | 8  |
| 5.    Eduloo tutvustamine .....            | 9  |
| Kasutatud allikad.....                     | 10 |

## Sissejuhatus

2012. a. augustis valminud haridusasutuse juhi kompetentsimudelile järgnevalt on ühiskonnas hoogustunud mitmed muutused: rahvusvahelises konkurentsisis on saamas määravaks **teaduspõhine innovatsioon**; paljud töökohad kaovad tänu tööde **automatiseerimisele**; töö muutub oluliselt **teadmistemahukamaks**; suureneb **paljurahvuseliste** organisatsioonide osakaal ja niisamuti ka **rahvusvahelise suhtlemise** määr töö ja isiklikus elus; püsivalt tähtsaks on saanud **regionaal- ja küberturvalisus** ning kohanemine erinevate **kultuuride mitmekesisusega**.

Ühiskonna tulevikuvajadusest lähtuvalt on väga tähtis, et igaüks rakendab oma võimeid maksimaalselt, et jõuda oma isiksuse ja oskuste arendamisel tippasemele. Haridusasutuse juht peab suunama ja inspireerima oma meeskonda **iga õpilase arengu toetamisel**, et liikuda üheskoos edasi **individuaalsust arvestavate ja innovaatiliste õpilahenduste** kasutamisele. Individuaalse arengu toetamisel on tähtis koolieelsesesse lasteasutusse astumisest alates märgata ja toetada iga lapse arengut tema eripärast ja võimetest lähtuvalt.

Haridusasutuse juhi kompetentsimudeli uuendamine toimus 17.novembrist 2015.a. kuni 21. aprillini 2016.a.

Kompetentsimudeli töörühma liikmed: Marju Aolaid (SA Innove), Krista Aruoja (Aegviidu Lasteaed), Helmer Jõgi (Tartu Jaan Poska Gümnaasium, EKJÜ), Heikki Järlik (Tsiirguliina Keskool, EKJÜ), Karmo Kurvits (Võru Riigigümnaasium), Ann Leppiman (SA Innove), Sigrít Lilleste (SA Kutsekoda), Kristi Mikiver (Haridus- ja Teadusministeerium), Andres Pajula (Tallinna Haridusamet), Mihkel Rebane (Kiili Gümnaasium), Reeli Simanson (Eesti Alusharidusjuhtide Ühendus), Carmen Soo (Tallinna Lasteaed Sipsik), Silvi Suur (Eesti Alusharidusjuhtide Ühendus), Maris Zernand-Vilson (Tallinna Tehnikaülikool), Haana Zuba-Reinsalu (Luua Metsanduskool) ja Mait Raava (Pro Konsultatsioonid).

## Kompetentsimudeli eesmärk

Eesti on rahvusvaheliselt edukas, kui siin on maailma parimad haridusasutused ja seda tänu innovaatilistele juhtidele. Kompetentsimudeli eesmärk on kirjeldada **2025. aasta** perspektiivis haridusasutuse juhti kui **kooliuuendajat**, kes mõistab ühiskonna arenguid ja tulevikuootusi haridusasutusele ning **toetab igat õpilast** tema võimete maksimaalsel arendamisel.

Kompetentsimudelit<sup>1</sup> kasutatakse haridusasutuse juhi:

- 1) **enesearendamisel:** arenguvajaduse 360° hindamisel ja arendustegevuste suunamisel;
- 2) **värbamisel ja valikul:** valikukriteeriumite määramisel ja kompetentsipõhisel hindamisel;
- 3) **koolitamisel:** arenguvajaduste selgitamisel, õppekava uuendamisel, koolituste planeerimisel, koolituste läbiviimisel, koolituste tulemuste hindamisel ja koolitusel osalejatele tagasiside andmisel;
- 4) **individuaalsel nõustamisel:** arenguvajaduse selgitamisel, arenguplaani koostamisel, nõustamisel, tulemuste hindamisel ja nõustatavale tagasiside andmisel;
- 5) **tulemushindamisel:** haridusasutuse juhtide kompetentsuse analüüsimisel, et selgitada välja edukad juhid ja toetada kõiki teisi juhte tippudele võimalikult lähedale jõudmisel;
- 6) **tunnustamisel:** tunnustamisele esitamisel (nt konkursid, kvaliteediauhinnad jne).

