

# ÕPETAJATE ENESEARENGU TOETAMINE KOOLIJUHTIDE EESTVEDAMISEL HARJUMAA KOOLI ÕPETAJATE KOGEMUSTE NÄITEL.

Aive Aun

Juhendaja: Riina Sthal, MA

*Tallinna Ülikool, haridusteaduste instituut*

*Andragoogika ja täiskasvanuhariduse valdkond.*

---

## ANNOTATSIOON

Eesti ühiskonna aktuaalseks probleemiks on tõusev õpetajate puudus. Lisaks väiksele palgale ja suurele töökoormusele tunnevad õpetajad ka motivatsiooni ja juhtkonna toetuse puudust. Uuringu eesmärk on analüüsida õpetajate kogemuslikke arusaamu koolijuhtide eestvedamisstiilide kohta ning uurida, kuidas erinevad koolijuhid on toetanud täiskasvanud õpetajate arengut kooli eestvedamisel. Uuringus selgus poolstruktureeritud intervjuude kaudu, et õpetajad vajavad enda enesehinnangu, motivatsiooni ja enesearengu tõstmiseks kogemustega koolijuhti, kes oskaks õpetajaid mitmekülgset eestvedada, juhtida.

**Võtmesõnad: õpetaja, eneseareng, koolijuht, eestvedamisstiil, koolikultuur.**

## SISSEJUHATUS

Suure osa töötavate inimeste, nii ka õpetajate, argipäeva tegevusmahust võtab enda alla nii töö käimine kui tööle mõtlemine (Alas, Ülbus, 2010). Tööd tehes mõjutab õpetaja ametialaste oskuste, teadmiste arengut erinevad tegurid (Taimalu, *n.d.*), millest üheks on koolijuhi juhtimise ja kooli eestvedamisstiil. Pidevalt töökohal olles soovivad õpetajad tunda oma vajalikkust organisatsioonis ning osaleda tööalaste eesmärkide loomisel, saavutamisel, enesearengu protsessis ning olla osa koolijuhtimis- ja otsustamisprotsessides (Türk, 1999). See näitab, et õpetaja vaimset ja sotsiaalset iseseisvust iseloomustab tema soov ja valmidus pidevalt õppida, kollegiaalsus, ametialane eetilisus ja vastutustunne (Eesti Õpetaja Liit, *n.d.*). Siiski tõdeb Elukestva õppe strateegia 2020 raportis, et õpetajad, nagu

kõik inimesed, vajavad kogu elukaare vältel sobivaid õppetingimusi (Haridus- ja Teadusministeerium, 2020). Väljakutsena ilmneb asjaolu, et koolijuhtide loodud koolikultuur ja eestvedamisstiil mõjutavad õpetaja, emotsionaalset seisundit ja enesearengut (Haridus- ja Teadusministeerium, 2021) kuid rahvusvahelises võrdluses tegelevad Eesti koolijuhid juhtimisfunktsioonidega vähe ja on selles valdkonnas tagapool (Loogma *et al.*, *n.d.*). Seetõttu õpetajad tunnevad, et juhtkond ei toeta neid piisavalt (Salu, 2018) ja paljudes koolides peavad õpetajad juhtkonda oma edusammude ning arengu suhtes ükskõikseks või isegi pidurdavaks (Sarv, 2008). Uuringutest on selgunud, et õpetaja ei lahku töökeskkonnast, kus koolijuht võimaldab ja toetab õpetaja enesearengut ning professionaalsuse tõstmist läbi koolituste, täiendõppe jne (Alas, 2005).

Lisaks seostub Eestis õpetajate töörahuolu ja jõudlusega mitmeid struktuurseid probleeme. Näiteks, õpetajate tööhõive on ebaühtlane (Riigikontroll, 2020) ja kvalifitseeritud õpetajate puudus on eriti terav mõnes aines ja erineb piirkonniti ning alus-, üld- ja kutsehariduses alustavate õpetajate ametist lahkumise määr on kõrge (Einsenschmidt *et al.*, 2021). Eesti Haridustöötajate Liidu uuringu (Gabriel, 2023) põhjal selgub, et väikese palga ja ülekoormuse tõttu ligi 60% Eesti õpetajatest on kaalunud töölt äraminekut. Seega Eesti ühiskonnas tõuseb õpetajate puudus, eriti väiksemates koolides, kus üks õpetaja peab sageli asendama või andma tunde erinevates ainetes. Õpetajate töölt lahkumise peamiseks põhjusteks on niisiis ebapiisav pöördtasu, suurenenud töökoormus ning juhtkonna puuduv toetus (Piret & Piret, 2022). Näiteks võivad õpetajad kogeda organisatsioonis toimuvat teinekord teisiti kui koolijuhid ja nii võib aset leida koolijuhtide poolt õpetajate isikupära maha surumine, nii süsteemselt kui tahtmatult (Goffee & Jones, 2016).

On tehtud mitmeid uuringuid, mis käsitlevad õpetajate töörahulolu seoses koolijuhite poolt rakendavate eestvedamisstiilide näitel. Samas õpetajate täiendusõppe vajadusi on vähe uuritud kuna sageli ei peeta õpetajate enesehinnangut oma koolitusvajaduste osas asjakohaseks (Kallas, Tatar, *et al.*, 2015). Uuringut, mis käsitleks õpetajate kogemust, kuidas nad tunnetavad koolijuhi eestvedamisstiili mõju enda enesearengule on raske leida.

Seminaritöö eesmärk on analüüsida õpetajate kogemuslikke arusaamu seoses kolme koolijuhi eestvedamisstiilidega ning uurida, kuidas koolijuhid on toetanud täiskasvanud

õpetaja arengut kooli eestvedamisel. Lisaks tuua välja õpetajate erinevad ja sarnased kogemused tunnetuse, seoses kooli juhtimisel kasutatud eestvedamisstiilidega ning enese vajadusi, kogemusi seoses võimaluste, motivatsiooniga enesearengus.

