



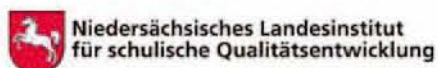
EE

Framework of Reference



The Making of: Leadership in Education

A European Qualification Network for Effective
School Leadership



Niedersächsisches Landesinstitut
für schulische Qualitätsentwicklung



141730-2008-LLP-DE-COMENIUS-CNW

Imprint

Niedersächsisches Landesinstitut für
schulische Qualitätsentwicklung (NLQ)
Keßlerstraße 52
D 31134 Hildesheim
Phone: (+49) 51 21 / 16 95 270
Mail: europa@nlq.nibis.de
Web: www.leadership-in-education.eu

© NLQ Hildesheim, 2011

Project coordinator

Jens Bolhöfer, NLQ Hildesheim

Editorial team

Jože Mlakar, Zavod sv. Stanislava, Ljubljana
Lejf Moos, Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen, Denmark
Daniel Muijs, University of Southampton, UK
NLQ Hildesheim – Jens Bolhöfer, Iris Jansohn, Wolfgang Meyer

Project partners

Austria	Pädagogische Hochschule Tirol (PHT), Innsbruck Dr. Thomas Weber, Thomas Happ
Denmark	Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen Prof. Lejf Moos
Estonia	Haridus- ja Teadusministeerium Maie Kitsing, Kadri Peterson
Hungary	Független Pedagógiai Intézet (FÜPI), Budapest Ildikó Juhász, Agi Papp
Ireland	Professional Development Service for Schools (PDST), Ennis Carmel Lillis, Paddy Flood
Italy	Pädagogisches Institut für die deutsche Sprachgruppe (PI), Bozen Dr. Helmuth von Dellemann, Dr. Helmuth Mathà
Norway	Nyborg Skole, Trondheim Kåre Moum, Gunn Troan
Poland	Razem dla Edukacji, Poznan Aleksandra Golebiewska, Janina M. Kapuscinska
Romania	Casa Corpului Didactic (C.C.D.), Braşov Simona T. Clinciu, Prof. Emilia Sinov
Slovenia	Zavod sv. Stanislava, Ljubljana Jože Mlakar, Simon Festanj
Spain	Dirección General de Innovación Educativa y Formación del Profesorado de la Junta de Castilla y León, Valladolid
Turkey	TAKEV schools, Izmir Gönül Ketenci, Özlem Güngör, Tamer Şenyuva

Associated partners

Russia	State Institute for Pedagogic and Further Education (POIPKRO), Perm Elena Garcia
Switzerland	Institut Unterstrass, Zürich Prof. Dieter Rüttimann, Dr. Lutz Oertel

Co-opted partners

Bulgaria	Lomonosov's Vocational Gymnasium of Electrotechnology and Electronics
Cyprus	Coventry Greek School, UK Lambri Trisokka
Czech Republic	NIDV Praha Eliška Křížková
France	Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC), Cergy-Pontoise Dr. Werner Zettelmeier
Greece	University of Crete – School of Education Dr Eleftheria Argyropoulou
Iceland	University of Iceland – School of Education, Reykjavik Ólafur H. Jóhannsson
Latvia	Centre for Curriculum Development and Examination, Riga Signe Neimane, Inta Baranovska
Liechtenstein	Philipp Dünser, Schule Schaan
Lithuania	Education Supply Centre, Vilnius Rasa Šniplienė
Luxembourg	Lycée Classique et Technique de Diekirch Robert Bohnert
Malta	Maria Regina College, Sta. Venera Mario Testa
Portugal	Direcção Regional de Educação do Norte and Direcção Regional de Educação do Centro Antonio Leite, José Correia Lopes
Slovakia	Institute for Special and Adult Education – ISAE, Komárno Maria Fabó
Sweden	Umeå University – National Head Teachers Training Programme
United Kingdom	Regional Training Unit (RTU) Northern Ireland



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

This project has been funded with support from the European Commission.

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Table of Contents

Koolijuhtimise raamdokumendi suunal	7
Valdkonnad – komponendid – moodulid	7
Koolijuhtimise valdkonnad	8
Koolijuhtimise valdkondadest komponentideni	10
Komponentidelt kvalifikatsiooni moodulite juurde	13
Ülevaade raamdokumendist: valdkonnad, komponendid ja moodulid	14
SOOVITUSED: Üldised suundumused ja vajalikud meetmed	16
Lõppjärelaus	19

Koolijuhtimise raamdokumendi suunal

Valdkonnad – komponendid – moodulid

Euroopa Sünopsise raames toimuv koolijuhtimise arendamine, mille puhul kõik partnerid ja tandem-partnerid kirjeldasid koolijuhtimist oma riikides vastavalt praegusele kontekstile ja olukorrale ning nõudlus materjalide ja ressursside järele, millest oleks kasu koolijuhtimise arendamiseks üle kogu Euroopa, viisid vajaduseni luua käesolev raamdokument. Olulisemad raamdokumendi koostamise põhjused:

1. Kui riikide raportid Euroopa Sünopsise raames löid soodsa aluse erinevate Euroopa riikide võrdluseks, siis selgus ka, et on rida teemasid, mis ühendavad haridusjuhte ja poliitikakujundajaid üle kogu Euroopa. Need teemad moodustavad raamistiku, mis suunavad haridusjuhte ja poliitikategijaid, kui nad analüüsivad oma riiklikku/regionaalset/kohalikku koolijuhtide arendamise praktikat.
2. Selgus, et need võtmeteemad on seotud rahvusvaheliste uurimistulemustega koolijuhtimise arendamise valdkonnas. Samas nimetatud valdkonnad ja komponendid aitavad kaasa valdkondade ja komponentide omavahelise seose loomisele. Eriti toetab Leithwood'i ja Riehli (2005)¹ töö sellist lähenemist. Seoste väljatoomine võib suunata asjasthuvitatud lugejat otsima uut materjali teistest rahvusvahelistest kontekstidest.
3. Viimasena peeti vajalikuks kasutada organisatsioonilist printsiipi, mis võiks suunata lugejaid, kui nad otsivad mooduleid ja muid olulisi materjale oma praktika täiendamiseks.

