



SOTSIAALKINDLUSTUSAMET



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti
tuleviku heaks

Asendus- ja perekodude juhtide kompetentsimudel

Rahastatud Euroopa Sotsiaalfondi 2014-2020 meetmest „Tööturul osalemist toetavad hoolekandeteenused“ projekti „Asendushoolduse kvaliteedi tõstmine“ raames.

*Koostanud: Heili Sõmer
Heiliko OÜ
konsultant*

Detsember 2022

Sisukord

Sissejuhatus	2
I Kompetentsimudeli rakendamise oodatav mõju	3
II Mõisted ja mudeli ülesehitus	3
III Kompetentside kirjeldused koos selgitava tekstiga	5
1. Organisatsiooni eestvedaja	5
1.1. Väärtuste ja kultuuri kujundamine	5
1.2. Visiooni loomine ja eesmärkide seadmine	5
1.3. Kuvandi loomine	6
1.4. Muudatuste ja kriiside juhtimine	6
1.5. Partnersuhete juhtimine	7
2. Lapse arengukeskkonna kujundaja	7
2.1. Teenuse kujundamine ja hindamine	7
2.2. Koostöö lapse võrgustikuga	8
3. Meeskonna looja ja arendaja	8
3.1. Meeskonna loomine ja koostöö juhtimine	8
3.2. Töötaja heaolu ja arengu toetamine	9
4. Enesejuhtija ja enesearendaja	10
4.1. Valdkonna tundmine ja arendamine	10
4.2. Enesejuhtimine ja enesearendamine	10
IV Kompetentsimudeli rakendamine	11
Juhtide kompetentsimudeli rakendamise võimalused	11
Rakendamisele eelnevad tegevused	11
Lisa 1. Kaasused	12
Lisa 2. 360-kraadi küsimustikud	18
Enesehindmise küsimustik	18
Küsimustik juhile, partnerile, võrgustiku liikmele	23

Sissejuhatus

Asendus- ja perekodude juhtidel on otsustav roll asendushoolduse valdkonna kui terviku arengus:

- juhid mõjutavad enim organisatsioonikultuuri ja väärtusi ning kogu õhustikku organisatsioonis;
- juhid võtavad tööle perevanemad ja kasvatajad ning loovad tingimused selleks, et lastel oleks turvaline ja hooliv kasvukeskkond;
- oma eeskujuga mõjutavad nad teiste töötajate ja ka laste käitumist ja hoiakuid;
- juhid esinevad ja esindavad organisatsiooni väljapoole ja mõjutavad seeläbi oma organisatsiooni ja asendushoolduse kui terviku mainet.

Juhtide all mõtleme siinkohal kõiki asendus- ja perekodudes töötavaid juhte. Suurematel asutustel, kus juhifunktsioone on mitmeid, on soovitatav mudel kohandada vastavalt jutimisülesannetele.

2021. aastal loodud perevanema/kasvataja kompetentsimudel saab rakendada ainult siis, kui juhid selle omaks võtavad ja motiveerivad oma töötajaid sellele vastavalt toimima. Seega on juhtide kompetentsimudel sisuliselt tihedalt seotud perevanema/kasvataja mudeliga ja lähtub asendushoolduse baasväärtustest.

Asendus- ja perekodude juhi kompetentsimudeli rakendamise eesmärgiks on laste heaolu tõstmine ja parem toimetulek ühiskonnas toetava arengukeskkonna kaudu.

Kõik loodud materjalid valmisid töögrupis, kus osalesid asendus- ka perekodude juhid, KOV spetsialistid, Sotsiaalkindlustusamet ja Sotsiaalministeeriumi spetsialistid.

Töögrupi liikmed:

Margit Randaru

Marika Aus

Ülle Männiste

Janne Tamm

Hilka Raba

Merle Tänav

Karin Tõnts

Lilia Raudheiding

Anne Sundja

Katrin Joost

Marietta Heinsaar

Helen Jõks

Anu Järvepera

Projektijuht: Ketlin Lepikult (SKA)

I Kompetentsimudeli rakendamise oodatav mõju

Mõju sihtgrupile

- Paraneb asendushooldusel (AH) olevate laste heaolu.
- Paraneb AH olnud laste toimetulek kodanikuna ja ühiskonna liikmena.
- AH teenus vastab iga lapse arenguvajadustele ja toetab parimal viisil tema potentsiaali väljaarendamist.
- Paraneb AH teenuste kuvand ühiskonnas.

Mõju asendushoolduse valdkonnale ja ühiskonnale

- Teenuste kvaliteet on ühtlaselt kõrge.
- Teenuseid arendatakse edasi vastavalt laste ja valdkonna vajadustele.
- Aktsepteeritakse AH erinevaid vorme.
- Maine parandamise ja avalikkuse teadlikkuse kasvu kaudu on lihtsam leida hooldusperesid ja töötajaid asendushoolduse valdkonda.
- Selgete ootuste alusel on kergem leida sobivaid juhte ja viia läbi juhtide hindamist.

Mõju juhtide käitumisele

- Juht teab, mida temalt oodatakse ja ta arendab teadlikult endas vajalikke kompetentse.
- Kasvab juhtide valmisolek muutusteks ja ümber orienteerumiseks vastavalt valdkonna arengutele.
- Juht tegeleb teadlikult oma asutuse organisatsioonikultuuri ja väärtustega, mis tagavad laste ja töötajate heaolu ning arengu.
- Juht mõistab oma rolli ja on oma käitumisega eeskujuks.
- Juht kujundab teadlikult oma meeskonda lähtuvalt lapse heaolust ja turvalisusest.
- Juht mõistab, et hea töötaja tagab lapse arengu ja heaolu ning tegeleb igapäevaselt töötajate toetamisega ja motiveerimisega.

II Mõisted ja mudeli ülesehitus

Dokumendis kasutatavad mõisted

- **Kompetentsid** on teadmised, oskused ja hoiakud, mis avalduvad rollikäitumises ning on eelduseks rolli edukaks täitmiseks.
- **Kompetentsimudel** on kompetentside kirjeldamise, hindamise ja tagasiside andmise süsteem.

Kompetentse kirjeldatakse vaadeldavate käitumiste kaudu. Kompetentsimudel on üles ehitatud **rollipõhiselt** – kirjeldatud on asendus- ja perekodu juhi nelja olulist rolli, millest iga roll eeldab vastavaid kompetentse ja käitumist.



III Kompetentside kirjeldused koos selgitava tekstiga

1. Organisatsiooni eestvedaja

1.1. Väärtuste ja kultuuri kujundamine

1. Lähtub organisatsiooni väärtuste kujundamisel valdkonna väärtuspõhimõtetest – lapse heaolu, huvide, turvalisuse ja arengu esikohale seadmisest.
2. Kujundab tööalase õhustiku, kus üksteist usaldatakse ning töötajad võtavad vastutuse iga lapsega seotud küsimuse lahendamise eest.
3. Sõnastab koos meeskonnaga oma organisatsiooni põhiväärtused ja seob need igapäevaste tegevustega.
4. Kujundab teadlikult väärtustest lähtuvat organisatsioonikultuuri isikliku eeskuju, tagasiside, tunnustuse ja juhtimisotsuste kaudu.
5. Loob ja hoiab organisatsiooni traditsioone, mis toetavad lapse- ja perekesksust.
6. Toetab peresid oma traditsioonide loomisel ja perekeskse õhustiku hoidmisel.

Asendus- ja perekodu tegevus baseerub väärtustel, mille järgimine loob turvalise ja lapse arengut toetava keskkonna. Kultuur lähtub lapsest ja toetab perevanemaid/kasvatajaid pühenduma iga lapse arengule keskendudes lapse tugevustele. Oluline on kõigi töötajate hoiak ja valmisolek luua lapsega usalduslikke ja lähedasi suhteid ja võtta täiskasvanulik vastutust lapsega seotud küsimuste lahendamise eest.

Igal organisatsioonil on oma kultuurilised eripärad. Juht kujundab teadlikult organisatsioonikultuuri. Perekodude organisatsiooni oluliseks omapäraks on perekesksus. Juht seisab selle eest, et peredes oleks oma pere tunne ja omad traditsioonid ning lapsed tunneksid end eelkõige peresse kuuluvana.