Vastavalt eesmärgile on esitatud uurimisküsimused:

1. Milliseid koolijuhi eestvedamisstiile on õpetajad kogenud töötamise jooksul koolis?
2. Kuidas on täiskasvanud õpetaja arengut toetanud kooli eestvedamisel koolijuht?

Õpetaja eneseareng on mõjutatud erinevatest teguritest: üldisest töökultuurist, täiendõppe võimalustest ning koolijuhist: tema eestvedamisstiilis ja suhtumisest töötajatesse. uurimis teooriaosas käsitletakse õpetaja enesearengut ja tema täiendusõppevajadusi koolijuhi eestvedamise all. Tulemustes ja analüüsis tuuakse välja vastused püstitatud uurimisküsimustele. Uurimistööga soovitakse analüüsida eelpool kirjeldatud väljakutseid ja leida lahendusi parandamiseks õpetajate tööolusid Eesti haridussüsteemis.

## TEOORIA

### Õpetaja eneseareng ja täiendusõppe vajadus

Õpetajaprofessionaalse arengu all mõistetakse ametialaste oskuste, teadmiste arengut, mida ühelt poolt toetavad õpetajakoolituse eri vormid ning mida teiselt poolt soodustab kutseoskuste omandamine töökohal ja teadmiste vahetamine kolleegidega (Taimalu, *n.d.*).

Õpetaja juhindub oma töös kutsekäitumises kutse-etikast ning omab adekvaatset enesehinnangut ja sisemist vajadust ning motivatsiooni enesearenguks (Eesti Õpetajate Liit, *n.d.*). Õpetajate eneseareng ja täiendusõpe on süsteemne tegevus, mille all mõistetakse täiendusõppena tööalast enesetäiendamist ehk õppimist laiemalt, mis hõlmab nii kutse-, ameti- ja/või erialaste teadmiste, oskuste ja vilumuste omandamist ja täiendamist kui ka individuaalset enesetäiendamist õppematerjalide jm abil, kursustel osalemist, õpet juhendaja abil, õppimist teiste juhendamisel, õppereise, kolleegide vastastikust tööalast nõustamist, sh parimate kogemuste ja teadmiste jagamist jms (Kallas, Tatar, *et al*, 2015). Õpetajate enamlevinud enesetäiendamise viis on informaalset arutelud kolleegidega õpetamise arendamiseks. 93% uuringus osalenud õpetajaist tõi välja just dialoogi kui

enesetäiendamise ühe vormi viimase 18 kuu jooksul (Loogma *et al.*, *n.d.*). Õpetajatele on tähtis nii isikliku kui ka professionaalse arengu toetuseks: kolleegide ja juhtkonna tunnustus, endale tagasiside saamine, ühiste eesmärkide püstitamises kooli puudutavates otsustes (Aava & Slabina, 2019).

Õpetaja arengut võib toetada väga erineval moel, nii formaalse kui mitteformaalse õppimise kaudu. Arengu toetajaks ja mõjutajaks võivad olla kursused ja töötoad, osalemine formaalsel kvalifikatsiooni tõstmise kursusel, aga ka koolide- või õpetajatevahelised koostööprojektid, lisaks mentorlus ja juhendamine ning koolimeeskonna koostöö õppetegevuse planeerimisel, korraldamisel ning hea praktika jagamisel. (Loogma *et al.*, *n.d.*). Õpetaja hindab oma tööd, aktsepteerib kolleegide loomingut ning isikupära aktsepteerimine, mõistmine ning üksteise abistamine ja toetamine on põhimõtted, millest õpetajad meeskonnatöös ühiste eesmärkide nimel juhinduvad (Õpetajate Liit, *n.d.*). Täiendusõppes osalemist takistavateks teguriteks pidasid õpetajad sobilike koolituste puudumist, õpetajate tihedat töögraafikut, täiendusõppe maksumust, töö- ja kodukohast liiga kaugel asumist, endale ise või juhitoel asenduste leidmist, ning vähesel määral juhtkonna nõusoleku puudumist või enda nõuetele mittevastavust (Kallas, Tatar, *et al.*, 2015). Õpetajatöö jätkamise põhjusteks pidas 58,4% õpetajatest oluliseks toetavaid ja toredaid kolleege ning 45,2% õpetajaid pidasid oluliseks eneseteostuse ja arengu võimalusi töös õpetajana (Piret & Piret, 2022). Õpetajate professionaalse ja enesearengu seisukohast on oluline koolijuhi toetus õppekasvatustööle, näiteks õppimise edukust mõjutab kooli juhtkonna teadlikkus õpetajaskonna koolitusvajadustest ja koolitusvajadusele reageerimine kas läbi koolituste, ühiselt nõrkade kohtade arendamise või koostöiselt lahenduste leidmise ning ka koolitusel õpitu edukaks töösse rakendamise viimine (Kallas, Tatar, *et al.*, 2015).

### **Koolikultuur kui õpetaja organisatsiooniline toetaja ja mõjutaja**

Koolikultuuri põhidimensioonideks/karakteristikuteks peetakse koostööd, kollegiaalsust ja enesetõhusust (Koolikultuuri Põhidimensioonidest Uuringutes, *n.d.*). Õpetajaskond on koolikultuuri kujundaja ja kandja (Eesti Õpetajate Liit, *n.d.*). Koolijuhi roll koolikultuuri luues on kehtestada töötajatele selged kriteeriumid ja tegutsemise printsiibid: tulemuste-tagajärgede kui ka keskkonnast tulenevate ootuste põhjal. (Vooglaid, 2019). Samuti rõhutatakse koolijuhtimise käsitustes järjest enam õppimise eestvedamist, kus juhi

ülesandeks on õppimisest lähtuva visiooni loomine ja õpetajate õpetamisoskuste pidev täiustamine (Einsenschmidt *et al.*, 2021). Seega tugevat koolikultuuri iseloomustab töötajate suurem kaasamine kogu organisatsiooni tegevusse, meeskondliku tegevuse igakülgseesse toetamisse ja töötajatele pideva mitmesuunalise tagasiside/analüüsi andmisesse (Eesti Õpetajate Liit, *n.d.*). Haridusasutuste töötajad loovad koostöös üksteisega arengut ja tervist toetava, turvalise ning võrdseid võimalusi edendava õppekeskkonna ja organisatsioonikultuuri (Einsenschmidt *et al.*, 2021). Seda mõistes on mõistlik luua tugev organisatsioonikultuur, kus luuakse töötajatele paremad tingimused, paindlikumad tööajad, töökeskonda rikastatakse ja laiendatakse ning tuuakse sisse paindlikkust organisatsiooni võimalustest lähtuvalt (Alas, 2005).

