

KINNITATUD

Kaitseliidu ülema 2020. a  
käskkirjaga „Juhtimine  
praktikas 2 kursuse õppekava  
kinnitamine“

KAITSELIIT

KOOL



**JUHTIMINE PRAKTIKAS 2**

**Õppekava**

Alu 2020



Õppekava koostajad (Kaitseliidu ülema 08.11.2012 käskkirjaga nr K-0.2-41/12/29867V „Juhtimine praktikas 2 kursusekava kinnitamine“):

Sõjaväeline auaste ja nimi	Struktuuriüksus	Ametinimetus
Merle Kodu	Naiskodukaitse Alutaguse ringkond	Tegevliige
Juhan Aus	Kaitseliidu peastaap	Kaitseliidu kooli inimressursi arendamise õppesuuna juhataja kt
Evelin Verš	Kaitseliidu peastaap	Kaitseliidu kooli inimressursi arendamise õppesuuna juhtimistreener-instruktor

Ümberhindajad:

Sõjaväeline auaste ja nimi	Struktuuriüksus	Ametinimetus
ltn (res) Tanel Viks	kool	inimressursi arendamise õppesuuna juhataja
n-ltn (res) Alar Olup	kool	inimressursi arendamise õppesuuna koolitustreener-instruktor
n-ltn (res) Taive Saar	kool	inimressursi arendamise õppesuuna juhtimistreener-instruktor

Lisaks osales õppekava ümberhindamisel või andis ekspertarvamuse:

Nele Pernits	kool	haridustehnoloog
--------------	------	------------------

## Sissejuhatus:

Kaitseliit on kompleksne riigikaitseorganisatsioon, mille väljaõpe on võitlusvõime loomise ülioluliseks komponendiks. Kaitseliit püsib motiveeritud ja väljaõpetatud inimestel.

Kaitseliidu ülesannete täitmise edukuse nii rahu- kui sõjaajal tagavad hea väljaõppe saanud otsustusvõimelised juhid, kes on **ülesande lahendamisel valmis vastu võtma otsuseid tundes ära ja maksimaalselt kasutades tekkivaid võimalusi ning arvestades olemasolevat inimressurssi**. Ülesandepõhine tegutsemine Kaitseliidus tugineb arusaamal, et lahinguväljal on otsustavaks teguriks inimene. Sellest tulenevalt on üheks põhiteguriks allüksuse juhtimisel **inimesekeskne lähenemine**. Allüksuse juhi roll eeldab teadmisi inimese- ja grupikäitumisest, head meeskonnatöö tagamise ja kvaliteetsete otsuste vastuvõtmise protsesside tundmist.

Juhtimine on eelkõige võimalus mõjutada ülesande täitmise protsesse inimese mõjutamise kaudu. Juhtide väljakutse on isiksuste oskuslik sobitamine ja meeskonnaks vormimine, et nad realselt tegevusi ellu viiks. Juhi edukus sõltub tema valmisolekust **võtta vastu kaalutletud otsuseid**. Otsuseid tuleb teha nii ülesandega tutvumise ja tegevuskäigu planeerimise kui ka ülesande sooritamise käigus ning tulemuste hindamisel ja uute tegevusplaanide tegemisel. Samuti peavad juhid olema võimelised **arendama neile alluvaid, lahendama alluvate vahelisi konflikte, probleeme** ning viima läbi **tulemuslikke koosolekuid**.

Juhtimine praktikas 2 (JUP 2) kursus loob inimressursi juhtimise alase baasi kõigile Kaitseliidu allüksuste juhtidele ning selle raames käsitletavat teemat katavad ühe osa meeskondade juhtimispädevusest.

Üksuse taktikalise juhtimise oskused on Kaitseliidu vabatahtlikel pealikel võimalik omandada Kaitseliidu kooli sõjaväelise juhtimise tasemekursuste raames, kuid tõhusa juhtimise eelduseks olevat suutlikkust rakendada inimesekeskset lähenemist tuleb täiendavalt treenida. Baasteadmised selleks omandatakse Juhtimine praktikas 1 (JUP 1) kursusel, mis on JUP 2 kursuse eelduskursus. Antud kursusel keskendutakse spetsiifilisematele inimese ning meeskondade juhtimissituatsioonidele ja süvenetakse probleemsemate olukordade lahendusviiside treenimisele. Kursuse raames käsitletavat teemat on lõimitud Kaitseliidu kooli poolt läbi viidavate sõjaväelise juhtimise tasemekursuse läbivate teemadega.

JUP 2 kursus on edasiarendus Taani Kodukaitse Akadeemia juhtimiskursusest, kursust viidi esimest korda eraldiseisvana läbi 2007. aastal. Õppekava ümberhindamise aluseks on Kaitseliidu ülema 08.11.2012 käskkirjaga nr K-0.2-41/12/29867V kinnitatud Juhtimine praktikas 2 kursusekava.

JUP 2 kursus on soovituslik läbida mitte hiljem kui enne järgmisele sõjaväelise juhtimise tasemekursusele õppima asumist.

