

Tartu Ülikool  
Sotsiaalteaduste valdkond  
Haridusteaduste instituut  
Hariduskorralduse õppekava

Helen Järvpõld  
DEMOKRAATLIKE JUHTIMISPÕHIMÕTETE RAKENDAMISEST  
ÜLDHARIDUSKOOLIDES KOOLIJUHI HINNANGUTE PÕHJAL  
Magistritöö

Juhendaja: pedagoogika kandidaat Hasso Kukemelk

Tartu 2020

### **Resümee**

Antud magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, millisel määral üldhariduskoolide juhid kasutavad demokraatlikku juhtimisstiili ja milliseid demokraatlikke põhimõtteid kõige enam koolides rakendavad. Tegemist on kvantitatiivse uurimusega, kus andmeid koguti Lõuna-Eesti üldhariduskoolide juhtidelt (N=50) elektroonilise ankeetküsitluse kaudu. Tulemustest selgus, et koolijuhid kasutavad endi hinnangul kõrgel või väga kõrgel tasemel demokraatlikku juhtimisstiili. Samuti tõid koolijuhid välja, et demokraatlike juhtimispõhimõtete rakendamine mõjub nende koolile hästi ja nad on valmis oma juhtimisstiili muutma, kui see peaks nende töökeskkonda parendama.

Märksõnad: koolijuht, juhtimisstiil, demokraatlik juhtimisstiil

### **Abstract**

Implementing democratic leadership principles in primary and secondary schools based on assessments by principals

This study intends to find out to what extent primary and secondary school principals use democratic leadership and which democratic principles they exercise in their schools the most. Quantitative data from principals was collected via online questionnaire (N=50). The results showed that principals present a high degree of democratic leadership behaviours on their opinion. Principals also reported that using democratic principles would have a positive effect on their school and they are willing to change their leadership style if it would improve their working environment.

Keywords: principal, leadership style, democratic leadership style

## Sisukord

Sissejuhatus .....	5
1 Uurimuse teoreetilised lähtekohad .....	7
1.1 Kool ja selle juhtimine .....	7
1.2 Juhtimisstiilid .....	8
1.3 Demokraatlikud juhtimispõhimõtted .....	10
1.4 Direktorite väljakutsed demokraatlike juhtimispõhimõtete rakendamisel .....	14
1.5 Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused .....	15
2 Uurimuse metoodika .....	17
2.1 Valim .....	17
2.2 Mõõtevahendid .....	18
2.3 Uurimisprotseduur .....	19
2.4 Andmetöötlusmeetodid .....	19
3 Tulemused .....	20
3.1 Koolijuhtide hinnangud juhtimisstiilide kohta .....	20
3.2 Koolijuhtide hinnangud demokraatlikele juhtimispõhimõtetele .....	20
3.3 Koolijuhtide hinnangute erinevused demokraatliku juhtimisstiili väidetele taustaandmete järgi .....	22
3.3.1 Hinnangute erinevused demokraatliku juhtimisstiili väidete ja soo vahel .....	23
3.3.2 Hinnangute erinevused demokraatliku juhtimisstiili väidete ja töötajate arvu vahel .....	23
3.3.3 Hinnangute erinevused demokraatliku juhtimisstiili väidete ja kooli tüübi vahel .....	24
3.4 Koolijuhtide hinnangute erinevused demokraatliku juhtimisstiili rakendamisest koolis seoses taustaandmetega .....	24
3.5 Demokraatlike juhtimispõhimõtete rakendamine .....	26
3.5.1 Huvigruppide kaasamine .....	27
3.5.2 Koolijuhtide valmisolek juhtimisstiili muuta .....	25
3.5.3 Demokraatlikku juhtimisstiili kasutamine .....	25
4 Arutelu .....	27
4.1 Piirangud ja soovitused edasisteks uurimusteks .....	30
Tänuõnad .....	31
Autorluse kinnitus .....	31
Kasutatud kirjandus .....	32
Lisad .....	37

## Demokraatlike juhtimis põhimõtete rakendamisest üldhariduskoolides 4

Lisa 1 Küsimustik koolijuhtidele.....	37
Lisa 2 Koolijuhtide hinnangud demokraatliku juhtimisstiili väidetele .....	42

## Sissejuhatus

Koolireformi ja arendustega tegelevate inimeste teadvusesse pole ühtegi tänapäevast kontseptsiooni jõulisemalt vastu võetud kui see on juhtimine. Kirjanduses on korduvalt rõhutatud juhtimise tähtsust kooli arengu ja muutuste juhtimisel (Day & Harris, 2002; Fullan, 2001).

Koolijuhtimise strateegia arendamine ja täideviimine sõltub sellest, kuidas mõistetakse koolijuhtimist. Samuti sõltub sellest, kuidas koolieluga seotud inimesed, alates kooli hoolekogust ja koolijuhist ning lõpetades õpetajate, lapsevanemate ja õpilastega, selles osalevad. Koolijuhtimine on mitmekülgne protsess, milles kasutatakse sihtotstarbeliselt ära õpetajate, õpilaste kui ka lapsevanemate oskusi ja teadmisi, et saavutada ühiselt seatud hariduseesmärke (Kollias, 2013). Prioriteediks peavad olema suhted, mitte üksikisikud või protsessid. Hariduseesmärkide seisukohast tuleb juhtimisega tegeleda organisatsiooni kõikidel tasanditel, keskenduda olulisemate huvigruppide teenimisele ja julgustada kogu organisatsiooni juhtimisprotsessis osalema (Hallinger & Heck, 2010; Mulford & Edmunds, 2009).

Õpetamise ja õpetajate järel mõjutab õpilaste õppimist ning edukust koolis kõige enam kooli juhtimine (Leithwood, Seashore Louis, Anderson & Wahlstrom, 2004). Kooli juhtimine mõjutab õpilasi kaudselt eelkõige tänu juhtide võimele julgustada kooli töötajaid pingutama ja oma loomupäraseid andeid arendama (Hallinger & Heck, 1998; Supovitz, Sirindes & May, 2010). Koolijuhid mängivad olulist rolli õpetajate motivatsiooni ja töötingimuste kujundamisel ning õpetajad kujundavad omakorda klassitöö tavasid ja õpilaste õppimist (Hallinger & Heck, 1998).

Juhtimisstiile on uuritud läbi aegade väga põhjalikult ja on arendatud välja erinevaid teooriaid. Lihtsustatud käsitluse järgi võib juhtimisstiilid jagada autokraatlikuks, demokraatlikuks ja mittesekkuvaks (Buchanan ja Huczynski, 1997). Koolijuhtimise uueks tendentsiks on vastutuse jagamine kõigi õpikeskkonna liikmete vahel. Kooli arengu tagamiseks on vaja, et kõik huvigrupid panustaksid plaanide väljatöötamise ja uuenduste rakendamisse. Demokraatlikku juhtimisstiili rakendamine lahendab antud väljakutsed, mis seostuvad erinevate huvigruppide kaasamise ja nende rahuloluga (Delgado, 2014).

Eesti haridusasutustes on juhte ja juhtide juhtimisstiile uuritud õppeasutuste tüüpide ja erinevate piirkondade kaupa. Maiste (2019) bakalaureusetöö annab ülevaate sellest, mida on varasemalt lasteaia direktorite juhtimisstiilide juures uuritud. Töös leidis kinnitust Maiste püstitatud hüpotees, mille kohaselt lasteaia õpetajate hinnangul kasutavad direktorid enim

demokraatlikke juhtimispõhimõtteid. Aasna (2017) uuris kutseõppeasutuste õpetajate ja juhtide hinnanguid koolijuhtide eestvedamisstiilidele ja –kompetentsidele. Tulemustest selgus, et koolijuhid hindavad enda kasutatavaid eestvedamisstiile kõrgemalt kui õpetajad. Savi (2016) on uurinud koolide eestvedamise eripärasid üldhariduskoolides. Töös selgus, et koolijuhtidel on keeruline haridussüsteemi muudatustega kaasas käia ning arvestada õpetajate individuaalsusega, eriti seda kooli keerukas kontseptsioonis.

Eelnevalt läbiviidud uurimustest on näha, et demokraatlikku juhtimisstiili on uuritud lasteaegade võtmes, kuid üldhariduskoolide kohta Eestis uuringud puuduvad.

Tuginedes eeltoodule on antud magistr töö uurimisprobleem järgmine: millisel määral kasutavad koolijuhid demokraatlikku juhtimisstiili? Käesoleva töö eesmärk on välja selgitada, missugused on koolijuhtide hinnangud enda juhtimisstiilile ja mil määral kasutavad nad demokraatlikke juhtimispõhimõtteid. Lisaks leiab uurimus, kuidas koolijuhid hindavad demokraatliku juhtimisstiili tulemuslikkust ja mil määral nad on valmis oma juhtimisstiili muutma.

Töö koosneb neljast peatükist. Esimeses peatükis antakse teoreetiline ülevaade juhtimisstiilidest ja demokraatlikest juhtimispõhimõtetest. Teises peatükis kirjeldatakse töö metoodikat, tuues välja valimi ja mõõtevahendi kirjelduse. Põhjalikumalt kirjeldatakse andmete kogumise ja töötlemise protseduuri. Kolmandas peatükis tuuakse välja küsitluse tulemused. Neljandas peatükis analüüsitakse tulemusi ja seostatakse neid teoreetiliste seisukohtadega.

# 1 Uurimuse teoreetilised lähtekohad

## 1.1 Kool ja selle juhtimine

Organisatsiooni moodustab enamasti grupp inimesi, kellel on ühised eesmärgid ja kes teevad omavahel koostööd. Eesmärkide saavutamiseks peab organisatsioon pidevalt tööd tegema ja struktureerima oma tegevusi. Struktureeritud tegevuste jaoks on tähtsal kohal juht, kes suunab organisatsiooni liikmeid ja aitab neil jõuda organisatsiooni eesmärkideni oma kogemuste ja teadmiste abil (Valk, 2003).

Juhtimise paljudes määratlustes on kesksel kohal mõjutamise komponent (Bush & Glover, 2003). Leithwood jt (1999) märgivad, et mõjutamine tundub olevat enamike juhtimiskontseptsioonide vajalik osa. Yukl (2002) on selgitanud mõjutamisprotsessi järgmiselt: enamik juhtimise definitsioone kajastab eeldust, et üks inimene (või rühm) avaldab teadlikult mõju teistele inimestele (või rühmadele) tegevuste ja suhete struktureerimiseks organisatsioonis. Yukl rõhutab, et juhtimisega võib tegeleda üks inimene või inimeste rühm. Ka Harris ja Chapman (2002) ning Leithwood (2001) kinnitavad seda seisukohta ja pooldavad juhtimise jagamist. Ogawa ja Bossert (1995) väidavad, et juhtimine hõlmab mõjutamist ja nõustuvad, et juhtimisvõtteid võivad kasutada kõik organisatsiooni liikmed. Juhid mõjutavad oma tegevustega teiste motivatsiooni ja tegevusi teatud eesmärkide saavutamiseks. See definitsioon viitab sellele, et mõjutamisprotsess on eesmärgipärane, kuna selle eesmärk on saavutada teatud tulemusi. Stoll ja Fink (1996) on samuti kirja pannud kontseptsiooni, kuidas juhid koolis tegutsevad. Nende arvates seisneb juhtimine sõnumite edastamises üksikisikutele ja rühmadele, kellega juhid suhtlevad. Eesmärgiks on rajada ühine ja arenev nägemus selle kohta, kuidas õpilastele erinevaid hariduskogemusi pakkuda.