Nende arutluste tulemusena on partnerid leppinud kokku, milline peaks olema iga riigi poolt esitatavatele koolijuhtimise raporti struktuur. Projekti juhtimise käigus täiendati struktuuri veelgi. See suunab lugejaid Sünopsises esinevatelt komponentidelt vastavate koolitusmoodulitele, kaasates selliseid teemasid nagu "Kooliarendamise juhiste väljatöötamine ja vahendamine", "Fookus õpetamisele ja

õppimisele", "Kooli organisatsioonide restruktureerimine ja kultuurikonteksti muutmine" ja "Süsteemne juhtimine ja koostöö võrgustikes". Siia on lisatud sissejuhatused riiklikesse poliitikatesse ja koolide haldamisse neis regioonides/riikides, kus need moodulid on välja arendatud ja juba kasutusel, samuti ka osad, mis keskenduvad koolijuhtide värbamisele ja koolitusele. Raportid toovad esile erinevaid vastuseid, mis puudutavad koolijuhtide probleeme üle kogu Euroopa ja seega annavad tugeva tausta käesoleva raamdokumendi mõistmiseks.

Tuumvaldkonnad

Leithwood & Riehli järgi on valdkonnad kasulikud instrumendid, et kirjeldada ja kategoriseerida koolijuhtide igakülgset teadmistekogumit. Sellepärast paluti kõiki projekti- ja tandempartnereid anda ülevaatesse omapoolne panus, mille tarvis nad järjestasid olulised probleemid, millega koolijuhid neis riikides kokku puutuvad. Neilt saadud tagasiside analüüsiti ja tihendati tuumvaldkondade kogumisse. Raamdokument esitab viis suuremat valdkonda, mis hõlmavad kõiki koolijuhtidele tüüpilised teemasid:

- (1) poliitilised ja kultuurialased ootused, nende tõlgendamine koolisisest ning kasutamine tegevusjuhiseks;
- (2) õpetajate ja muu personali mõistmine ja nende õiguste kaitse;
- (3) koolide kultuurikonteksti muutmine ja struktureerimine;
- (4) töö partnerite ja väliskeskonnaga;
- (5) isikuarendamine ja kasv.

Valdkondi võib vaadelda kui lai koolijuhtimiskategooriaid, mida tuleb omakorda jaotada individuaalseteks juhtimiskomponentideks, vastates spetsiifilisematele ja üksikasjalikumatele nõudmistele. Need komponendid on omakorda seotud hea tava moodulite näidetega kõigist partnerriikidest. Need moodulid võivad esineda ka kui eeskujud või inspiratsioon, aga ei pruugi tingimata esindada kogu Euroopa head tava, kuna riiklikud ja regionaalsed kontekstid on tunduvalt erinevad, tekitades vajaduse spetsiifiliste koolijuhtimisviiside ja moodulite arendamise järele. Mitte kõik komponendid pole esindatud võrdset suure arvu moodulitega.

¹ Leithwood & Riehl (2005) määratlesid neli juhi funktsiooni. ISSPP [=Eduka koolijuhtimise rahvusvaheline projekt] liitsid kaks kategooriat (suuna seadmine' ja 'õpetamise ja õppimise programmi juhtimine), nimetasid ümber ühe valdkonna (poliitilised ja kultuurialased ootused ja nende tõlgendamine koolisisest ja kasutamine juhiste jaoks) ning lisasid ühe kategooria ('koostöö partneritega ja koolivälise keskkonnaga') (Moos & Johansson, 2009). Käesoleva projekti puhuks lisati viies valdkond, et rõhutada hariduse ja koolijuhtide koolituse olulisust.

Koolijuhtimise valdkonnad

1. Poliitilised ja kultuurialased ootused, nende tõlgendamine kooliseselt ning kasutamine tegevusjuhiseks

Koolide asutamine on seotud väljaspool kooli esinevate tingimustega. Seega on koolijuhtide vastutusel, kuidas väliseid ootusi koolis edasi anda ja neid kohandades ning reguleerides viia ellu kooli spetsiifilist missiooni, mis tagaks arengu.

Koolijuhtimine on koolijuhtide ülim ülesanne nii „teed näidates ...“ kui ka „... eesotsas olles ...“. Koolijuhtimine on interaktiivne tegevus. Woods (2005, lk 115) sõnastab selle nii: „... koolijuhtimise olemus ei tähenda üksikisikust sotsiaalset tegelast, vaid peaaegu tajumatute juhiste, liikumiste ja orientatsioonide omavahelisi vahekordi, mil pole õieti algust ega lõppu.“

Kuna vastastikusus on põhiline selliste suhete puhul, määrav panus mistahes organisatsiooni seisneb“ suundumuse vastastikku jagatud tunnetuse esilekerkimises ühes lõpptulemusena tajutava mõjuga organisatsiooni liikmetele, kes kõik hakkavad liikuma selles suunas“ (Leithwood & Day, 2007, lk 4). Koolijuhtimine ei toimu vaakumis: esineb palju õigustatud ja õiguslikke ootusi asjasthuvitatud sidusrühmadelt nii koolis kui väljaspool kooli, kes kujundavad, piiritlevad ja juhivad tööd. Paljud neist ootustest räägivad üksteisele vastu ja paljud väljaspool asuvad oletused ning nõudmised, samuti ka struktuurid võivad tunduda professionaalsetele kultuuridele veidrads või tähenduseta. See asetab koolijuhid olukorda, kus neil on vaja tõlgendada, edasi anda ja selgitada väliseid nõudmisi, et soodustada arusaamist ja panna alus vastastikku mõistetavale juhistejärgimisele oma koolides.

2. Mõista ja tagada õpetajate ja ülejäänud personali õigused

Mitte koolijuhid, vaid õpetajad on kõige olulisemad inimesed õpilaste toetamisel ja arendamisel. Sellepärast peaksid koolijuhid tegema kõik, et tagada õpetajaskonnale optimaalsed õpetamistingimused ja anda õpetajatele endile võimalus töötada välja ideaalsed koostöösuhted oma õpilastega.

See tähendab, et esmane eesmärk on kavandada koolistruktuure ja kultuurikontekste, mis toetavad õpetaja võimekuse tõstmist ja õppimist. Siin võivad koolijuhid omada üldist ja spetsiifilist

mõju, näiteks viies läbi pidevat personaliarendamist või luues õpetajatele võimalusi enesetäiendamiseks nende tööaja jooksul, määrates kindlaks kooli pedagoogilise visiooni ja arendades pedagoogilisi praktikaid, kvaliteeditagamist, suheldes igapäevaselt ja tihedalt õpetajate ja õpetajate meeskondadega.

3. Koolide struktureerimine ja kultuuritaustaga arvestamine

Silmas pidades, et õpetamine, õppimine ja koolijuhtimine leiavad aset organisatsioonides, lasub koolijuhtidel tähtis ülesanne kooli struktureerimisel ja eri kultuuritaustaga arvestamisel. Peamine vastutus on kohaldada struktuurid eesmärkidega ja õpetamise ning õppimiskultuuriga nii, et nad tööd toetavad, mitte ei takista seda.