Koostöö ise tähendab vastastikku üksteisele edu saavutamiseks eelduste loomist (Vooglaid, 2019). Koolijuht oskab tegutseda, hinnata ning teha järeldusi tehtud tegevustest. Toetades organisatsiooni efektiivsust, oskuslikult korraldada, võimaldada töötajatel omandada/tõsta kvalifikatsiooni ja töötajaid motiveerida loob juht tulemuslikult töötava organisatsiooni (Alas, 2005). Suhtlemises ja meeskonnatöös on koolijuhil oluline olla veenev ja mõjuv läbirääkija, edendada koostööd, luua koostöö- ja suhtevõrgustikke, kommunikeerida oskuslikult ning kohelda inimesi eetiliselt (Haridusasutuse juhi, 2023). Siit tuleneb koolijuhi rolli olulisus oskusel meeskonda ühendada, motiveerida ja eesmärke täita, mis võimaldab igal meeskonnaliikmel leida meeskonnas oma koha, kus ta saaks tunda ennast motiveeritult ja vajalikult (Vooglaid, 2019). Koostöö eeldab kõigi organisatsiooni liikmete tasakaalustatud tegevust, mis tagab koolikultuuris pideva ja ühtlase tegevuse sh ka väliskeskkonna muutumise tingimustes (Türk, 1999).

### **Koolijuhi eestvedamisstiilide mõju õpetajale**

Juhtimise subjekt on indiviid või indiviidide ühtehoidev kogum, kes otsustab ja vastutab ning kellel on: adekvaatne enese-, grupi-, ühiskonna- ja kultuuritunnetus ning kaasaegne ametialane ettevalmistus; orientatsioon tegutseda nii otsutaja kui ka täitjana; valmidus püsida elukestvas õppes (Vooglaid 2019). Juhtimine aitab stabiilsena hoida igapäevase töökorralduse ja jätkusuutlikkuse ning tagab personali jaoks kindlustunde, eestvedamine suunab organisatsiooni aga innovaatilisele lähenemisele ning motiveerib töötajaid sellest osa saama ja selle nimel pingutama (Jakobson, 2013). Eestvedamine on juhtimisalane

tegevus, mis tagab eestvedaja ehk liidri vabatahtliku järgimise töötajate (järgijate) poolt. Eestvedamine on liidri ja järgijate vaheline suhe, mille eesmärgiks on ühine tõhus tegevus tööle pühendumise õhkkonnas ning ta baseerub mõjutamisel läbi veenmisprotsessi suhtlemise kaudu. (Haridusametuse juhi, 2023) Õpetajate motivatsioon ja õpetamise kvaliteet on mõjutatud koolijuhtide rakendatavast eestvedamisest (Leithwood, Harris & Hopkins 2008).

Eestvedamiseks oluliste isiksuse omadustena on sagedamini pakutud meeldivust, karismaatilist, kohanevust, sotsiaalset erksust, saavutustele orienteeritust, enesekehtestavust, koostööd, kindlameelsust, usaldusväarsust, domineerivust, energilisust, püsivust, eneseusaldust, stressitaluvust ja vastutust (Türk, 1999). Koolijuht võib kasutada autokraatset, bürokraatlikku, demokraatlikku, neurokraatlikku, liberaalset, passiivset, patriarhaatlikku eestvedamist (Kreegimäe, 2012). Bernard Bassi välja toodud eestvedamisstiilidest võib koolijuht kasutada kas ümberkujundavat eestvedamist, pragmaatilist eestvedamisstiili ja Laissez-faire (las-minna eestvedamine) või Michigani uurimustes välja toodud kahe jaotuse alusel kujundatud eestvedamisstiili - ülesandele orienteeritud juhtimine ja suhetele orienteeritud juhtimine (Jacobson, 2013; Türk, 1999). Pragmaatiline eestvedamisstiil keskendub planeerimisele, eesmärgistamisele, kontrollimisele ja motiveerimisele, samas ümberkujundav eestvedamisstiil ärgitab õpetajaid looma lisaväärtusi, mis omakorda soodustab organisatsiooni arengut tervikuna ning laissez-faire eestvedamisstiili korral väldivad koolijuhid kokkulepete sõlmimist, ootuste ja eesmärkide täitmist (Jacobson, 2013).

Haridusametuse juhi kompetentsi- ja karjäärimudel (Haridusametuse juhi, 2023) toob välja, et haridusjuhte vaadeldakse enesejuhtimise, strateegia juhtimise, organisatsiooni juhtimise, süsteemse mõtlemise, meeskonna juhtimise, suhete juhtimise ja koostöö kaudu. Koolijuhi kui eestvedaja roll on tegevuse eesmärkide ja huvide ühildamine, muudatuste kavandamine ja realiseerimine ning mõjutamissuhte olemasolu, mis põhineb motiveerimisel (Türk, 1999). Koolijuhilt eeldatakse oskusi, mis võimaldavad luua pädeva ja õppiva meeskonna, kujundada positiivse ja toetava töökeskkonna ning osata anda tegevustele suund ja neid ellu viia (Haridusametuse juhi, 2023). Koolijuht teenib ühiskonna huve, tal on sotsiaalne vastutus nii kooli, kogukonna, kui riigi ees (Vooglaid, 2019).