Juhtimist võib mõista kui mõjuvõimu, kuid see definitsioon on puudulik, kuna ei selgita ega soovita, milliseid eesmärke või toiminguid selle protsessi kaudu taotleda tuleks. Teatud alternatiivsed juhtimisteooriad keskenduvad vajadusele, et juhtimine põhineb kindlatel isiklikel ja ametialastel väärtustel (Bush & Glover, 2003). Wassenberg (1999) väidab, et juhi peamine väärtus on inimeste ühendamine põhiväärtuste ümber. Tema arvates peaksid põhiväärtused olema järgmised:

- 1) koolid tegelevad õppimisega ja kõik koolikogukonna liikmed on õppijad;
- 2) iga koolikogukonna liige on väärtustatud kui indiviid;
- 3) kool on rajatud selleks, et vastata õpilaste vajadustele;
- 4) õppimine on seotud kogu inimese arenguga ja toimub klassiruumides ja väljaspool seda;

5) inimesi saadab edu, kui neid usaldada, julgustada ja kiita (Wassenberg, 1999). Greenfield ja Ribbins (1993) lisavad, et juhtimine algab juhtide iseloomust, mida väljendatakse isiklikes väärtusest, eneseteadlikkuses ja emotsionaalses võimekuses.

Riigi vaatepunktist lähtuvalt kasutatakse mõistet “koolijuhtimine” sageli vaheldumisi kooli majandusliku või haldusjuhtimise tähenduses. Juhtimine liidrirolli võtmise või eestvedamise tähenduses hõlmab organisatsiooni suunamist inimeste hoiakute, motivatsiooni ja käitumise kujundamise abil, juhtimine majandusliku ja haldusjuhtimise tähenduses on tihedamalt seotud tegevuse tagamisega (Bush & Glover, 2003). Ball (2012) on väitnud, et koolijuhtimise kontseptsioon on sageli seotud pigem tulemuste saavutamise ja numbritest lähtuva juhtimise, mitte võrdsuse tagamisega.

Koolijuhtimine on rahvusvaheliselt oluline hariduspoliitiline teema. Juhtimisega arvestamine on eriti oluline kooli tulemuste parandamisel. Koolijuhtimise abil on võimalik mõjutada õpetajate motivatsiooni ning kooli õhustikku ja keskkonda (Pont, Deborah & Moorman, 2008). Juhtimistegevuste abil on võimalik luua keskkond, kus õpetajatel on võimalik edendada pedagoogilisi tegevusi seostades neid tõhusalt õpilaste õppimisega (Hallinger & Heck, 2010). Koolijuhtimise olemus on aastatega muutunud. Koolijuhtidelt oodatakse koolis, et nad täidaksid enam kui lihtsalt administraatori ülesandeid, olles eestvedajad, kes juhendavad ja toetavad töötajaid ning panustavad nende õpetamisprotsessi (OECD, 2016).

## 1.2 Juhtimisstiilid

Iga juht on kasutusele võtnud teatud tüüpilised käitumisviisid, mida kasutada inimeste juhtimiseks. Käitumisviisid sõltuvad isiksusest ning eelnevatest kogemustest. Juhtimise teooriates on sellist käitumisviiside (võtete) kogumit hakatud nimetama juhtimisstiiliks (Krips, 2011).

Kripsi (2011) andmetel kohtab kirjanduses kõige enam juhtimisstiilide jaotumist autokraatlikuks, demokraatlikuks ja mittevahesegevavaks. Buchanan ja Huczynski (1997) on kirja pannud, kust selline jaotus ka pärineb. Lewin, White ja Lippitt on pannud oma uuringutega (1938-1950) aluse juhtimisstiilide jaotumise mittevahesegevavaks (*laissez-faire*), demokraatlikuks ja autokraatlikuks. Tähtsamaiks uuringuks sai White'i ja Lippitti tehtud katsete seeria, milles kümneaastased poisid jagati eri gruppidesse ja jälgiti neid töö käigus. Gruppide eesotsas olid täiskasvanud, kelle ülesandeks oli kinni pidada kolmest juhtimisstiilist (Tabel 1).

Autokraatlik juhtimisstiil. Grupis käitatakse juhi korralduste järgi. Töö kirjeldused ja protseduurid on määranud juht. Juht jagab eesmärgid grupi liikmetele ja kontrollib grupiliikmete tulemusi. Ise ta töös ei osale. Juht otsustab, kes kellega töötab, kiidab ja kritiseerib iga grupi liiget isiklikult (Buchanan & Huczynski, 1997). Autokraatlikku stiili puhul on kõik õigused ja vastutus liidril. Rõhk on selgel ja ootuspärasel tegevusel ning sageli grupi liikmetel isiklik omaalgatus pidurdub (Skinner & Ivancevich, 1992).

Demokraatlik juhtimisstiil. Juht julgustab kõiki arvamust avaldama. Grupis otsustatakse võrdselt koos. Juht toetab kõiki eesmärkide saavutamisel ja vajadusel annab nõu. Grupi liikmed võivad valida, kellega nad soovivad koostööd teha. Juht on grupiliikmetele tagasisidet andes objektiivne ja tugineb ainult faktidele. Juht osaleb ka ise mingil määral grupi töös, et grupi liikmed oleksid motiveeritud (Buchanan & Huczynski, 1997). Organisatsioonis toimub pidev infovahetus mõlemas suunas ehk alt üles ja ülevalt alla (Skinner & Ivancevich, 1992).

*Laissez-faire* juhtimisstiil (ehk mittevahesegev). Grupi liikmetel on täielik otsustusvabadus ja juht sekkub nende töösse võimalikult vähesel määral. Juht jagab välja töö materjalid pikemate selgitusteta. Juht jagab lisainformatsiooni vaid siis, kui grupi liikmed seda küsivad. Ta ei osale töös ja ka rühmaarutelud jätab ta grupi liikmetele ise pidada. Tagasisidet selline juht ei anna (Buchanan ja Huczynski, 1997).

Uurimuses selgusid järgnevad punktid:

- *Laissez-faire* stiilis juhitud gruppides tehti vähem tööd ja kvaliteet oli kehvem võrreldes demokraatlikult juhitud gruppidega. Grupi liikmete rahulolu oli aga kõrge.
- Demokraatliku juhtimisstiiliga gruppides oli tehtud töö kvaliteet kõrge, aga võrreldes autoritaarselt juhitud gruppidega oli töö hulk väiksem. Lisaks oli töömotivatsioon kõrge ja originaalsete lahenduste hulk suurem võrreldes teiste gruppidega.
- Autokraatliku juhtimisstiiliga gruppides oli võrreldes demokraatlikuga tööhulk suurem, aga kvaliteet madalam. Neis gruppides esines rohkem vaenulikkust ja sõltuti rohkem oma grupi juhust.

Uurimuses selgus, et poisid eelistasid demokraatlikku juhtimist mittesekkuvale ja autokraatlikule (Buchanan ja Huczynski, 1997).

Tabel 1 Psühholoogilised põhivajadused ja juhtimisstiilid (Shepherd-Jones & Salisbury-Glennon, 2018)

Juhtimisstiil	Autonoomia	Pädevus	Suhtlus
Autokraatlik	kontrollib õpetajaid ja nende tegevusi	kiidab ja kritiseerib põhinedes isiklikel standarditel	ei julgusta õpetajaid omavahel suhtlema
Demokraatlik	juhendab õpetajaid nendega samal ajal tööd tehes	usub, et õpetajad suudavad iseseisvalt enda tööd teha	julgustab õpetajate vahelist suhtlust
Mittevahelesegav	mõjutab õpetajaid ja nende tegevusi minimaalselt või üldse mitte	annab tagasisidet minimaalselt või üldse mitte.	pingutab minimaalselt, et luua teistega suhteid

Teemaga seotud kirjanduses valitseb üldine konsensus, et juhtimisstiil mõjutab peamiselt kõiki organisatsioonilisi ja individuaalseid muutujaid (organisatsioonikultuur, organisatsiooniline pühendumus, organisatsioonisisene kodanikukäitumine, organisatsiooniline tugi ja usaldus, tööga rahulolu, motivatsioon jne) (Terzi & Derin, 2016). Juhtimise põhieesmärgiks on tagada suund ja avaldada mõju (Leithwood *et. al.*, 2004). Sellised omadused võivad tunduda petlikult lihtsad, kui neid ei käsitleta sellises keerulises kontseptsioonis nagu seda on haridusasutus. Koolil on mitu tahku, sealhulgas isikutevaheline aspekt, mis teeb koolijuhtide ja õpetajate omavahelise suhtluse äärmiselt oluliseks. Lisaks mõjutavad koolijuhid kaudselt õpilaste õppimist ja koolikliimat (Hallinger & Heck, 2010). Uuringute tulemused direktorite juhtimisstiilide kohta viitavad sellele, et juhid, kes teevad õpetajatega koostööd, küsivad neilt sisendit, kaasavad neid otsuste tegemisel, julgustavad neid avatud suhtlemisele ja tagavad positiivse koolikultuuri ning suudavad luua oma õpetajatega toetavad suhted (Supovitz *et. al.*, 2010).

### 1.3 Demokraatlikud juhtimispõhimõtted

Demokraatliku juhtimisstiili eesmärgiks on luua keskkond, kus inimesi julgustatakse ja toetatakse, et otsida tõe maailma kohta. Seetõttu tähendab juhtimine ühiste inimlike hüvede otsimist. Demokraatliku juhtimise eesmärk on luua keskkond, kus inimesed otsivad võimalusi, et oma erimeelsusi lahendada läbi dialoogi. Demokraatlik juhtimine harjutab ja

hõlbustab arutelu. Demokraatliku juhtimise eesmärk on luua keskkond, kus inimesed panustavad aktiivselt organisatsiooni, selle kultuuri ning suhete loomisesse ja arendamisse. Demokraatlik juhtimine toimub kogu organisatsiooni ulatuses, selle tunneb ära juhtimise hajumise järgi (Woods, 2005).

Greenberg on oma raamatus „Ameerika hariduse kriis“ (*The Crisis in American Education*) välja toonud demokraatia kolm põhitõde:

- 1) inimestel on teatud põhiõigused;
- 2) inimesed peaksid saama neis otsustes kaasa rääkida, mis neid puudutavad;
- 3) inimestel peaksid olema võrdsed võimalused elus läbi lüüa.

Koolis räägitakse küll demokraatia tõekspidamistest, kuid reaalsuses rakendatakse neid vähesel määral. Tavaliselt ei saa õpilased otsustada kooli reeglite üle ja harva saavad nad esitada oma seisukoha sellest, kuidas koolipäev võiks välja näha. Greenbergi meelest peaks demokraatlikke riikide kohustus olema inimeste ettevalmistamine demokraatliku riigi kodaniku võimalusteks ja kohustusteks. Kooli, kus need samad võimalused ja kohustused puuduvad, ei saa nimetada toimiva ettevalmistuse tagajaks Samas raamatus on Greenberg oma kolleegidega välja toonud, et demokraatlik kool peaks olema koht ideede jagamiseks ja talentide rakendamiseks (Gray, 2018).