## Haridusasutuse juhi kompetentsid

Maailma parima haridusasutuse juht on:

- 1) **innovatsiooni** juhtija;
- 2) **meeskonna** juhtija;
- 3) **iga õpilase arengu** toetaja;
- 4) **tulemuspõhine** juhtija;
- 5) **eduloo** tutvustaja.

Kompetentsimudelite rakendamisel on edukad organisatsioonid, kes on mahukate kompetentsikirjelduste (Campion jt 2011) asemel esile tõstnud piiratud arvu aktuaalseid kompetentse ja keskendunud neis läbimurde saavutamisele (Gurdjian jt 2014). Haridusasutuse juhi uuendatud kompetentsimudelis on esile tõstetud innovatsiooni juhtimise kompetents, kuna ressursse on vähe ja samas ootused haridusasutusele on kõrged. Varasemaga võrreldes on suurema rõhuasetusega ka **iga** õpilase arengu toetamise kompetents. Haridusasutuse eduloo tutvustamise kompetentsi lisamine on aktuaalne, kuna haridusasutuste erisused pole piisavalt nähtavad, mille tagajärjel õpilased ja lapsevanemad ei tea haridusasutuste eripärasid, nende taotlusi ja tulemusi ning vähe on levinud haridusasutuste õppimine üksteiselt.

Kompetentsimudel ei kirjelda eraldi enesejuhtimise kompetentsi, kuna see sisaldub ambitsioonika visiooni, innovaatilisuse juhtimise ja meeskonna juhtimise kompetentsides. Välja on jäetud kriitilise mõtlemise, konfliktide lahendamise, koostöö jms kompetentsid, sest need on pigem aluskompetentsid, mitte aga läbimurret tekitavad.

Eesti haridusjuhi kompetentsimudelis väljenduv ambitsioonikus on kooskõlas haridusteaduse liidrite radikaalsete seisukohtadega. Hariduskonsultant Lyle Kirtman ja Toronto ülikooli professor Michael Fullan (2016) peavad kaasaja haridusjuhil olulisteks kompetentsideks: *status quo* murdmist; selge sõnumiga usalduse loomist; ühiselt eduloo planeerimist; meeskonnatöö esikohale seadmist; õpitulemustes radikaalse ja kestva läbimurde saavutamist; enese ja organisatsiooni pidevale arengule pühendumist ning võrgustiku ja partnerluse loomist.

---

<sup>1</sup> Kompetentsimudelit kasutatakse „haridusasutuse“ ja „õpilase“ mõisteid. Tulevikus kompetentsimudeli rakendamisel kohaldatakse mõisteid vastavalt sihtrühmadele: koolieelsete lasteasutuste puhul kasutatakse „lasteaiat“ ja „lapse“, üldhariduskoolide puhul „kooli“ ja kutseõppeasutuste puhul „kutsehariduskeskuse“ mõisteid.

Haridusametuste juhtide täiendusõppesüsteemi uuendamine ja  
haridusametuste juhtide kompetentside arendamine



Haridusametuste juhi viis kompetentsi on kirjeldatud viie tegevusnäitajaga **kasinal, heal ja suurepärasel tasemel**. Iga järgneva taseme kirjeldus sisaldab edukaid tegevusi eelneva taseme kirjeldusest.

## Haridus- ja teadus- ja spordiministeeriumi kompetentsimudel

### 1. Innovatsiooni juhtimine

Innovatsiooni juhtimine on õppimises positiivsete ja mõjusate uuenduste ellukutsumine koos meeskonna ja õpilastega. Innovatsiooni eduka juhtimise tulemusel on õppimine **iga õpilase arengut toetav, inspireeriv ja tulemuslik** saavutades maailmas tipptaseme.