Organisatsiooni väärtuste sõnastamisel antakse meeskonnaga ning lapsi kaasates igale väärtusele sisu – mida tähendab näiteks „koostöö“ meie igapäevategevuste kontekstis. Juht jälgib, et igapäevaelu, sh juhtimine, toimiks väärtustena sõnastatud põhimõtete kohaselt. Ta on ise igas olukorras väärtuste kandjana eeskujuks.

1.2. Visiooni loomine ja eesmärkide seadmine

1. Kujundab visiooni organisatsiooni arengust ning suunab organisatsiooni tegevust sellest lähtuvalt.
2. Seab prioriteete, fokuseerib meeskonna tegevuse olulisele.
3. Kaasab töötajaid, lapsi ja teisi huvipooli organisatsiooni arendustegevustesse koosloome ja dialoogi kaudu.
4. On organisatsiooni arengu planeerimisel avatud uutele ideedele ja innustab meeskonda olema uuenduslik.
5. Loob eeldused selleks, et iga töötaja mõistab oma rolli ja eesmärgi ning on motiveeritud laste heaolu nimel panustama.

Juht omab organisatsiooni arengust nii pikaajalist kui lühemaajalist visiooni ja tegutseb selle elluviimise nimel. Visioon on aluseks organisatsiooni prioriteetidele ja juhi otsustele. Visioon teostub kindlamalt, kui arengu planeerimises osalevad töötajad ja lapsed. „Millised oleme 3 või 5 aasta pärast? kuidas saame nende aastatega laste heaolu ja kaasatust ühiste eesmärkide elluviimisel veelgi suurendada?“, on küsimused, mida peab juht

endalt ja teistelt meeskonnaliikmetelt aegajalt küsima ning looma olukordi, kus nendel teemadel arutatakse, kuulatakse eriarvamusi ja kaalutakse valikuid. Arengusse kaasatud teiste huvipoolte all mõtleme eelkõige kohalikku omavalitsust, koostööpartnereid, haridusasutusi jt institutsioone, kellega koos luuakse lapse arengule vajalikud tingimused.

Juht innustab meeskonda mõtlema avatult „kastist väljas“, olema loov ja valmis muudatusteks. Loovus ja mõttevabadus toetab meeskonna motivatsiooni proovida uut, toetudes sealjuures põhiväärtustele. Juht soodustab lahenduskeskset hoiakut ning innustab mitte kinni jääma raskustesse ja probleemidesse.

Hea meeskonna toimimise eelduseks on selgus - kõik teavad, mille eest keegi vastutab, kuid samas ollakse valmis pühendumata ühise eesmärgi nimel ja teisi toetama. Juht loob selgust, toetades seeläbi töötajate eneseteadlikkust ja enesekindlust.

1.3. Kuvandi loomine

1. Kujundab koos meeskonnaga teadlikult organisatsiooni kuvandit.
2. Kuvandi loomisel lähtub selle mõjust laste heaolule ja asendushoolduse valdkonna arengule.
3. Teeb tööd selle nimel, et organisatsiooni väline kuvand vastaks tegelikule sisemisele kultuurile ja väärtustele.
4. Esindab organisatsiooni mõjusalt organisatsiooni väärtustele vastavalt.

Asendushoolduse valdkond on ühiskonnas tähtis, kuid selle kaasaegsest sisust teatakse laiemalt veel liiga vähe, mistõttu võib kohata eelarvamusi, mis kahjustavad laste heaolu. Seepärast on valdkonna ja oma organisatsiooni kuvandi kujundamine ja selle tutvustamine juhi töös väga olulised.

Juhi roll on oma asutuse kuvandi läbimõtlemine ja koos meeskonnaga disainimine. Kuvand sisaldab selgelt mõistetavaid sõnumeid „kelle jaoks me oleme?“, „ millised me oleme?“. Kuvand toetub asendushoolduse põhiväärtustele, toetab laste heaolu ja paremat toimetulekut ühiskonnas ning töötajate tööõõmu ja pühendumust. Oluline on organisatsiooni kuvand ka potentsiaalsetele töötajatele, kes valivad töökohta sageli juhi ja kultuuri põhjal.

Juht on organisatsiooni esindusisik ja sageli tuntaksegi organisatsiooni tema juhi järgi. Juhi esinemised ja sõnavõttud peaksid olema mõjusad ja väärtuspõhised.

Juht vastutab selle eest, et loodud kuvand, mida presenteeritakse väljapoole, oleks samasugusena mõistetav ka oma töötajatele ja lastele ning kajastama toimivat organisatsioonikultuuri ja väärtusi.

1.4. Muudatuste ja kriiside juhtimine

1. Kaasab muudatuse planeerimise meeskonna ja teised huvipooled.
2. Muudatuste ja kriiside juhtimisel lähtub alati esmajoones laste heaolust ja arvestab teiste huvipoolte arvamusi.
3. Selgitab huvipooltele muudatuse vajalikkust ja kasu.
4. Tegutseb muudatuse elluviimisel lahenduskeskselt ning lapsi ja meeskonda toetavalt.
5. Hindab riske ja koostab koos meeskonnaga kriisilukordadeks tegevusplaaniid.
6. Kriiside ja muudatuste olukorras edastab infot avatult, konkreetselt ja õigeaegselt.

Muudatuste juhtimine on juhi põhikompetents, kuna muudatused on vajalikud nii ümbritseva keskkonna/ühiskonna muutumisest kui ka oma organisatsiooni arendusvajadustest tingituna. Muudatuse planeerimisel hindab juht esmalt selle mõju laste heaolule ning hindab kaasuvaid riske.

Muudatused võivad tekitada inimestes ebakindlust ning tekib küsimus „mida see konkreetselt minu jaoks tähendab?“. Juhi roll on selgitada muutuse tegemise vajalikkust, tuues välja muudatuste kasu lastele, organisatsioonile tervikuna ning igapäev võimalikud võidud seoses muudatustega.

Muudatused võetakse kergemini omaks, kui nende ettevalmistamisse ja planeerimisse kaasatakse kõik huvipooled. Muudatuste protsessis võtab juht aega – kuulab töötajaid ja lapsi, julgustab, innustab oma arvamust avaldama ja uusi samme astuma. Koos otsitakse muudatuste eesmärkidest lähtuvalt lahendusi.

Juht tagab organisatsiooni kriisiplaanide valmimise riskihindamisel tuvastatud ohuolukordade jaoks. Kriisijuhtimine ei võimalda sageli ajakriitilisuse tõttu läbirääkimisi ja arutelusid. Küll on oluline info avatud liikumine ja juhi selged sõnumid, mis aitavad keerulisi olukordi läbida.

1.5. Partnersuhete juhtimine

1. Leiab lähtuvalt laste huvidest ja organisatsiooni eesmärkidest vajalikud partnerid.
2. On hea läbirääkija, kes väljendab selgelt oma arvamust, samas kuulab ning püüab mõista teisi osapooli.
3. Hindab regulaarselt koostöösuhete toimimist ja teeb vajadusel ettepanekuid koostöö tõhustamiseks.

Organisatsioonil on erinevaid koostööpartnereid – teised asendushoolduse asutused, riigi ja kohaliku omavalitsuse asutused, sponsorid. Juht loob partnereid organisatsiooni visioonist ja tegevusplaanist lähtuvalt.

Hea läbirääkija esindab organisatsiooni huve ja mõistab vastaspoole ootusi. Ta pakub lahendusi ning saavutab kokkuleppeid, mis tagavad laste turvalisuse ja heaolu ja toetavad seatud eesmärkide saavutamist.

Juht analüüsib partnersuhete toimimist ning töötab selle nimel, et need oleksid lugupidavad ja vastastikku kasulikud.

2. Lapse arengukeskkonna kujundaja

2.1. Teenuse kujundamine ja hindamine

1. Kujundab organisatsiooni tegevused lapse arendamiseks ja toetamiseks, kaasates selleks kõiki huvipooli.
2. Tagab rollijaotuse ja tingimused, et perevanem/kasvataja saaks luua usaldusliku ja toetava üks-ühele suhte iga lapsega.
3. Loob tingimused, kus laps on oma elu ja arengut puudutavatesse otsustesse kaasatud.
4. Tagab lapse individuaalse arengu jälgimise ja lapse arengut toetavate tegevuste läbiviimise.
5. Tagab tööjuhised, mis määratlevad, kuidas luua kõigis peredes lapse vajadustele vastavad tingimused ja arenguvõimalused.
6. Hindab teenuste tulemuslikkust lähtudes eesmärkidest ja laste ning teiste huvipoolte tagasisidest ning kindlustab vajalike parentustegevuste teostamise.