JUP 2 kursuse soovituslikud eelduskursused on Eneseväljenduse algõppe (EVA) ja Eneseväljenduse täiendõppe (EVT) kursused.

Kooskõlastajad:

Sõjaväeline auaste ja nimi	Struktuuriüksus	Ametinimetus
kol Eero Rebo	Kaitseliidu peastaap	staabiülem
kol-ltn Meelis Pernits	Kaitseliidu kool	pealik
kol-ltn Rene Brus	Kaitseliidu peastaabi G7	osakonna ülem
mjr Andres Pehme	Kaitseliidu peastaabi G1	osakonna ülem

### Sihtgrupp

Kaitseliidu kõigi allüksuste vabatahtlikud juhid, lepingulised töötajad ja tegevväelased.

Eelduskursused õppima asumiseks	
Kõik	Juhtimine praktikas 1
Kaitseliitlane	SOK või muu samaväärne kursus Kaitseliidus/Kaitseväes
Naiskodukaitsja	NKK BVÕ
Noortejuht	Vabatahtliku noortejuhi kursus

### Eesmärk

JUP 2 kursuse tulemusena luuakse eeldused, et Kaitseliidus on kompetentsemad juhid, kes läbi eesmärgipärase ning tõhusa juhtimise aitavad kaasa organisatsioonile pandud ülesannete täitmisele. Kursuse tulemusena **arenevad organisatsiooni liikmete inimesekeskse juhtimise ja eestvedamise oskused.**

### Taotletav pädevus

Õppuril areneb suutlikkus juhtida inimesi eesmärgipäraselt, rakendades ülesannete täitmisel **juhtimisfunktsioone** ning **probleemilahendamise, lepitamise ja meeskonna arendamise** mudeleid.

## Õpiväljundid

Õppuritel on isikliku tööpanuse kaudu võimalik saada sügavam arusaamine inimesekeskse juhtimise tövõtetest, konflikti ja probleemi lahendamisest ning meeskonnaliikmete arengu kavandamisest.

Õppur omandab teadmised järgnevas:

- juhtimisfunktsioonide kasutamine;
- koosolekute ettevalmistamine ja läbiviimine;
- probleemilahendusmudeli rakendamine;
- lepitamise ehk konflikti lahendamise juhtimine;
- arenguveestluse ettevalmistamine ja läbiviimine;
- meeskonnarollide osatähtsuse mõistmine tõhusas meeskonnatöös;
- juhtimisalaste kogemuste jagamine koostöös kaasõppuritega;
- sotsiaalsete protsesside vaatlemine ja analüüsimine;
- enese väljendamine ja kaaslaste tegevuse interpreteerimine;
- grupi juhtimine ning selle tagajärgede analüüsimine.

## Sisu ja maht

Teemamoodulid	Iseseisev õpe	Kontaktõpe (akad. tundi)
2. Koosoleku korraldamine	-	17
4. Probleemi käsitlemine ja lahendamine	-	
5. Probleemilahendusmudeli rakendamine	-	
6. Konfliktilahenduse juhtimine	-	
7. Arenguveestluse ettevalmistamine ja läbiviimine	-	
8. Meeskonnarollid tõhusas meeskonnatöös	-	
9. Juhtimisalaste kogemuste vahetamine ja läbitöötamine	-	8
Kokku:	25 akadeemilist tundi	

## Läbiviimine

JUP 2 kursus viiakse läbi kontaktõppes. Kursus on üles ehitatud teemamoodulitena. Soovitatav osalejate arv on kuni kakskümmend neli (24).

Kursus viiakse läbi kogemusõppe põhimõtteid järgides ning selles on kandev roll enesevastandamise meetodil ülesehitatud aruteludel (treening).

Suur osa õppetööst toimub kursusel väikestes gruppides (4-6 inimest) praktiliste harjutustena, kus määratud õppur juhib gruppi probleemülesande lahendamisel. Iga õppur saab gruppi juhtida vähemalt ühe korra kursuse jooksul. Ülesande täitmisele järgnevad arutelud (treening) ja seminar (pleenum), kus käsitletavas teemas saadud kogemused õppurite ning koolitaja treenerite koostöös seotakse juhtimisteooriaga ja üldistatakse. Kursuse ülesehitus ergutab õppureid võtma initsiatiivi ja tegutsema süsteemselt.

Kursuse läbiviimise aluseks on metoodiline juhend.

Eelduskursused läbivijale	
Koolitaja treener	Juhtimine praktikas 2
	Koolitaja treeneri kursus

## Läbivad teemad

Kõik kursusel käsitletavat teemad on läbivad.

### Kaasnevate pädevuste arendamisvõimalused

Õppenädalavahetusel tegutsetakse ühiselt, jagatakse tegutsemisruumi mille läbi tajutakse oma seotust teistega ja hinnatakse ning väärtustatakse inimsuhteid. Läbi juhtimiskogemuse, mille õppurid erinevate praktiliste harjutuste käigus saavad, kasvab nende teadlik eneseteostus ja vastutustunne, arendatakse enda koostöösusi uutes situatsioonides ning saadakse aru inimeste erinevuste loomulikkusest. Läbi tegevuse analüüsi, reflekteerides iseennast, õpitakse tundma enda nõrku ja tugevaid külgi. Õppetöö ja selle välisel ajal toimub aktiivne suhtlemine kursusepõhistel ja välistel teemadel, kus arutatakse, väljendatakse ning argumenteeritakse suuliselt, areneb suhtlusoskus.