| Kasin  |    | Hea  |      |       | Suurepärase   |         |  |
|--|----|--|------|-------|---|---------|--|
| <b>1.1 Visiooni loomine</b>  |    |  |      |       |   |         |  |
| Loob visiooni lähtuvalt piirkonna hetkevajadustest                   |    | Loob ambitsioonika visiooni tehes julgeid innovaatilisi valikuid iga õpilase võimetekohase arengu toetamisel |      |       | Loob ambitsioonika visiooni sooviga pakkuda innovaatilisi lahendusi rahvusvahelisel tasemel                                 |         |  |
| ☆  | ☆☆ | ☆☆☆  | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆☆  | ☆☆☆☆☆☆☆ |  |
| <b>1.2 Parimate praktikate rakendamine</b>                           |    |  |      |       |   |         |  |
| Rakendab harva parimaid praktikaid                                   |    | Rakendab süsteemselt maailma parimaid praktikaid   |      |       | Jagab oma haridus- ja teadus- ja spordiministeeriumi praktikaid aidates sellega kaasa õppe arendamisele Eestis ja laiemalt  |         |  |
| ☆  | ☆☆ | ☆☆☆  | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆☆  | ☆☆☆☆☆☆☆ |  |
| <b>1.3 Uuendusvalikute elluviimine</b>                               |    |  |      |       |   |         |  |
| Jäeb innovaatiliste lahenduste elluviimisel toppama                  |    | Viib innovaatilised lahendused järjekindlalt ellu  |      |       | Mobiliseerib meeskonda pingutama pikaajaliste innovaatiliste muutuste nimel   |         |  |
| ☆  | ☆☆ | ☆☆☆  | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆☆  | ☆☆☆☆☆☆☆ |  |
| <b>1.4 Partnerite kaasamine</b>                                      |    |  |      |       |   |         |  |
| Kaasab partnereid juhuslikult innovaatiliste lahenduste elluviimisel |    | Kaasab eesmärgipäraselt õigeid partnereid, kes toetavad innovaatiliste lahenduste elluviimist                |      |       | Kaasab eesmärgipäraselt õiged partnerid nii Eestis kui rahvusvaheliselt, kes toetavad innovaatiliste lahenduste elluviimist |         |  |
| ☆  | ☆☆ | ☆☆☆  | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆☆  | ☆☆☆☆☆☆☆ |  |
| <b>1.5 Lisaressursside leidmine</b>                                  |    |  |      |       |   |         |  |
| Piirdub olemasolevate ressursside kasutamisega visiooni elluviimisel |    | Piirdub visiooni elluviimisel olemasolevate ressursside efektiivse kasutamisega                              |      |       | Leiab vajalikke lisaressursse visiooni väga heaks elluviimiseks   |         |  |
| ☆  | ☆☆ | ☆☆☆  | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆☆  | ☆☆☆☆☆☆☆ |  |

## 2. Meeskonna juhtimine

Meeskonna juhtimine on oma meeskonna moodustamine, ühiste väärtuste kujundamine, meeskonnaliikmete arengu toetamine ja inspireerimine ühiste ning individuaalsete eesmärkide saavutamisel. Meeskonna moodustavad haridus- ja teadusministeeriumi töötajaskond ja hoolekogu. Meeskonna eduka juhtimise tulemusel on kogu meeskond **inspireeritud** innovaatilisi lahendusi **ühiselt** looma ja ellu viima.

| Kasin  |    | Hea   |      |       | Suurepärane  |         |
|--|----|---|------|-------|--|---------|
| <b>2.1 Meeskonna kujundamine</b>   |    |   |      |       |  |         |
| Püüab olemasoleva meeskonnaga saavutada visiooni elluviimise tegemata vajalikke personalimuudatusi |    | Värbab professionaalseid ja motiveeritud inimesi visiooni elluviimiseks   |      |       | Kujundab uutest ja olemasolevatest inimestest ühtset vaimust kandva meeskonna ambitsioonika visiooni elluviimiseks |         |
| ☆  | ☆☆ | ☆☆☆   | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆☆   | ☆☆☆☆☆☆☆ |
| <b>2.2 Professionaalse arengu toetamine</b>  |    |   |      |       |  |         |
| Toetab meeskonna arengut võimaluste põhisel ja juhuslikult   |    | Kujundab iga meeskonnaliikme professionaalset arengut toetava keskkonna saavutades igatüüpi individuaalse vastutuse oma arengu eest |      |       | Toetab läbimõeldult kogu meeskonna professionaalset arengut saavutades koostöö sünergia                            |         |
| ☆  | ☆☆ | ☆☆☆   | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆☆   | ☆☆☆☆☆☆☆ |
| <b>2.3 Meeskonna innustamine</b>   |    |   |      |       |  |         |
| Rakendab motiveerivaid tegevusi, mis ei moodusta terviküsteemi                                     |    | Rakendab motivatsioonisüsteemi, mis innustab igat meeskonnaliiget pühendumise visiooni elluviimisele                                |      |       | Rakendab motivatsioonisüsteemi, mis innustab kogu meeskonda tervikuna pühendumise visiooni elluviimisele           |         |
| ☆  | ☆☆ | ☆☆☆   | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆☆   | ☆☆☆☆☆☆☆ |
| <b>2.4 Uuendustele inspireerimine</b>  |    |   |      |       |  |         |
| Kavandab uuendused väheste meeskonnaliikmetega   |    | Kaasab meeskonna innovaatiliste ideede väljatöötamise ja elluviimise  |      |       | Inspireerib meeskonnaliikmeid omaalgatuslikult innovaatilisi ideid välja töötama ja ellu viima                     |         |
| ☆  | ☆☆ | ☆☆☆   | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆☆   | ☆☆☆☆☆☆☆ |
| <b>2.5 Talentide tunnustamine</b>  |    |   |      |       |  |         |
| Märkab talente harva oma meeskonnas  |    | Tunnustab oma meeskonna talente innustades teisi neilt õppima   |      |       | Toetab oma meeskonna talente oma ande rakendamisel ka väljaspool haridus- ja teadusministeeriumi                   |         |
| ☆  | ☆☆ | ☆☆☆   | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆☆   | ☆☆☆☆☆☆☆ |