Juht kujundab organisatsiooni tegevused (teenuse) lähtuvalt laste vajadusest ja heaolust. See eeldab laste vanuse, psüühiliste ja füüsiliste eripäradega arvestamist. Laps tunneb end emotsionaalselt turvaliselt, kui tal on perekodus inimene, keda võib täielikult usaldada, kellel on aega tema jaoks ning kes toetab laste omavahelist suhtlust ja üksteise aktsepteerimist. .

Kõik tegevused peaksid olema läbi mõeldud fookuses „kas see aitab kaasa lapse arengule?“. Juht loob keskkonna, kus laps on kaasatud pere otsustesse ja saab teha valikuid oma hariduse, huvitegevuste jm temasse puutuva osas. Igal lapsel on individuaalne arenguplaan, mille täitmist peres jälgitakse.

Iga töötaja mõistab tegevuste eesmärgid ja tähendust ning igaüks teab, mille eest ta vastutab ning mis on tema õigused ja kohustused. Selleks, et kõik mõistaksid eesmärgid ja seatud kvaliteedinõudeid ühtemoodi, tagab juht töö- ja teenusekirjelduse olemasolu ja aktuaalsuse.

Juht hindab perioodiliselt teenuste vastavust eesmärkidele ja kvaliteedikriteeriumitele. Ta korraldab tagasiside küsimise lastelt, meeskonnalt, laste eestkostjatelt ja vajadusel teistelt huvipooltelt. Vastavalt hindamistulemustele viiakse läbi parendustegevused.

2.2. Koostöö lapse võrgustikuga

1. Tagab tingimused lapse päritoluperega kontakti hoidmiseks ja lapse identiteedi kujunemiseks.
2. Loob tingimused avatud koostööks lapse eestkostjaga.
3. Algatab ja teeb lapse arengu toetamiseks koostööd haridusasutusega ja tugispetsialistidega.
4. Tagab vajaliku info liikumise ja hea koostöö võrgustikus.

Koostöö lapse võrgustikuga on enamasti pigem perevanema ülesanne. Siiski kaasatakse paljudel juhtudel võrgustikutegevustesse ka juhte. Juht kujundab suuresti koostöökultuuri oma organisatsioonis ja tema suhete loomise ja hoidmise kompetentsusest ning suhtumisest lapse võrgustiku liikmetesse sõltub võrgustiku edukas toimimine.

Juht loob tingimused lapse oma loo tekkimiseks ja identiteedi hoidmiseks lähtuvalt tema päritolust. Lapse suhe päritoluperega ja lähedastega on kõigis peredes ja juhi poolt toetatud.

3. Meeskonna looja ja arendaja

3.1. Meeskonna loomine ja koostöö juhtimine

1. Loob meeskonna, kus kõik vajalikud rollid on täidetud.
2. Meeskonna loomisel hindab töötaja väärtusi ja kompetentse ning arvestab töötaja sobivusega meeskonda.
3. Mõistab meeskonnatöö tähtsust laste heaolu tagamisel ja juhib teadlikult meeskonna arengut.
4. Loob ja hoiab meeskonnas positiivset ja lahenduskeskset õhkkonda olles empaatiline ja õiglane igaühe suhtes.
5. Meeskonnas tekkinud lahkarvamuste tekkimisel lahendab neid kõiki osapooli kuulates ja ühist eesmärki silmas pidades.

Meeskonna loomisel arvestab juht sellega, et laste heaolu ja areng oleks toetatud. Personali liikumisel või mõne ametikoha täitmata jäämisel jagab juht vajadusel meeskonnas tööülesanded operatiivselt ringi või otsib kiireid lahendusi laste heaolu silmas pidades.

Uute töötajate töölevõtmisel peab juht eriti oluliseks inimese väärtusi ja hoiakuid ning veendub, et need on asendushoolduse põhiväärtustega ja organisatsioonikultuuriga sobivad. Juht jälgib meeskondade toimimist ja töötajate vaheliste ebakõlade märkamisel tegeleb probleemiga koheselt. Juht arendab meeskonnas koostöö oskusi nii igapäevaste koostegemiste kui ühisürituste ja koolituste kaudu.

Juht on meeskonnavaimu hoidmisel eeskujuks. Ta on orienteeritud lahendustele ja väljendab positiivset ellusuhtumist. Juht suhtub meeskonna kõigisse liikmetesse eelarvamuste vabalt ja hoolivalt. Ta kuulab lahkavamate puhul ära kõigi seisukohad ning teeb vajalikud otsused laste heaolu ja ühiseid eesmärke silmas pidades.

3.2. Töötaja heaolu ja arengu toetamine

1. Toetab uue töötaja sisselamist meeskonda.
2. Toetab töötajat oma tugevuste teadvustamisel ning loob võimalused töötaja arenguks.
3. Julgustab töötajat proovima uut ning loob võimalused eksimustest õppimiseks.
4. Innustab töötajat oma tööd analüüsima ning arengut planeerima.
5. Annab töötajale tagasisidet ja küsib tagasisidet oma tegevuse kohta.
6. Hindab töökeskkonna riske ja kujundab koos töötajatega turvalise ja töötamist toetava keskkonna.
7. Toetab töötajat keeruliste probleemidega toimetulekul ja vaimse tervise hoidmisel.
8. Korraldab organisatsioonis töötajate arendustegevusi: supervisioon, kovisioon, coaching jt.

Juht toetab töötajat kogu töötamise aja vältel. Uuel töötajal aitab ta organisatsiooni sisse elada mentori/juhendaja kaudu või on ise mentoriks. Juht loob töötajale võimaluse nii isiklikuks kui professionaalseks arenguks – ta viib läbi arenguveestlusi ning aitab vajadusel leida sobivaid arendusmeetodeid. Juht toetab töötajat oma tugevuste väljatoomisel ning võimalusel arvestab igaühe tugevusi tööülesannete jaotuses.

Kõige parem õpetaja on praktika. Juht kujundab kultuuri, mil ebaõnnestumiste puhul ei keskenduta süüdlaste otsimisele, vaid võimaldatakse juhtunust õppida. Ta toetab uuendusi meeskonnas ja julgustab iga töötajat oma mugavustsoonist välja tulema ning uut katsetama.

Juht annab töötajale tagasisidet nii igapäevastes tegevustes kui ka arenguveestlustel perioodi kokku võttes. Juht märkab head tööd ja ei unusta selle eest kiitmast. Juht analüüsib oma tööd ja küsib töötajatelt: „kuidas saan aidata sul veel paremini oma tööd teha?“ saades nii tagasisidet, mida iga töötaja personaalselt juhilt vajab.

Juht seisab hea selle eest, et töökeskkond oleks nii füüsiliselt kui psühholoogiliselt töötegemist toetav ja tervislik. Ta aitab töötajal toime tulla keeruliste olukordadega, märgata ületöötamise ja psüühilise läbipõlemise ilminguid ning pakub organisatsioonilisi võimalusi end vaimselt tasakaalus hoida. Selleks on eelkõige supervisioonid, töötajate kovisioonigrupid või ka individuaalsed coaching'ud ja teraapiaseansid.

4. Enesejuhtija ja enesearendaja

4.1. Valdkonna tundmine ja arendamine

1. Hoiab end pidevalt kursis valdkonna arengutega ja väljakutsetega ning tutvustab neid ka oma meeskonnale ja vajadusel koostööpartneritele.
2. Kogub infot ja kogemusi asendushoolduse valdkonna parimatest praktikatest ja jagab oma teadmisi meeskonnaga.
3. Räägib valdkonna arendamisel kaasa ka väljaspool organisatsiooni.

Juht tunneb huvi asendushoolduse valdkonna arengute vastu nii Eestis kui mujal maailmas – osaleb võrgustikes, loeb vastavasisulist kirjandust, osaleb konverentsidel ja koolitustel ning jagab kuuldut ja õpitut.

