

Haridusasutuse juhi kompetentsimudel



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti
tuleviku heaks



HARIDUS- JA NOORTEAMET

Tallinn 2016

Sisukord

Sissejuhatus.....	3
Kompetentsimudeli eesmärk.....	3
Haridusasutuse juhi kompetentsid	4
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 tipptasemele. 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 koolieelsesse 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 (Tsirguliina Keskkool, EKJÜ), Karmo Kurvits (Võru Riigigümnaasium), Ann Leppiman (SA Innove), Sigrit 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.

Kompetentsimudelit¹ 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).

¹ 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.

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.

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

Haridusasutuse juhi 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 tiptaseme.

Kasin		Hea			Suurepärane		
1.1 Visiooni loomine							
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		
☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆	
1.2 Parimate praktikate rakendamine							
Rakendab harva parimaid praktikaid		Rakendab süsteemselt maailma parimaid praktikaid			Jagab oma haridusasutuse praktikaid aidates sellega kaasa õppe arenemisele Eestis ja laiemalt		
☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆	
1.3 Uuendusvalikute elluviimine							
Jäeb innovaatiliste lahenduste elluviimisel toppama		Viib innovaatilised lahendused järjekindlalt ellu			Mobiliseerib meeskonda pingutama pikaajaliste innovaatiliste muutuste nimel		
☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆	
1.4 Partnerite kaasamine							
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		
☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆	
1.5 Lisaressursside leidmine							
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 moodustab haridusasutuse töötajaskond. Meeskonna eduka juhtimise tulemusel on kogu meeskond **inspireeritud** innovaatilisi lahendusi **ühiselt** looma ja ellu viima.

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

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			Suurepärane	
3.1 Iga õpilase edusse uskumine						
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	
☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆
3.2 Individuaalne toetamine						
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	
☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆
3.3 Õppevahendite kasutamine						
Hangib õppevahendeid võimaluste põhiselt		Tagab kaasaegsete innovaatiliste õppevahendite kasutamise iga õpilase individuaalse arengu toetamisel			Tagab kaasaegsete innovaatiliste õppevahendite integreeritud kasutamise nii, et see toetab süvatasandil õppimist	
☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆
3.4 Õppekeskkondade kasutamine						
Tagab õpilaste arengu toetamisel peamiselt igapäevaste õpikeskkondade kasutamise		Tagab õpihuvi inspireerivate õpikeskkondade kasutamise			Tagab õpihuvi inspireerivate õpikeskkondade kasutamise mõtestatult	
☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆
3.5 Annete tunnustamine						
Ei märka õpilaste erinevaid andeid		Tunnustab õpilaste erinevaid andeid innustades neid oma võimeid maksimaalselt välja arendama			Toetab õpilasi oma andeid ka väljaspool oma haridusasutust 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 haridusasutuse **edusammud** ja mida **tuleb arendada** visiooni paremaks elluviimiseks.

Kasin		Hea			Suurepärase		
4.1 Õpilaste hindamine							
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		
☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆	
4.2 Õpetajate hindamine							
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		
☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆	
4.3 Arenguvajaduste määratlemine							
Määratleb arenguvajadused tuginemata tõendus põhiste andmetele		Määratleb olulised arenguvajadused tuginedes tõendus põhiste andmetele ja neid põhjalikult analüüsid			Määratleb prioriteetse arenguvajaduse tuginedes tõendus põhiste andmetele ja neid põhjalikult analüüsid		
☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆	
4.4 Arendustegevuste elluviimine							
Keskendub juhuslike arendustegevuste elluviimisele		Keskendub oluliste arendustegevuste elluviimisele kogu meeskonnaga			Inspireerib kogu meeskonda olulisi arendustegevusi ellu viima		
☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆	
4.5 Arendustegevuste monitoorimine							
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			Suurepärane		
5.1 Usalduse loomine							
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		
☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆	
5.2 Õpetaja ameti väärtustamine							
Väärtustab vähe õpetaja ametit		Väärtustab õpetaja ametit avalikult nii sõnades kui tegudes			Väärtustab õpetaja ametit avalikult nii, et kujundab sellega avalikku arvamust		
☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆	
5.3 Eduloo sisekommunikatsioon							
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		
☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆	
5.4 Eduloo väliskommunikatsioon							
Suhtleb avalikkusega juhuslikult		Innustab kogu kooliperet tutvustama edulugusid avalikkusele, saavutades sellega tuntuuse ja poolehoiu			Innustab kogu kooliperet tutvustama edulugusid avalikkusele saavutades sellega edulugude järgimise		
☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆	
5.5 Võrgustikes osalemine							
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

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

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

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., Chijioko, 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

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

North Carolina standards for school administrators. Future-ready students for the 21st 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

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

<http://www.gpsid.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>