Demokraatlik juhtimine on läbi hariduse ajaloo haridusteoreetikute ja teadlaste poolt populaarsust kogunud (Klinker, 2006). Demokraatlik juhtimine hõlbustab juhtide ja teiste inimeste potentsiaali kasvu (Woods, 2005). Demokraatliku juhtimise keskmeks on austus inimeseks olemise vastu, püüdlemine ühiste hüvede poole ja vabadus tegutseda vastavalt oma soovile (McClain, Ylimaki & Ford, 2010). Seetõttu on demokraatlik juhtimine loonud keskkonna, kus inimesi julgustatakse ja toetatakse tõe poole püüdlemisel (Woods, 2005).

Demokraatlik juhtimine tähendab seda, et koolijuhid vastutavad, et haridusorganisatsioonid oleksid rajatud demokraatlike väärtuste keskselt nagu on ka laiem ühiskond. Demokraatlikud väärtused on näiteks võrdsus ja sotsiaalne õigus. Need rõhutavad väärikust ning vähemuste ja kõigi kooli liikmete õigusi ja heaolu. Tasakaalustades võimu ja usaldust kooli juhtimises on võimalik saavutada võimestamine, mis omakorda loob soodustava õpikeskkonna, kus õpilased arenevad kodanikena (Harris, Moos, Møller, Robertson, & Spillane, 2007).

Demokraatlik juhtimine on moraalne tegevus, mida ei saa täielikult mõista, kui ei toimu arutelu selle üle, mida me mõtleme demokraatlikel väärtustel põhineva hariduse all. See tähendab, et hariduse peamine kohustus on demokraatlike kodanike loomine ning veendumus,

et demokraatlikum ja võrdõiguslikum ühiskonnakorraldus on nii võimalik kui ka soovitud ning et haridusel võib olla oluline roll sellise ühiskonna saavutamisel (Banks *et al.*, 2005).

Traditsiooniline vaade juhtimisele kui individuaalse rolli või vastutusega seostatav seisukoht, asendatakse järk-järgult alternatiivsete juhtimisteooriatega, mis ülistavad mitme juhtimisallika voorusi. Eriti on esile tõstetud jagatud juhtimine, mis kinnitab, et juhtimine ei ole ühe inimese ülesanne. Juhtimine on midagi, mida paljud inimesed võiksid kasutada ja juhtimine ei ole ainult teatud inimese valdkond teatud organisatsiooni osades (Ogawa ja Bossert, 1995).

Idee, et juhtimist tuleks jagada õppimise tõhustamiseks, on viimasel ajal juhtimisalastes uuringutes võimendunud. Õpilaste õppimise parendamises mängib olulist rolli vastutuse ja juhtimise jagamine mitte ainult kooliliikmete vahel, vaid ka kogukonna sees (Louis, Leithwood, Wahlstrom, & Anderson, 2010). Kuigi koolijuhid on võtmeisikud, et edendada õpilaste õppimisvõimalusi ja jätkata kooli arendamist, siis tavapärase vaade juhile on muutunud. Juhte organisatsiooni eesotsas ei peeta enam ainsaks kooli muutuste ja visiooni allikaks (Woods, 2005). Väidetavalt põhinevad uued suundumused koolide juhtimisel kõigi õpikogukonna liikmete ühistel vastutustel (Delgado, 2014). Kuna koolide arendamist on keeruline teostada ainult koolijuhtide poolt, siis on vajalik õpilaste, õpetajate ja lapsevanemate tähendusrikas kaasamine. Ei saa eeldada, et kooli täiustamine saaks õnnestuda ja säilida ainult koolijuhtide pingutuste abil.

Koolides, kus võetakse omaks demokraatlikud juhtimisvõtted, osalevad kõik kooliliikmed meeskonnana otsustamis-, rakendamis- ja jälgimisprotsessis. Seetõttu saavad demokraatlikud koolid hõlpsasti toime tulla väljakutsetega, millega koolid silmitsi seisavad. Nad ületavad üksiku liidri võimekuse läbi kõigi kooliliikmete osaluse. Demokraatlike juhtimisvõtete abil jaotatakse otsustusõigus kogu koolis, pakkudes kõigile kooli liikmetele võimalust osaleda kooli jaoks oluliste otsuste langetamises. Jagatud, kollektiivset ja demokraatlikku juhtimisstiili on käsitletud kui kõige mõjusamat lähenemisviisi, et juhtida muutusi ja parendada kooli (Delgado, 2014).

Woods (2005) väidab, et demokraatlikust juhtimisest on kasu nii üksikisikutele kui ka organisatsioonile. See tõstab motivatsiooni, võimaldab kasutada alluvate teadmisi ja kogemusi otsustusprotsessis, tagab lojaalsuse meeskonna eesmärkidele ning vastastikuse suhtluse, välistades seeläbi võimalikud suhtlusprobleemid. Seetõttu näib demokraatlik juhtimine olevat tõhus juhtimisviis. Juhtimist peetakse peamiseks õnnestumise või ebaõnnestumise põhjuseks (Kouzes & Posner, 2009) ning juhtimisprognoosid (eriti hariduse ja avaliku halduse valdkonnas) näitavad ülekaalukalt vajadust olla demokraatlikum.

Woods (2005) väidab, et demokraatliku juhtimise eesmärk on jagada võimu (hajutades juhtimist), jagada lootust (laiendades võimalusi inimpotentsiaali realiseerimiseks) ning jagada ühiskonna ühtsusest tulenevat kasu (ressursside õiglase jaotumise läbi).

Tannenbaum'i ja Schmidt'i (1973) situatsiooniteoorial põhinev käsitlus soovib juhtidel muutuda otsustusprotsessis demokraatlikumaks ja vähem autokraatlikuks, andes alluvatele rohkem sõltumatust ning võimalust võtta vastutust ja lahendada probleeme meeskonnana (Powell, 2012). Demokraatlikus keskkonnas viibimine kasvatab igas kooliliikmes vastutustunnet, mis aitab neid õppimisel ja hariduse omandamisel. Kui inimesed tunnevad, et nende mõtted on olulised ja neil on grupi tegemistes sõnaõigus, siis peavad nad oma seisukohad täpselt läbi mõtlema ja oma argumentid targalt esitama (Gray, 2018)

Kooli demokraatlik juhtimine on suhteline mõiste, mis tuleb konteksti viia. See asub demokraatlikes juhtimisstruktuurides, mille eesmärgiks on õpilaste kodanikuaktiivsuse kujundamine demokraatlikus ühiskonnas. Sõltuvalt kultuurilisest kontekstist ja haridusse kaasatud inimestest võib demokraatliku juhtimise rakendamine kooliti erineda suuresti (Blase *et al.*, 1995). Lisaks sellele on koolid muutunud kohtadeks, kus üha enam vaieldakse vanematega, kes nõuavad oma laste õigusi eriharidusprogrammidele, erikohtlemisele ja koolipoliitika eranditele jne (Starratt, 2004). Mõni kool rõhutab demokraatia loomist, mis hõlmab endas tingimuste loomist ja julgustamist demokraatlikuks osaluseks. Teised rõhutavad demokraatiat, mis hõlmab endas kollektiivset otsustamist, hääletamist ja kogu kooli liikmete initsiatiivi (Woods, 2005). Suure osa tekkinud erinevustest saab seostada sellega, et kool on keerukas sotsiaalne organisatsioon ja tõsiasi, et kooli juhtimist tuleb analüüsida seoses ajalooliste erisustega ja sotsiaal-kultuurilise taustaga (Møller & Schratz, 2008).

Demokraatlike juhtimisvõtete edendamiseks, toetamiseks ja säilitamiseks hariduslikus võtmes on vaja jätkata uurimist ja arendustööd (Woods, 2005). Demokraatlikule juhtimisele keskenduvad uuringud (Harris & Chapman, 2002; Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi & Shaiks, 2012; Adeyemi & Adu, 2013; Mbera, 2015) haridusasutustes näitasid demokraatliku juhtimise olulisust. Varasemate uuringutega on leitud, et demokraatliku juhtimisega organisatsioonide tulemused ja töötajate rahulolu on pikas perspektiivis kõrgemad kui teiste juhtimisstiilide kasutamisel (Robbins & Coulter, 2012). Kooli demokraatliku juhtimise haridusalased uuringud on sageli keskendunud sellele, kuidas koolijuhid näitavad üles demokraatlikku käitumist, kasutavad koostöösuhteid ja jagavad otsuste tegemist koolide parendamiseks. Mitmes uurimustöö rõhutati seost demokraatliku juhtimise ja mõne muu organisatoorse muutuja vahel (Adeyemi & Adu, 2013; Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi, & Shaikh, 2012; Harris & Chapman, 2002; Mbera 2015; Terzi & Derin, 2016)

## **1.4 Direktorite väljakutsed demokraatlike juhtimispõhimõtete rakendamisel**

Haridusasutuste juhtidel on erinevate osapoolte ees suur vastutus, mis teeb nende töö äärmiselt vastutusrikkaks. Õppeasutuste juhtidel on kohustusi erinevate kogukondade ees, nagu lapsevanemad, õpetajad, õpilased, hoolekogu liikmed ja muud huvitatud inimesed. Lisaks erinevate juhtimisotsuste tegemisele peavad koolijuhid tegelema õppetööga seotud aspektidega ning suhtlema lapsevanematega ja arvestama enda poolt juhitud töötajatega (Sousa, 2003).

Eesti elukestva õppe strateegia 2020 (Eesti elukestva õppe..., 2014) järgi on vajalik koolijuhi pädevusnõuete kehtestamine ja nende regulaarne hindamine. Koolijuhi roll on koolikultuuri kujundamisel äärmiselt oluline, sest õpikeskkond sõltub paljuski koolijuhist – kas ta väärtustab, motiveerib ja toetab õppijat ning võimaldab tema potentsiaalil välja areneda, kas õpetajate ning teiste koolitöötajate arengut toetatakse, kas kool teeb tulemuslikku koostööd kogukonna ja perega.

Salumaa, Talvik ja Saarniit (2007) leiavad, et strateegiline planeerimine ja juhtimine on mõttekas ainult sellisel juhul, kui koolijuhtidel on võimalik oma planeeritu ellu viia. Koolijuhid küll vastutavad kooli strateegiliste plaanide loomise ja järgimise eest, kuid nendes tegevustes peaks kõiki kooli töötajad ning panema nad vastutama plaanide teostamise eest. Selliseks oluliseks tegevuseks on eestvedamine, et kaasata töötajaid otsustusprotsessi.

Mlakar et al (2011) märgivad, et koolijuhid peavad lisaks professionaalse õpikeskkonna loomisele arendama ka personalijuhtimist. Türk jt (2011) jõudsid järeldusele, et Eesti koolijuhid hindavad strateegilist juhtimist kõrgemalt võrreldes õpetajate, lapsevanemate, õpilaste ja kooli hoolekogu liikmetega. See viitab sellele, et koolijuhid on juhtimisega tihedalt seotud, kuid samas ka seda, et koolijuhid on teisi nimetatud huvigruppe ainult vähesel määral strateegilisse juhtimisse kaasanud.

Kindlasti saab väljakutseks see, kuidas panna koolijuhte oma käitumistele hinnanguid andma. Varasemalt läbiviidud uuringus selgus, et koolijuhid hindasid oma tööd avatuse ja huvigruppidega arvestamise osas kõrgemalt kui teised (lapsevanemad, õpetajad, õpilased) seda hindasid. Eriti tugevalt eristusid koolijuhtide hinnangud õpilastest ja lapsevanematest. (Türk *et. al.*, 2011).

