

KOOLIJUHTIDE JÄRELKASVUPROGRAMM

Kontseptsioon

Enam kui 75% koolijuhtidest ütlevad, et neid on väga palju arendanud see, kui neid on määratletud potentsiaalse juhina või kui neil on olnud võimalused võtta juhtimisvastutust.¹

Sisukord

1. Programmi eesmärgid.....	1
2. Programmi sihtrühm ja osalejate valik.....	1
3. Programmi vajadus.....	2
4. Programmi aluspõhimõtted.....	4
5. Programmi ülesehitus.....	5
6. Referentsprogrammid.....	7
Lisa. Tõhusad koolijuhid.....	9

1. Programmi eesmärgid

A. Eesmärk osalejate tasandil

Programmi osalejad on kõrgelt motiveeritud võtma koolidirektori rolli. Neil on vajalikud hoiakud, põhiteadmised ja -oskused ning kogemused õpilaste õppimisele olulist mõju avaldanud juhtimisülesannete elluviimisest, mis võimaldavad neil tõhusalt pühenduda kooli arendamisele keskkonnana, mis toetab maksimaalselt iga õppija arengut ja vastab ühiskonna muutuvatele vajadustele.

B. Eesmärk kooli pidajate tasandil

Kooli pidajad on programmist teadlikud ja väärtustavad seda, tunnustades edukat programmis osalemist koolijuhi kandidaadi kvaliteedimärgina ning soovides leida kandidaate oma kooli juhi kohale selle programmi läbinute seast.

C. Eesmärk ühiskonna tasandil

Programm suurendab koolijuhtimise populaarsust ning koolijuhtide professionaalsust. Seeläbi tõuseb Eesti hariduse kvaliteet – õppijate areng.

2. Programmi sihtrühm ja osalejate valik

Programmi sihtrühmaks on kõrge koolijuhipotentsiaaliga inimesed, kellel on eeldused, tahe ja valmisolek pühenduda intensiivsele enesearengule ning muutuste elluviimisele õppimise juhtimisel ja Eesti elukestva õppe strateegias kokku lepitud eesmärkide saavutamisel. Ootame kandidaate, kes soovivad asuda koolijuhi rolli 1-2 aasta perspektiivis.

¹ Barber, M., Whelan, F., Clark M. Capturing the leadership premium. How the world's top school systems are building leadership capacity for the future. McKinsey & Company 2010.

Magistrikraad või sellele vastav kvalifikatsioon on programmi kandideerimise eelduseks. Samuti on eelduseks inglise keele oskus vähemalt iseseisva keelekasutaja tasemel (Euroopa ühtse keeleoskussüsteemi järgi B2 tase). Programmi osalejad valitakse nii õpetajakogemusega inimeste seast² kui juhtimiskogemusega inimeste seast väljastpoolt kooli³. Vähemalt pooled programmi osalejatest on need, kes on parasjagu õpetajad vähemalt 0,5 ametikohaga.

Programmi valitakse konkursi alusel kuni 15 osalejat, kes vastavad kõige paremini eelnevalt püstitatud ootustele. Soovituslikud uskumused, suhtumised ja isiksuseomadused, milles osalejate valikul lähtuda, on toodud lisas. Valikuotsuste tegemisel peetakse silmas ka rühma kui tervikut – on oluline, et selles oleksid esindatud erisuguste kogemustega inimesed, kes saaksid üksteiselt õppida.

Valikuprotsess on neljaosaline, iga voo edukas läbimine on eelduseks kutsele järgmise:

- 1) CV, motivatsioonikiri ja essee;
- 2) rühmatöö;
- 3) psühhomeetriselised testid (vaimse võimekuse skaala ja isiksusealane küsimustik);
- 4) intervjuu.

