

### KURSUSEKAVA

Kursuse kood	Kursuse nimetus	Kursuse eest vastutav üksus
25-EK0096	Juhtimine praktikas 3	Kaitseliidu kool
<b>Nõuded kursuse alustamiseks</b>	Läbitud NAPK ning omab nooremallohvitseri auastet (n-srs, srs, v-srs).	
<b>Kursuse põhieesmärk</b>	<p>Kursuse tulemusena luuakse eeldused, et Kaitseliidus on kompetentsemad juhid, kus õppur tunneb ülesandekeskse juhtimise (<i>Mission Command</i>) põhimõtteid ja praktilisi rakendusi, arendades juhtimisoskusi ning parandades planeerimise, kaasamise, motiveerimise ja otsustamise võimet muutuvates olukordades.</p> <p><b>1. Ülesanne:</b> Õppur juhib meeskonda eesmärgipäraselt, kasutades tõhusalt meeskonna ressursse ja rakendades ülesannete täitmisel ülesandekeskse juhtimise põhimõtteid.</p> <p><b>2. Tingimused:</b></p> <p>2.1. Abivahendid</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Määratud ülesanne.</li></ul> <p>2.2. Piirangud</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Juhendamine puudub.</li></ul> <p>2.3. Keskkond</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Avatud ja poolkinnine maastik;</li><li>– Päeval ja öösel.</li></ul>	

	<p><b>3. Standardid (õpiväljundid):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Õppur kasutab üksuse juhtimisel ülesandekeskse juhtimise põhimõtteid (<i>mission command</i>);</li> <li>– Õppur määratleb ülesande arusaadavad ja saavutatavad eesmärgid (<i>mission definition</i>) ning edastab sõnumeid otstarbekalt ja eesmärgipäraselt;</li> <li>– Õppur tuvastab grupi ressursid ja motivatsioonitegurid ning rakendab neid ülesannete lahendamisel ja tegevuskavade arendamisel seatud eesmärkide saavutamiseks;</li> <li>– Õppur võtab vastu kaalutletud otsuseid, lähtudes olukorrast ja eesmärgist ning analüüsib alternatiivsete lahenduste eeliseid ja puudusi;</li> <li>– Õppur juhib gruppi ning analüüsib oma juhtimistegevuse tagajärgi, väärtustades hindamist kui olulist arendusvahendit.</li> </ul> <p><b>Õppevara:</b></p> <p>Kurusekavaga on kaasas põhjalik õppevara, mis aitab kursuse läbiviijal kursusele püstitatud eesmärgi täita. Õppevara on leitav lisadest (LISA 1).</p> <p><b>Kaasnevate pädevuste arendamisvõimalused:</b></p> <p>Õppenädalavahetusel tegutsetakse ühiselt, jagatakse tegutsemisruumi, mille läbi tajutakse oma seotust teistega ja hinnatakse ning väärtustatakse inimsuhteid. Läbi juhtimiskogemuse, mille kursused erinevate praktiliste harjutuste käigus saavad, kasvab nende teadlik eneseteostus ja vastutustunne, arendatakse enda koostöökõiki uutes situatsioonides ning saadakse aru inimeste erinevuste loomulikkusest. Läbi tegevuse analüüsi, reflekteerides iseennast, õpitakse tundma enda nõrku ja tugevaid külgi. Õppetöö ning selle välisel ajal toimub aktiivne suhtlemine kursusepõhistel ja välistel teemadel, kus arutatakse, väljendatakse ning argumenteeritakse suuliselt, areneb suhtlusoskus. Lisaks juhioskustele paraneb ka õppuri kui meeskonnaliikme käitumine.</p>
--	--

Kursuse alaeesmärgid	Hindamiskriteeriumid	Hindamine
<p><b><u>Alaeesmärk 1</u></b></p> <p><b>1. Ülesanne:</b></p> <p>Õppur juhib meeskonda eesmärgipäraselt, kasutades tõhusalt meeskonna ressursse ja rakendades ülesannete täitmisel juhtimisfunktsioone.</p>	<p><b>Õppur kasutab üksuse juhtimisel ülesandekeskse juhtimise põhimõtteid (<i>mission command</i>).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Juhtimistegevuses ilmnevad ülesandekeskse juhtimise põhimõtted: usaldus, initsiatiiv ja delegeerimine on tasakaalus;</li> </ul>	<p>Õppurite sooritust analüüsitakse grupis arutelude (treening) käigus pärast praktilist harjutust ehk probleemülesande lahendamist ning tuuakse igakordselt välja</p>