Kuna koolijuhtidel on suurenenud vastutus ja aruandekohustus, siis on sellega kaasnenud vajadus delegeerida juhtimist nii koolides kui koolide vahel. Juhtimisülesannete delegeerimine aitab kaasa järelkasvu kavandamisele ja juhtimise tugevdamisele. Juhtimise delegeerimine asutuses võib aidata lahendada koolide ees seisvaid väljakutseid ning parandada kooli tulemuslikkust. Delegeerimist ei pea alati lahendama formaalselt, kasutades meeskonnastruktuuri ja teisi organeid, vaid võib lähtuda hetkevajadusest ja luua ajutisi tööühmi (Pont *et. al.*, 2009).

Pont jt (2009) järgi on enamik koolijuhte või koolijuhtide kandidaate õpetaja taustaga ja seetõttu nad ei pruugi olla kompetentsed koolijuhtidena. Neil puuduvad teadmised näiteks personalitööst ja finantsjuhtimisest, mis peaksid kuuluma selle sajandi juhtimisoskuste hulka. Paljud õpetajad on edutatud koolijuhtideks ning neil puuduvad koolijuhtimiseks vajalikud teadmised ja oskused. Praeguses väga kiiresti muutuv keskkonnas on vaja, et koolijuhid täiendaksid end pidevalt nii juhtimises, pedagoogilises plaanis kui ka isiklikus arengus. Koolijuhtide teadmised ja oskused vajavad pidevat koolitust. Kuigi mõnedel koolijuhtidel võivad olla suurepärased isikuomadused, et saada heaks koolijuhiks, vajavad nad siiski koolitust, et ajaga kaasas püsida. Koolijuhid peavad olema võimelised arendama end ja oma juhioskusi (Mlakar *et. al.*, 2011).

Direktori ametikohal olevate inimeste väike arv enamikus riikides võimaldab pakkuda suurele osale neist – võib-olla isegi kõigile koolijuhtidele – koolitust, tuge ja motivaatoreid. Direktorite arendamine on eeldatavasti väga kulutasuv investeering inimkapitali, kuna kvaliteetne juhtimine võib avaldada otsesest mõju õpetajate motivatsioonile, hoiakutele ja käitumisele ning kaudselt kaasa aidata nende õpilaste õppimise paranemisele. Tõsiasi, et nii väike arv inimesi võib mõjutada igat riigi õpilast ja õpetajat, teeb direktoritest ülimalt olulise poliitilise hoova haridussüsteemi täiustamisel (Pont *et al.*, 2009).

Tänapäeva koolijuhid peavad õppima uusi jagatud juhtimise vorme. Direktorid on vaja suunata täiendusõppele, et oma juhtimisioskusi arendada. Samuti oleks vaja välja töötada sobiv tunnustamissüsteem, et säilitada koolijuhtide pühendumus tööle (Pont *et al.*, 2009).

## **1.5 Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused**

Antud uurimistöö eesmärgiks on välja selgitada, millisel määral kasutavad üldhariduskoolide koolijuhid nende enda hinnangul demokraatlikke juhtimispõhimõtteid oma koolis. Mitmekülgsed uurimistulemused kinnitavad, et koolijuhtimine on olulise tähtsusega koolidele, kooli taseme seisukohalt (Jakobson, 2014). Riigid kujundavad oma

haridussüsteeme vastavalt ühiskonna ootustele ja muutunud olukordadele. Koolijuhtidele seatud ootused on muutunud (Pont *et al*, 2009). Tulenevalt kõigest sellest, peavad koolijuhid leidma aja ja soovi, et anda hinnanguid enda käitumispõhimõtetele ja leidma puuduolevad ja täiendamist vajavad kompetentsid. Seetõttu püstitas töö autor järgmised uurimisküsimused:

**Uurimisküsimused:**

1. Mil määral kasutavad koolijuhid enda hinnangute põhjal demokraatlikku juhtimisstiili?
2. Milliseid demokraatlikke juhtimispõhimõtteid koolijuhid oma töös kasutavad?
3. Kui vastuvõtlikud on koolijuhid oma juhtimisstiili muutmisele?
4. Kuidas hindavad koolijuhid demokraatliku juhtimisstiili tulemuslikkust?

## 2 Uurimuse metoodika

Uurimismeetodina kasutatakse kvantitatiivset andmeanalüüsi, mis võimaldab uurida suurt hulka küsitletavaid ja on objektiivne (Luik, 2013). Varem on Eesti koolijuhtide eestvedamisstiile ja –kompetentse uuritud kvantitatiivsete meetoditega (Aasna, 2017; Jakobson, 2014; Savi 2016). See viitab, et kvantitatiivne uurimismeetod on antud uurimuse jaoks sobilik. Uurimisstrateegiana kasutatakse kirjeldavat ja võrdlevat uurimust.

### 2.1 Valim

Uurimuse valimi moodustasid Lõuna-Eesti üldhariduskoolide koolijuhid. Valimi moodustamise aluseks võeti EHIS-e (Eesti Hariduse Infosüsteem) andmed, mille järgi on Lõuna-Eestis 176 üldhariduskooli (23 Jõgevamaal, 17 Põlvamaal, 63 Tartumaal, 19 Valgamaal, 29 Viljandimaal ja 25 Võrumaal). Kuna mõni isik juhib samaaegselt kahte kooli, siis ankeetküsimustik saadeti 167 koolijuhile. Küsimustikule vastas 50 koolijuhti (29,9%).

Tabel 2 annab ülevaate koolijuhtide jaotuse taustaandmete järgi.

*Tabel 2 Valimi jaotus taustaandmete järgi (N=50)*

Taustaandmed	Sagedus	Protsent (%)	
Sugu	naine	16	32
	mees	34	68
Vanus	31-40 aastat	5	10
	41-50 aastat	13	26
	51-60 aastat	18	36
	61 ja enam aastat	14	28
Haridustase	bakalaureusekraad	1	2
	magistrikraad	48	96
	doktorikraad	1	2
Tööstaaž koolijuhina	Kuni 5 aastat	19	38
	5-10 aastat	8	16
	11-20 aastat	8	16
	21-30 aastat	12	24
	enam kui 30 aastat	3	6
Kooli tüüp	Algkool (ka lasteaed-alkool)	6	12
	Põhikool (ka lasteaed-põhikool)	32	64
	Keskool või gümnaasium	12	24
Kooli töötajate arv	kuni 25	13	26
	26-50	26	52
	51-75	8	16
	76-100	2	4
	üle 101	1	2

Kooli õpilaste arv	kuni 100	27	54
	101-300	12	24
	301-500	6	12
	501-800	5	10

## 2.2 Mõõtevahendid

Uurimisinstrumendiks oli kirjalik struktureeritud ankeet, kus olid valikvastustega küsimused ja väited (vt lisa 1). Kirjaliku ankeedi abil on võimalik kaasata suurem hulk vastajaid ja tagada vastajale anonüümsus.

Koolijuhtide ankeet koosneb kolmest alajaotusest. Esimeses alajaotuses on küsimused taustaandmete, teises väited juhtimisstiilide ning kolmandas juhtimisstiili tajumise ja lisaküsimused demokraatliku juhtimise kohta.

Esimeses alajaotuses olid küsimused vastajate tausta kohta, milleks olid sugu, vanus, haridustase, tööstaaž koolijuhina, juhitava kooli tüüp, kooli õpilaste ning töötajate arv.

Teise alajaotuse juhtimisstiilide mõõtevahendi koostamisel tugineti kolmele juhtimisstiili hindavale ankeedile - Northouse (2014), Clark (1998) ja Raybould (2014). Juhtimisstiili instrumendis oli koolijuhtide tegevuste kohta kokku 48 väidet, mis jagunesid kolmeks juhtimisstiiliks. 16 väidet andis hinnangu autokraatliku juhtimisstiili kohta, 16 väidet mittevaheselegava juhtimisstiili ja 16 väidet demokraatliku juhtimisstiili kohta.

Kolmanda alajaotuse küsimused koostati tuginedes uurimisküsimustele. Küsiti taustainfot koolijuhtide teadlikkusest oma juhtimiskäitumise kohta ja vastuvõtlikkust oma juhtimisstiili muutmisele (kui see toob koolile kasu). Samuti küsiti koolijuhtide hinnanguid demokraatlikule juhtimisstiilile ja hinnanguid erinevate huvigruppide kaasamise kohta. Huvigruppide kaasamise kohta oli 6 väidet, demokraatliku juhtimisstiili kohta 2 väidet ning üldise juhtimispõhimõtete kohta 5 väidet/küsimust.

Ankeedi teise ja kolmanda alajaotuse hinnangute skaala on Likerti viiepallisüsteemis (1 – ei nõustu üldse; 2 – pigem ei nõustu; 3 – ei oska öelda; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun täielikult). Ankeedile lisati kaaskiri, kus selgitati vastajatele, mis on uuringu eesmärk ja anti teada, kui palju võiks arvestada aega ankeedi täitmiseks.

Enne andmeanalüüsi kontrolliti skaala reliaablust, selleks arvutati *Cronbachi alpha*, mis on kogu ankeedi (v.a. taustaküsimused) kohta  $\alpha = 0,76$ .

## 2.3 Uurimisprotseduur

Pilootuurimus viidi läbi 2020. aasta aprillis. Elektroonilises pilootuurimuses osales kaks koolijuhti. Nende eesmärgiks oli anda tagasisidet väidete sõnastusele ja ankeedi pikkusele. Piloteerimise käigus muudeti kolme väite sõnastust, mis inglise keelest tõlkides olid jäänud arusaamatuks. Lisaks täpsustati ka taustaküsimustes mõne mõiste tähendust.

Uurimus viidi elektrooniliselt läbi 2020. aasta mais. Ankeet asus Google Forms`i keskkonnas. Ankeet saadeti vastajatele e-posti teel. Koolijuhtide kontaktid sai töö autor uuringus osalevate koolide kodulehtedelt. Küsitlus oli koolijuhtidele avatud kaks nädalat. Nädal pärast esmast küsitluse laiali saatmist, saadeti meeldetuletus uuringus osalemise kohta.

Anonüümsuse tagamiseks kasutati Google Forms`i. Vastajate ja kooli nimesid ankeedis ei küsitud, samuti ei pidanud keegi oma e-posti aadressi kuhugile sisestama. Ankeedile vastamine oli koolijuhtidele vabatahtlik. Kaaskirjas rõhutati uurimuse anonüümsust.

## 2.4 Andmetöötlusmeetodid

Andmed korrastati Microsoft Excelis ja andmed töödeldi statistilise andmetöötlustarkvara IBM SPSS ja Microsoft Excel abil. Ankeedis toodud väidete baasil moodustati kolm koondtunnust vastavalt juhtimisstiilile – demokraatlik, autokraatlik ja mittevahesegev. Koondtunnuste juurde toodi aritmeetilised keskmised koos standardhälvetega ning nõustujate ja mittenõustujate hinnangute protsendilised näitajad.

Põhjalikumalt analüüsiti demokraatliku juhtimisstiili kohta käivaid väiteid. Mann-Whitney U testi abil leiti, kas vastavalt soole esineb mõne väite juures statistiline erinevus. Kasutades IBM SPSSi, viidi läbi Kruskal-Wallise H test, et leida, kas taustaandmete ja demokraatlike juhtimisstiili kohta käivate väidete vahel leidub statistiliselt oluline erinevus.