## **MEETOD**

## **Valim**

Kvalitatiivse uuringu valimi moodustasid sihipäraselt ühe Harjumaa põhikooli kolm kvalifikatsioneeritud naisõpetajat vanusevahemikus 30-70 aastat. Uurimuses osalenud õpetajad on töötanud uuritavas haridusasutuses rohkem kui kaheksa aastat ning on õpetanud lapsi vähemalt kolme erineva koolijuhhi all. Valimis olnud õpetajad jagasid oma kogemuslugusid ning arusaamu erinevate koolijuhtide eestvedamistiilide rakendamise kohta ja töötava õpetaja kui täiskasvanud õppija toetamise kohta nende enesearengus, koostöö loomises uuritavas organisatsioonis.

## **Andmekogumine**

Lähtuvalt uurimistöös püstitatud küsimustest (milliseid koolijuhhi eestvedamisstiile on õpetajad töös koolis kogenud ja kuidas on selle käigus saanud toetatud nende eneseareng) tuuakse esile intervjueritavate kogemused ja nende vaatepunktid.

Kvalitatiivse uuringu läbiviimiseks, materjali kogumise meetodiks kasutati poolstruktureeritud intervjuud. Antud intervjuu vorm võimaldab saada teada intervjueritavate kogemusi, hoiakuid ja lubab vabalt väljendada ning põhjendada seisukohti (Lagerspetz, 2017). Lisaks võimaldab intervjuu paindlikku lähenemist ja admekogumist vajadusel reguleerida, kui väheuuritud teemal on vastuste suunda raske ette näha (Hirsijärvi *et al.*, 2005).

Uurimistöö algfaasis tutvustati intervjueritavatele õpetajatele uurimuse teemat ja arutleti, millise panuse saavad nemad uurimistöösse anda. Anonüümsuse tagamiseks pöörduiti õpetajate poole individuaalselt, otsekontaktse suhtluse kaudu. Intervjuukava oli püstitatud toetudes uurimistöö küsimustele ja teemaplokkidele, mis sisaldasid temaatilisi sõnumeid, täpsustavaid küsimusi, otseseid küsimusi ja tõlgendavaid küsimusi (Lagerspetz, 2017). Ette valmistatud intervjuukava küsimused (LISA 1) esitati enamasti kindlas järjekorras, intervjueritavatel saadud vastustest lähtudes. Selline uurimismeetod võimaldas vastata intervjueritavatel küsimustele vabalt ja jõuda vastaja “tegelikele” mõtetele lähemale (Lagerspetz, 2017).

Intervjuu eel saadeti intervjueritavatele e-mail, kus selgitati kirjalikult uurimistöö sisu, intervjuu ajalist kestvust, anonüümsuse tagatust ja osalemise

vabatahtlikkust. Nii e-mailis kui ka intervjuu alguses rõhutati fookuse hoidmist intervjuueeritava isiklikul kogemusel.

Poolstruktureeritud intervjuu viidi läbi Zoom videokõnekeskkonnas, kus intervjuu kestvuseks kujunes valmi moodustanud intervjuueeritavatega 40 kuni 60 minutit. Peale lindistuse salvestamist kõik kolm intervjuud transkribeeriti anonüümselt sõna-sõnalt ja kodeeriti ning mahakirjutamise järel salvestused kustutati. Transkriptsiooni lugemise käigus eristati andmestikust võimalikult suur hulk esmaseid koode. Teises etapis muudeti ja kohendati esmaseid koode seni, kuni tähendusüksused moodustasid sisemiselt sidusate ja omavahel eristuvate teemade ja alateemade süsteemi. Kolmandas etapis võrreldi teemasid andmestikuga ja jäeti alles need, mis suurel määral peegeldusid tervikuna. Seejuures jäeti välja teemad, mille toetuseks polnud tervikandmestikus piisavalt tuge või teema oli sisemiselt killustatud. Kvalitatiivsed uurimisandmed sisaldavad osalejate/uurimissubjektide subjektiivseid vaateid, kogemusi, tõlgendusi uuritava nähtuse kohta (Strömpl, 2015). Tulemuste ilmestamiseks on esile toodud intervjuueeritavate tsitaadid, pseudonüümid, millest K1, P2, T3 tähistavad intervjuueeritavaid.

## **TULEMUSED**

Uuringu tulemustes analüüsitakse õpetajate kogemuslikke arusaamu seoses kolme koolijuhhi eestvedamisstiilidega ning kuidas koolijuhhid on toetanud täiskasvanud õpetaja arengut kooli eestvedamisel.

Uurimisküsimuste põhjal (Milliseid koolijuhhi eestvedamisstiile on õpetajad kogunud töötamise jooksul koolis ja kuidas on täiskasvanud õpetaja arengut toetanud kooli eestvedamisel koolijuht?) loodi intervjuuküsimused teemaplokkide kaupa, mille vastustest järeldati tulemused. Järgnevalt esitatakse kvalitatiivse uuringu sisuanalüüs ja saadud tulemusi illustreeritakse küsimuste, intervjuu väljavõtete ning vastuste kaudu.

### **Õpetajate arusaamine koolijuhtide eestvedamisstiilidest**



Intervjueeritavad õpetajad mõistsid eestvedamisstiili mõistet kui koolijuhi eesmärkide seadmist, ametlike dokumentide täitmist, edasi liikudes ja toetades selle käigus oma alluvaid. Koolijuht loob õpetajatega koostöise ja tagasisidestava tiheda suhtluse, mille käigus suunab ja toetab õpetajat ja tema enesearengut töökeskkonnas.