Juht on valmis panustama ja panustab oma kogemusega ka valdkonna arengusse Eestis ja kaugemalgi. Ta teeb arendusettepanekuid ja jagab oma kogemusi võrgustikes ja koostööpartneritega.

4.2. Enesejuhtimine ja enesearendamine

1. Planeerib oma aega. On ajakasutuses efektiivne lähtudes esmatähtsast.
2. Teadvustab oma emotsioone ning juhib emotsioone meeskonda ja lapsi kahjustamata.
3. Hoiab end tasakaalus ja ennetab läbipõlemist.
4. Analüüsib oma tööd juhina ja õpib oma eksimustest.
5. Täiendab end järjepidevalt valdkonnapõhiselt ja juhina.

Juht on enesejuhtimise osas meeskonnale eeskujuks. Ta organiseerib oma tööd, seab prioriteete ning tuleb toime oma tööaja efektiivse juhtimisega.

Juht teadvustab oma emotsioone ning väljendab neid positiivset õhustikku luues. Juht väldib kontrollimatuid meeskonda ja lapsi kahjustavaid emotsiooniavaldusi. Ta teab, kuidas oma emotsioone turvaliselt maandada ja hoida seeläbi oma vaimset tervist. Juht ennetab läbipõlemist ning küsib vajadusel abi spetsialistidelt.

Juht tegeleb pideva eneseanalüüsiga. Ta tunnistab oma vigu või tegemata jätmisi ning korrigeerib oma tegevust.

Juht on elukestev õppija ning ka sellega meeskonnale eeskujuks. Ta arendab end nii valdkonnatundmises kui juhtimisoskustes ning rakendab omandatud igapäevaselt, muutudes inimesena küpsemaks ja juhina efektiivsemaks.

IV Kompetentsimudeli rakendamine

Juhtide kompetentsimudeli rakendamise võimalused

1. Juhtide värbamine (KOV või muu perekodu omanik)

Kompetentsimudelit saab kasutada struktureeritud värbamisintervjuu koostamisel ja läbiviimisel. Värbamisel saab kasutada ka lisas 1 olevaid kaasusi, millele on lisatud kasutajat toetavad kommentaarid.

2. Tagasiside saamiseks juhi tegevusele

Lisas 2 on kompetentsimudeli sisu esitatud tegevusnäitajatena, mida saab kirjeldatud skaala abil hinnata.

Hindamine aitab läbi mõtestada tugevused ja kitsaskohad. Siinkohal pole niivõrd tähtis saadud tulemus, vaid konkreetse juhi tugevuste ja kitsaskohtade väljatoomine nii juhi enda poolt kui tagasisidena tema juhilt/omanikult. Hinnata võivad kolleegid, juhi juht (tippjuht, KOV spetsialist). Abiks oleks siinkohal elektrooniline hindamiskeskond, kus alluvate hinnangutest koostatakse statistiline keskmine.

Tagasiside küsimist on soovitatav läbi viia regulaarselt (kord aastas), et hinnata vajalikku muutust.

3. Enesehindamine

Juht saab eelpool kirjeldatud küsimustikku kasutada eneseanalüüsiks, paludes võrdluseks tagasisidet ka mõnelt kolleegilt.

4. Juhtide koolitamine

Asendushoolduse juhtidele viiakse SKA-s läbi keskseid arenguprogramme. Koolitusprogrammid ja juhtidele pakutavad erimoodulid toetuvad kompetentsimudelile.

Rakendamisele eelnevad tegevused

Enne kasutuselevõtmist oleks soovitatav läbi viia järgmised tegevused:

1. Kommunikatsioon juhtidele ja asendushoolduse asutuste omanikele (enamasti KOVid), kus selgitatakse mudeli eesmärke, põhifookusi ja tutvustatakse kaasas olevaid tööriistu (hindamisküsimustik, kaasused);
2. Juhtide koolitus „Enesehindamine kompetentsimudeli baasil“, kus mudel detailselt läbi arutatakse ja praktilisi kaasusi lahendatakse;
3. KOV-i spetsialistide koolitus „Asendushoolduse juhtimine. Juhtide valik ja hindamine“
4. SKA-s on edaspidi üks asendushoolduse valdkonna töötaja kompetentsimudeli „omanik“, kelle poole saavad pöörduda nii juhid ise kui asutuste omanikud mistahes mudelisse puudutava küsimuse või ettepanekuga.

Lisa 1. Kaasused

1. Koolis kiusatakse

Metsaveere perekodu lapsed - vennad Jüri ja Jürgen käivad kohalikus põhikoolis. Poisid on äsja perekodusse tulnud ja nende elu sõltlastest bioloogiliste vanemate juures pole olnud kerge. Ühel päeval otsustavad poisid mitte kooli minna ja lähevad niisama hulkuma. Kui perevanem sellest teada saab, teatavad lapsed, et nad ei lähegi enam kooli, sest neid ei sallita seal. Perevanema kontakt poisi klassijuhatajatega pole just meeldiv. „Eks lastekodu lapsed ongi teistsugused,“ tõdevad nad omaarvates mõistvalt.

Perevanem pöördub murega perekodu juhi poole. Mida teeksid Metsaveere perekodu juhi asemel?

Soovitused lahenduste hindamisel

Kompetentsimudelile vastavad lahendused peaksid keskenduma järgmistele aspektidele:

- *Juht toetab perevanemat keerulise juhtumiga toime tulemisel: kuulab, näitab üles mõistvat suhtumist ning aitab perevanemal jõuda lahendusteni, kuidas poisse toetada. Võimalusel võib juht pakkuda keerulise olukorraga toimetulekuks töötajale supervisiooni või osalemist kovisioonigrupis.*
- *Juht on teavitamise ja dialoogi algataja. Ta seisab koolis perekodu maine eest ja selgitab, et lapsed elavad perekodus samadest oludes, nagu tavalise pere lapsed.*
- *Juht selgitab koolis, et perekodu lapsed on oma tausta tõttu traumakogemusega, väga haavatavad ja neile tuleb anda aega perekoduga ja kooliga kohanemiseks. Selleks peavad perekodu ja kool tegema koostööd ning tuleb kohanemisperioodil kokku leppida püsiv infovahetus kooli ja perekodu vahel.*
- *Juht seisab selle eest, et kiusamisjuhtum saaks koolis lahendatud, tehes koostööd kooliga ja perevanematega.*
- *Vajadusel arutab juht tekkinud probleemi laste eestkostjaga (enamasti KOV lastekaitsetöötaja).*

2. Keda võtta keda jätta?

Sammalhabeme perekodus elab viis peret. Juba 3 kuud on puudu kaks perevanemat. Teised perevanemad töötavad lisakoormusega ja on läbipõlemise äärel. Juht Heleenel pole õnnestunud sobivaid töötajaid leida, kuigi juba mitu korda on kuulutused olnud kohalikes lehtedes ja ta on palunud ka oma töötajatel silmad-kõrvad lahti hoida võimalike kandidaatide osas. Lõpuks on siiski kaks avaldust laekunud ja Heleene ka esmased vestlused ära pidanud. Üks kandidaatidest tundub väga õigete hoiakutega ja nende kollektiivi igati sobivat, kuid tal puudub varasem kogemus lastega töötamisel ja tööga seonduv haridus. Teine on kogenud lastekaitsetöötaja, kes tunneb hästi seadusi ja laste õigusi, kuid kelles puudub Helene arvates mängulisus ja soojus. Uute inimeste leidmisega kaua enam viivitada ei saa.

Mida teeksid Helene asemel?

Soovitused lahenduste hindamisel

Kompetentsimudelile vastavad lahendused peaksid keskenduma järgmistele aspektidele:

- *Kompetentsimudeli kohaselt valitakse töötajaid eelkõige väärtuste ja hoiakute alusel – potentsiaalse töötaja väärtused peavad sobima asendushoolduse ja oma organisatsiooni põhiväärtustega.*

Traumakogemusega lapsed vajavad inimest, keda saab usaldada ja perevanem peab olema valmis suhte loomisse ja hoidmisse palju panustama, näitama üles soojust ja hoolimist. Kui väärtustelt sobival ja sellele tööle motiveeritud inimesel pole varasemat kogemust, peaks talle võimaldama sisseelamise perioodil mentori, kellelt nõu ja abi saada ja kes teda teadlikult arendab. Seda rolli võib ka täita juht ise.