### 3 Tulemused

#### 3.1 Koolijuhtide hinnangud juhtimisstiilide kohta

Tabel 3 annab kokkuvõtliku ülevaate koolijuhtide hinnangute kohta erinevatele juhtimisstiilidele. Kõikide juhtimisstiilide kohta oli antud 16 väidet, mis iseloomustavad koolijuhtide käitumist. Kõige kõrgema koondtulemuse, tuginedes aritmeetiliste keskmiste põhjal tehtud analüüsile, sai demokraatlik juhtimisstiil. Saadud tulemus viitab sellele, et koolijuhid rakendavad endi hinnanguil enim demokraatlikke juhtimispõhimõtteid.

*Tabel 3 Koolijuhtide hinnangud erinevatele juhtimisstiilidele*

Juhtimisstiil	N	Aritmeetiline keskmine (M)	Standardhälve (SD)
Autokraatlik	50	2,41	0,49
Demokraatlik	50	4,20	0,30
Mittevahesegev	50	3,44	0,41

Hinnangute aritmeetilisi keskmisi analüüsiti järgnevalt (näitena võtame demokraatliku juhtimisstiili): 1,00 – 1,44 = mitte demokraatlik; 1,45 – 2,44 = osaliselt demokraatlik; 2,45 – 3,44 = demokraatlik; 3,45 – 4,44 = kõrgel tasemel demokraatlik; 4,45 – 5,00 = väga kõrgel tasemel demokraatlik (Oyugi & Gogo, 2018). Hinnangute analüüsimisel selgus, et 1 koolijuht kasutab kõrgel tasemel autokraatlikku juhtimisstiili (M=3,81; SD=1,24) ning lisaks väga kõrgel tasemel nii mittevahesegevavat (M=4,625; SD=0,62) kui ka demokraatlikku (M=4,625; SD=0,60) juhtimisstiili. Kõik koolijuhid kasutavad kõrgel (88%) või väga kõrgel (12%) tasemel demokraatlikku juhtimisstiili. Uuringu andmetest on näha, et väga palju kasutatakse mittevahesegevavat ja demokraatlikku juhtimisstiili paralleelselt. Kõrgel tasemel kasutab mõlemat juhtimisstiili 23 (46%) koolijuhti.

#### 3.2 Koolijuhtide hinnangud demokraatlikele juhtimispõhimõtetele

Demokraatliku juhtimisstiili kohta oli antud 16 väidet, millele koolijuhid andsid oma hinnangu (Tabel 4). Kõige madalama hinnangu andsid koolijuhid väitele: „Mulle meeldib juhipositsiooniga kaasneva võimuga aidata oma töötajatel professionaalselt areneda“, mille aritmeetiline keskmine on 3,1 (SD=1,45). Samuti on koolijuhid madalalt hinnanud väidet: „Luban oma töötajatel seada prioriteete kasutades minu juhiseid“, mille aritmeetiline keskmine on 3,3 (SD=1,26). Väitele „Töötajad esitavad pidevalt väljakutseid minu ideedele ja

strateegiatele, sest nad teavad, et see on oodatud tegevus“ on koolijuhid andnud samuti võrdlemisi madala hinnangu ( $M=3,4$ ;  $SD=0,97$ ).

Kõige kõrgema hinnangu andsid koolijuhid järgmistele väidetele: „Enamik töötajatest eelistab toetavat suhtlust oma koolijuhilt“ ja „Koolijuhi ülesanne on julgustada töötajaid vastutust võtma oma tööülesannete täitmisel“. Nende väidete aritmeetiline keskmine on 4,8 ( $SD$  vastavalt 0,38 ja 0,40). Veel on kõrge ( $M=4,7$ ) hinnang antud järgnevatele kolmele väitele: „Töötajad soovivad olla kaasatud nende tööd puudutavate otsuste tegemisel“, „Küsin töötajate ideid ja sisendit tulevasteks plaanideks ning projektideks“ ja „Töötajad suunavad ennast ise, kui nad on eesmärkidele pühendunud“ ( $SD$  vastavalt 0,47, 0,66 ja 0,47).

Sagendusanalüüsi tulemuste (Lisa 2) järgi on kõige rohkem kasutatud hinnangut „Nõustun täielikult“ väites: „Enamik töötajatest eelistab toetavat suhtlust oma koolijuhilt“. Sellise hinnangu valis 82% koolijuhtidest.

Valikut „Ei nõustu üldse“ valis kõige rohkem 22% koolijuhtidest väites: „Mulle meeldib juhupositsiooniga kaasneva võimuga aidata oma töötajatel professionaalselt areneda“. Samale väitele vastas valikuga „Pigem ei nõustu“ veel 20% koolijuhtidest. Sellest võib järeldada, et suur osa koolijuhte ei soovi väga töötajate arengu seisukohast vastutust võtta.

*Tabel 4 Demokraatliku juhtimisstiili kasutamine koolijuhtide hinnangute põhjal*

<b>Väide</b>	<b>Hinnangute aritmeetiline keskmine (1-5)</b>	<b>Standardhälve</b>
Töötajad soovivad olla kaasatud nende tööd puudutavate otsuste tegemisel.	4,7	0,47
Heaks juhiks olemine tähendab pakkuda juhendamist liigse survestamiseta.	4,5	0,64
Enamik töötajatest eelistab toetavat suhtlust oma koolijuhilt.	4,8	0,38
Koolijuhi ülesanne on julgustada töötajaid vastutust võtma oma tööülesannete täitmisel.	4,8	0,40
Töötajad on üldiselt pädevad ning saavad antava tööülesande täitmisel hästi hakkama.	4,3	0,60
Küsin töötajate ideid ja sisendit tulevasteks plaanideks ning projektideks.	4,7	0,66
Kui midagi läheb valesti ja mul on vaja koostada strateegia projekti õigeaegseks toimimiseks, siis kutsun kokku koosoleku, et küsida töötajatelt nõu.	4,2	0,93
Küsin oma töötajatelt nägemust selle kohta, millises suunas nende töö liigub ja kasutan seda otstarbekalt.	4,3	0,59
Luban oma töötajatel seada prioriteete kasutades minu juhiseid.	3,3	1,26

Mulle meeldib juhiositsiooniga kaasneva võimuga aidata oma töötajatel professionaalselt areneda.	3,1	1,45
Töötajad suunavad ennast ise, kui nad on eesmärkidele pühendunud.	4,7	0,47
Töötajad teavad, kuidas kasutada loomingulisust ning leidlikkust, et lahendada organisatsiooni probleeme.	4,1	0,70
Parim otsus on see, millega saavutatakse konsensus.	4,1	0,85
Hangin töötaja nõusoleku enne nende töötingimuste või rollide muutmist. Isegi kui muutus on üheks päevaks.	3,8	1,13
Töötajad esitavad pidevalt väljakutseid minu ideedele ja strateegiatele, sest nad teavad, et see on oodatud tegevus.	3,4	0,97
Ma proovin delegeerida nii palju ülesandeid kui võimalik.	3,9	0,84

Demokraatliku juhtimisstiili koondtulemustele teostati erinevate taustaandmete puhul andmeanalüüs. Kahe grupi (mehed/naised) uurimiseks teostati Mann-Whitney U test, teiste taustaandmete analüüsimiseks teostati Kruskal-Wallis H test. Statistiliselt oluline erinevus ( $p < 0,05$ ) esines ainult vanuse puhul. Tabel 5 Demokraatliku juhtimisstiili kasutamine vanuse järgi annab ülevaate, kuidas erinevas vanuses koolijuhid endi hinnangul demokraatlikku juhtimisstiili kasutavad. Vanemas eas koolijuhid (alates 51 eluaastast) kasutavad enda hinnangul kõrgemal määral demokraatlikku juhtimisstiili kui nooremad.

Tabel 5 Demokraatliku juhtimisstiili kasutamine vanuse järgi (Kruskal-Wallis H test)

Väide	Vanus	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	H-statistik	p-väärtus
Demokraatlik juhtimisstiil	30-41	4,11	0,35	7,898	0,048
	41-50	4,00	0,24		
	51-60	4,28	0,22		
	60 ja enam	4,19	0,34		

### 3.3 Koolijuhtide hinnangute erinevused demokraatliku juhtimisstiili väidetele taustaandmete järgi

Et leida erinevusi koolijuhtide soo ja demokraatliku juhtimisstiili kohta käivate väidete vahel, teostati Mann-Whitney U test. Teiste taustaandmete puhul teostati Kruskal-Wallis test, sest võrreldi rohkem kui kahte gruppi korraga. Statistiliselt olulist erinevust ei ilmnenu staaži, vanuse ja õpilaste arvu puhul.

### 3.3.1 Hinnangute erinevused demokraatliku juhtimisstiili väidete ja soo vahel

Koolijuhtide hinnangute põhjal delegeerivad meessoost koolijuhid rohkem tööülesandeid kui nende naissoost kolleegid. Kui meessoost koolijuhtide hinnangute aritmeetiline keskmine on 4,31 (SD=0,60), siis naissoost kolleegid annavad väitele „Ma proovin delegeerida nii palju ülesandeid kui võimalik“ hinnangu 3,74 (SD=0,9) (Tabel 6).

Tabel 6 Hinnangute erinevused demokraatliku juhtimisstiili väidete ja soo vahel (Mann-Whitney U test)

Väide	Sugu	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	U-statistik	p-väärtus
Ma proovin delegeerida nii palju ülesandeid kui võimalik.	Mees	4,31	0,60	-2,266	0,023
	Naine	3,74	0,90		

### 3.3.2 Hinnangute erinevused demokraatliku juhtimisstiili väidete ja töötajate arvu vahel

Tabel 7 põhjal ilmneb, et kooli töötajate arvu ning väidete „Luban oma töötajatel seada prioriteete kasutades minu juhiseid“ ja „Mulle meeldib juhiositsiooniga kaasneva võimuga aidata oma töötajatel professionaalselt areneda“ vahel esineb statistiliselt oluline erinevus ( $p < 0,05$ ). Koolides, kus on pigem vähem töötajaid, lubab koolijuht töötajatel rohkem prioriteete seada enda tööülesannete täitmisel. Ilmselt tuleneb see sellest, et väiksemates koolides jõutakse rohkem personaalselt suhelda ja üksteist juhendada. Samas tuleb välja, et suurema töötajate arvuga koolide juhid hindavad väga kõrgelt seda, et nad saavad oma juhivõimu kasutada selleks, et nende töötajad kasvaksid ja areneksid koos kooliga. Kriitiliselt tasub suhtuda üle 101 töötajaga koolijuhi hinnangusse, sest sinna gruppi kuulus vaid 1 koolijuht ja seega pole selle grupi tulemuste põhjal võimalik järeldusi teha.

Tabel 7 Hinnangute erinevused demokraatliku juhtimisstiili väidete ja töötajate arvu vahel (Kruskal-Wallis H test)

Väide	Rühm	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	H-statistik	p-väärtus
Luban oma töötajatel seada prioriteete kasutades minu juhiseid.	kuni 25	3,38	1,39	10,288	0,036
	26-50	3,69	1,05		
	51-75	2,00	1,07		
	76-100	3,00	1,41		
	üle 101	4,00	-		
Mulle meeldib juhiositsiooniga kaasneva võimuga	kuni 25	2,62	1,45	11,089	0,026
	26-50	3,54	1,39		
	51-75	1,88	0,99		

aidata oma töötajatel	76-100	4,50	0,70
professionaalselt	üle 101	4,00	-
arenda.			