Koolid on selgelt defineeritud struktuuridega organisatsioonid, aga kui nad peavad olema efektiivsed ja edukad, peavad nad olema ka kogukonnad, mida hoiavad koos küllaldane omavahel jagatud identiteeditunne ja piisaval hulgal ühiselunorme. Klassiruumid ja koolid on sotsiaalsed alad, hariduse andmine ja õppimine toimuvadki neil sotsiaalsetel aladel. Lojaalsust ja pühendumist oma organisatsioonile ei tunnetata asutuse liikmete poolt sugugi automaatselt, seega on nende omaduste kujundamine, alalhoidmine ja süvendamine koolijuhi kohustus ja missioon. Kui personal ja õpilased peavad käituma lojaalselt oma organisatsiooni suhtes, peavad koolijuhid selle kujundamiseks tegema kõvasti tööd, nii et kõik liikmed saaksid pühenduda oma kogukonna eetosele.

Seega lasub koolijuhtidel nii struktuuri kui kultuuri puutuv vastutusala. Nende töö struktuuri puutuv osa hõlmab planeerimist kui ka inim- ja materiaalseid/finantsilisi ressursse, sisaldades samuti kommunikatsiooni ja otsuste langetamise ideaalsete protseduuride arendamist. Koolijuhtide kultuurialased kohustused hõlmavad kooli suhtes ühendatud identiteedi kujundamist.

4. Töötamine partnerite ja väliskeskonnaga

Koolid ei toimi üksnes välismaailmast tulenevatel ootustel, neil on samuti vaja koostööd erinevate institutsioonide, agentuuride ja võimudega, et täita neile pandud haridusalaseid ülesandeid.

Koolid on väga sõltuvad, olles seotud kas siis poliitilise, administratiivse, kogukonna-keskse, professionaalse või kultuurilise keskkonnaga. Sellepärast on koolijuhtidel väga tähtis arendada ja juhtida suhteid väljapoole kooli jääva maailmaga. Nad peavad suutma aru saada ja tõlgendada paljude asjahuviliste sidusrühmade signaale ja ootusi. Samuti peavad nad suutma veenda huvigruppidega selles, et nende koolid teevad head tööd, näiteks dokumenteerides seda edetabelite või inspeksiooni raportitega või pidades huvigruppidega poliitilisi läbirääkimisi.

Koolijuhid peavad tunnistama oma sõltuvust väliskeskonna huvigruppidest ning kujundama partnerlussuhteid vanematega ja poliitikategijatega, aga samuti erinevate sotsiaalsete, haridus- ja kultuurialaste institutsioonidega nii kohalikul, riiklikul kui ka rahvusvahelisel tasandil. Koolijuhid peavad suutma arendada suhteid selle kogukonnaga, kelle teenistuses nad on. Need suhted peaksid olema tulutoovad nii koolile kui kogukonnale.

5. Isikuarendamine ja kasv

Kuigi mõnel koolijuhil võivad olla erilised isiksuseomadused saada heaks juhiks, on neid siiski vaja kasvatada ja koolitada, eriti seetõttu, et ootused nende tööle muutuvad kiiresti. Nad peavad olema võimelised pidevalt arendama nii oma juhioskusi kui ka oma isiklikke pädevusi.

Valdkonnad, milles selline areng peaks toimuma, on eelpool loetletud. On ka vaja, et koolijuhid ja haridussüsteemi esindajad kirjeldaksid olulisi ja asjakohaseid professionaalseid ja isiklikke pädevusi, ja et nad looksid ning igapäevaselt kasutaksid ära pikaajalisi õpivõimalusi. Arenemisvõimalused võivad olla mistahes vormis, alates formaalsetest juhikoolitusprogrammidest kuni mitteformaalsete (sundimatute) võrgustike või meeskonnatöö vormideni.

Need viis valdkonda katavad peaaegu kõik – või vähemalt kõige tähtsamad koolijuhtide töö aspektid ja funktsioonid – nagu on ka koostööpartnerite poolt selle projekti käigus välja toodud.

Koolijuhtimise valdkondadest komponentideni

Meie koostööpartnerite poolt esitatud kokkuvõte osutas vajadusele koolitada Euroopa koolijuhte. Kõiki koostööpartnereid paluti leida kuus tegevusala igas valdkonnas, mida nad pidasid oluliseks koolijuhile ja koolijuhi arendamisele oma riikides või regioonides. Oletati, et need komponendid katavad kogu valdkonna täies ulatuses. Samal ajal oli vaja neid jagada, et teha seos valdkondade, komponentide ja moodulite vahel kasutajale lihtsamini arusaadavaks.

Valdkondi defineeritakse nende sisu lühikirjelduste kaudu, nad koosnevad kuuest komponendist, mida samuti lühidalt selgitatakse. Kaks näidet:

Esimene valdkond ("Poliitilised ja kultuuri-alased ootused ning nende tõlgendamine tähendusse, mida nad omavad koolisiseselt, ja vastavad tegevusjuhised") koosneb järgmistest komponentidest: koolijuhtimise arendamine ja muutuste käsitlemine, strateegilise planeerimise arendamine, koolivälise ootuste tõlgendamine tähendusse, mida nad omavad koolisiseselt, tähenduse väljaselgitamine ja edastamine, visioonid ja otsustused missiooni kohta ning eetiliste standardite edendamine.

Komponenti (b) "Organisatsiooni- ja suhtluskultuuri loomine", valdkonnas 3 ("Koolide kultuurikontekst ja struktureerimine") kirjeldatakse järgnevalt: "Positiivne koolikultuur ja avatud kommunikatsioon on koolitulemustega korrelatsioonis. Seega koolijuhid peavad julgustama seda ja jaotama juhtimistegevuse laiali ning ühes sellega kujundama sobiva juhtimisstruktuuri."

1. Komponentid valdkonnas 1: Poliitilised ja kultuurialased ootused, nende tõlgendamine koolisiseselt ning kasutamine tegevusjuhiseks

Koolivälised ootused koolile muutuvad pidevalt tänu rahvastiku, immigratsiooni, teaduse ja tehnoloogia, poliitika ja kultuuri muutustele. Sellepärast peavad koolid olema valmis adekvaatselt reageerima ja strateegilist

planeerimist arendama. Koolijuhtidel tuleb tõlgendada kooliväliseid nõudmisi oma koolides rakendatavate missiooniteadlike otsustustena, nii et ka õpetajad neid mõistavad ja aktsepteerivad. Eetilised standardid moodustavad ühe aspekti, mida tuleb neis otsustustes rõhutada, sealhulgas erapooletuse, õigluse ja demokraatia kindlustamine mistahes asutuses.