3. Programmi vajadus

A. Vajame koolijuhtide järelkasvu

2018/2019. õppeaastal töötab Eesti üldhariduskoolides 532 ja kutseõppeasutustes 33 direktorit. Kõige arvukam vanuserühm nende seas on 50-59-aastased: üldhariduskoolide direktoritest kuulub sellesse rühma 39% ja kutsekoolide direktoritest 48%. Vanuses 60 ja enam on 2018/2019. õppeaastal 21% üldhariduskoolide direktoritest ja 33% kutsekoolide direktoritest ning 63-aastaseid ja vanemaid direktoreid on üldhariduskoolides 12% ja kutsekoolides 21%. Alla 40-aastaseid direktoreid on kutsekoolides üks ja üldhariduskoolides 4.⁴

Igal aastal vahetub direktor keskmiselt 45 üldhariduskoolis. Kutsekoolides liigub keskmiselt paari direktorit aastas. Vaba ametikoha täitmiseks läbiviidavad konkursid näitavad, et sobivaid kandidaate on keeruline leida⁵.

B. Vajame koolijuhte, kes on orienteeritud õppimise juhtimisele⁶

² Siinse programmi kontekstis loetakse õpetajakogemusega inimesteks need, kes on töötanud koolis õpetajana vähemalt kaks õppeaastat vähemalt 0,75 ametikohaga.

³ Kandideerimiseks minimaalselt vajalikuks juhtimiskogemuseks loetakse projektijuhtimiskogemust, mis on vähemalt kahe aasta pikkune ja mis hõlmab nii inimeste, planeerimise kui tegevuskava elluviimise juhtimist.

⁴ Allikas: EHS 10.11-2014 seisuga.

⁵ HTM prioriteetsed teemad ja sellest tulenevad fookused keskselt pakutavate koolijuhtide enesetäiendusvõimaluste osas 2014 – 2015 I kv.

⁶ Eesti keeles kasutatakse selle kohta muuhulgas ka termineid „õppetöö juhtimine“, „õppe-kasvatustöö juhtimine“ ja „pedagoogiline juhtimine“; inglise keeles *instructional leadership*. Siinses dokumendis on läbivalt kasutusel „õppimise juhtimine“ ja sellega seotud „õppimise juhi“ mõisted. Õppimise juhtimist kui juhtimisstiili iseloomustavad järgmised tegevused: koolijuhtimine õppetöö eesmärkide kaudu, õppetöö ja õpetajate professionaalse arengu toetamine ning õppetöö jälgimine koolis (allikas: Tire, G, Lepmann, T., Jukk, H., Puksand, H., Henno, I., Lindemann, K., Kitsing, M., Täht, K., Lorenz, B. PISA 2012 Eesti tulemused. Eesti 15-aastaste õpilaste teadmised ja oskused matemaatikas, funktsionaalses lugemises ja loodusteadustes. SA Innove, Tallinn 2013). OECD juures kasutatakse eraldi kontseptsioonina veel „õppimise eestvedamist“ (*learning leadership*) (eesti keeles samuti märksõna ühtlustamata), mida on põhjalikumalt käsitletud 2013. aastal publikatsioonis *Leadership for the 21st Century Learning*. Õppimise eestvedamine põhineb õppimisele suuna ja visiooni seadmisel ning selle „tõlkimisel“ organisatsiooni strateegiasse ja seejärel nende elluviimisesse. Selle kontseptsiooni keskmeks on „pedagoogiline tuum“: õppijad, õpetajad, õppe sisu, ressursid ning organisatsiooni

Rahvusvahelised uuringud näitavad, et koolijuhtimine, mis on fokuseeritud õpetamisele, õppimisele ja inimestele, on kriitiline faktor, mis tagab koolide edu nii täna kui tulevikus⁷. Ühelt poolt aitab see koolidel vastata kaasaja ühiskonna ootustele; teiselt poolt on see oluline tegur õpilaste õpitulemuste parandamisel – on tõendeid, et just seeläbi mõjutatakse õpetajatöö erinevaid aspekte – sealhulgas näiteks õpetamispraktikate innovaatsust, õpetajate arengut, enesetäiendamist ning töörahulolu⁸.

2012. aasta Eesti PISA tulemused kinnitavad, et neis koolides, kus õpetaja oma kooli väärtustab, tööd särasilmil teeb ning on kõrge moraaliga, on õpilaste tulemused oluliselt kõrgemad. Samamoodi mõjutab õpilaste õpitulemusi positiivselt see, kui õpetajatel on nende suhtes kõrged ootused, kui õpetajatel ei ole vastuseisu muutustele, kui õpetaja on tundideks hästi ettevalmistunud ning suhted õpilaste ja õpetajate vahelised suhted on head⁹. Õppimise juhtimise eest vastutuse võtmise kaudu on suurim tõenäosus, et juht seesuguseid tegureid positiivselt mõjutab.