### 3.3.3 Hinnangute erinevused demokraatliku juhtimisstiili väidete ja kooli tüübi vahel

Tabel 8 annab ülevaate, kuidas kahe demokraatliku juhtimisstiili kohta uuritud väidete hinnangute keskmised on statistiliselt oluliselt erinevad sõltuvalt kooli tüübist. Väite „Koolijuhid ülesanne on julgustada töötajaid vastutust võtma oma tööülesannete täitmisel“ koolijuhtide antud hinnangute põhjal tuleb välja, et põhikooli ja keskkooli koolijuhid nõustuvad selle väitega kõrgemal määral. Seega tunnevad põhikooli ja keskkooli direktorid, et õpetajad võiksid võtta suuremal määral vastutust enda tööülesannete täitmisel. Samal ajal ilmneb vastuoluline seos väitega „Töötajad teavad, kuidas kasutada loomingulisust ning leidlikkust, et lahendada organisatsiooni probleeme“. Keskkooli juhid tunnevad võrreldes alg- ja põhikooli juhtidega, et nende töötajad vajavad rohkem abi organisatsiooni probleemide loomingulisel lahendamisel. Küll aga on põhikooli juhid enesekindlad, et nende töötajad on pädevad lahendamaks loominguliselt organisatsiooni probleeme.

Tabel 8 Erinevused demokraatliku juhtimisstiili väidete ja kooli tüübi vahel (Kruskal-Wallisese H testi)

Väide	Kooli tüüp	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	H-statistik	p-väärtus
Koolijuhid ülesanne on julgustada töötajaid vastutust võtma oma tööülesannete täitmisel.	Algkool	4,33	0,52	9,187	0,010
	Põhikool	4,88	0,34		
	Keskkool	4,83	0,39		
Töötajad teavad, kuidas kasutada loomingulisust ning leidlikkust, et lahendada organisatsiooni probleeme.	Algkool	4,00	0,63	7,648	0,022
	Põhikool	4,31	0,54		
	Keskkool	3,58	0,90		

### 3.4 Koolijuhtide hinnangute erinevused juhtimisalaste väidete kohta

Andmete analüüsimiseks kasutati Mann-Whitney U testi või Kruskal Wallise testi, vastavalt sellele mitut gruppi korraga võrreldi. Statistiliselt oluline erinevus ( $p < 0,05$ ) ilmnes ainult staaži ja vanuse puhul (Tabel 9 ja 10). Kõige enam soovivad rohkem juhtimisalaseid koolitusi madalama staažiga ja nooremad koolijuhid. Kuna staaži tõttu on koolijuhtidel vähe kogemusi

kooli juhtimisel, siis on loogiline, et vajatakse rohkem koolitusi, et tunda ennast enda töös enesekindlamalt. Kõrgema staažiga koolijuhid tunnevad ennast töös suure kogemuste pagasiga enesekindlamalt ja tunnevad vähesemal määral vajadust juhtimisalaste koolituste vastu. See võib olla ohumärgiks, et tuntakse ennast oma töös väga mugavalt ja kasutakse võib-olla juba iganenud käitumisnorme.

Tabel 9 Erinevused koolitusvajaduse ja koolijuhtide staaži vahel (Kruskal Wallise H test)

Väide	Staaž	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	H-statistik	p-väärtus
Vajan rohkem juhtimisalaseid koolitusi	kuni 5	2,84	0,37	15,814	0,003
	5-10 aastat	2,25	0,89		
	11-20 aastat	2,50	0,76		
	21-30 aastat	1,75	0,75		
	üle 30 aasta	2,00	1,00		

Tabel 10 Erinevused koolitusvajaduse ja koolijuhtide vanuse vahel (Kruskal-Wallise H test)

Väide	Vanus	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	H-statistik	p-väärtus
Vajan rohkem juhtimisalaseid koolitusi	30-41	3,00	0,00	11,546	0,009
	41-50	2,62	0,65		
	51-60	2,44	0,78		
	60 ja enam	1,86	0,77		

### 3.4.1 Koolijuhtide valmisolek juhtimisstiili muuta

Koolijuhtidelt paluti, et nad annaksid hinnangu väitele „Mõtlen teadlikult enda juhtimisstiilile“. Koolijuhtide hinnangute aritmeetiliseks keskmiseks oli 4,22 (SD=0,76). Seega tunnevad koolijuhid, et nende kasutatavad juhtimispõhimõtted on sihipärase ja eesmärgistatud. Väitele „Minu valmisolek oma juhtimisstiili muuta oma töö parendamiseks“ sai natukene madalama hinnangute keskmise (4,16; SD=0,76). 28 (56%) koolijuhti tunneb, et vajab rohkem juhtimisalaseid koolitusi, 13 (26%) ei oska öelda ja 9 (18%) tunneb, et ei vaja rohkem juhtimisalaseid koolitusi.

### 3.4.2 Demokraatlikku juhtimisstiili tulemuslikkus

Uuringus selgub, et koolijuhid tunnevad, et demokraatliku juhtimisstiili kasutamine üle kooli avaldab positiivset mõju. Sellele väitele on koolijuhid andnud keskmiseks hinnanguks 4,44 (SD=0,64). Lisaks soovivad koolijuhid, et nende poolt juhitud koolis kasutataks rohkem demokraatlikuid juhtimispõhimõtteid. Sellele väitele on koolijuhid andnud keskmiseks hinnanguks 4,3 (SD=0,92). Tulemused võib võtta kokku sellega, et koolijuhid on positiivselt

meelestatud demokraatliku juhtimisstiili suhtes ja kui neil oleks rohkem teadmisi selle juhtimisstiili kohta, siis kasutaksid nad oma koolis rohkem erinevaid demokraatlikke juhtimis põhimõtteid.

### 3.5 Demokraatlike juhtimis põhimõtete rakendamine

Koolijuhid jagunesid kahte gruppi: koolijuhid, kes kasutavad kõrgel tasemel demokraatlikku juhtimisstiili ( $M > 3,45$ ) ja koolijuhid, kes kasutavad väga kõrgel tasemel demokraatlikku juhtimisstiili ( $M > 4,45$ ). Tabel 11 annab ülevaate sellest, kuidas need kaks gruppi andsid erinevaid tulemusi demokraatlikke juhtimis põhimõtete rakendamise nende poolt juhitud koolides.

Väga kõrgel tasemel demokraatlikku juhtimisstiili kasutavad koolijuhid nõustuvad täielikult, et demokraatliku juhtimisstiili kasutamine üle kogu kooli avaldab positiivset mõju ning soovivad, et nende koolis kasutataks rohkem demokraatlikke juhtimis põhimõtteid ( $M = 5,00$ ). Kõrgel tasemel demokraatlikku juhtimist kasutavad koolijuhid andsid samadele väidetele, aga madalamad tulemused, mis on ka oodatav tulemus.

Veel tuleb nende kahe grupi võrdlemisel välja, et väga kõrgel tasemel demokraatlikku juhtimisstiili kasutavad koolijuhid kaasavad mõningaid huvigruppe (hoolekogu, lapsevanemad ja õpilased) suuremal määral kooli juhtimisse ja arendamisse kui seda kõrgel tasemel demokraatlikku juhtimisstiili kasutavad koolijuhid.

*Tabel 11 Demokraatliku juhtimisstiili kasutamise seosed demokraatliku juhtimis põhimõtete rakendamisega (Mann-Whitney U test)*

Väike	Rühm	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	U-statistik	p-väärtus
Demokraatliku juhtimisstiili kasutamine üle kooli avaldaks positiivset mõju.	Kõrgel tasemel	4,36	0,65	60,00	0,016
	Väga kõrgel tasemel	5,00	0,00		
Soovin, et minu poolt juhitud koolis kasutataks rohkem demokraatlikke juhtimis põhimõtteid.	Kõrgel tasemel	4,20	0,95	66,00	0,028
	Väga kõrgel tasemel	5,00	0,00		
Hoolekogu kaasamine	Kõrgel tasemel	4,36	0,69	76,50	0,021
	Väga kõrgel tasemel	5,00	0,00		

Lapsevanemate kaasamine	Kõrgel tasemel	4,11	0,75	62,00	0,025
	Väga kõrgel tasemel	4,83	0,41		
Õpilaste kaasamine	Kõrgel tasemel	4,20	0,68	45,00	0,004
	Väga kõrgel tasemel	5,00	0,00		

### 3.5.1 Huvigruppide kaasamine

Erinevate huvigruppide kaasamise väidetest, selgus, et kõige rohkem arvestavad koolijuhid õpetajate arvamuste ja ettepanekutega kooli juhtimisel ja arendamisel ( $M=4,88$ ;  $SD=0,32$ ). Kõige vähem arvestavad koolijuhid õpilaste ( $M=4,3$ ;  $SD=0,67$ ) ja lapsevanemate ( $M=4,2$ ;  $SD=0,75$ ) arvamuste ja ettepanekutega.

## 4 Arutelu

Antud magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, millisel määral kasutavad koolijuhid demokraatlikku juhtimisstiili enda hinnangute põhjal. Samuti oli uurimistöö eesmärgiks leida, milliseid demokraatlikke juhtimispehimoetteid kasutavad koolijuhid kõige enam oma töö. Uurimistöö leidis vastuse küsimusele, kas koolijuhid arvavad, et koolides peaks kasutama demokraatlikke juhtimispehimoetteid ja kas nad oleks nõus ka oma juhtimisstiili muutma, kui see peaks nende koolile kasu tooma.

Uurimistöö eesmärgiks ja esimeseks uurimisküsimuseks oli uurida uildhariduskoolide demokraatliku juhtimisstiili kasutamist koolijuhtide hinnangute põhjal. Käesolev uuring näitab, et koolijuhid kasutavad kolmest juhtimisstiilist (autokraatlik, demokraatlik, mittevaheselegav) enda hinnangute põhjal kõige enam demokraatlikku juhtimisstiili. Ka Maiste (2019) bakalaureusetöö järgi on näha, et õpetajate hinnangul tajuvad õpetajad juhi käitumist kõige enam demokraatlikuna. Demokraatlikku juhtimisstiili laialdast levikut kinnitab ka Türgi uuring keskkooli direktorite kohta. Õpetajate hinnangute kohaselt kasutavad koolijuhid sageli demokraatlikke juhtimispehimoetteid (Terzin & Derin, 2016). Ka põhikooli ja keskkooli õpetajad Nigeerias on uuringute põhjal nõustunud, et nende koolijuhid kasutavad kõrgel määral demokraatlikke juhtimispehimoetteid (Adeyemi & Adu, 2013).

Teisele uurimisküsimusele leiti vastus demokraatliku juhtimisstiili kirjeldavate väidet vastuste põhjal. Uurimustulemuste järgi andsid koolijuhid kõikidele demokraatlikele juhtimispehimoetetele pigem nõustuva hinnangu. Kõige enam tõid koolijuhid välja, et pakuvad

õpetajatele toetavat suhtlust ja julgustavad õpetajaid võtma enda tööülesannete täitmisel suuremat vastutust. Samuti tuli välja, et koolijuhid kaasavad sageli õpetajaid otsuste tegemisse ja küsivad neilt sisendeid tulevasteks plaanideks ja strateegiateks. Oyugi ja Gogo (2018) läbiviidud uuring toetab saadud tulemusi. Uuringus selgus, et koolijuhid proovivad võimalikult palju õpetajaid kaasata otsuste tegemise protsessi. Oyugi ja Gogo (2018) uuringus selgus, et koolijuhid on kõrgelt demokraatlikud, mis puutub kommunikatsiooni. See väljendub selles, et koolijuhid küsivad sageli töötajatelt ideid ja sisendeid tulevastesse plaanidesse. Samuti tekitavad koolijuhid keskkonna, kus töötajad soovivad võtta rohkem vastutust oma tööülesannete täitmisel ja kasutavad rohkem enesejuhtimise meetodeid.