### 3. Iga õpilase arengu toetamine

Iga õpilase arengu toetamine on tema võimete ja arengu hindamine, individuaalse arengu suunamine ja inspireerimine. Eduka toetamise tulemusel rakendab **iga** õpilane oma võimeid **maksimaalselt** ja jõuab oma oskuste ja isiksuse arendamisel **tipptasemele** võimalikult lähedale selleks, et kohaneda ühiskonna tulevikuvajadusega.

| Kasin  | Hea   | Suurepärase   |
|--|---|---|
| <b>3.1 Iga õpilase edusse uskumine</b>   |   |   |
| Usub, et enamik õpilasi võib saavutada häid õpitulemusi heade õpetajate suunamisel | Veenab kõiki õpetajaid, et kõik õpilased saavutavad häid õpitulemusi, kui neid individuaalselt ja inspireerivalt õpetada                      | Veenab kõiki õpetajaid selles, et kõik õpilased saavutavad individuaalse ja inspireeriva õpetamise tulemusel võimalikult häid õpitulemusi võttes vastutuse selle saavutamise eest |
| ☆  | ☆☆  | ☆☆☆☆  |
| <b>3.2 Individuaalne toetamine</b>   |   |   |
| Tagab erinevate õppemeetodite rakendamise õpilaste arengu toetamiseks              | Tagab iga õpilase individuaalset arengut toetavate õppemeetodite ja tugimeeskonna rakendamise nii, et see toetab iga õpilase õpimotivatsiooni | Tagab iga õpilase individuaalset arengut toetavate õppemeetodite rakendamise ja tugimeeskonna nii, et see innustab igat õpilast kõrgeid sihte seadma                              |
| ☆  | ☆☆  | ☆☆☆☆  |
| <b>3.3 Õppevahendite kasutamine</b>  |   |   |
| Hangib õppevahendeid võimaluste põhised  | Tagab kaasaegsete innovaatiliste õppevahendite kasutamise iga õpilase individuaalse arengu toetamisel   | Tagab kaasaegsete innovaatiliste õppevahendite integreeritud kasutamise nii, et see toetab süvatasandil õppimist  |
| ☆  | ☆☆  | ☆☆☆☆  |
| <b>3.4 Õppekeskkondade kasutamine</b>  |   |   |
| Tagab õpilaste arengu toetamisel peamiselt igapäevaste õpikeskkondade kasutamise   | Tagab õpihuvi inspireerivate õpikeskkondade kasutamise  | Tagab õpihuvi inspireerivate õpikeskkondade kasutamise mõtestatult  |
| ☆  | ☆☆  | ☆☆☆☆  |
| <b>3.5 Annete tunnustamine</b>   |   |   |
| Ei märka õpilaste erinevaid andeid   | Tunnustab õpilaste erinevaid andeid innustades neid oma võimeid maksimaalselt välja arendama  | Toetab õpilasi oma andeid ka väljaspool oma haridusametust rakendama ja vajadusel sobivale valikule suunama   |
| ☆  | ☆☆  | ☆☆☆☆  |