1a) koolijuhtimise arendamine ja muutuste käsitlemine

Koolijuhid etendavad olulist rolli koolides muutuste rakendamisel. Nad peavad suutma juhtida organisatsioonilisi ja haridusalaseid protsesse, mis kohandavad koolipraktikaid koolivälisele nõudmisele.

1b) koolide jaoks strateegilise planeerimise arendamine

Selleks, et efektiivseid ja tõhusaid muudatusi teha, tuleb koolijuhtidel tunda kooliväliseid mõjureid ning kirjutada strateegilisi plaane tuleviku struktuuride ja kultuurikonteksti vajadusteks.

1c) koolivälise nõudmise tõlgendamine tähendusse, mida nad koolisiseselt omavad

Strateegilised plaanid peavad olema arusaadavad ja vastuvõetavad asjahuviliste sidusrühmade poolt ja seega tuleb nad usaldustäratavatenä edasi anda.

1d) tähenduse väljaselgitamine ja edastamine, visioonid ja otsustused missiooni kohta

Koolijuhtidel tuleb asuda suhtluse ja läbirääkimistesse sidusrühmadega, et esitada oma nägemusi ja otsustusi missiooni kohta, mida sidusrühmad omaks võtavad.

1e) eetiliste standardite edendamine

Määrava tähtsusega aspekt muutuste planeerimise ja rakendamise puhul on koolihariduse tuum, mis rajaneb eetilistel, hariduslikel, poliitilistel ja kultuurilistel väärtustel. Need väärtused erinevad ühest kontekstist teise, aga paljudes ühiskondades sisaldavad nad ka protseduure, mis tagavad erapooletuse, õigluse ja demokraatia.

2. Komponentid valdkonnas 2: Õpetajate ja muu personali mõistmine ja nende õiguste tagamine

Eeldatakse, et selleks, et toetada õpilaste õppimist, parandavad koolijuhid õpetamise kvaliteeti, tõstes õpetajate pädevusi ainealaselt, didaktikas, metoodikas, klassijuhatajana töötades ja IKT-s.

Koolijuhid peavad kujundama meeskonnatöö kultuuri, jagama teistega juhtimisülesandeid, samuti kindlustama teatud rollitäitmise toimimise, hindamise ja väärtustamise. Seepärast tuleb neil arendada tõhusat inimressursi juhtimist, aga ka luua professionaalne õpikeskkond.

2a) *õpetamise ja õpilaste õppimise paremaks muutmine*

Õpilaste õppimine on koolihariduse keskpunkt, õpetamine omakorda sellele tähtis tugi. Seega koolijuhid peavad kujundama ideaalsed tingimused õpetamiseks ja õppimiseks.

2b) *õpetajate ainealaste, didaktiliste, metoodiliste, klassijuhatajate ja IKT pädevuste edendamine*

Koolijuhid peavad kindlustama, et õpetajad omandaksid kõrge kompetentsi tasandid nii ametliku kui ka tööalase vabaharidusliku koolituse kaudu, saaksid juurdepääsu vajalikele õppematerjalidele, samuti vajalikele võrgustikele ja omaksid häid töötingimusi.

2c) *meeskonnatöö kujundamine ja juhtimisülesannete jaotamine*

Üks viis, kuidas luua õpetajatele õpikogukondi, seisneb selles, et julgustada neid tegema meeskonnatööd ja jagada nende vahel juhtimisfunktsioone.

2d) *kindlustama teatud rollitäitmise toimimise, hindamise ja väärtustamise*

Õppimis- ja õpetamisprotsesside ning nende tulemuste kohta andmete kogumine ja analüüsimine on õppimise ja õpetamise parandamise olulised aspektid.

2e) *inimressursi tõhusa juhtimise arendamine*

Et aidata kõiki õpetajaid oma väärtuslike omaduste arendamisel ja nende efektiivsel rakendamisel, peavad koolijuhid rajama inimressursi juhtimiseks tõhusa süsteemi. Sellesse kuulub ka hool õpetajate psühholoogilise heaolu eest.

2f) *professionaalse õpikultuuri loomine*

Koolijuhid peavad looma õpikeskkondi, mis julgustaksid õpetajaid eksperimenteerima, arutlema ja jagama oma professionaalseid teadmisi.

3. Komponentid valdkonnas 3: Koolide kultuurikontekst ja struktureerimine

Kooli juhtkond peab pöörama tähelepanu nii struktuurile kui ka kultuurile. Selle võtmerollik on arendada koolijuhte ja nende tegevust läbi kogu institutsiooni. Koolijuhid peavad looma efektiivse organisatsiooni- ja suhtlemiskultuuri, mida toetavad vastavad organisatsioonilised struktuurid. Siia kuulub inimressursi ja materiaalse/finantsilise ressursi planeerimine ja juhtimine, samas ka läbipaistvate otsustuste tegemise kindlustamine.

3a) *koolijuhtide ja juhtimise arendamine*

Koolijuhtimine pole ainult koolijuhi funktsioon vajalik on kaasata personali kogu koolist. Seega peavad koolijuhid julgustama ja jagama juhi vastutust ning looma sobiva juhtimisstruktuuri.

3b) *efektiivse organisatsiooni- ja suhtlemiskultuuri kujundamine*

On selgunud, et positiivne koolikultuur ja avatud suhtlemine on seotud kooli õpitulemustega. Koolijuhid omavad siin võtmerolli, olles ise heaks näiteks ning rajades koolikultuuri, mida iseloomustab empaatiavõime, võime kuulata ja mõista, aga ka õpilaste ja personali kõrge ootused.

3c) *sobivate organisatsiooniliste struktuuride rajamine*

Üks koolijuhtide põhiülesandeid on kindlustada koolile selline organisatsioonistruktuur, mis on kooskõlas selle kooli kultuurikontekstiga, mille eesmärk on maksimeerida õpilaste õpivõimalusi ja julgustada õpetajaid olema juhtpositsioonil oma klassides.

3d) *inim- ja materiaalsete/finantsiliste ressursside planeerimine ja juhtimine*

Koolijuhid peavad kehtestama ratsionaalsed, efektiivsed ja tõhusad protsessid, mis hoiavad kooli igapäevaselt funktsioneerimas, samal ajal aga valmistuma tuleviku arenguteks ja võimalusteks.

3e) *läbipaistvate otsuste langetamise kindlustamine*

Erapooleetus ja avatus otsuste tegemisel peab toimuma selgete loogiliste põhiprintsiipide ja struktuuride kaudu, mis, õpilaste ja personali individuaalseid erinevusi ja vajadusi arvestades, kindlustavad õigluspärasuse.