2009. aastal läbiviidud OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS tulemuste järgi rakendavad ca 80% Eesti koolidirektoritest õppimise juhtimisele suunatud juhtimisstiili vähem kui nende kolleegid teistes riikides; õppimise juhtimisele pühendatud tähelepanu ja aeg on teisejärguline, moodustades koolijuhtide hinnangu järgi ca 20% nende aastasest tööajast.

2013. aasta TALIS tulemused kinnitasid jätkuvalt seda, et Eesti koolidirektorid rakendavad õppimist – õppe-kasvatustööd – toetavat juhtimisstiili vähem kui nende kolleegid teistes riikides. Samuti kinnitasid uuringu tulemused jätkuvalt just seda tüüpi juhtimisstiili positiivset seost õppetöö kvaliteedi ja koolide arengu juhtimisega tervikuna¹⁰.

C. Vajame koolijuhte, kes pühenduvad meie ühiskonnas koolidele seatud ootuste – Elukestva õppe strateegia eesmärkide elluviimisele

Et igal Eesti inimesel oleks tema vajadustele ja võimetele vastavad õpivõimalused ning väärikad eneseteostuse võimalused ühiskonnas, töö- ja pereelus, ootame aastaks 2020 seda, et Eesti koolides¹¹

- oleks rakendatud iga õppija individuaalset ja sotsiaalset arengut toetav, õpioskusi, loovust ja ettevõtlikkust arendav õpikäsitus;
- töötaksid pädevad ja motiveeritud õpetajad ja koolijuhid;
- oleksid kvaliteetsed, paindlikud ja mitmekesiste valikutega ning tööturu arenguvajadusi arvestavad õppimisvõimalused ja karjääriteenused;
- toimuks digipööre – rakendatakse kaasaegset digitehnoloogiat otstarbekamalt ja tulemuslikumalt;
- luuakse kõigile võrdsed võimalused elukestvaks õppeks.

struktuurid ja dünaamika, mis neid elemente seob. „Õppimise juhtimisele“ sisu andmisel Eestis võiksime lähtuda ka sellest ning lisaks Micahel Fullani poolt kirjeldatud koolijuhi rollist (The Principal. Three Keys to Maximising Impact. Jossey-Bass and Ontario Principals' Council 2014).

⁷ Barber, M., Whelan, F., Clark M. Capturing the leadership premium. How the world's top school systems are building leadership capacity for the future. McKinsey & Company 2010.

⁸ Loogma, K., Ruus, V.-R., Talts, L., Poom-Valickis, K. Õpetaja professionaalsus ning tõhusama õpetamis- ja õppimiskeskonna loomine. OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS tulemused. Tallinna Ülikooli haridusuuringute keskus, Tallinn 2009.

⁹ Tire, G, Lepmann, T., Jukk, H., Puksand, H., Henno, I., Lindemann, K., Kitsing, M., Täht, K., Lorenz, B. PISA 2012 Eesti tulemused. Eesti 15-aastaste õpilaste teadmised ja oskused matemaatikas, funktsionaalses lugemises ja loodusteadustes. SA Innove, Tallinn 2013.

¹⁰ Übius, Ü., Kall, K., Loogma, K., Ümarik, M. OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2013 tulemused. SA Innove, Tallinn 2014.

¹¹ Eesti elukestva õppe strateegia 2020. Tallinn 2014.

D. Vajame suurepärase teadmiste ja oskustega koolijuhte

Õppimise tulemuslik juhtimine ja ühiskondlikult kokku lepitud eesmärgid saavad realiseeruda siis, kui koolijuhtidel on kõrgel tasemel teadmised ja oskused nende elluviimiseks – kui nad on tõhusad koolijuhid (vt lisa).

Juhid kasvavad läbi kogemuse ja toetuse. Aktiivne panustamine juhtide arengusse saab kasvatada kogu süsteemi võimekust.¹²

4. Programmi aluspõhimõtted

Programmi läbiviimise põhimõtetele on kolm peamist allikat.