<p><b>2. Tingimused:</b></p> <p>2.1. Abivahendid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Määratud ülesanne.</li> </ul> <p>2.2. Piirangud</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Juhendamine puudub.</li> </ul> <p>2.3. Keskkond</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Avatud ja poolkinnine maastik;</li> <li>– Päeval ja öösel.</li> </ul> <p><b>3. Standardid:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Õppur kasutab üksuse juhtimisel ülesandekeskse juhtimise põhimõtteid (<i>mission command</i>);</li> <li>– Õppur määratleb ülesande arusaadavad ja saavutatavad eesmärgid (<i>mission definition</i>) ning edastab sõnumeid otstarbekalt ja eesmärgipäraselt;</li> <li>– Õppur tuvastab grupi ressursid ja motivatsioonitegurid ning rakendab neid ülesannete lahendamisel ja tegevuskavade arendamisel seatud eesmärkide saavutamiseks;</li> <li>– Õppur võtab vastu kaalutletud otsuseid, lähtudes olukorrast ja eesmärgist ning analüüsib alternatiivsete lahenduste eeliseid ja puudusi;</li> <li>– Õppur juhib gruppi ning analüüsib oma juhtimistegevuse tagajärgi, väärtustades hindamist kui olulist arendusvahendit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Õppur annab alluvatele piisavalt otsustusruumi ja vastutust, säilitades samas kontrolli eesmärgipärase tegutsemise üle;</li> <li>– Otsused ja korraldused toetavad üksuse iseseisvat tegutsemist muutuv olukorras;</li> <li>– Juhtimises ilmneb õppuri oskus kohandada käske vastavalt olukorra arengule ilma põhiülesannet rikkumata.</li> </ul> <p><b>Õppur määratleb ülesande arusaadavad ja saavutatavad eesmärgid (<i>mission definition</i>) ning edastab sõnumeid otstarbekalt ja eesmärgipäraselt.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Eesmärgid on sõnastatud selgelt, arusaadavalt ja realistlikult, võimaldades alluvatel neid mõista ja nende järgi tegutseda;</li> <li>– Õppur edastab käske, korraldusi ja teateid süsteemselt ning vastavalt olukorra kiiretele vajadustele;</li> <li>– Kommunikatsioon on sihipärane, lühike ja loogiline, vähendades arusaamatuse riski;</li> <li>– Tagasisidekanalid on loodud ning õppur kontrollib, kas sõnum on õigesti mõistetud.</li> </ul> <p><b>Õppur tuvastab grupi ressursid ja motivatsioonitegurid ning rakendab neid ülesannete lahendamisel ja tegevuskavade arendamisel seatud eesmärkide saavutamiseks.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Õppur analüüsib grupi tugevusi, nõrkusi ja olemasolevaid ressursse ning kasutab neid eesmärgipäraselt;</li> <li>– Motivatsioonitegurite rakendamisel on näha teadlikku lähenemist (näiteks tunnustamine, kaasamine, eesmärkide selgitamine);</li> </ul>	<p>arenguvõimalused õpieesmärgi suhtes.</p>
---	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Meeskonna liikmete võimeid ja eripärasid kasutatakse ülesannete jaotamisel otstarbekalt;</li> <li>– Tegevuskava koostamisel on arvestatud grupi töövõime, ressursi ja moraali taset.</li> </ul> <p><b>Õppur võtab vastu kaalutletud otsuseid, lähtudes olukorrast ja eesmärgist ning analüüsib alternatiivsete lahenduste eeliseid ja puudusi.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Otsused põhinevad olukorra, riskide ja võimaluste analüüsil, mitte pelgalt isiklikel eelistustel;</li> <li>– Alternatiivseid lahendusi kaalutakse ning valitud suund on argumenteeritult põhjendatud;</li> <li>– Otsuste tegemisel ilmneb loogiline ja süsteemne mõtlemine, mis toetab üksuse edu;</li> <li>– Õppur suudab hinnata oma otsuste mõju üksuse ülesande täitmisele ja vajadusel neid korrigeerida.</li> </ul> <p><b>Õppur juhib gruppi ning analüüsib oma juhtimistegevuse tagajärgi, väärtustades hindamist kui olulist arendusvahendit.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Juhtimistegevuses on nähtav planeeritus, selged rollid ja eesmärgipärane tegutsemine;</li> <li>– Õppur kogub ja kasutab tagasisidet (nt kaaslastelt või alluvatel) oma juhtimisstiili arendamiseks;</li> <li>– Õppur analüüsib oma tegevuse tugevusi ja arengukohti, esitades põhjendatud enesehinnangu;</li> <li>– Õppur rakendab saadud tagasisidet järgnevate tegevuste parandamiseks ja meeskonna tõhususe tõstmiseks.</li> </ul>	
--	---	--