*„...tajun õpetajana, et juhil on nagu mingisugune nägemus, et kuhu ta nagu liikuda tahab /.../ mingisugused eesmärgid /.../ ja see, kuidas ta siis toetab oma siis nii-öelda alluvad või õpetajaid, siis selle suunas liikuma.” (K1)*

*„Suunamine toetamine, kuulamine, inimeste kuulamine, onju?”(P2) „Koolijuhi eestvedamine on see, et koolijuhil peab olema kindel viis, mis ta tahab, milline ta suund on. See on väga oluline. Kui tal seda ei ole, siis, siis ta on müüdnud mees.”(T3)*

Kõigil vastanud õpetajatel olid kogemused mitme koolijuhi eestvedamise ja õpetajate arengu toetamis meetoditega. Nad tõdesid, et nagu kõik inimesed, nii ka koolijuhid loovad koolikultuuri oma oskuste ja teadmiste kohaselt. Mõnel koolijuhil on tugevaks iseloomuomaduseks hea suhtlemisoskus, teisel on osavust kompromisse leida. Õpetajatega ühel lainel olemine või oskus tööd delegeerida õpetajatele edasi on hea koolijuhi tunnused. Oluliseks peeti koolijuhi eelnevat juhtimise kogemust ja laia silmaringi.

*„...mida aeg edasi, seda rohkem eeldatakse, et juht teeb eksju koostööd ja kaasab.” (K1)*

*„...inimene sümpatiseeris oli nagu abivalmis ja sealt nagu kõik läks nii iseenesest. /.../ ikkagi inimene” (P2)*

*„Ääretult meeldiv inimene /.../. Aga temal ei tulnud juhtimine välja /.../. Tahtmine oli, aga praktikat kui niisugust ei olnud.” (T3)*

Koolijuhilt ootavad õpetajad, et ta oleks üldiselt sõbralik, empaatiline, mõistev, lahenduste keskne ja kaasav. Samas tähtsamates küsimustes võtaks koolijuht ise vastutuse, ega ei ootaks lahendusi alluvatelt.

*„...iga juht peaks ise teadma, /.../, mis ta ette võtab ja mis ta teeb /.../ kui inimene on nagu tugev või ta oma seisukohtades ja ja põhimõtetes kindel, siis ta annab sellise käsu, mida on võimalik täita ja millest kõik saavad üheselt aru”. (T3)*

### **Koolikultuur kui õpetaja organisatsiooniline toetaja ja mõjutaja**

Õpetajad soovisid olla rohkem kaasatud kooli arengu arutellu. Töötades aastaid samas koolis puudutab kooli käekäik, areng, suund ka õpetajate endi enesearengu võimalusi. Vahetuvad koolijuhid püüavad sisse tuua uuendusi, millega vanemal õpetajaskonnal on raskem kaasa minna, samas uuenduste kasutusele võtmisega toimub ka õpetajates endis enesearengu muutus. Koolijuht, kes püüab üksi, teisi kaasamata, kooli juhtida ei loo õpetajatega koostõiseid suhteid.

*„...ta nagu ise või /.../ kas juhtkonnas siis või nagu otsustati justkui midagi ja /.../ kui oli koosolek või mingi asi, siis öeldi, et nii, nüüd teeme niimoodi näiteks, või noh, selles mõttes, et pigem niisugust õpetajate nagu kaasamist, ma ei mäleta, et oleks olnud.” (K1)*

*„Inimestel ikkagi on kollektiivselt paremaid mõtteid kui üksinda.” (T3)*

*„...kui sa oled rumal või ei oska või sa oled kogenematu, sa ei julge kaasata teisi, sellepärast, et nad võivad äkki sul muidu vaiba alt ära tõmmata.” (P2)*

Õpetajad tundsid, et on vähe positiivset tagasisidet saanud ja vajaksid seda rohkem. Enamasti on positiivset tagasisidet tulnud läbi õpilaste saavutuste ja tegevuste kaudu. Kui märgatakse õpilaste viisakat käitumist või kui saavutavad väljaspool kooli hea tulemuse, siis nende õpetajad saavad nii kooliperelt kui koolijuhilt tunnustust. Tunnustamine jääb tihti anonüümseks, kuid kui midagi on kehvasti, tullakse nende juurde ja öeldakse, mis vajab paremini tegemist. Samas leiavad nad, et positiivseim viis, kuidas õpetajaid innustada enesearengule ja muutustele on konstruktiivse tagasiside saamine. Õpetajad alati ise ei oska oma tegevust hinnata ja ei teagi, et nad said hästi hakkama. Nad ei julge teatud asja uuesti korrata, kuna puudub oma tegevusele vajalik tagasiside.

*„...et keegi lihtsalt tuleks nagu selle eesmärgiga, et sa midagi veel paremini teeks. /.../ „...et pigem on olnud nagu niipidi, et kui koolijuhil on nagu vaja, et sa midagi teeksid rohkem või ma ei tea, võtaksid mingi asja enda peale, mida keegi teine ei taha võtta, et siis siis sulle öeldakse, et sa oled nii tubli, sa oskad seda /.../ aga reaalselt nagu tagasisidet mingisugusele tööle ei ole.” (K1)*

*„Ja siis natuke hakkasin mõtlema, et huvitav, kas see on piisavalt hea ja kas nii palju võib teha ja kas seda peab tegema ....” (P2)*

### **Õpetaja eneseareng ja täiendõppe vajadus.**

Intervjueeritavad tunnevad, et töökoormuse ja palgasuhe ei ole tasakaalus. Ajapuuduse tõttu mõned tegevused nii koolis kui kooliväliselt saab tehtud minimaalselt või jäävad hoopis tegemata.

*„...öösel /.../ ärkan, sest teinekord mul lihtsalt need mõtted, mille peale ma pean päevasel ajal mõtlema ja mida ma pean lahendama”. P2*

Õpetajad soovivad koolijuhi poolset kaasamist kooli tegevustesse, kuid ajapuuduse ja suure töökoormuse all on nende tegelik tahtmine kaasa rääkida vähene. Leiti ka, et kui koolijuht delegeerib õpetajatele meeskonnapõhiseid ülesandeid võiks ta olla ise ka huvitatud ja kaasatud nendesse tegevustesse.