- 1) **Muutuv õpikäsitus**¹³. Programmi ülesehitus ja elluviimine „mudeldab“ Elukestva õppe strateegias strateegiliseks eesmärgiks seatud õpikäsitust ning võimaldab osalejatel saada sellega vahetu isikliku kokkupuute ja kogemuse.
- 2) **Kaasaegsed teadmised täiskasvanute tõhusast õppimisest**. Programm toetub põhimõtetele, mis võimaldavad täiskasvanutel tõhusalt õppida: see peab toimuma kontekstis ja tuginema erisugustele ressurssidele – sh kaaslased, kogenumad kolleegid, internetipõhised võimalused, formaalne koolitus. Need põhimõtted on suures osas kooskõlas ka muutuva õpikäsituse olemusega.

McKinsey & Co¹⁴ on analüüsinud 25 täiskasvanute õppimise ja juhtimise arengu teooriat ning on toonud välja ka nende seosed juhtimisoskuste programmiga.

Täiskasvanud õpivad kõige paremini siis, kui nad	Juhtimisoskuste arenguprogrammis tähendab see	
	seda	ja mitte seda
a. on motiveeritud	Kindlusta õppimise olulisus läbi selle ehitamise ümber strateegiliste projektide, millel on mõõdetav mõju	Toimuvad üksikud koolitused, mis ei ole seotud aktuaalsete väljakutsetega
b. ise suunavad oma õppimist	Kaasa osalejaid omaenda õppekava loomisesse Aita neil aru saada, millest tuleb edu ja millest ebaõnnestumine	Koolitaja paneb õppeprogrammi kokku, õppijad järgnevad Räägi edust, peida ebaõnnestumisi
c. on oma mugavustsooni piiril	Võimalda inimestel teha rohkem, kui nad arvasid, et nad suudavad	Tee seda, mida sa tead ja oskad – ainult tee seda paremini
d. tegutsevad ja kogeivad	Rakenda tegutsemist ja õppetundide reflekteerimist Aita neil luua seoseid nende eelnevate kogemustega	„See kõik on kirjas koolituse esimesel päeval antud materjalides“ „Ma räägin teile nüüd midagi täitsa uut“
e. õpivad viisil, mis arvestab nende individuaalset õpistiili	Paku tegevusi, mis on suunatud eri õpistiiliga inimestele (verbaalne, visuaalne, aktiivne, reflektiivne jne)	Kõik õppijad on samasugused
f. õpivad eeskujudelt	Too sisse kogenud juhte, et nad näitaksid soovitud käitumisi ja	Õppimine ja koolitused on ainult algajatele juhtidele

¹² Barber, M., Whelan, F., Clark M. Capturing the leadership premium. How the world's top school systems are building leadership capacity for the future. McKinsey & Company 2010.

¹³ Eesti elukestva õppe strateegia 2020. Tallinn 2014.

¹⁴ Viidatud Barber, M., Whelan, F., Clark M. Capturing the leadership premium. How the world's top school systems are building leadership capacity for the future. McKinsey & Company 2010 vahendusel.

Täiskasvanud õpivad kõige paremini siis, kui nad	Juhtimisoskuste arenguprogrammis tähendab see	
	seda	ja mitte seda
	toetaksid nende õppimist	
g. õpivad kaaslastelt	Loo õpikogukond kaaslastega (mht läbi internetipõhise foorumi)	Eralda õppijad
h. on toetatud tõhusate süsteemide ja protsesside poolt	Tekita õppimise taristu: materjalid, kodulehed, koolitusseminaride ülevaated, kokkulepped jmt	Koolitus ilma õppimise taristuta
i. saavad operatiivset tuge	Võimalda mentorlust tööülesannete täitmisel, et toetada uute teadmiste ja oskuste rakendamist	„Õpetame kõik selgeks ühe päevaga“

3) Juhtimisülesanded. McKinsey haridussüsteemide uuringu¹⁵ tulemused osundavad, et varasem kogemus juhtimisrollides on koolijuhtide üks sagedamini nimetatud mõjureid koolijuhiks saamisel; oma peamise mõjurina toovad seda välja eriti need koolijuhid, kes on oma töös kõrge tulemuslikkusega – ligi pooled nende seast. Seepärast on oluline, et ka järelkasvuprogrammi käigus viiksid osalejad ellu reaalseid juhtimisülesandeid koolikeskkonnas.