<b>Kursuse jagunemine</b>		
<b>1. Teema</b> <b>Juhtimine praktikas 3</b> Loeng/harjutus – 24 h	<b>Alateemad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ülesandekeskse juhtimise põhimõtteid (<i>mission command</i>);</li> <li>– Ülesande eesmärgid (<i>mission definition</i>) ja info kogumine;</li> <li>– Alternatiivide analüüs ja tegevuskava planeerimine;</li> <li>– Otsustamine ja kommunikatsioon;</li> <li>– Tegevuse elluviimine ja jälgimine;</li> <li>– Pärast tegevuse analüüs (<i>AAR – after action review</i>).</li> </ul> <p>Täpsem alateemade kirjeldus ning soovitatav tunniplaan (alateemade maht) ja kursuse ülesehitus on välja toodud kursusekava lisas (LISA 1). JUP 3 kursus viiakse läbi kontaktõppes. Kursus on üles ehitatud teemamoodulitena. Kursusel toimub suur osa õppetööst väikestes gruppides (5 - 6 inimest) praktiliste harjutustena. Kursuse ülesehitus ergutab kursuslasi võtma initsiatiivi ja tegutsema süsteemselt.</p>	Seos alaeesmärgiga nr 1
<b>Hindamine</b>	Mitteeristav hindamine	
sh kokkuvõtva hinde kujunemine	Õppurite sooritust analüüsitakse grupis arutelude (treening) käigus pärast praktilist harjutust ehk probleemülesande lahendamist ning tuuakse igakordselt välja arenguvõimalused õpieesmärgi suhtes. Kursus loetakse läbituks, kui õppur osales 90% õppetundidest ning individuaalne probleemülesanne on lahendatud vastavalt hindamiskriteeriumitele.	
sh hindekriteeriumid	<b>Kursuse läbinu:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Järgib ülesandekeskse juhtimise põhimõtteid (<i>mission command</i>);</li> <li>– Määratleb ülesande arusaadavad ja saavutatavad eesmärgid (<i>mission definition</i>);</li> <li>– Edastab sõnumeid otstarbekalt ja eesmärgipäraselt;</li> <li>– Selgitab välja ressursid, grupi motivatsioonitegurid ja kasutab neid ülesande lahendamisel;</li> <li>– Analüüsib alternatiive, uurib erinevaid tegevusvõimalusi ning nende eeliseid ja puudusi;</li> <li>– Töötab koostöös meeskonnaga välja ja rakendab tõhusaid tegevuskavasid, et saavutada seatud eesmärgid;</li> <li>– Võtab vastu kaalutletud otsuseid eesmärgi täitmiseks;</li> <li>– Rakendab ja jälgib kavandatavat tegevust ning tulemusi;</li> <li>– Väärtustab hindamist kui olulist situatsiooniteadlikkuse arendusvahendit (<i>AAR</i>).</li> </ul>	

<b>Õppemeetodid</b>	Loeng, harjutus.
<b>Hindamismeetodid</b>	Praktiline harjutus.
<b>Lõimitud teemad</b>	NAPK kursusel käsitletavat teemad.
<b>Kursuse hindamine</b>	Mitteeristav hindamine.
<b>Kursuse kokkuvõtva hinde kujunemine</b>	Õppurite sooritust analüüsitakse grupis arutelude (treening) käigus pärast praktilist harjutust ehk probleemülesande lahendamist ning tuuakse igakordselt välja arenguvõimalused õpieesmärgi suhtes.
<b>sh lävend</b>	Kursuslane peab osalema väljaõppes vähemalt 90% kogu kursuse mahust ning individuaalne probleemülesanne on lahendatud vastavalt hindamiskriteeriumitele.
<b>Õppematerjalid</b>	<p>ATP 6-0.5 <i>Mission Command</i> (US Army, 2019)</p> <p>ADP 6-22 <i>Army Leadership and the Profession</i> (US Army, 2019)</p> <p>NATO <i>Standardization Agreement</i> (STANAG 2199) <i>Mission Command Principles</i></p> <p>"<i>Command and Control of Joint Land Operations</i>" (NATO <i>Allied Joint Doctrine</i> AJP-3.2)</p> <p>Kahneman, Daniel (2011). <i>Thinking, Fast and Slow</i>. Farrar, Straus and Giroux.</p> <p>Klein, Gary (2009). <i>Streetlights and Shadows: Searching for the Keys to Adaptive Decision Making</i>. MIT Press.</p>