#### 4. Tulemuspõhine juhtimine

Tulemuspõhine juhtimine on visioonist lähtudes arenguvajaduste määratlemine, eesmärkide püstitamine, lahenduste leidmine ja elluviimine ning tulemuslikkuse hindamine. Tulemusjuhtimine tagab, et meeskond teab, mis on haridusametuste **edusammud** ja mida **tuleb arendada** visiooni paremaks elluviimiseks.

| Kasin   |    | Hea   |      | Suurepärase  |        |
|---|----|---|------|--|--------|
| <b>4.1 Õpilaste hindamine</b>   |    |   |      |  |        |
| Loob hindamissüsteemi õpilaste võimete ja õpitulemuste kaardistamiseks nii, et see toetab väheste õpilaste maksimaalset arengut |    | Loob hindamissüsteemi õpilaste võimete ja õpitulemuste kaardistamiseks nii, et see toetab paljude õpilaste maksimaalset arengut   |      | Loob hindamissüsteemi iga õpilase võimete ja õpitulemuste kaardistamiseks nii, et see toetab iga õpilase maksimaalset arengut  |        |
| ☆   | ☆☆ | ☆☆☆   | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆  | ☆☆☆☆☆☆ |
| <b>4.2 Õpetajate hindamine</b>  |    |   |      |  |        |
| Hindab õpetajate kompetentsust küsides tagasisidet valikuliselt   |    | Hindab õpetajate kompetentsust õpilaste arengu toetamisel küsides tagasisidet õpilastelt, lastevanematelt ja kolleegidelt ning kasutab seda õpetajate professionaalse arengu toetamisel |      | Hindab õpetajate kompetentsust õpilaste arengu toetamisel küsides tagasisidet õpilastelt, lastevanematelt kolleegidelt nii, et see toetab iga õpetaja professionaalset arengut |        |
| ☆   | ☆☆ | ☆☆☆   | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆  | ☆☆☆☆☆☆ |
| <b>4.3 Arenguvajaduste määratlemine</b>   |    |   |      |  |        |
| Määratleb arenguvajadused tuginemata tõenduspõhiste andmetele   |    | Määratleb olulised arenguvajadused tuginedes tõenduspõhiste andmetele ja neid põhjalikult analüüsid   |      | Määratleb prioriteetse arenguvajaduse tuginedes tõenduspõhiste andmetele ja neid põhjalikult analüüsid   |        |
| ☆   | ☆☆ | ☆☆☆   | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆  | ☆☆☆☆☆☆ |
| <b>4.4 Arendustegevuste elluviimine</b>   |    |   |      |  |        |
| Keskendub juhuslike arendustegevuste elluviimisele  |    | Keskendub oluliste arendustegevuste elluviimisele kogu meeskonnaga  |      | Inspireerib kogu meeskonda olulisi arendustegevusi elluviima   |        |
| ☆   | ☆☆ | ☆☆☆   | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆  | ☆☆☆☆☆☆ |
| <b>4.5 Arendustegevuste monitoorimine</b>   |    |   |      |  |        |
| Kasutab juhuslikku monitooringusüsteemi arendustegevuste elluviimise jälgimiseks, kuid ei vii vajalikke muudatusi ellu          |    | Loob kasutajasõbraliku monitooringusüsteemi arendustegevuste elluviimise jälgimiseks ja vajalike muudatuste tegemiseks  |      | Hoiab monitooringusüsteemi ajakohasena ja maailma parimatele praktikatele vastavana  |        |
| ☆   | ☆☆ | ☆☆☆   | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆  | ☆☆☆☆☆☆ |



## 5. Eduloo tutvustamine

Oma eduloo tutvustamine on haridusasutuse erisuse ja edusammude viimine avalikkuseni. Eduloo inspireeriva tutvustamise tulemusel tekib haridusasutusele **usaldusväärsus, hea maine ja lojaalsed poolehoidjad**.