Lisaks on Elukestva õppe strateegia digipöörde-eesmärgiga kooskõllaliselt oodatud läbiv tehnoloogiliste vahendite ja võimaluste rakendamine – nt (välisriikide) kolleegide ja juhendajatega kontaktide loomisel, projektijuhtimisel, õppematerjalide leidmisel, loomisel ja süstematiseerimisel, oma õppimise refleksioonil ja jagamisel nii üksikisiku kui rühmana ning kogukonna kaasamisel.

Eeltoodud põhimõtete kokkuvõttena võib vaadata Stanfordini Haridusjuhtimise Instituudis (*Stanford Educational Leadership Institute*) läbi viidud koolijuhtide koolitusprogrammide analüüsi tulemusi. „Eeskujulikuks“ hinnatud koolijuhtide programmide ühisjoontena toodud välja järgmised tunnused¹⁶.

- Laiapinnaline ja sidus programm, mis on kooskõllas riiklike ja kutsestandarditega, eriti nendega, mis rõhutavad õppimise juhtimist¹⁷.
- Filosoofia ja õppekava, mis rõhutavad õppimise juhtimist ja koolide parendamist.
- Aktiivne ja õppijakeskne juhendamine, milles integreeritakse teooria ja praktika ning stimuleeritakse refleksiooni. Juhendamise strateegiad hõlmavad probleempõhise õppimise, tegevusuuringut, projekte koolis (*field-based projects*), päeviku kirjutamist, portfoolio kujundamist, milles peegeldub olulisel määral programmi kaasosalejate, koolituse juhendajate ja osalejate endi tagasiside kasutamist.
- Oma ala asjatundjatest koolituse juhendajad nii ülikoolide õppejõudude kui kogunud praktikute-koolijuhtude seast.
- Sotsiaalne ja professionaalne tugi nii programmi osalejate struktuuri, mentorlusprogrammi kui ekspertidest koolijuhtide vahendusel.
- Tugev ja sihitud värbamisprotsess ja valik.
- Väga hästi kujundatud ja juhendatud juhtimisalased praktikaperioodid, mis võimaldavad programmis osalejatel võtta ette pikemaajalisi juhtimisülesandeid kogenumate juhendamisel.

5. Programmi ülesehitus

¹⁵ Barber, M., Whelan, F., Clark M. Capturing the leadership premium. How the world's top school systems are building leadership capacity for the future. McKinsey & Company 2010.

¹⁶ Viidatud Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century. Lessons from Around the World. Toimetaja: A. Schleicher. OECD 2012 vahendusel.

¹⁷ USA kontekstist lähtudes on siin eraldi viidatud Interstate School Leaders Licensure Consortiumi standarditele.

Programm kestab kokku 10 kuud – augustist juunini.

Programm koosneb mitmesugustes formaatides tegevustest (nimekiri ei ole lõplik):

- koolitusseminarid, mõtte- ja töötoad, töövarjutamised jm (osalus)vaatlused, intervjuud, õppevisiidid, sh välisriiki – teadmiste loomine;
- supervisioon ja mentorlus, üksteiselt õppimine ja tagasiside saamine, vahe- ja lõppkokkuvõtted – refleksiooni toetamine, tugevuste ja arenguvajaduste määramine, arengu jälgimine jm;
- õppimise tõhustamisele suunatud arendusprojektide elluviimine – juhtimisülesanded, kooli jaoks oluliste väljakutsete lahendamine koos meeskonnaga;
- kontaktidevõrgustikku laiendavad ettevõtmised;
- oma õppimise nähtavaks tegemine avalikkusele ja kogukonna kaasamine – koolijuhhi rolli mõistmise laiendamine ühiskonnas, koostöövõrgustiku laiendamine.

Koolitusprogramm rajaneb 2016. a uuendatud Eesti haridusametuse juhi kompetentsimudelil (vt joonis 1), mille eesmärk on kirjeldada 2025. aasta perspektiivis haridusametuse juhti kui kooliuuendajat, kes mõistab ühiskonna arenguid ja tulevikuootusi haridusametusele ning toetab igat õpilast tema võimete maksimaalsel arendamisel¹⁸.