- *Kui lastekaitsetöös kogenud spetsialist tundus vestlusel ametlik ja kuiv, ei pruugi see veel tähendada, et reaalses töösituatsioonis ta ei avaneks. Oluline on juhil kandidaadile selgitada, mida perevanemalt oodatakse ja mis on põhiväärtused ja hoiakud, millele perevanema töö igapäevaselt toetub.*
- *Lisaks vestlusele saab ehk kandidaatidele võimaldada proovipäevi, kus on näha nende valmisolek ja võime lastega ja kolleegidega kontakti saada. Kuna praegused töötajad on väsinud lisakoormusest, tuleks valik lähiajal ära teha.*
- *Vestlusel tuleks käsitleda ka teemasid, mis puudutavad kandidaatide oma laiemat elukogemust, keeruliste olukordadega toimetulekut jms., mis võib otsustamisel olla oluline lisainformatsioon.*

3. Raske Rasmus

Perekodus „Peetrike“ elab 6-aastane ATH diagnoosiga Rasmus, kes on pole piiridega harjunud ega aastaga suutnud kodu kokkulepetega kohaneda. Ta käitub ettearvamatult, kiusab teisi ja teeb üldse, mida pähe tuleb. Perevanemad Tiit ja Tiina on püüdnud Rasmusega suhet luua, teda kuulata ja mõista. Kohati tundub, et see õnnestubki, kuid siis läheb kõik vana rada pidi edasi. Ka tugispetsialistidest pole abi olnud. Kogu pere on Rasmuse käitumise pärast stressis.

Ühel päeval tunnevad Tiit ja Tiina, et nemad rohkem ei suuda – kas perest lahkub Rasmus või lähevad nemad. Nad lähevad selle sõnumiga juht Juhani juurde.

Mida teeksid Juhani asemel?

Soovitused lahenduste hindamisel

Kompetentsimudelile vastavad lahendused peaksid keskenduma järgmistele aspektidele:

- *Juhi otsuse lähtekohaks on lapse heaolu ja vajadused. Arvestades Rasmuse diagnoosi ja kohanemiskursi, oleks tema jaoks ilmselt parim lahendus see, et ta ei peaks lahkuma. Kuna probleem on tõsine ja pinges all on nii teised lapsed kui perevanemad, peaks juht aitama leida võimalusi, mida seni pole veel kasutatud ja mis võiks Rasmust toetada. Kaasata tuleks lapse võrgustik, eestkostja, vajadusel lasteaed. Üheks võimaluseks on leida Rasmusele tema eale sobiv huvialategevus, kus ta saab kogeda rõõmu ja eduelamust.*
- *Juhi roll on toetada ka perevanemaid ja ennetada nende läbipõlemist ja lahkumist. Antud olukorras peaks juht mõistma, millist tuge Tiit ja Tiina kõige enam vajavad, olema empaatiline ja mõistev, kuid samas selgitama, miks nad kõik koos peaksid Rasmuse kohanemise ja toimetuleku nimel pingutama.*
- *Võimalusel võib juht kaaluda mõne uue tugispetsialisti kaasamist, kel on ATH lastega töötamise edukogemus.*

4. Toimekas Tiiu

Tiiu on perekodu „Kaseleht“ juht, kes on seal töötanud juba aastaid – algul kasvatajana, siis perevanemana ja nüüd juba teine aasta perekodu juhina. Ta on harjunud igal pool ise käed külge lööma ning laste muresid kuulama. Lapsed ongi harjunud Tiiut õues kohates kohe tema juurde jooksmata ja oma muresid jagama. Mõnikord asub ta neid ka kohe ise lahendama unustades perevanematele sellest rääkida, tekitades seeläbi segadust igapäevastes tegevustes ja infoliikumises. Viimasel ajal on ta tundnud, et perevanemad ei suutu temasse enam nii sõbralikult ja saavad lapsi lausa ise Tiiu juurde: eks minge rääkige temale, küll ta asjad ära korraldab.

Tiiu on selliseid ütlemisi kuuldes nõutu. Tema on soovinud ju kõige paremat ja mõnikord on tõesti lihtsam ise asjad ära teha, kui teisi suunata.

Mida soovivad Tiiul ette võtta?

Soovitused lahenduste hindamisel

Kompetentsimudelile vastavad lahendused peaksid keskenduma järgmistele aspektidele:

- *Juhi roll on luua tingimused iga töötaja arenemiseks. Seega peab juht võimaldama igal töötajal oma tööd teha, selle eest vastutada ja selle eest tunnustust saada. Võttes endale perevanemate eest kohustusi, võib see mõjuda usaldamatusena ja teiste töö mitte austamisena. Tiiu peab mõistma, mis on juhi töö ja keskenduma sellele.*
- *Väikeses organisatsioonis teevad mõnikord kõik kõike ja asendatakse üksteist. Sel juhul peab tööviis olema kokku lepitud ja kõigile üheselt mõistetav.*
- *Otsesel rollil täitjal on alati õigus ja vajadus saada infot oma peresse puutuva kohta.*

5. Riita raske kõnelus

Riita on perekodu „Palmioks“ juht, kus töötab juba aastaid perevanem Palmi. Palmi on hinnatud töötaja ja saab lastega kenasti hakkama. Riita on mõnda aega märganud, et Palmi pere kuludokumentidel on kulutused, mis pole pere eelarves hädavajalikud. Veidi täpsemalt asja uurides selgub, et lapsed pole rahul toiduga ja peres napib igapäevaseid vahendeid. Veel täpsemaks minnes tunnistabki Palmi, et on pere eelarvest teinud isiklikke kulutusi. Ta kahetseb kõvasti ja ütleb, et need on ajutised raskused ning midagi sellist enam ei juhtu.

Mida teeksid Riita asemel?

Soovitused lahenduste hindamisel

Kompetentsimudelile vastavad lahendused peaksid keskenduma järgmistele aspektidele:

- *Perekodus on esmane fookus laste heaolul. Palmi tegi isiklikke kulutusi laste toiduraha arvelt, mis kahjustas otseselt laste heaolu ja tema tegu on vastuolus ametieetikaga.*
- *Perekodu toimib vastastikusel usaldusel. Kui perevanem on kuritarvitanud juhi usaldust, on keeruline temaga töösuhteid jätkata.*
- *Kuna Palmi on pikaajaline töötaja, keda siiani on usaldatud, peaks juht Palmiga vestlema, et mõista, mis temaga toimub ja mis teda sellisele käitumisele ajendas. Kui juht mõistab, et Palmi vajab abi oma eluga toimetulekul, toetab juht teda võimalusel psühholoogilise abi saamisel.*

6. Teine perevanem kiusab

Perekodu „Tammeke“ juhi Taimi juurde tuleb pisarates perevanem Elle, kes töötab vahetustes kogenud perevanema Annega. Elle on peres olnud 6 kuud, teine perevanem Anne aga juba 10 aastat.

Elle kurdab juhile järgmist. Algul jättis Anne väga sõbraliku ja hooliva mulje ja muudkui õpetas Ellet. Kui Elle iseseisvamaks sai, toimus muutus. Kui Elle mõnikord rääkis probleemidest mõne lapsega, ütles Anne sageli: „Minuga ta küll nii ei tee“, andes mõista, et tema on parem vanem ja lapsed armastavad teda rohkem. Kui Elle küsis, kuidas vahetus läks, vastas kolleeg napsõnaliselt „hästi!“ Elle soovis väga kolleegiga oma mõtteid jagada ning tööle tulemine on muutunud talle päev-päevalt ebameeldivamaks.

Mida teeksid juht Taimi asemel, kui oled selle loo ära kuulanud?