Efektiivse professionaalse arengu eelduseks on, et nii õpetajad kui ka koolijuhid on elukestvad õppijad, kelle ametialased vajadused vaadatakse karjääri jooksul pidevalt üle. Haridussüsteemis tegutsevate huvigruppide ja vastutavate asutuste ülesanne on need vajadused kaardistada ning tagada juurdepääs asjakohastele enesetäiendamisvõimalustele (OECD, 2005). Seetõttu on äärmiselt oluline määratleda, millist tüüpi koolitused mõjutavad õpetajate ja koolijuhtide tegevust kõige rohkem, ja leida üles valdkonnad, kus õpetajad ja koolijuhid tunnevad kõige suuremat vajadust enesetäiendamise järele, ning analüüsida ka takistusi, mis seni on osalemist pidurdanud. Koolis toimuvad professionaalset arengut toetavad tegevused on osutunud oluliseks muutuste juhtimist toetava koolikultuuri ning õpetajate ja juhtkonna jagatud nägemuse loomisel (OECD, 2013). Koolijuhid ei pea mitte ainult võimaldama õpetajatel osaleda professionaalset arengut toetavates tegevustes, vaid ka osalema ise professionaalse arengu tegevustes ning suurendama oma eestvedamis- ja juhtimisoskusi (OECD, 2016). Antud uurimistöös selgus, et koolijuhtidele ei meeldi võtta vastutust õpetaja professionaalse arengu suhtes. Selline hinnang võib tuleneda sellest, et paljud koolijuhid väitsid uuringus, et vajavad ka ise rohkem juhtimisalaseid koolitusi. Võimalik, et erinevate enesetäiendamisvõimaluste rakendamisel tunneksid koolijuhid ennast enesekindlamalt, et suunata ka õpetajaid professionaalseid kompetentse täiendama.

Käesoleva uuringu tulemustest selgus, et meessoost koolijuhid delegeerivad võimalusel rohkem tööülesandeid kui nende naissoost kolleegid. Ka kirjanduses selgub, et koolijuhid, eriti meessoost koolijuhid, kasutavad vastutuse delegeerimist, et võimaldada juhtimise laialdast levikut kõigi meeskonna liikmete seas (Duignan & Cannon, 2011).

Demokraatliku juhtimisstiili hinnangute võrdlemisel nooremate ja vanemate koolijuhtide vahel selgus, et vanemad koolijuhid kasutavad enda hinnangul rohkem demokraatlikke juhtimispõhimõtteid võrreldes nende nooremate kolleegidega. Oshagbemi (2004) on läbi viinud uurimuse, kus uuriti, kuidas vanus mõjutab juhtide käitumist ja nende

juhtimisstiili. Selgus, et vanemas eas juhid konsulteerivad rohkem oma meeskonna liikmetega ja eelistavad töötajate osalust organisatsiooni otsustes.

Burkman, Garrett ja Posner (2019) on teinud oma uurimistöös järelduse, et kooli suurus ei mõjuta oluliselt kooli juhtimise nõudmisi ja kasutatavat juhtimisstiili. Küll aga võivad ilmnedä mõningased erinevused juhtimisstiili erinevate aspektide vahel. Väikestes koolides on efektiivne kasutada mitteametlikku ja suulist suhtlust, suuremates koolides on vaja kasutada formaalsemat ja kirjalikku suhtlust. Antud uurimistöös selgus, et väiksema töötajate arvuga koolis lubavad koolijuhid suuremal määral oma töötajatel prioriteete seada direktori juhendamisel. See viitab sellele, et koolijuhtidel on väiksema arvuga koolis rohkem võimalusi õpetajatega suhelda ja jagada kõigile personaalseid juhiseid, kuidas oma töös prioriteete seada. Küll aga on suurema töötajate arvuga koolijuhid väitnud, et neile meeldib rohkem aidata oma töötajatel professionaalselt areneda. See läheb kokku ülalmainitud tulemustega, et suuremate koolide juhid eelistavad rohkem formaalset suhtlust. Ilmselt soovivad suurema töötajate arvuga koolijuhid, et õpetajad areneksid professionaalselt sellises suunas, et suudaksid rohkem rakendada enesejuhtimise meetodeid.

Antud uurimistöös selgus, et koolijuhid arvestavad enda hinnangute põhjal kõikide huvigruppide arvamuste ja ettepanekutega kõrgel määral. Kõige rohkem kaasavad koolijuhid õpetajaid ja nende ettepanekuid. 2018. aastal küsiti TALIS-e uuringus koolijuhtidelt, mil määral nad nõustuvad väidetega, et kool pakub võimalusi õpetajatele, lapsevanematele ja õpilastele osaleda kooli otsustes kaasarääkimisel. Keskmiselt kogu OECD ulatuses nõustub 98% koolijuhtidest, et kooli töötajatel on võimalus aktiivselt osaleda kooli otsustes, 83% väidab, et vanemad saavad seda teha ja 81% väidavad, et ka õpilased saavad seda teha. Õpetajatelt küsiti seda sama küsimust, et mil määral nõustuvad nemad, et nad saavad kooli otsustes kaasa rääkida. OECD keskmine selle küsimus osas oli 77%. Õpetajate ja koolijuhtide lahknevus kooli juhtimise eri tahkude ja võimaluste osas ei ole haruldane, kuna neil võivad olla erinevad arusaamad määratud vastutusest ja ülesannetest. Ainult 42% koolijuhtidest teatasid, et õpetajad on märkimisväärselt kaasatud koolipoliitika, õppekava ja juhendamise otsustesse. Enam kui pooled koolijuhid väidavad, et õpetajatel on siiski suur vastutus õppematerjalide valimisel ja kursuse sisu määramisel (OECD, 2020). Varasemates uuringutes on selgunud, et koolijuhid hindavad oma tööd avatuse ja huvigruppidega arvestamise osas kõrgemalt kui teised seda hindavad. Eriti tugevalt eristuvad koolijuhtide hinnangud õpilastest ja lapsevanematest (Türk, *et. al.*, 2011). Demokraatia seisukohast on oluline, et kõik huvigrupid saaksid osaleda võrdselt kooli puudutavate otsuste ja plaanide tegemisel (Woods, 2005). Antud uurimistöõ tulemustest selgub, et kõige vähem kaasavad koolijuhid enda

hinnangute põhjal õpilaste ja lapsevanemate ideid ja ettepanekuid kooli strateegiasse. Seega peaks tulevikus mõtlema selle, kuidas saada kõik huvigrupid võrdselt osalema hariduslikes küsimustes.

Eesti koolijuhid on teiste riikide koolijuhtidega võrreldes kõrgelt motiveeritud ja nende hoiakud enesetäiendamise suhtes on positiivsed (Õpetajad ja koolijuhid..., 2019). Kolmandale uurimisküsimusele vastust otsides selgus antud uuringus, et nooremas eas koolijuhid soovivad rohkem juhtimisalaseid koolitusi. Suurem barjäär on vanemas eas koolijuhtidega, kes enda hinnangul juhtimisalaseid koolitusi ei vaja. Samas selgus uuringus, et suur osa koolijuhtidest on nõus oma juhtimisstiili muutma ja arendama, kui see toob üldiselt nende koolile kasu. Praeguses kiiresti muutuv ühiskonnas oleks vaja, et koolijuhid täiendaksid end pidevalt juhtimisalastel teemadel. Koolijuhtide teadmised ja oskused vajavad pidevat koolitust (Mlakar et al, 2011). Pont jt (2009) nõustuvad selle seisukohaga ja märgivad, et erinevatele uurimustele tuginedes vajavad koolijuhid koolitusi, et tulla toime mitmekesiste ülesannete ja suurenenud vastutusega. Eriti peab keskenduma kooli tulemuste parandamisega seotud oskuste arendamisele.

Neljanda uurimisküsimuse vastusena tuleb välja, et koolijuhid tunnevad, et demokraatlikke juhtimispõhimõtete kasutamine koolis mõjutab kooli õpikeskkonda positiivselt. Mitmed uuringud tõestavad, et koolides demokraatlikku juhtimisstiili kasutamine toob kaasa positiivseid tulemusi. Näiteks leidsid Terzi ja Derin (2016), et mida demokraatlikum on koolijuht, seda vähem esineb organisatsioonis künismi. Robbins ja Coulter (2012) leidsid, et demokraatliku juhtimisega organisatsioonide tulemused ja töötajate rahulolu on pikas perspektiivis kõrgemad kui teiste juhtimisstiilide kasutamisel.

#### **4.1 Piirangud ja soovitused edasisteks uurimusteks**

Käesolev uuring viidi läbi Lõuna-Eesti üldhariduskoolide juhtide seas. Piiranguks on suhteliselt väike valim, seetõttu ei saa tulemusi üldistada koolijuhtide üldpopulatsioonile. Uurimuses on kasutatud Likerti 5-palli skaalat, mis on etteantud vastustega ja vastaja ei pruugi leida sobivat vastust mille tõttu tehtud valik ei pruugi kajastada tema tegelikku arvamust. Ankeedis puudus ka kommenteerimise võimalus. Ankeeti võetud väited ei arvesta kõiki koolijuhtide tegevusi, teadmisi ja oskusi, seega kajastavad tulemused ainult teatud iseloomulikke jooni koolijuhtide juhtimisstiilile.

Kuna töös andsid koolijuhid hinnanguid enda juhtimispõhimõtete kohta, siis kõikide vastajate hinnangud ei pruugi olla tõesed, kuna hinnangute andmisel võib vastaja lähtuda meeleolust, suhetest kooli liikmetega, kõrgest enesehinnangust ja hetkeemotsioonidest. Käesolev uurimus võib olla eeltöö põhjalikumale koolijuhtide demokraatliku juhtimisstiili uurimusele. Edasiseks uurimiseks võib kasutada kvantitatiivset uurimust ja valimisse võtta kõik üldhariduskoolid.

## **Tänu sõnad**

Autor soovib tänada kõiki koolijuhte, kes vastasid küsimustikule ja tegid käesoleva uurimuse teostuse võimalikuks. Lisaks soovib autor tänada oma juhendajat, kes jagas konstruktiivset tagasisidet ja kelle kommentaarid olid suureks abiks töö valmimisel.

## **Autorluse kinnitus**

Kinnitan, et olen koostanud ise käesoleva lõputöö ning toonud korrektselt välja teiste autorite ja toetajate panuse. Töö on koostatud lähtudes Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi lõputöö nõuetest ning on kooskõlas heade akadeemiliste tavadega.