| Kasin  |    | Hea   |      |       | Suurepärase  |         |  |
|--|----|---|------|-------|--|---------|--|
| <b>5.1 Usalduse loomine</b>                              |    |   |      |       |  |         |  |
| Tähtsustab harva usaldusväärset ja väarikust             |    | Juht on oma tegevusega eeskujuks, et kogu koolipere räägib ja käitub usaldusväärset ja väarikalt                        |      |       | Juhtkond on oma tegevusega eeskujuks, et kogu koolipere räägib ja käitub usaldusväärset ja väarikalt |         |  |
| ☆  | ☆☆ | ☆☆☆   | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆☆   | ☆☆☆☆☆☆☆ |  |
|  |    |   |      |       |  |         |  |
| <b>5.2 Õpetaja ameti väärtustamine</b>                   |    |   |      |       |  |         |  |
| Väärtustab vähe õpetaja ametit                           |    | Väärtustab õpetaja ametit avalikult nii sõnades kui tegudes   |      |       | Väärtustab õpetaja ametit avalikult nii, et kujundab sellega avalikku arvamust                       |         |  |
| ☆  | ☆☆ | ☆☆☆   | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆☆   | ☆☆☆☆☆☆☆ |  |
|  |    |   |      |       |  |         |  |
| <b>5.3 Eduloo sisekommunikatsioon</b>                    |    |   |      |       |  |         |  |
| Märkab ja väärtustab harva oma haridusasutuse edulugusid |    | Tugineb oma edulugudele ja leiab koos õpetajatega haridusasutust eristava tugevuse ning tutvustab seda kogu kooliperele |      |       | Tunnustab edulugude jagamist ja inspireerib kolleege neid rakendama ja oma edulugusid looma          |         |  |
| ☆  | ☆☆ | ☆☆☆   | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆☆   | ☆☆☆☆☆☆☆ |  |
|  |    |   |      |       |  |         |  |
| <b>5.4 Eduloo väliskommunikatsioon</b>                   |    |   |      |       |  |         |  |
| Suhtleb avalikkusega juhuslikult                         |    | Innustab kogu kooliperet tutvustama edulugusid avalikkusele, saavutades sellega tunde ja poolehoidu                     |      |       | Innustab kogu kooliperet tutvustama edulugusid avalikkusele saavutades sellega edulugude järgimise   |         |  |
| ☆  | ☆☆ | ☆☆☆   | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆☆   | ☆☆☆☆☆☆☆ |  |
|  |    |   |      |       |  |         |  |
| <b>5.5 Võrgustikes osalemine</b>                         |    |   |      |       |  |         |  |
| Osaleb passiivselt võrgustikes                           |    | Osaleb aktiivselt Eestis tegutsevates võrgustikes ja tutvustab oma edulugusid   |      |       | Osaleb aktiivselt rahvusvahelistes võrgustikes ja tutvustab oma edulugusid                           |         |  |
| ☆  | ☆☆ | ☆☆☆   | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆☆   | ☆☆☆☆☆☆☆ |  |
|  |    |   |      |       |  |         |  |

## Kasutatud allikad

*Australian professional standard for principals. Formerly the national professional standard for principals.* (2011). Australian Institute for Teaching and School Leadership (funded by the Australian Government).  
<http://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/school-leadership/australian-professional-standard-for-principals-and-the-leadership-profiles.pdf?sfvrsn=4>

Blatchford, R. (2015). *A practical guide: national standards of excellence for headteachers.* John Catt Educational Ltd.  
<http://www.johncattbookshop.com/9781909717312>  
<http://www.amazon.co.uk/Practical-Guide-Standards-Excellence-Headteachers/dp/1909717312>

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262.  
<http://blogs.wayne.edu/ioadventures/files/2013/12/Doing-Competencies-Well-Best-Practices.pdf>

*Eesti elukestva õppe strateegia 2020.* (2014). Haridus- ja Teadusministeerium.  
<https://www.hm.ee/sites/default/files/strateegia2020.pdf>

Gurdjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. (2014). Why leadership-development programs fail: Sidestepping four common mistakes can help companies develop stronger and more capable leaders, save time and money, and boost morale. *McKinsey Quarterly*. January.  
<http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/why-leadership-development-programs-fail>

Kirtman, L. & Fullan, M. (2016). *Leadership: Key competencies for whole-system change.* Solution Tree Press.  
[http://www.amazon.com/Leadership-Key-Competencies-Whole-System-Change-ebook/dp/B012YUD64A/ref=sr\\_1\\_7?s=books&ie=UTF8&qid=1459016331&sr=1-7&keywords=innovative+school+leadership](http://www.amazon.com/Leadership-Key-Competencies-Whole-System-Change-ebook/dp/B012YUD64A/ref=sr_1_7?s=books&ie=UTF8&qid=1459016331&sr=1-7&keywords=innovative+school+leadership)