4. Komponentid valdkonnas 4: Koostöö partneritega ja kooliväline keskkond

Koolijuhtimine on samavõrra näoga väljapoole kui sissepoole vaatav tegevus. On hästi teada, et koolijuhid peavad kujundama ja alal hoidma häid suhteid vanematega, laiema koolikogukonnaga ja riikliku/ kohaliku/kooli võimuga. Siiski on järjest enam ilmnunud, et oma efektiivsuse maksimeerimiseks peavad koolid veel tegema koostööd erinevate toimejõudude ja organisatsioonide/ institutsioonidega nii kohalikul, riiklikul kui ka rahvusvahelisel tasandil, aga ka looma võrgustiku teiste koolidega.

4a) *kehtestada ja alal hoida suhteid vanematega, laiema koolikogukonnaga ja riikliku/kohaliku/kooli võimukandjatega*

Vanemad ja kogukond on põhilised sidusrühmad koolis ning nad võivad tugevasti mõjutada õpilaste edukust. Vanemate toetuse kujundamine ja alalhoidmine on seetõttu eluliselt vajalik. Toetustvajavate koolide planeerimine eeldab ka häid suhteid võimudega riiklikul/kohalikul/kooli tasandil.

4b) *Koostöö mõjujõudude ja organisatsioonidega/institutsioonidega kohalikul, riiklikul või rahvusvahelisel tasandil*

Koolid saavad suurt kasu koostööst teiste mõjujõududega nagu kohalikud äriettevõtted, heategevus, sotsiaal- ja tervishoiuasutused, jne. Seetõttu on oluline arendada positiivseid suhteid erineva kultuuritaustaga organisatsioonidega mittehierarhilisel põhimõttel.

4c) *võrgustikud teiste koolidega*

Uuringud näitavad, et koolilt-koolile võrgustikud ja koostöö võivad luua kooli parendamiseks tugeva mehhanismi. Seega, ühisprojektide ja võrgustike arendamine teiste koolidega pakub häid võimalusi löömaks kaasa professionaalses õppimises.

5. Komponentid valdkonnas 5: Isikuarendamine ja kasv

Kohanemine muutustega hariduse alal ja ühiskondlikus elus pole kunagi piisav, kui toetutakse vaid minevikus omandatud pädevustele ja teadmistele. Koolijuhid peavad omandama ja alal hoidma oma juhikädevusi läbi pideva isikuarendamise ja suhtlemise samaväärsete võrgustikes.

5a) *koolijuhid pädevuste arendamine ja alalhoidmine pideva professionaalse arendamise teel (CPD)*

Kiiresti muutuv keskkonnas, kus koolid peavad töötama, on vajalik, et koolijuhid oleksid kaasatud pidevõppesse, kus nad arendavad oma isiklikke, pedagoogilisi ja juhioskusi ning kädevusi ametlike või mitteametlike professionaalsete õpitegevuste kaudu.

5b) *võrdväärsete võrgustikud kohalikul, riiklikul või rahvusvahelisel tasandil*

Võrdväärselt-võrdväärsele võrgustik on osutunud üheks kõige efektiivsemaks professionaalse õpitegevuse vormiks. See pole piiritletud töötamisega kohaliku tasandi samaväärsete spetsialistidega, seda teevad koolijuhid järjest rohkem riikliku ja rahvusvahelise tasandi võrgustikes.

Komponentidelt kvalifikatsiooni moodulite juurde

Kõik võrgustiku koostööpartnerid esitasid hea tava näiteid koolijuhtide kvalifitseerimise moodulite kohta oma riikides. Neid mooduleid kirjeldatakse ühekaupa selle köite lehekülgedel, et hõlbustada materjalile juurdepääsu.

Need kirjeldused seovad moodulid vastava valdkonna ja komponentidega ning pakuvad informatsiooni järgmiste aspektide kohta:

- Sihtgrupp;
- kursuse põhieesmärgid;
- kestvus ja võimalikud tunnistused;
- kontaktisikud;
- lingid interneti kust saab mooduleid alla laadida või neile juurde pääseda.

Moodulid on kirjutatud nende riikide keeltes, kust need pärinevad. Siiski, kontaktisikute abiga saab neid lasta tõlkida ja/või adapteerida vajaminevasse keelde tõlget vajavale sihtgrupile.

Kirjandus

- Leithwood, K., & Day, C. (Eds.). (2007). *Successful School Principals: international perspectives*. Toronto: Springer.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). "What we know about successful school leadership." In W. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda: Directions for research on educational leadership*. New York: Teacher College Press.
- Moos, L., & Johansson, O. (2009). "The International Successful School Principal Project (ISSPP): success sustained?" *Journal of Educational Administration*, 47(6), 765-780.
- Woods, P. A. (2005). *Democratic Leadership in Education*. London: Paul Chapman.

Ülevaade raamdokumentidist: valdkonnad, komponendid ja moodulid

Koolijuhtide valdkonnad	Koolijuhtide komponendid	Kvalifikatsioonimoodulid
Poliitilised ja kultuurialased ootused, nende tõlgendamine koolisiselt ning kasutamine tegevusjuhiseks	Juhtimise arendamine ja muutuste käsitlemine	HU1 (Muutuste käsitlemine) PL3 (Haridusalane muutus) RU1 (Strateegiline planeerimine)
	Strateegilise planeerimise arendamine antud kooli jaoks	RU1 (Strateegiline planeerimine) HU2 (PM Praktika) IE6 (Organisatsioonijuhtimine)
	Kooliväliste nõudmiste tõlgendamine koolisiseks tähenduseks	IE3 (Haridusettevõtlus) ES1 (Haridusorganisatsioon) SE1 (Funktsioonide praktika) EE5 (Õpikeskkonna kujundamine)
	Tähenduse väljaselgitamine ja edastamine, visioonid ja otsustused missiooni kohta	ES2 (Kvaliteedijuhtimine)
	Eetiliste standardite edendamine	PL2 (Koolijuhtimise põhialused) RO2 (Professionaalne eetika)
Õpetajate ja muu personali mõistmine ja nende õiguste tagamine	Õpetamise ja õpilase õppimise paremaks muutmine	SL1 (Klassijuhatamine) RO1 (Õpetamise-õppimise väärtustamine)
	Õpetajate ainealaste, didaktiliste, meetodiliste, klassijuhatamise ja IKT pädevuste edendamine	RO1 (Õpetamise-õppimise väärtustamine) HU2 (PM Praktika) NO (Õpetuse juhtimine)
	Aluse panemine meeskonnatööle ja juhtimise kujundamine	AT2 (Personali arendamine) HU2 (PM Praktika) IE5 (Personali juhtimine)
	Teatud tegevuste juhtimise, hindamise ja väärtustamise kindlustamine	LT4 (Enesehindamine) RO3 (Kvaliteedijuhtimine) IT2 (Välishindamine) IT3 (Kvaliteedi arendamine)
	Tõhusa inimressursijuhtimise arendamine	IT3 (Kvaliteedi arendamine) AT1 (Konfliktijuhtimine) PL1 (Konfliktijuhtimine) ES3 (Ressursijuhtimine) EE2 (Personali juhtimine)
	Professionaalse õpikultuuri loomine	RU4 (Seire) IE4 (Õpetuse juhtimine) TR1 (Kommunikatsioon, E-koolitus) EE5 (Õpikeskkonna kujundamine)
Koolide kultuurikontekst ja struktureerimine	Koolijuhtide ja juhtimise arendamine	HU2 (PM Praktika) IS1 (Arenemine ja hindamine) SE3 (Koolijuhtimine) EE2 (Personali juhtimine)
	Organisatsiooni- ja suhtlemiskultuuri kujundamine	AT1 (Konfliktijuhtimine) AT2 (Personali arendamine) PL3 (Haridusalane muutus) RO3 (Kvaliteedijuhtimine)