Soovitused lahenduste hindamisel

Kompetentsimudelile vastavad lahendused peaksid keskenduma järgmistele aspektidele:

- *Perevanemate meeskonnana töötamine on laste heaolu seisukohalt väga oluline ning juhi roll on meeskondade kujunemist ja toimimist toetada.*
- *Tõenäoselt on tegemist töökiusamisega, millesse juht peab sekkuma. Enne tuleb aga ära kuulata ka teine asjaosaline Anne, et mõista, kuidas tema koostööd tajub.*
- *Oluline on mõista, mis Annet sellisele käitumisele ajendab ja kas Elle tajub nendevahelist suhet adekvaatselt. Siis saab otsustada, kas selle tandemiga saab jätkata ja kui, siis kuidas koostööd paremaks muuta.*
- *Vestlema peaks ka lastega, et mõista, kuidas nemad ennast peres tunnevad.*

7. Maire on väsinud

Perekodu „Paabulind“ juht Paula hoolib väga oma töötajatest. Viimasel ajal on talle silma jäänud, et perevanem Maire on oma endise sära justkui kaotanud. Ta hoiab omaette ja näeb väsinud välja. Paula teab, et Maire on väga pühendunud ja elab kõigi laste rõõmudele-muredele kaasa. Ta on kuulnud, et Maire on omal vabal ajalgi lastega kontaktis ja reageerib laste sõnumitele koheselt. Kui Paula Mairelt küsib, kas kõik on korras, vastab Maire napilt: „Kõik on korras, aga öösel ei saa enam magada.“

Mida teeksid juht Paula asemel seda kuuldes?

Soovitused lahenduste hindamisel

Kompetentsimudelile vastavad lahendused peaksid keskenduma järgmistele aspektidele:

- *Juht seisab hea selle eest, et tema töötajad oleksid töövõimelised ja rõõmsad. Märganud muutust töötaja olekus ja meeleolus, tuleb kindlasti sellest töötajaga rääkida ja teda vajadusel toetada.*
- *Kogenud juht võib antud olukorras viia läbi usaldusliku vestluse, et panna töötajat oma elustiili, töö- ja puhkeaega ümber hindama ja vajalikke muudatusi tegema. Võimalik, et Maire vajab lisaks neutraalse spetsialisti abi, et oma töörõõmu tagasi saada. Juht pakub võimalusel abi spetsialisti teenuse hankimisel.*

- *Tasuks üle vaadata ka töökorraldus, et vältida perevanemate ülekoormust ja läbipõlemist.*
- *Tuleks vestelda ka Maire asendajatega, et mõista, miks olukord on kujunenud selliselt, et Maire ka töövälisel ajal laste muredega tegeleb – võimalik, et asendajad ei mõista oma rolli Mairega sarnaselt või esineb kollektiivis usaldamatust.*

8. Ta pole mingi ema

Perekodus elab 8 aastane Ella, kes pidi oma bioloogiliste vanemate juurest 2 aastat tagasi lahkuma, kuna vanemad ei saanud alkoholi tõttu oma eluga hakkama ja kodus esines vägivalda lapse suhtes. Nüüd elavad vanemad lahus, ema püüab oma elu taas üles ehitada ja ka Ellaga kontaktis olla, lootuses laps mõne aja pärast taas enda juurde võtta. Ella on väga kiindunud oma perevanemasse Piiasse ega soovi oma pärisemaga kohtuda. „Ta pole mingi ema,“ ütleb ta, „hoopis Piia on mu ema“. Piia on sellest liigutatud ega söanda last bioloogilise emaga kohtuma „sundida“. Nii ongi kohtumised mitu korda ära jäänud ja bioloogiline ema pöördub perekodu juhi Katariina poole ning nõuab tütrega kohtumist.

Mida teeksid juht Katariina asemel?

Soovitused lahenduste hindamisel

Kompetentsimudelile vastavad lahendused peaksid keskenduma järgmistele aspektidele:

- *Bioloogilisel vanemal on õigus oma lapsega kohtuda ning oma bioloogilise perega kontaktis olemine on lapse identiteedi kujunemisel ja arengus väga oluline.*
- *Lapsel võib tekkida lojaalsuskonflikt, olles perevanemaga väga lähedane ning pettumus oma bioloogilistes vanemates kõike olnut arvestades. Oluline on kõigil täiskasvanutel lapse tundeid mõista ning aidata tal nendega toime tulla, anda aega ja toetada.*
- *Juhina on oluline olukorda selgitada bioloogilisele emale ning vajadusel kaasata eestkostja (enamasti KOV lastekaitsetöötaja).*
- *Võtmeisik antud olukorras on Piia, kellel on lapsele kõige suurem mõju. Piia roll on lapsega tema päritolust rääkida ja aidata tal seda lahti mõtestada ning innustada hoidma bioloogilise perega kontakti. Juhina saad Piiat selles rollis toetada ja aidata tal mõista, kui oluline on lapsel oma bioloogilise emaga suhelda.*

9. Muutuste tuultes

Pärliranna perekodu on suurte muudatuste lävel. Juba mõnda aega on lapsi jäänud vähemaks, kuna lapsed on läinud hooldusperedesse. Omavalitsusel on plaan kahe aasta jooksul kujundada perekodu ringi liitpuudega laste perekoduks. Perekodu juht Patrik pole meeskonnale seda infot selgesõnaliselt edastanud, kuna aimab, milliseid emotsioone uudis kaasa toob ja ta tahab igapäevast töörahu nii kaua kui võimalik säilitada. Nüüd on uudis vallast siiski kollektiivi imbinud ja töötajad nõuavad Patrikult vastuseid paljudele küsimustele. Mõned on juba lahkumisavaldusedki tema lauale toonud.

Mida teeksid Patriku asemel?

Soovitused lahenduste hindamisel

Kompetentsimudelile vastavad lahendused peaksid keskendumata järgmistele aspektidele:

- *Muudatuste protsessis on väga oluline adekvaatse õigeaegse info jagamine. Kui sellega on hiljaks jäänud ja töötajad on saanud muudatustest kuulda väljast poolt, on usaldus kadumas ja tuleb kiiresti tegutseda, et meeskonda toimimas hoida.*
- *Meeskond peaks kiiresti ja üheaegselt saama juhilt teadaoleva info. Kui midagi on ebaselget või võib edaspidi muutuda, tuleb ka seda öelda, kuid mitte olemasolevat infot varjata.*
- *Töötajate kaasamine muudatuste ettevalmistamise ja läbiviimise protsessi on oluline muudatustele toetuse saamiseks ja töötajates kindlustunde kasvatamiseks – toetame seda, mida ise oleme loonud.*
- *Kiiresti tuleks selgeks teha, millist kompetentsust uuenenud organisatsioon vajab ja kas olemasolevaid töötajaid on vaja ümber õpetada. Inimesed peavad saama selge sõnumi, mis neid ees ootab ja milliseid isiklikke valikuid neil tuleb teha.*

10. Kasvataja teeb haiget

Asendusliku „Paiseleht“ juht Pilleriin leiab hoovinurgast kaks õnnetu moega 6-aastast tüdrukut. Kui Pilleriin uurib, kas midagi juhtus, räägivad tüdrukud, et kasvataja Helerin on nendega kuri ja teeb haiget. Kui juht püüab täpsustada, mis juhtus, jooksevad tüdrukud minema ega taha sellest rohkem rääkida.

Helerin on jätnud juhile aktiivse ja rõõmsameelse mulje ega paista kuidagi kurja inimesena. Kui juht Heleriniga kuuldust räägib, ei võta see tüdrukute juttu omaks. „Nad on hea fantaasiaga ja kõvad manipulaatorid,“ ütleb ta, „laste juttu ei maksa uskuda.“

Mida teeksid Pilleriinu asemel?

Soovitused lahenduste hindamiseks

Kompetentsimudelile vastavad lahendused peaksid keskendumata järgmistele aspektidele:

- *Kui on tekkinud väiksemgi kahtlus lapse väärkohtlemisest (emotsionaalne, füüsiline), tuleb sellele reageerida: lastega vestelda ning probleemi korral teavitada eestkostjat, kellega edasised sammud kokku leppida.*
- *Kui ka tüdrukute jutul pole alust, räägib juhtunu sellest, et kasvataja ja laste omavaheline suhe pole usalduslik. Lastesildistamine kasvataja poolt näitab tema suhtumist, mis pole asendushoolduse väärtuste kohane. Juhi roll on Helerinile seda tagasisidestada.*

Lisa 2. 360-kraadi küsimustikud

Enesehindmise küsimustik

Kasuta hindamiseks järgmist skaalat:

- 5 kirjeldatud käitumine on väga omane
- 4 kirjeldatud käitumine on enamasti omane
- 3 kirjeldatud käitumine on mõningal määral omane
- 2 kirjeldatud käitumine ei ole enamasti omane
- 1 kirjeldatud käitumine ei ole omane

Väidetele järgnevasse tühja kasti kirjuta omapoolseid näiteid ja kommentaare.