Uuringus osalejad leidsid, et meeskondlikku enesearengut toetavad igati nii suhete loomisel kui isikliku kasvamise eesmärgil ühised koolitused ja väljasõidud ning vaheaegadel koos olemine ja koos õppimine kogu meeskonnaga.

*„...põhikoolitused, ala, esmaabi, mingi õppus on ju pea mingi paar korda aastas teatris käimine ...”. K1*

Uuringus selgus, et kuidas koolijuht toetas ja võimaldas enesearengut nii isiklikus kui professionaalses arengus, nii mõjutas see õpetajate motivatsiooni ja töötahet. Meeskonna koolitused aitavad kaasa tugevamale koostööle ja paremale läbisaamisele ja individuaalsed koolitused kasvavale enesearengule. Kõik kolm intervjueeritavat tõdesid, et omavahelised dialoogid võimaldavad laskuda eneseanalüüsi ja sellest järeldusi tehes enda arengus kasvada. Üks intervjueeritav tõi välja valupunkti, et koolituste kättesaadavus väheneb majandusliku olukorra halvenemise tõttu. Koolijuhil on keeruline vallast vahendeid saada, et toetada õpetajate arengut. Soovitud koolitused on ära jäänud enamasti rahalistel, aga ka ajalistel põhjustel. Asenduste leidmisega on raskusi ning kooli asukoht on koolituste keskustest kaugel. Oluliseks peetakse, kuidas koolijuht põhjendab, miks koolitusele ei saa.

*„...sulle öeldakse ära ja siis sa ei saa seda, mida võib-olla sa tahad ja mida sa võib-olla oled harjunud saama”. P2*

Antud uuringus tuli välja, et kui juht on hea suhtleja, kaasaja, selge eesmärgiga, eelnevate

juhi kogemustega, siis on tal kergem motiveerida meeskonda liikuma ühistel väärtustel visioonide ja eesmärkide suunal.

*„... kui sa oled kogenud juht, siis sa saad aru, et ükski ei tee midagi, et on tarvis ikkagi meeskonda...” (T3)*

Lõpetuseks, intervjueeritavad tõid esile mitmeid isikomadusi, mis toetavad õpetaja enesearengut ja mida peetakse eestvedava koolijuhi olulisteks omadusteks. Nende hulgas on ausus, empaatilisus, toetavus, ennastjuhtivus, ettevõtlikkus, hea suhtleja oskus, koostöövalmidus, kaasav lähenemine, motiveeriv suhtumine, võime anda konstruktiivset tagasisidet, õppimisvõime, inimlikkus, eesmärgipühendumus, eelnev juhtimiskogemus ning võime märgata õpetajate vajadusi ja olla avatud lahendustele ning kompromissidele. Need omadused moodustavad tervikliku ja mitmekülgse eestvedamisstiili, mis võimaldab koolijuhil edukalt toetada õpetajate arengut ja luua positiivset õpikeskkonda.

## ANALÜÜS

Seminaritöö eesmärk on analüüsida õpetajate kogemusi erinevate koolijuhi eestvedamisstiilide osas töötamise käigus koolis ning uurida kuidas koolijuht on toetanud täiskasvanud õpetaja arengut kooli eestvedamise kontekstis.

Lisaks keskenduti koolijuhi oskustele juhtida, motiveerida ja toetada õpetajaid nende teadmiste täiustamisel. Analüüsis kasutatud andmed koguti poolstruktureeritud intervjuu kaudu.

Antud uurimistöös kogesid õpetajad, et olles pidevalt töökohal (Alas, Ülbus, 2010), soovivad nad end tunda vajalikena ja olla kaasatud organisatsiooni eesmärkide loomisel ja elluviimisel. Intervjueeritavad tõdesid, et koolijuhil on koolikultuuri loomisel ja eestvedamisel otsustav ja oluline roll kanda. Koolijuhi loodud koolikultuur ja eestvedamisstiil (Haridus- ja Teadmusministeerium, 2021) mõjutab uuringul osalenud õpetajate vaimset ja emotsionaalset seisundit ja on suunanud või pidurdanud õpetaja isiklikku või professionaalset enesearengut (Goffee & Jones, 2016). Koolis töötades on õpetajad töötanud aastate jooksul kogenud juhtkonna toe puudumist või ükskõiksust ja see on saanud pidurdavaks teguriks nende enesearengul (Sarv, 2008). Samas tõid õpetajad

välja enda arusaama, et üheks koolijuhil edukaks eestvedamise takistavaks teguriks on Eesti riigi üldine majanduslik olukord ja selle mõju õpetaja töö väärtustamisel (*PALK 2024, 2023*).

Eesti riigis tõusev õpetajate puudus ja ebaühtlane jaotuvus (Riigikontroll, 2020) koormab juba täna uurimistöös käsitletud põhikoolis töötavate õpetajate töökoormust. Õpetajad asendavad pidevalt teiste aineõpetajate tunde. See omakorda raskendab koolijuhil võimaldada ja leida õpetajatele vajaminevat koolitust või täiendõpet. Intervjuus osalenud õpetajad tõid välja, et juhtkonna poolne toetus ja motivatsiooni ülalhoidmine koolijuhil poolt on olnud vähene (Piret & Piret, 2022). Piiratud rahalised ressursid ei võimalda õpetajatel end koolitada. Intervjuudest selgus, et koolijuhil oskus märgata õpetajate vajadusi ja suunata õigeaegselt neid arengut toetavatele koolitustele/täiendõppele on organisatsiooni toimise olulisteks alusteks, et õpetajad töölt ei lahkuks (Alas, 2005).

Intervjuudest selgus, et uudsema käsitlusega õpetajakoolituse läbimine võib kaasa tuua positiivseid muutusi õpetaja enesearengus. Samas on kogetud koolitusi, mis pole toetanud õpetajate enesearengut või ei leita koolituste hulgast endale sobilikku.