Koolijuhtide valdkonnad	Koolijuhtide komponendid	Kvalifikatsioonimoodulid
		SL2 (Kommunikatsioon) SL3 (Vägivalla ennetamine) TR2 (Informatsiooni süsteem)
	Sobivate organisatsioonistruktuuride ülesehitamine	LT4 (Enesehindamine) RU1 (Strateegiline planeerimine) RU4 (Seire) SE2 (Eesmärgipõhine juhtimine) EE1 (Organisatsiooni arendamine)
	Inim- ja materiaalsete/finantsressursside planeerimine ja juhtimine	HU1 (Muutuste käsitlemine) IT1 (Õiguslikud põhialused) IT3 (Kvaliteedi arendamine) RU2 (Haridusseadus(tik)) RU3 (Majandus ja finantseerimine) EE3 (Ressursside juhtimine)
	Läbipaistvate otsuste tegemise kindlustamine	RU4 (Seire) PL2 (Juhtimise põhialused)
Töötamine koos koostööpartneritega ja väliskeskkonnaga	Lastevanematega, laiema koolikogukonnaga ja riikliku/kohaliku/kooli võimudega suhtlemise algatamine ja hoidmine	PL1 (Konfliktijuhtimine)
	Koostöö mõjujõududega ja organisatsioonidega/institutsioonidega kooliväliselt kohalikul, riiklikul või rahvusvahelisel tasandil	IT2 (Välishindamine) SL3 (Vägivalla ennetamine) RU2 (Haridusseadustik)
	Võrgustikud teiste koolidega	CH1 (Pädevustemapi arendamine)
Isikuarendamine ja kasv	Koolijuhi pädevuste arendamine ja alalhoidmine läbi isiksuse pideva professionaalse arendamise (CPD)	DK (Õpetaja koolijuhile) NO (Õppimisejuhtimine) IE1 (Uurimistöö metoodika) IE2 (Koolijuhi isiksus) EE4 (Enesejuhtimine)
	Võrdväärsete koolijuhtide võrgustiku rajamine kohalikul, riiklikul ja rahvusvahelisel tasandil	RO2 (Professionaalne eetika) PL2 (Juhtimise põhialused) LT3 (Enesehindamise instrumendid) CH1 (Pädevustemapi arendamine)

Soovitused: Üldised suundumused ja vajalikud meetmed

Raamdokument koos moodulite ja teiste materjalidega, mis partnerid kokku kogusid, näitab nii sisulisi erinevusi osavõtnud maade lõikes, aga ka ühiseid muresid. Toetudes kirjanduses avaldatud edukate koolijuhtide kogemustele koostati soovitused hariduspoliitikale ja praktikale. Nende allikate põhjal on siinkohal esitatud järgmised soovitused.

Oluline on tunnistada, et need soovitused ei anna täpset plaani koolijuhtimise arendamiseks, mida saaks rakendada igas riigis. Pigem tuleks neid võtta kui mõtteainet ja küsimuste paketti, millele praktikud ja poliitikakujundajad võivad oma haridussüsteemi ja praktikaid uurides vastuseid otsida. Seega on nende soovituste eesmärk praktiline ja kuigi paratamatult osalt ka normatiivsed, on need soovitused siiski otseselt seotud raamdokumendiga ja tööga võrgustikus.

Comeniuse võrgustikus *The Making of: Leadership in Education* oli esindajad 13 riigist, kuus tandempartnerit ja kaks täiendavat partnerit, kes töötasid võrgustikus üle kolme aasta. Projektiperioodi jooksul kohtusid kõik partnerid neljal konverentsil ja olid pidevalt kontaktis e-maili teel ja veebi võrgustiku lehekülgedel. Suurimad tulemused on dokumenteeritud riikide raportites, mida koguti Euroopa Sünopsise (*European Synopsis*) raames ja praktiliste moodulite suures kogumis käesolevas raamdokumendis (*Framework of Reference*).

Riikide raportid ja raamdokument näitavad, et paljudes vaadeldud riikides on rida arenguid koolijuhtide väljakutsete osas identsed või sarnased. Väljaselgitatud suundumused moodustavad aluse süsteemsetele soovitustele poliitikakujundajatele nii Euroopas kui ka riiklikel ja kohalikel tasanditel.

Euroopa lisaväärtus

Koostöö võrgustikus tõi kaasa jagatud teadmiste suurenemise koolijuhtide töötingimuste ja koolijuhtidele suunatud ootuste kohta, aga ka uue arusaamise viisidest, kuidas koole üle kogu Euroopa hallatakse. Selline teadmiste kasv juhtis samuti suurenenud huvi ja parema arusaamise poole neist teoreetilistest ning praktilistest lähenemisviisidest, mida erinevad haridussüsteemid järgivad ja kuidas need

süsteemid on üles ehitatud ja funktsioneerivad. Palju mõtteid ja ideid on nii jagatud kui ka vastu võetud võrgustiku partnerite poolt, nii arenes välja vastastikune arusaamine ja aina rohkem ühiseid praktikaid. Positiivset tuge kogesid kõik partnerid, see kinnitab uurimistulemust, et töötamine võrgustikus ja koostöö võivad olla väga efektiivsed professionaalse arengu vormid.