JUP 2 kursusel on kaasnevad ja toetatavad pädevused ka JUP 1 kursusel käsitletud teemad: meeskonna motiveerimine, koostöömise tagamine, otsustusprotsessi kaasamine.

Lisaks juhioskustele pareneb ka õppuri kui meeskonnaliikme käitumine.

## Vastuvõtukatsed

Puuduvad

## Hindamine

Õppurite sooritust analüüsitakse grupis arutelude (treening) käigus pärast praktilist harjutust ehk probleemülesande lahendamist ning tuuakse igakordselt välja nii arenguvõimalused kui ka positiivne tulemus õpieesmärgi suhtes.

## Väljastatavad dokumendid

Kursuse lõpetanule väljastatakse Kaitseliidu kooli tunnistus koos lisaga.

## Viited

Kaitseväge ja Kaitseliidu väljaõppe eeskiri. (2019).

Kaitseliidu ülema aastakäsk. Kaitseliidu kooli ülesanded 2020. aastaks. Tallinn: 18. veebruar 2020 käskkirja nr K-0.2-2.1/20/4527U

## Õppevara

Belbini teejuht: Kuidas tööl edu saavutada (Tallinn: Äripäev, 2008), R. M. Brlbin.

Deep Leadership (Helsinki: Talentum, 2006), V. Nissinen.

Edukad läbirääkimised. Kuidas jõuda eesmärgini (Tallinn: Pegasus, 2004), G. R. Shell.

Edukad suhted. Konfliktide ennetamine ja lahendamine (Tallinn: Äripäev, 2009), T. Remmelg.

Inimesekeskne juhtimine. Juhiseid tsiviil- ja sõjaväejuhtidele (Tartu: Fontes, 1997), R. Steiger.

Jalaväekompanii lahingutegevus (Tartu: KVÜÕA, 2012), KVÜÕA.

Konfliktidest ja suhtlemisostkustest õpetamisel ning juhtimisel (Tartu: ATLEX, 2011), H. Krips.

Koosolekute juhtimise kunst (Tallinn: Äripäev, 2006), A. Kotchubei.

Kuidas lahendada konflikte töökohal (Tartu: Elmatar, 2002), H. Lacey.

Läbirääkimised. Kuidas sõlmida kokkuleppeid ja lahendada konflikte (Tallinn: Väike Vanker, 2007), R. J. Lewicki; A. Hiam.

Organisatsiooni käitumine (Tartu: Tartu ülikooli kirjastus, 1996, lk 135-215, ptk III Suhtlemine ja konfliktid), M. Vadi.

Probleemikütt. Kuidas leida ja lahendada meeskonnatöös esinevaid vastuolusid (Tallinn: Väike Vanker, 2004), R. W. Barner.

Suhtlemiskonflikti psühholoogia (Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2008), T. Lehtsaar.

Tagasiside töötajate arendamisel. (Tallinn: Äripäev, 2010, ptk 3. Arenguestlus), K. Jalak.

Toimetulek keeruliste inimestega (Tallinn: Äripäev, 2010), R. Lilley.

Tõhus juht. Meeskondade ja suhete juhtimise võtted (Tallinn: Äripäev, 2003), T. Gordon.

Täiuslik koosolek (Soome: WSOY, 1998), D. Sharman.



## Terminid ja lühendid

Koolitaja treener	– teemamooduli läbiviija ja grupi toetaja
Teemamoodul	– ühe teema omandamiseks ajas määratud tegevuste tsükkel, mis hõlmab teemasse sisse juhatamist, häälestavaid ülesandeid, praktilist (juhtimise) hajutust, sellele järgnevat treeningut ning teemat kokku võtvat seminari (pleenumit).
Praktiline harjutus	– teemamoodulis püstitatud juhtimisülesanne, mida asub lahendama kursusel osalev (määratud) õppur ja millele järgneb treening.
Treening	– praktilisele harjutusele enesevastandamise meetodil ülesehitatud koolitaja poolt juhitud arutelu.
Seminar ehk pleenum	– praktilisele harjutusele järgnev kogu kursuse kohtumine ühises klassiruumis, kus antud moodulis käsitletavas teemas saadud kogemused õppurite ning koolitajate koostöös seotakse juhtimisteooriaga ja üldistatakse.
NAKKI	– Nooremallohvitseri kursus Kaitseliidus
SOK	– Sõdurioskuste kursus
NKK BVÕ	– Naiskodukaitse baasväljaõpe
JUP 1	– Juhtimine praktikas 1
JUP 2	– Juhtimine praktikas 2
EVA	– Eneseväljenduse algõpe
EVT	– Eneseväljenduse täiendõpe