1. Organisatsiooni eestvedaja	
1.1. Väärtuste ja kultuuri kujundamine	
1.1.1. Lähtun organisatsiooni väärtuste kujundamisel valdkonna väärtuspõhimõtetest – lapse heaolu, huvide, turvalisuse ja arengu esikohale seadmisest.	
1.1.2. Kujundan õhustikku, kus üksteist usaldatakse ning töötajad võtavad vastutuse iga lapsega seotud küsimuse lahendamise eest.	
1.1.3. Sõnastan koos meeskonnaga oma organisatsiooni põhiväärtused ja seon need igapäevaste tegevustega.	
1.1.4. Kujundan teadlikult väärtustest lähtuvat organisatsioonikultuuri isikliku eeskuju, tagasiside, tunnustuse ja juhtimisotsuste kaudu.	
1.1.5. Loon ja hoian organisatsiooni traditsioone, mis toetavad lapse- ja perekesksust.	
1.1.6. Toetan peresid oma traditsioonide loomisel ja perekeskse õhustiku hoidmisel.	
1.2. Visiooni loomine ja eesmärkide seadmine	
1.2.1. Kujundan visiooni organisatsiooni arengust ning suunan organisatsiooni tegevust sellest lähtuvalt.	
1.2.2. Sean prioriteete, fokuseerin meeskonna tegevuse olulisele.	
1.2.3. Kaasan töötajaid, lapsi ja teisi huvipooli organisatsiooni arendustegevustesse koosloome ja dialoogi kaudu.	

1.2.4. Olen organisatsiooni arengu planeerimisel avatud uutele ideedele ja innustan meeskonda olema uuenduslik.	
1.2.5. Loon eeldused selleks, et iga töötaja mõistab oma rolli ja eesmärged ning on motiveeritud laste heaolu nimel panustama.	
1.3. Kuvandi loomine	
1.3.1. Kujundan koos meeskonnaga teadlikult organisatsiooni kuvandit.	
1.3.2. Kuvandi loomisel lähtun selle mõjust laste heaolule ja asendushoolduse valdkonna arengule.	
1.3.3. Teen tööd selle nimel, et organisatsiooni väline kuvand vastaks tegelikule sisemisele kultuurile ja väärtustele.	
1.3.4. Esindan organisatsiooni mõjusalt organisatsiooni väärtustele vastavalt.	
1.4. Muudatuste ja kriiside juhtimine	
1.4.1. Kaasan muudatuse planeerimisse meeskonna ja teised huvipooled.	
1.4.2. Muudatuste ja kriiside juhtimisel lähtun alati esmajoones laste heaolust ja arvestan teiste huvipoolte arvamusi.	
1.4.3. Selgitan huvipooltele muudatuse vajalikkust ja kasu.	
1.4.4. Tegutsen muudatuse elluviimisel lahenduskeskselt ning lapsi ja meeskonda toetavalt.	
1.4.5. Hindan riske ja koostan koos meeskonnaga kriisiolukordadeks tegevusplaanid.	
1.4.6. Kriiside ja muudatuste olukorras edastan infot avatult, konkreetset ja õigeaegselt.	
1.5. Partnersuhete juhtimine	
1.5.1. Leian lähtuvalt laste huvidest ja organisatsiooni eesmärkidest vajalikud partnerid.	
1.5.2. Olen hea läbirääkija, kes väljendab selgelt oma arvamust, samas kuulab ning püüab mõista teisi osapooli.	
1.5.3. Hindan regulaarselt koostöösuhete toimimist ja teen vajadusel ettepanekuid koostöö tõhustamiseks.	

2. Lapse arengukeskkonna kujundaja	
2.1. Teenuse kujundamine ja hindamine	
2.1.1. Kujundan organisatsiooni tegevused lapse arendamiseks ja toetamiseks, kaasates selleks kõiki huvipooli.	
2.1.2. Tagan rollijaotuse ja tingimused, et perevanem/kasvataja saaks luua usaldusliku ja toetava üks-ühele suhte iga lapsega.	
2.1.3. Loon tingimused, kus laps on oma elu ja arengut puudutavatesse otsustesse kaasatud.	
2.1.4. Tagan lapse individuaalse arengu jälgimise ja lapse arengut toetavate tegevuste läbiviimise.	
2.1.5. Tagan tööjuhised, mis määratlevad, kuidas luua kõigis peredes lapse vajadustele vastavad tingimused ja arenguvõimalused.	
2.1.6. Hindan teenuste tulemuslikkust lähtudes eesmärkidest ja laste ning teiste huvipoolte tagasisidest ning kindlustan vajalike parendustegevuste teostamise.	
2.2. Koostöö lapse võrgustikuga	
2.2.1. Tagab tingimused lapse päritoluperega kontakti hoidmiseks ja lapse identiteedi kujunemiseks.	
2.2.2. Loob tingimused avatud koostööks lapse eestkostjaga.	
2.2.3. Algatab ja teeb lapse arengu toetamiseks koostööd haridusasutusega ja tugispetsialistidega.	
2.2.4. Tagab vajaliku info liikumise ja hea koostöö võrgustikus.	
3. Meeskonna looja ja arendaja	
3.1. Meeskonna loomine ja koostöö juhtimine	
3.1.1. Loon meeskonna, kus kõik vajalikud rollid on täidetud.	

3.1.2. Meeskonna loomisel hindan töötaja väärtusi ja kompetentse ning arvestan töötaja sobivusega meeskonda.	
3.1.3. Mõistan meeskonnatöö tähtsust laste heaolu tagamisel ja juhin teadlikult meeskonna arengut.	
3.1.4. Loon ja hoian meeskonnas positiivset ja lahenduskeskset õhkkonda olles empaatiline ja õiglane igäühe suhtes.	
3.1.5. Meeskonnas tekkinud lahkarvamuste tekkimisel lahendan neid kõiki osapooli kuulates ja ühist eesmärki silmas pidades.	
3.2. Töötaja heaolu ja arengu toetamine	
3.2.1. Toetan uue töötaja sisselamist meeskonda.	
3.2.2. Toetan töötajat oma tugevuste teadvustamisel ning loon võimalused töötaja arenguks.	
3.2.3. Julgustan töötajat proovima uut ning loon võimalused eksimustest õppimiseks.	
3.2.4. Innustan töötajat oma tööd analüüsima ning arengut planeerima.	
3.2.5. Annan töötajale tagasisidet ja küsin tagasisidet oma tegevuse kohta.	
3.2.6. Hindan töökeskkonna riske ja kujundan koos töötajatega turvalise ja töötamist toetava keskkonna.	
3.2.7. Toetan töötajat keeruliste probleemidega toimetulekul ja vaimse tervise hoidmisel.	
3.2.8. Korraldan organisatsioonis töötajate arendustegevusi: supervisioon, kovisioon, coaching jt.	
4. Enesejuhtija ja enesearendaja	
4.1. Valdkonna tundmine ja arendamine	
4.1.1. Hoian end pidevalt kursis valdkonna arengutega ja väljakutsetega ning tutvustan neid ka oma meeskonnale ja vajadusel koostööpartneritele.	
4.1.2. Kogun infot ja kogemusi asendushoolduse valdkonna parimatest praktikatest ja jagan oma teadmisi meeskonnaga.	
4.1.3. Räägin valdkonna arendamisel kaasa ka väljaspool organisatsiooni.	

4.2. Enesejuhtimine ja enesearendamine	
4.2.1. Planeerin oma aega. Olen ajakasutuses efektiivne lähtudes esmatähtsast.	
4.2.2. Teadvustan oma emotsioone ning juhin emotsioone meeskonda ja lapsi kahjustamata.	
4.2.3. Hoian end tasakaalus ja ennetab läbipõlemist.	
4.2.4. Analüüsin oma tööd juhina ja õpin oma eksimustest.	
4.2.5. Täiendan end järjepidevalt valdkonnapõhiselt ja juhina.	