Nende protsesside kriitiline element oli *valdkondade ja komponentide* ühise mõistetekogumi arendamine ja rakendamine. Need kategooriad olid meie dialoogi aluseks ja viisid meid järjest avarduva ühise professionaalse keele tarvituselevõtuni. Samal ajal liideti võrgustiku ja koostöö tulemused. Valdkonnad kujundati koolijuhtide uuringute ja teooria põhjal, ka valdkondade ja nende komponentide kirjeldused arendati võrgustikus välja vastastikuse suhtluse käigus.

Soovitus 1

Väga produktiivne on arendada vastastikust arusaamist pehme haldamise kaudu riikidevahelisel tasandil: ühise professionaalse keele arendamisega, mis kaasab nii sarnasused kui erinevused kohalike olude ja ootuste vahel. Raamdokument on samm edasi selle eesmärgi suunas.

Soovitus 2

Võrgustiku tuvastatud efektiivsuse kui professionaalse arendamise vormi valguses peavad süsteemid võimaldama koolijuhtide võrgustike loomist ja viljelemist kohalikul, riiklikul ja rahvusvahelisel tasandil.

Koolijuhtidele tingimuste loomine

Paljudes riikides on suundumus finantside detsentraliseerimisele. Nii liigub personalijuhtimine riiklikult tasandilt kohalikele tasanditele või autonoomsetele koolidele. Veelgi enam, sageli toimub lastevanemate huvis nihe riiklikult koolilt erakoolile. Samal ajal palju väikesi koole liidetakse suurematega. Seega ilmneb rida faktoreid, mis teeb panuse koolijuhtidele esitatavate nõudmiste kiirele kasvule.

Riikide raportid osutavad kahele vastusevõimalusele sellises väljakutses. Üks peab tegema kindlaks, et selleks tööks värvatakse ainult parimad kandidaadid, pakkudes neile optimaalseid tingimusi nagu nt sobivad hüvitused, sobiv koolijuhtimiskoolitus ja head töötingimused, mille hulgas erinevate pädevustega värbajate/tööpakkujate poolt asjakohane toetus. Teiseks vastuseks oleks koolijuhtimise vastutuse ja aruandekohustuse jagamine koolides, delegeerides või jagades võimu ja ülesandeid.

Soovitus 3

Oluline on leida tasakaal kahe aspekti vahel: ühelt poolt on raskuspunkt suunatud koolijuhtidele enestele, nende pädevustele ja olukorrale, teiselt poolt on fookuses paindlik koolijuhtide ülesannete ja vastutuse delegeerimine. Sel viisil võib esiteks kergendada üksiku koolijuhi koormust ja teiseks arendada ülekoolilist juhtimiskogemust, andes personalile suuremaid õigusi, mis lõppkokkuvõttes suurendab kooli arenemisvõimekust ja tulemuslikkust.

Soovitus 4

Oluline on teha nii koolijuhtide töötingimused kui ka tasustamine piisavalt atraktiivse, kindlustamaks süsteemide võimekust värvata koolijuhtidena tööle kõrgeltkvalifitseeritud kandidaate. Paljudes riikides ollakse praegu raskustes koolijuhtide värbamisega. Liiga vähe on õpetajaid, kes tahaksid astuda sammu edasi ja saada koolijuhiks, sest oodatavad nõudmised töökohale kaaluvad üles sellega kaasneva tasu. Kõrgendatud nõudmised koolijuhtidele, mida tuleb suure efektiivsusega täita, vähendavad tunduvalt oma aine õpetamisele pühendatavat aega.

Vajadus haridusalase juhtimise järele

Riikide raportid toovad esile ühe tugeva suundumuse: hariduspoliitika fookus on muutumas. Rahvusvaheline koostöö ja võrdlused nagu PISA uuring on tugevasti mõjutanud koolide eesmärgitajumist ja seega ka ülekaalus olevat poliitilist diskursust – mis see on, mis määrab ära hea kooli. Poliitiline huvi tulemuste vastu on kasvanud. Haridussüsteemid reageerivad sellele suundumusele erinevalt: mõned esitavad

karmimaid nõudmisi mõõdetavatele aruandekohustustele õpetamise kvaliteedi ja õpitulemuste suhtes.

Riikide raportid kriipsutavad alla, et koolijuhtide põhiülesanne on toetada õpetamist ja õpilaste õppimist, kuid sageli ei leia nad selleks aega. Valdakonna 2 moodulite valik, mis on enim seotud õpetamise ja õppimisega, osutab tugevale suundumusele koolijuhtide ettevalmistuses kindlustada nende vastutus just selle põhiülesande ees.

Soovitus 5

Oluline on leida viise, kuidas leida kooskõla nende ülesannete vahel, mis hõlmavad kooli kui organisatsiooni juhtimist ja teiselt poolt õpetamise ja õppimise juhtimist. Haridussüsteemid peaksid julgustama koolijuhte teostama ka õppetöölalast juhtimist kvaliteedikontrolli ning kooli pedagoogilise kontseptsiooni juhtimise kaudu. See tähendab kaudselt, et koolijuhtimist peakski teostama haridusalase taustaga koolipersonal.

Toetades koolijuhte

Paralleelselt detsentraliseerimise üldsuundumusega on paljudes riikides tavaks saanud kehtestada nii tsentraalsed õppekavad, mis kehtestavad üksikasjalikumad õpistandardid, kui ka õpitulemuste seire riiklike eksamite ja muu sellesarnasega. Õpetajatel tuleb riiklike poliitilisi nõudmisi mõista ja aktsepteerida, et õpilasi õpetada kooskõlas riiklikult tasandilt lähtuvate ootustega. Seega peaksid koolijuhid tõlgendama neid ootusi niisuguses keeles, mida õpetajad mõistavad. Ainult sel viisil on võimalik õppekavasid realselt ka praktikasse juurutada.

Soovitus 6

Vajadus on kõigi tasandite tugistruktuuride järele (riiklike, regionaalsete, kohalike ja kooliit-koolile), et aidata koolijuhtidel vahendada kooliväliseid ootusi ja koolisiseseid kultuurikontekste ning traditsioone. Samuti on oluline, et selgitataks koolijuhtide ametlikku positsiooni, nii et nad saaksid käituda lojaalselt, kui vastamisi seisavad koolivälised ja -sisesed ootused.

Ruum otsuste langetamiseks

Poliitilised ja ühiskondlikud nõudmised nii koolile kui koolijuhtidele on kõrged ja paljudel juhtudel kasvavad veelgi. Selline nõudmiste kasv sunnib koolijuhte neile efektiivselt vastama. See aga on võimalik ainult siis, kui koolijuhid on teatud määraneni oma otsustustes iseseisvad.

Soovitus 7

Poliitilistel struktuuridel tuleb tunnustada, et nõudmisi, mida esitatakse koolidele ja koolijuhtidele, saab täita ainult siis, kui koolijuhtidele on antud võim langetada oma koolis asjakohaseid otsuseid.