Joonis 1. Haridusametuse juhi kompetentsimudel

¹⁸ Haridusametuse juhi kompetentsimudel: <https://www.innove.ee/wp-content/uploads/2019/03/Haridusametuse-juhi-kompetentsimudel4.pdf>

Pidades silmas kompetentsimudelis toodut ning soovi toetada erilise tähelepanuga tõhusale koolijuhile omaste uskumuste, suhtumiste ja isiksuseomaduste arengut (vt lisa) ning sisemise motivatsiooni tugevnemist koolijuhi rolli asumisel, on koolijuhtide järelkasvuprogrammi põhiteemad järgmised (nimekiri ei ole õplik).

1) Õppimine, kool ja ühiskond – millist kooli vajame?

- tuleviktrendid ja neist tulenevad ootused kriitilistele teadmistele ja oskustele, mis toetavad ühiskonnas edukat toimimist
- Eesti hariduse seis – strateegilised dokumendid, uuringud, statistika
- huvirühmad ja nende ootused koolile
- kaasaegsed teadmised õppimisest ning mida on tarvis selle tõhusaks toimumiseks
- visioon koolist, mis vastab meie ühiskonna vajadustele

2) Koolijuhi roll – kuidas juhtida kooli, mis vastab meie ühiskonna vajadustele?

- koolijuhi mõju: õppijate areng läbi õpetajate arengu toetamise
- inimeste arengu toetamine
- õppimist toetava kultuuri ja õpikeskkonna (õppiva organisatsiooni) kujundamine
- võrgustike arendamine ja huvirühmade kaasamine, koostöö ja meeskondade juhtimine
- organisatsiooni diagnostika – info ja andmete kogumine tervikpildi loomiseks ja kasutamine järjepidevaks arenguks
- tegutsemine koolijuhi õigusruumis
- ressursside juhtimine – personalijuhtimine, materiaalse baasi juhtimine, finantsjuhtimine
- innovatsiooni ja muutuste juhtimine

3) Mina kui koolijuht – kuidas juhtida iseend kui kooli juhti, mis vastab meie ühiskonna vajadustele?

- iseenda ja oma eesmärkide tundmine, oma motivatsiooni ja emotsionaalsuse küpsuse eest hoolitsemine
- pidev õppimine ja areng, refleksioon; enese nähtavaks tegemine õppijana
- oma tegevuse tõhustamine – disainmõtlemine, süsteemmõtlemine, kontseptuaalne mõtlemine, grupiprotsesside suunamine (jne) ja neist tulenevate „tööriistade“ omandamine

Programmi sisu loomisel võetakse arvesse programmis osalejate varasemat kogemust, s.t lähenetakse osalejatele personaalselt ning selles õpivad tõhusalt kõrvuti nii juhirollis algajad kui kogemustega osalejad; nii need, kes töötavad täna koolis, kui need, kes on tulnud mõnest teisest tegevusvaldkonnast. Programm eeldab aktiivset osalust õppeprotsessi kujundamisel – see on õppimise juhtimise õppimine läbi enda ja oma grupi õppimise juhtimise eest vastutuse võtmine.

6. Referentsprogrammid

Näiteid koolijuhtide järelkasvule suunatud programmidest:

- Aspiring Principals (USA), <http://www.nyleadershipacademy.org/aspiring-principals-program>
- Emerging Leaders (USA), <http://www.newleaders.org/what-we-do/emerging-leaders-program/>;
- Future Leaders (Suurbritannia), <http://www.future-leaders.org.uk/public/programmes/future-leaders>;
- KIPP Teacher Leader (USA), http://www.kipp.org/files/dmfile/Teacher_Leader_2014.pdf
- Leadership Advancement (USA), <http://www.nyleadershipacademy.org/leadership-advancement-program>
- National Aspiring Principals Programme (Uus-Meremaa), <http://www.educationallleaders.govt.nz/Leadership-development/Leadership-programmes/NAPP-2015>
- National College for Teaching and Leadership programmid (Suurbritannia), <https://www.gov.uk/government/publications/nctl-international-leadership-programmes>

- Teaching Leaders (Suurbritannia), <http://www.teachingleaders.org.uk/our-programmes/tl-fellows/overview/>

Sarnaseid programme on ka Austrias, Hollandis, Norras, Šotimaal ja Taanis.