Martinez, M. & McGrath, D. (2014). *Deeper learning: How eight innovative public schools are transforming education in the twenty-first century.* The New Press.  
[http://www.amazon.com/Deeper-Learning-Innovative-Transforming-Twenty-First-ebook/dp/B00GQFBLOW/ref=sr\\_1\\_1?s=books&ie=UTF8&qid=1459015759&sr=1-1&keywords=deeper+learning](http://www.amazon.com/Deeper-Learning-Innovative-Transforming-Twenty-First-ebook/dp/B00GQFBLOW/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1459015759&sr=1-1&keywords=deeper+learning)

Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results.* Association for Supervision & Curriculum Deve.  
[http://www.amazon.com/School-Leadership-That-Works-Research/dp/1416602275/ref=sr\\_1\\_1?s=books&ie=UTF8&qid=1459014956&sr=1-1&keywords=school+leadership+that+works](http://www.amazon.com/School-Leadership-That-Works-Research/dp/1416602275/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1459014956&sr=1-1&keywords=school+leadership+that+works)

Mendels, P. (2012). The effective principal. *Feature leadership – The Wallace Foundation.*  
<http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/effective-principal-leadership/documents/the-effective-principal.pdf>

Mourshed, M., Chijioke, C., & Barber, M. (2010). *How the world's most improved school systems keep getting better.* McKinsey & Company.  
[http://www.mckinsey.com/client\\_service/social\\_sector/latest\\_thinking/worlds\\_most\\_improved\\_schools](http://www.mckinsey.com/client_service/social_sector/latest_thinking/worlds_most_improved_schools)

*National standards of excellence for headteachers: Departmental advice for headteachers, governing boards and aspiring headteachers.* (2015). Department for Education.  
[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/396247/National\\_Standards\\_of\\_Excellence\\_for\\_Headteachers.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/396247/National_Standards_of_Excellence_for_Headteachers.pdf)

*North Carolina standards for school administrators. Future-ready students for the 21<sup>st</sup> century.* (2006). The State Board of Education.  
<https://www.wingate.edu/wp-content/uploads/2015/11/North-Carolina-Standards-for-School-Administrators.pdf>

OECD (2013). *PISA 2012 Results: what makes schools successful? Resources, policies and practices (Volume IV)*. PISA, OECD Publishing, p 4 & 128.

<http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-volume-IV.pdf>

Pärna, O. (2016). *Töö ja oskused 2025. Ülevaade olulisematest trendidest ja nende mõjust Eesti tööturule kümne aasta vaates*. SA Kutsekoda.

<https://issuu.com/kutsekoda/docs/tulevikutrendid-sisukorraga>

*Recent Leader Standards: From six principal pipeline districts*. (2013). The Wallace Foundation

<http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/principal-training/Documents/Recent-Leader-Standards.pdf>

Schratz, M., Laiminger, A., MacKay, F. K. P. et al. (2013). *The art and science of leading a school. Central5: A Central European view on competencies for school leaders final report of the project: International Co-operation for School Leadership Involving Austria, the Czech Republic, Hungary, Slovakia, Slovenia, Sweden*. Tempus Public Foundation.

[https://www.leadershipacademy.at/downloads/20140422\\_Central5.pdf](https://www.leadershipacademy.at/downloads/20140422_Central5.pdf)

*TAP evaluation and compensation guide*. National Institute for Excellence in Teaching. (2010).

<http://www.gpisd.org/cms/lib01/TX01001872/Centricity/Domain/6651/TEC%20%20handbook.pdf>

*TAP research summary: Examining the evidence for the impact of TAP: The system for teacher and student advancement*. (2016). National Institute for Excellence in Teaching.

<http://www.niet.org/assets/Publications/032016-TAP-Research-Summary-Spring-2016.pdf>

*The new roles of secondary school headteachers*. (2009). UNESCO: Printed in France.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001490/149057e.pdf>

*The school principal as leader: guiding schools to better teaching and learning*. (2013). The Wallace Foundation.

<http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/effective-principal-leadership/Pages/The-School-Principal-as-Leader-Guiding-Schools-to-Better-Teaching-and-Learning.aspx>

*The standards for leadership and management: supporting leadership and management development*. (2012). GTC Scotland.

<http://www.gtcs.org.uk/web/files/the-standards/standards-for-leadership-and-management-1212.pdf>