Professionaalne areng ja toetus

Need eelpool nimetatud kasvavad nõudmised, mida koolijuhtidele esitatakse, tähendavad, et nüüd oodatakse neilt suuremat oskustekogumit kui varem. Finantsautonoomia toob kaasa vastutuse eelarve eest. Aruandluskohustus toob kaasa vajaduse sisemise kvaliteedikontrolli mehhanismide järele, kusjuures paljudes süsteemides suurem vastutus personali eest nõuab ka suuremaid pädevusi inimressursi juhtimisel.

Soovitus 8

Riiklikud süsteemid peavad kindlustama, et koolijuhid saavad vajaliku koolituse ja neil kujunevad välja sellised pädevused, mis võimaldavad neil täita süsteemi poolt seatud ülesandeid. Need süsteemid peaksid tegelema koolijuhtide vajadustega nende erinevatel arengu- ja kogemuse astmetel, nt ettevalmistus koolijuhtimiseks ja eraldi ka koolitused algajale ja kogenud koolijuhile.

Soovitus 9

Süsteemides, kus nõutavad pädevused muutuvad üha laieneva kooliautonoomia tõttu väga laialdasteks, peavad needsamad süsteemid olema

valmis viima koolidesse sisse uusi juhirolli ja personali, nt looma kooli ärijuhi ametikoha.

Vajadus kõikehaaravuse järele professionaalses ettevalmistuses

Ühelt poolt on selles projektis jälgitav protsess näidanud professionaalse arengu ja koolituse mitmekesisust erinevates partnerregioonides, teisalt on ta samuti näidanud, et teatud võtmealadel on koolitustes katmata valdkondi. Selgelt oli seda näha kooliprofileerimise valdkonnas (kooliprofiil, kooliprogramm), aga ka teadmistes, mis seotud inimressursijuhtimise parandamisega (suhtlemine kolleegidega, konfliktijuhtimine, eesmärgiseadmine). Enamgi veel, sai selgeks, et paljudes süsteemides oli tegeldud ainult üksikute vaatlusaluste valdkondadega.

Soovitus 10

Süsteemid peaksid uurima, millises ulatuses ja kas nende juhtimise arendamise strateegiad vastavad piisavalt koolijuhtimise valdkondadega. Teised süsteemid võivad anda kasulikku eeskujuga seal, kus see võib-olla polegi ootuspärane.

Soovitus 11

Süsteemid peavad kindlustama, et võimalused professionaalseks arenguks oleksid kättesaadavad ka praegu suurel määral unarusse jäetud kooli profileerimise ja inimressursside juhtimise aladel. Kui need alad kaetakse vastavalt riiklikele poliitikatele ja prioriteetidele, jääb tõenäoliselt ruumi ka riikidevaheliseks koostööks vajalike materjalide arendamisel.

Lõppjärelus

Comeniuse võrgustikku Leadership in Education alustati aastal 2008 kolm aastat kestva projektina, pidades silmas järgmisi eesmärke:

- Koostada üle-euroopaline Sünopsis koolijuhtimise kvaliteedist, mis sisaldab nii projekti digitaalset kui trükitud tulemusi ja panna alus Euroopa raamdokumendile koolijuhtimise ja eestvedamise valdkonnas.
- Koostada ühtlustatud mõistete ja materjalide kogu, mis sisaldab juhi arendamise mooduleid koolijuhtimise valdkonnas.
- Luua informatsiooni ja kommunikatsiooni võrgustik, et pakkuda Euroopa koolijuhtidele mõeldud kontseptsioonide ja programmide vahetusvõimalust.

Nimetatud eesmärkide elluviimiseks viidi projekti käigus ellu järgmised tegevused:

- Peeti iga-aastaseid konverentse tulemuste läbiarutamiseks ja levitamiseks (Hildesheim, Tallinn, Bolzano, León).
- Toimusid kahepoolsed kohtumised ja visiidid koostööpartnerite ja nende tandempartnerite vahel (vähemalt üks kord iga tandempartneri jaoks).
- Koguti kokku riiklikud raportid kõigilt 13 projektipartnerilt ja 15 tandempartnerilt.
- Leidis aset üks ametlik ja üks mitteametlik kogemuste ja teadmiste vahetus partnerite ja osavõtjate vahel.
- Loodi uued riiklikud võrgustikud või kasutati juba olemasolevaid, liites need koolijuhtimise platvormiga, et soodustada informatsioonivahetust.

Informatsiooni partnerriikide raportitest ja haridusuuringutest kasutati selleks, et arendada välja Euroopa Sünopsis, mis siis sai aluseks koolijuhtimise raamdokumendile ja soovitudele.

Nimetatud Euroopa Sünopsis ja raamdokument on avaldatud kahes köites, koguarvuga üle 1000 eksemplari, mis jagati laiali kõikide partnerite, konverentsidel osalejate ja asjahuviliste vahel. Lisaks on olemas projekti kodulehekülg, mis sisaldab Sünopsist, raamdokumenti koos soovitudega, kõikide riikide raporteid ja muud olulist informatsiooni ning kogu teave on kergesti kättesaadavas formaadis (www.leadership-in-education.eu).

Meie võrgustiku kavatsus oli anda panus ühtse arusaama arendamiseks haridusjuhtimises üle kogu Euroopa ja luua mõistmine, mis aitab kogemusi vahetada.

Ehkki Euroopa haridusmaastik on mitmekesine ja palju poliitikaid ja praktikaid otsustatakse riiklikul või regionaalsel tasandil, nõustusid kõik partnerriigid, et haridusjuhtimine koolides on võtmetähtsusega. Võrgustik loodab, et kättesaadavaks tehtud materjalid aitavad edendada kultuurideülest õppimist ja arusaamu ühistest probleemidest haridusjuhtimises ja koolijuhtide koolitamises, just nagu on toimunud juba võrgustiku partnerite puhul.

Raportite põhjal on selgunud, et hea tava esineb igas partnerriigis. Siiski on saanud selgeks ka see, et mitte ükski neist riikidest pole arendanud koolijuhtimise programme, mis ühtlustatult tegeleks koolijuhtimise raamistiku iga üksikelemendiga. Nii Euroopa Sünopsisist kui ka raamdokumendi, mooduleid ning soovitusi tuleks vaadelda kui vahendit, mille abil haridussüsteemid ja praktikud saaksid uurida ja revideerida omi poliitikaid ja praktikaid.



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

This project has been funded with support from the European Commission.

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

All materials of this final report have been collegially agreed upon by all project partners.

www.leadership-in-education.eu