Lisa. Tõhusad koolijuhid

Tõhusate koolijuhtide tegevused, uskumused, suhtumised ja isiksuseomadused¹⁹

Tegevused	Uskumused, suhtumised ja isiksuseomadused
<ul style="list-style-type: none"> a. jagatud visiooni ja tähenduse loomine b. kõrgete ootuste seadmine c. eeskujuks olemine läbi oma käitumise ja tegevuste d. õpetamise ja õppimise programmi loomine ja juhtimine e. kooli töötajatest tõhusate meeskondade loomine, eestvedamise jagamine kooli töötajatega f. inimeste tundmine ja arendamine g. õpetajate hoidmine segajate eest, mis ei lase neil oma tööle keskenduda h. kooli rutiinide ja käitumisnormide kehtestamine i. tulemuste jälgimine j. koostöö loomine lapsevanemate ja kogukonnaga k. saavutuste märkamine ja tunnustamine 	<ul style="list-style-type: none"> a. keskendumine õpilaste arengule, õpilaste seadmine kõrgemale isiklikest ja poliitilistest huvidest b. vastupidavus ja järjekindlus eesmärkide saavutamisel, samas kohanemisvõimelisus erinevate inimeste ja konteksti suhtes c. soov kujundada põhjalik arusaamine inimestest ja kontekstist d. soov võtta riske ja seada kahtluse alla levinud uskumusi ja käitumisviise e. eneserefleksioon ja õppimisvõimelisus f. optimism ja innukus

Alamärkuses viidatud McKinsey & Company uurimistöö raames spetsiaalselt läbi viidud rahvusvahelise koolijuhtide uuringu põhjal iseloomustavad tõhusaid koolijuhte järgmised jooned.

- a. Peaaegu kõik nad ütlevad, et kõige olulisemad panustajad nende kooli edusse on visiooni ja suuna seadmine, töötajate arendamine ning tõhusate juhtimissüsteemide ja -protsesside tagamine.
- b. Neid motiveerib nende suutlikkus luua positiivset mõju – seejuures on oluline roll ka nende varasematel juhtimiskogemustel ja eeskujudel, keda nad on näinud.
- c. Nad keskenduvad rohkem õppe-kasvatustööle ja õpetajate arendamisele. Nad näevad oma suurimate väljakutsetena õpetamise ja õppekava arendamist ning usuvad, et suutlikkus inimesi juhendada ja toetada nende arengut on hea koolijuhi kõige olulisem omadus.
- d. Nende puhul on suur tõenäosus, et nad ütlevad, et nad väga naudivad õpetamist.
- e. Neid teatakse vähem selle järgi, kes nad on, ja rohkem selle järgi, mida nad teevad (kuigi mõlemad on olulised). Nad töötavad sama arvu töötunde, mis teised koolijuhid, aga pühendavad rohkem aega töötamisele oma kooli inimestega. Nad käivad rohkem koolis ringi, veedavad rohkem aega õpetajaid juhendades, suhtlevad rohkem lapsevanemate ja teiste osapooltega väljastpoolt kooli ning on rohkem aega koos õpilastega.
- f. Tõhusad koolijuhid peavad teiste koolide ja koolijuhtide toetamist põnevaks ja teevad seda rohkem kui teised koolijuhid.

¹⁹ Barber, M., Whelan, F., Clark M. Capturing the leadership premium. How the world's top school systems are building leadership capacity for the future. McKinsey & Company 2010 esitatud süntees, mis põhineb järgmistel uurimistöödel: Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood, Gu, Brown, 10 Strong Claims About Successful School Leadership, 2010; The Education Trust, Gaining Traction, Gaining Ground, 2005; McEwan, 10 Traits of Highly Effective Principals, 2003; OECD, Improving School Leadership, 2008; Robinson, School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why, 2007; Waters, Marzano, McNulty, Balanced Leadership, 2006; New Leaders for New Schools, Principal Effectiveness: A new principalship to drive student achievement, teacher effectiveness, and school turnarounds, 2009.