Küsimustik juhile, partnerile, võrgustiku liikmele

Kasuta hindamiseks järgmist skaalat:

- 5 kirjeldatud käitumine on väga omane
- 4 kirjeldatud käitumine on enamasti omane
- 3 kirjeldatud käitumine on mõningal määral omane
- 2 kirjeldatud käitumine ei ole enamasti omane
- 1 kirjeldatud käitumine ei ole omane

Väidetele järgnevasse tühja kasti kirjuta omapoolseid näiteid ja kommentaare.

1. Organisatsiooni eestvedaja	
1.1. Väärtuste ja kultuuri kujundamine	
1.1.1. Lähtub organisatsiooni väärtuste kujundamisel valdkonna väärtuspõhimõtetest – lapse heaolu, huvide, turvalisuse ja arengu esikohale seadmisest.	
1.1.2. Kujundab töölase õhustiku, kus üksteist usaldatakse ning töötajad võtavad vastutuse iga lapsega seotud küsimuse lahendamise eest.	
1.1.3. Sõnastab koos meeskonnaga oma organisatsiooni põhiväärtused ja seob need igapäevaste tegevustega.	
1.1.4. Kujundab teadlikult väärtustest lähtuvat organisatsioonikultuuri isikliku eeskuju, tagasiside, tunnustuse ja juhtimisotsuste kaudu.	
1.1.5. Loob ja hoiab organisatsiooni traditsioone, mis toetavad lapse- ja perekesksust.	
1.1.6. Toetab peresid oma traditsioonide loomisel ja perekeskse õhustiku hoidmisel.	
1.2. Visiooni loomine ja eesmärkide seadmine	
1.2.1. Kujundab visiooni organisatsiooni arengust ning suunab organisatsiooni tegevust sellest lähtuvalt.	
1.2.2. Seab prioriteete, fokuseerib meeskonna tegevuse olulisele.	
1.2.3. Kaasab töötajaid, lapsi ja teisi huvipooli organisatsiooni arendustegevustesse koosloome ja dialoogi kaudu.	

1.2.4. On organisatsiooni arengu planeerimisel avatud uutele ideedele ja innustab meeskonda olema uuenduslik.	
1.2.5. Loob eeldused selleks, et iga töötaja mõistab oma rolli ja eesmärged ning on motiveeritud laste heaolu nimel panustama.	
1.3. Kuvandi loomine	
1.3.1. Kujundab koos meeskonnaga teadlikult organisatsiooni kuvandit.	
1.3.2. Kuvandi loomisel lähtub selle mõjust laste heaolule ja asendushoolduse valdkonna arengule.	
1.3.4. Teeb tööd selle nimel, et organisatsiooni väline kuvand vastaks tegelikule sisemisele kultuurile ja väärtustele.	
1.3.5. Esindab organisatsiooni mõjusalt organisatsiooni väärtustele vastavalt.	
1.4. Muudatuste ja kriiside juhtimine	
1.4.1. Kaasab muudatuse planeerimisse meeskonna ja teised huvipooled.	
1.4.2. Muudatuste ja kriiside juhtimisel lähtub alati esmajoones laste heaolust ja arvestab teiste huvipoolte arvamusi.	
1.4.3. Selgitab huvipooltele muudatuse vajalikkust ja kasu.	
1.4.4. Tegutseb muudatuse elluviimisel lahenduskeskselt ning lapsi ja meeskonda toetatavalt.	
1.4.5. Hindab riske ja koostab koos meeskonnaga kriisiolukordadeks tegevusplaanid.	
1.4.6. Kriiside ja muudatuste olukorras edastab infot avatult, konkreetset ja õigeaegselt.	
1.5. Partnersuhete juhtimine	
1.5.1. Leiab lähtuvalt laste huvidest ja organisatsiooni eesmärkidest vajalikud partnerid.	
1.5.2. On hea läbirääkija, kes väljendab selgelt oma arvamust, samas kuulab ning püüab mõista teisi osapooli.	
1.5.3. Hindab regulaarselt koostöösuhte toimimist ja teeb vajadusel ettepanekuid koostöö tõhustamiseks.	

2. Lapse arengukeskkonna kujundaja	
2.1. Teenuse kujundamine ja hindamine	
2.1.1. Kujundab organisatsiooni tegevused lapse arendamiseks ja toetamiseks, kaasates selleks kõiki huvipooli.	
2.1.2. Tagab rollijaotuse ja tingimused, et perevanem/kasvataja saaks luua usaldusliku ja toetava üks-ühele suhte iga lapsega.	
2.1.3. Loob tingimused, kus laps on oma elu ja arengut puudutavatesse otsustesse kaasatud.	
2.1.4. Tagab lapse individuaalse arengu jälgimise ja lapse arengut toetavate tegevuste läbiviimise.	
2.1.5. Tagab tööjuhised, mis määratlevad, kuidas luua kõigis peredes lapse vajadustele vastavad tingimused ja arenguvõimalused.	
2.1.6. Hindab teenuste tulemuslikkust lähtudes eesmärkidest ja laste ning teiste huvipoolte tagasisidest ning kindlustab vajalike parendustegevuste teostamise.	
2.2. Koostöö lapse võrgustikuga	
2.2.1. Tagab tingimused lapse päritoluperega kontakti hoidmiseks ja lapse identiteedi kujunemiseks.	
2.2.2. Loob tingimused avatud koostööks lapse eestkostjaga.	
2.2.3. Algatab ja teeb lapse arengu toetamiseks koostööd haridusasutusega ja tugispetsialistidega.	
2.2.4. Tagab vajaliku info liikumise ja hea koostöö võrgustikus.	
3. Meeskonna looja ja arendaja	
3.1. Meeskonna loomine ja koostöö juhtimine	
3.1.1. Loob meeskonna, kus kõik vajalikud rollid on täidetud.	

3.1.2. Meeskonna loomisel hindab töötaja väärtusi ja kompetentse ning arvestab töötaja sobivusega meeskonda.	
3.1.3. Mõistab meeskonnatöö tähtsust laste heaolu tagamisel ja juhib teadlikult meeskonna arengut.	
3.1.4. Loob ja hoiab meeskonnas positiivset ja lahenduskeskset õhkkonda olles empaatiline ja õiglane igäühe suhtes.	
3.1.5. Meeskonnas tekkinud lahkarvamuste tekkimisel lahendab neid kõiki osapooli kuulates ja ühist eesmärki silmas pidades.	
3.2. Töötaja heaolu ja arengu toetamine	
3.2.1. Toetab uue töötaja sisselamist meeskonda.	
3.2.2. Toetab töötajat oma tugevuste teadvustamisel ning loob võimalused töötaja arenguks.	
3.2.3. Julgustab töötajat proovima uut ning loob võimalused eksimustest õppimiseks.	
3.2.4. Innustab töötajat oma tööd analüüsima ning arengut planeerima.	
3.2.5. Annab töötajale tagasisidet ja küsib tagasisidet oma tegevuse kohta.	
3.2.6. Hindab töökeskkonna riske ja kujundab koos töötajatega turvalise ja töötamist toetava keskkonna.	
3.2.7. Toetab töötajat keeruliste probleemidega toimetulekul ja vaimse tervise hoidmisel.	
3.2.8. Korraldab organisatsioonis töötajate arendustegevusi: supervisioon, kovisioon, coaching jt.	
4. Enesejuhtija ja enesearendaja	
4.1. Valdkonna tundmine ja arendamine	
4.1.1. Hoiab end pidevalt kursis valdkonna arengutega ja väljakutsetega ning tutvustab neid ka oma meeskonnale ja vajadusel koostööpartneritele.	
4.1.2. Kogub infot ja kogemusi asendushoolduse valdkonna parimatest praktikatest ja jagab oma teadmisi meeskonnaga.	
4.1.3. Räägib valdkonna arendamisel kaasa ka väljaspool organisatsiooni.	

4.2. Enesejuhtimine ja enesearendamine	
4.2.1. Planeerib oma aega. On ajakasutuses efektiivne lähtudes esmatähtsast.	
4.2.2. Teadvustab oma emotsioone ning juhib emotsioone meeskonda ja lapsi kahjustamata.	
4.2.3. Hoiab end tasakaalus ja ennetab läbipõlemist.	
4.2.4. Analüüsib oma tööd juhina ja õpib oma eksimustest.	
4.2.5. Täiendab end järjepidevalt valdkonnapõhiselt ja juhina.	