Intervjuueeritud õpetajad leidsid, et hea enesehinnang, sisemine vajadus ja motivatsioon võimaldab neil tõhusamalt õpetada lapsi ja olla parem kolleeg (Õpetajate Liit, *n.d.*).

Uuringu eesmärk sai täidetud. Intervjuueeritavad andsid küsimustele vastates vajalikul hulgal materjali, mis võimaldas luua uurimisküsimustest lähtuvalt seoseid teooria ja tulemuste vahel. Antud uuringu piiranguks oli intervjuueeritavate vähesus ja see, kuidas tagada nende privaatsus ühes Harjumaa koolis. Lisaks ei pruugi uuringust ilmnedu kogu Eestimaa õpetajate kogemus, küll võimaldab see uuring edasisi tegevusi uurimaks, kuidas kogevad teiste koolide õpetajad enda enesearengu võimalusi koolijuhil eestvedamise all. Uuringut saab jätkata poolstruktureeritud intervjuusid tehes või luua suurem valim õpetajatest ja küsitleda neid ankeetküsitluse teel. Laiem uuring võimaldaks mõista õpetajate enesearenguga seotud väljakutseid ja aitaks kaasa leidmaks lahendusi parandamiseks õpetajate tööolusid Eesti haridussüsteemis.

## KOKKUVÕTE

Uurimistöö eesmärk võimaldas analüüsida õpetajate kogemuslikke arusaamu seoses kolme koolijuhi eestvedamisstiilidega ning uurida, kuidas koolijuhid on toetanud täiskasvanud õpetaja arengut kooli eestvedamisel.

Õpetajate motiveerimiseks on oluline koolijuhi poolt edastatud selge tegutsemise eesmärk ja vajadus. Koolijuhi roll eestvedamisel on ühiste väärtushinnangute alustel tegutsemine ja kogu koolipere toetamine ning juhtimine.

Koolijuhil on oluline roll hoidmaks häid kollegiaalseid suhteid, võimaldada ühiseid koosolemisi, hetki, kus lisaks eesmärkide saavutamisel saaksid kolleegid paremini üksteist tundma õppida. Koolijuhi oskus tuua nähtavale õpetajate tugevused ning märgata nende arenguvajadusi on oluline osa tugeva koolikultuuri kasvamisel. Teadlikult tegutsev koolijuht võimaldab õpetajatele eneseanalüüsi ja panustab õpetajate tundmisele. Selle tulemusel teab koolijuht oskuslikumalt suunata õpetajaid neid toetavatele koolitustele, täiendõppele. Õpetajate soov enesearengule, parem enesehinnang ja motivatsiooni olemasolu loob positiivse koolikultuuri, kus kõikidel osapooltel on olla hea.

Täna intervjueeritavaid ja kõiki teisi, kes olid selle seminaritöö valmimise osalised.

## Kasutatud allikad:

- Aava, K., & Slabina, P. (01.05.2019). Õpetajate koostöise õpikultuuri kogemused Eesti üldhariduskoolide näitel. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri*, nr 7(1), 76–100.  
<https://doi.org/10.12697/eha.2019.7.1.04>
- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine: käsiraamat*. Külim.
- Alas, R., & Üblus, Ü. (2010). *Organisatsioonide arendamine*. Külim.
- Gabriel. (13.06.2023). *Uuring: 90% Eesti õpetajatest on läbi põlenud ja enamik plaaninud töölt lahkumist*. Eesti Haridustöötajate Liit.  
<https://ehl.org.ee/2022/06/15/uuring-90-eesti-opetajatest-on-labi-polenud-ja-enamik-plaaninud-toolt-lahkumist/> (03.01.2024).
- Eesti Õpetajate Liit. (n.d.). *Õpetaja Kutse-Eetika: Tööversioon 1*.  
[https://opetajateliit.ee/uudis\\_160304\\_1.php](https://opetajateliit.ee/uudis_160304_1.php). (03.01.2024).
- Einsenschmidt, E., Robinson, M., Stoneman, C., & Vanari, V. (2021). *Koolijuhi arengusammude kavandamise juhend. Õpetajate ja koolitusjuhtide täiendusõppe süsteemi arendamine*. Haridus- ja Teadusministeerium.  
[https://www.tlu.ee/sites/default/files/Arengusammud%20o%CC%83ppimise%20eestvedamiseks%20haridusasutuses\\_ET%20\(2\).pdf](https://www.tlu.ee/sites/default/files/Arengusammud%20o%CC%83ppimise%20eestvedamiseks%20haridusasutuses_ET%20(2).pdf). (12.11.2023).
- Goffee, R., & Jones, G. (2016). *Miks peaks keegi siin töötama?: Mida on tarvis selleks, et luua suurepärase organisatsioon*. Tallinna Raamatutrükikoda.
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2020). Haridusvaldkonna arengukava 2021-2035.  
<https://kultuurikoda.eu/wp-content/uploads/2020/04/Haridusvaldkonna-arengukava-2021-2035.pdf> (03.01.2024)
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2023). Haridusvaldkonna teadus- ja arendustegevuse programm 2023–2027. [https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2023-12/Lisa\\_Haridusvaldkonna\\_teadus-ja\\_arendustegevuse\\_programm\\_2023-2027\\_\(10\)\\_3.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2023-12/Lisa_Haridusvaldkonna_teadus-ja_arendustegevuse_programm_2023-2027_(10)_3.pdf) (03.01.2024).
- Harris, A., Hopkins, D. & Leithwood, K. (2008). Seven 39 ektor claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*
- Haridusasutuse juhi kompetentsimudel*. (05.10.2023). <https://www.hm.ee/uldharidus-ja-noored/opetaja-koolijuht-ja-koolipidaja/haridusasutuse-juhi-kompetentsimudel#suhete-juhtimine> (03.01.2024).

- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Kirjastus Medicina.
- Jakobson, K. (2013). *Koolijuhtide eestvedamisstiilid ja nende seosed õpetajate töörahuloluga Tartu Gümnaasiumi näitel*. Tartu Ülikool. Magistritöö. [Koolijuhtide eestvedamisstiilid ja nende seosed õpetajate töörahuloluga Tartu gümnaasiumide näitel \(ut.ee\)](https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/3b49b321-026e-4034-afee-23882cc06491/content) (12.11.2023).
- Kallas, K., Tatar, M., ...(2015). Uuring „Õpetajate täiendusõppe vajadused”. Balti Uuringute Instituut. <https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/3b49b321-026e-4034-afee-23882cc06491/content> (18.12.2023).
- Kreemäe, K. (2012). *Juhtimine. Eestvedamine*. Eesti Maailikool. <https://juhtimine.weebly.com/eestvedamine.html> (12.11.2023).
- Lagerspetz, M. (2017). Ühiskonna uurimise meetod. Sissejuhatus ja väljajuhtatus. TLÜ. Tallinn.
- Loogma, K., Ruus, V-R., Talts, L., Ploom-Valickis, K. (2009). *Õpetaja professionaalsus ning tõusama õpetamis- ja õppimiskeskonna loomine*. OECD rahvusvahelise õpetamise ja üppimise uuringu Talis tulemused. Tallinna Ülikooli haridusuuringute keskus. <https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-10/talis2008.pdf>
- Koolikultuuri põhidimensioonidest uuringutes. (n.d.)*. <https://www.tlu.ee/opmat/ka/opiobjekt/Koolikultuur/koolikultuuripohidimensioonidestuuringutes.html> (18.12.2023).
- PALK 2024*. (23.08.2023). Eesti Haridustöötajate Liit. <https://ehl.org.ee/palk-2024/> (02.01.2024).
- Riigikontroll. (2020). *Esmatähtsate avalike teenuste tulevik*. Riigikontrolli aruanne Riigikogule. Riigikontroll. <https://www.riigikontroll.ee/LinkClick.aspx?fileticket=0B6r9AfvDEI%3D&language> (18.12.2023).
- Salu, E. (2018). *Õpetajate arvamused õpetajate töölt lahkumise põhjuste kohta*. Magistritöö. Tartu. <https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/7b98c415-87d0-4e49-b302-995e90165e1e/content>. (18.12.2023).
- Sarv, Ene -S. (2008). *Õpetaja ja kool õpilase arengu toetajana*. Õpetaja enesest ja koolist. Tallinna Ülikool.
- Strömpl, J. (n.d.). *Üldmetodoloogilised küsimused*. Kvalitatiivsed uurimismeetodid sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool. <https://sisu.ut.ee/kvalitatiivne/%C3%BCldmetodoloogilisi-k%C3%BCsimusi>



- Taimalu, M. (n.d.). *Õpetaja professionaalse arengu erinevad käsitletud*. Tuleviku Õpetaja. <https://tulevikuopetaja.edu.ee/moodul-v/opetaja-professionaalse-arengu-erinevad-kasitlused/> (18.12.2023).
- Türk, K. (1999). *Personali juhtimine ja eestvedamine*. Tartu Ülikool.
- Vooglaid, Ü. (2019). *Elanikust kodanikuks*. Käsiraamat isemõtlejale. <https://vooglaid.org/raamatud/elanikust-kodanikuks/> (02.01.2024).
- Piret, & Piret. (20.06.2022). Uuring: 90% Eesti õpetajatest on läbi põlenud ja enamik plaaninud töölt lahkumist – Õpetajate Leht. *Õpetajate Leht*. <https://opleht.ee/2022/06/uuring-90-estti-opetajatest-on-labi-polenud-ja-enamik-plaaninud-toolt-lahkumist/> (18.12.2023).

**Intervjuu küsimused.****Üldküsimused:**

1. Kui kaua olete töötanud õpetajana selles Harjumaa koolis?
2. Kui mitme erineva juhi (direktori) alluvuses olete selle aja jooksul töötanud?
3. Milline on sinu kvalifikatsioon?

**Koolijuhi eestvedamisstiilide mõju õpetajale**

4. Kuidas te mõistate tähendust koolijuhi eestvedamisstiil
5. Millised on sinu kogemused koolijuhtide ja nende eestvedamisstiilidega?

**Koolikultuur kui õpetaja organisatsiooniline toetaja ja mõjutaja**

6. Kuidas on koolijuhid kaasanud õpetajaid kooli arengu arutellu ja tuleviku plaanidesse?
7. Millist tagasisidet oled saanud koolijuhilt töö tulemuslikkuse tegevuse ja enesearengu kohta?
8. Milliseid hinnanguid on koolijuht kasutanud, kas hinnangute andmisel on koolijuht andnud näiteks tunnustamist, võimestamist, konstruktiivset tagasisidet või on esile toonud märgatud sooritust, viga?

**Õpetaja eneseareng ja täiendõppe vajadus**

9. Kuidas koolijuht arendab ja edendab kollegiaalset koostööd, näiteks korraldanud koolitusi, väljasõite teinud ?
10. Kuidas koolijuht on loonud meeskonnas arengut ja õppimist toetava koolikultuuri?
11. Kuidas koolijuht suhtub õpetajate enesearengusse ja on toetanud individuaalsel ja professionaalsel enesearengul?
12. Kuidas koolijuht on kujundanud õpetaja enesearengut organisatsioonis?
13. Milline koolijuhi eestvedamisstiil on seni andnud kõige paremat tulemust ja tõstnud motivatsiooni?

### **Kokkuvõtteks**

14. Millist eestvedamisstiili, suhtumist, tegutsemist ootad ja vajad kõige enam koolijuhilt, et see toetaks ka sinu enesearengut?
15. Millised võiks olla hea koolijuhi iseloomuomadused?