## Kasutatud kirjandus

- Aasna, M. (2017). *Eesti kutseõppeasutuste juhtide eestvedamisstiilid ja –kompetentsid*. Tartu: Tartu Ülikool
- Adeyemi, T. O., & Adu, E. T. (2013). Head teachers' leadership styles' and teachers job satisfaction in primary schools in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(2), 69-79.
- Ball, S. J. (2012). *Global Education Inc.: New policy networks and the neo-liberal imaginary*. Abingdon: Routledge.
- Banks, J. A., Banks, C.A.M., Cortés, C., et al. (2005). *Democracy and diversity. Principles and concepts for educating citizens in a global age*. Seattle: Center for Multicultural Education, University of Washington.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192-201.
- Blase, J., Blase, J., Anderson, G., & Dungan, S. (1995). *Democratic Principal in Action. Eight Pioneers*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (1997). *Organizational Behaviour*. Third Edition. London: Prentice Hall.
- Burkman, A., Garrett, J. & Posner, B. Z. (2019). Does organizational size impact the leadership practices of school leaders? *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 14(1), 13-21.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Clark, D. R. (1998). *Leadership Style Survey*. Külastatud aadressil: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html>
- Day, C., & Harris, A. (2002). Teacher leadership, reflective practice and school improvement. In K. Leithwood & P. Hallinger (eds). *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. The Netherlands: Kluwer.

- Delgado, M. L. (2014). Democratic leadership in middle schools of Chihuahua Mexico: Improving middle schools through democracy. *Journal of International Education and Leadership*, 4(1), 1-12.
- Duignan, P. A. & Cannon, H. (2011). *The Power of Many: Building Sustainable Collective Leadership in Schools*. ACER Press
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change* (1st ed). Jossey-Bass.
- Gastil, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975. <https://doi.org/10.1177/001872679404700805>
- Gray, P. (2018). *Vabadus õppida: miks teeb loomuliku mängimistungi toetamine meie lapsed õnnelikumateks, sõltumatumateks ja paremateks eluaegseteks õppuriteks*. Tartu: Demokraatliku hariduse kogukond PUNT.
- Greenfield, T., & Ribbins, P. (1993). *Greenfield on Educational Administration: Towards a Humane Science*. London, Routledge.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/0924345980090203>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership and Management*, 30(2), 95–110. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Haridus ja Teadusministeerium. (2014). *Eesti elukestva õppe strateegia 2020*. Külastatud aadressil <https://www.hm.ee/sites/default/files/strateegia2020.pdf>.
- Haridus- ja Teadusministeerium (2019). *Õpetajad ja koolijuhid elukestvate õppijatena*. Külastatud aadressil: [https://www.hm.ee/sites/default/files/talis\\_eesti\\_raporti\\_i\\_osa.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/talis_eesti_raporti_i_osa.pdf) :
- Harris, A., & Chapman, C. (2002). Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 6(9).
- Harris, A., Moos, L., Møller, J., Robertson, J., & Spillane J. (2007). *Challenging leadership practice: Exploring different perspectives and approaches to the practice of school leadership*. National College for School Leadership.
- Jakobson, K. (2014). *Koolijuhtide eestvedamisstiilid ja nende seosed õpetajate töörahuloluga Tartu gümnaasiumide näitel*. Tartu: Tartu Ülikool.

- Klinker, J. (2006). Qualities of democracy: Links to democratic leadership. *Journal of Thought*, 41(2), 51-63.
- Kollias, A. (Ed.) (2013). *Critical factors in the discourse on school leadership from the perspective of equity and learning*. EPNoSL Project. Külastatud aadressil: [http://www.schoolleadership.eu/sites/default/files/epnosl-del-2.1-2013\\_1.pdf](http://www.schoolleadership.eu/sites/default/files/epnosl-del-2.1-2013_1.pdf).
- Kouzes, J., & Posner, B. (2005). Leadership development is character development. *Leadership Excellence*, 22(2), 6-7.
- Kriips, K. (2011). *Konfliktidest ja suhtlemisoskustest õpetamisel ning juhtimisel*. Tartu: Atlex.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham, Open University Press.
- Leithwood, K. (2001). School leadership in the context of accountability policies, *International Journal of Leadership in Education*, 4(3), 217-236.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Review of research: How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation. Külastatud aadressil: <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>.
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L., & Anderson, S. E. (2010). *Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings*. St. Paul: University of Minnesota.
- Luik, P. (2013). Uurimused kasvatusteadustes. Õppematerjal. Tartu Ülikool.
- Maiste, M. (2019). *Lasteaia direktorite juhtimisstiil õpetajate hinnangute põhjal*. Tallinn: Tallinna Ülikool.
- Mbera, P. G. A. (2015). Relationship between leadership styles used by head teachers of public secondary schools and students' academic performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(7), 226-239.
- McClain, L., Ylimaki, R., & Ford, M. P. (2010). Wisdom and compassion in democratic leadership: Perceptions of the Bodhisattva ideal. *Journal of School Leadership*, 20(3), 323-351.
- Mlakar, J., Moos, L., Muijs, D., Bolhöfer, J., Jansohn, I., & Meyer, W. (2011). *The Making of Leadership in Education. A European Qualification Network for Effective School Leadership*.

- Møller, J., & Schratz, M. (2008). Leadership development in Europe. In J. Lumby, G. Crow, & P. Pashiardis (Eds.), *International handbook on the preparation and development of school leaders*. New York, NY: Routledge.
- Mulford, B., & Edmunds, B. (2009). *Successful school principalship in Tasmania*. Launceston: University of Tasmania.
- Northouse, P. G. (2014). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Sage Publications.
- OECD (2005). *Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers. Education and Training Policy*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2013). *Fostering learning communities among teachers*.
- OECD (2016). *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013*. TALIS, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*, TALIS, OECD Publishing, Paris.
- Ogawa, R. T., & Bossert, S. T. (1995). Leadership as an Organizational Quality. *Educational Administration Quarterly*, 31(2), 224–243. <https://doi.org/10.1177/0013161X95031002004>
- Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers, *Employee Relations*, 26(1), 14-29. <https://doi.org/10.1108/01425450410506878>
- Oyugi, M. & Gogo, J. O. (2018). Influence of principals' leadership styles on students' academic performance in secondary schools in Awendo sub-county, Kenya, *African Educational Research Journal*, 7(1), 22-28.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD.
- Powell, G. N. (2012). Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership. *Gender in Management. An International Journal*, 27(2), 119–141.
- Raybould, S. (2014). *Management Style Questionnaire*. Kõlastatud aadressil: <https://paulgoldring.weebly.com/uploads/5/4/4/9/54497425/leadership-style-questionnaire.pdf>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management (11th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.

- Salumaa, T., Talvik, & M., Saarniit, A. (2007). *Personalijuhtimine koolis*. Tallinn: Merlecons ja Ko OÜ.
- Savi, S. (2016). *Koolide eestvedamise eripärad Tartu linna ja maakonna üldhariduskoolides*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Shepherd-Jones, A. R. & Salisbury-Glennon, J.D. (2018). Perceptions Matter: The Correlation between Teacher Motivation and Principal Leadership Styles, *Journal of Research in Education*, 28(2), 93-131.
- Skinner, S. J., & Ivanchevich, J. M. (1992). *Business for the 21st Century*. Boston: Irwin
- Sousa, D, A. (2003). *The Leadership Brain: How to Lead Today's Schools More Effectively*. Corwin Press, Inc.
- Starratt, R. J. (2004). Leadership of the contested terrain of education for democracy, *Journal of Educational Administration*, 42(6) (2004), 724-731.
- Stoll, L., & Fink, D. (1996). *Changing our schools: Linking school effectiveness and school improvement*. Buckingham: Open University Press.
- Supovitz, J. A., Sirindes, P., & May, H. (2010). How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 31-56. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/1094670509353043>
- Terzi, A. R., & Derin, R. (2016). Relation between democratic leadership and organizational cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193-204.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
- Türk, K., Haldma, T., Kukemelk, H., Ploom, K., Irs, R. & Pukkonen, L. (2011). *Üldharidus- ja kutsekoolide tulemuslikkus ja seda mõjutavad tegurid*. Tartu Ülikool, Haridus- ja Teadusministeerium.
- Valk, A. (2003). *Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris*. Sisekaitseakadeemia kirjastus.
- Wasserberg, M. (1999), Creating the vision and making it happen, in Tomlinson, H., Gunter, H. and Smith, P. (Eds.), *Living Headship: Voices, Values and Vision*. London: Paul Chapman.
- Woods, P. A. (2005). *Democratic Leadership in Education*, Londin: SAGE Publications.
- Yukl, A.G. (2002). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson Academic.

# Lisad

## Lisa 1 Küsimustik koolijuhtidele

Hea koolijuht!

Olen Tartu Ülikooli sotsiaalteaduskonna magistriõppe üliõpilane ning olen kirjutamas enda magistritööd, mille raames viin läbi käesoleva uuringu. Uuringu eesmärgiks on välja selgitada, kuidas koolijuhid hindavad oma juhtimisstiili ning mil määral nad on valmis oma juhtimisstiili muutma. Samuti leiab uuring vastuse küsimusele, kui oluliseks koolijuhid peavad demokraatlikku juhtimist ja kas see on juhtimisstiil, mis võiks ka nende koolis olla kasutatud.

Uuring annab ülevaate Lõuna-Eesti koolijuhtide üle - mil määral kasutavad nad demokraatlikku juhtimisstiili ja kas nende jaoks on oluline liikuda demokraatlikuma juhtimise poole.

Küsimustik on vastajate jaoks anonüümne ning küsimustikule vastamine võtab aega 15-20 minutit. Lisaküsimuste korral pöörduge julgesti palun minu poole meili teel: helen.jarvpold@gmail.com.

Küsimustiku lõpus on võimalus osaleda ka Teaduskeskus AHHA perepäasmete loosis.

Tänan teid!

Helen Järvpõld

### Taustaandmed

Sugu

- Mees
- Naine

Vanus

- kuni 30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 ja enam

Haridus

- Bakalaureusekraad või sellega võrdsustatud kvalifikatsioon
- Magistrikraad või sellega võrdsustatud kvalifikatsioon
- Doktorikraad või sellega võrdsustatud kvalifikatsioon
- Muu ...

Kooli tüüp (võib valida mitu valikuvarianti)

- Algkool (siia alla läheb ka lasteaed-alkool)
- Põhikool (siia alla läheb ka lasteaed-põhikool)
- Keskkool või gümnaasium

Tööstaaž koolijuhina

- kuni 5 aastat
- 5-10 aastat
- 11-20 aastat
- 21-30 aastat

- o enam kui 30 aastat

Kooli töötajate arv

- o kuni 25
- o 26-50
- o 51-75
- o 76-100
- o üle 101

Õpilaste arv koolis (õpilaste alla lugeda ka lasteaia lapsed)

- o kuni 100 õpilast
- o 101-300
- o 301-500
- o 501-800
- o üle 801

### Juhtimisstiil

Parimate tulemuste saamiseks loe küsimusi ja mõtle selgelt - kas sa päriselt nõustud? Ära vasta nii, nagu tundub õige, vaid nii, mis peegeldab kõige paremini sinu tegelikku käitumist, mitte ainult ideoloogiat.

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei oska öelda	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
Töötajate üle peab olema pidev kontroll, vastasel juhul ei pruugi nad oma tööd korralikult teha.					
Töötajad soovivad olla kaasatud nende tööd puudutavate otsuste tegemisel.					
Keerulistes olukordades peaksid koolijuhid laskma töötajatel probleeme lahendada iseseisvalt.					
Heaks juhiks olemine tähendab pakkuda juhendamist liigse survestamiseta.					
Juhtimine tähendab eemale tõmbumist, kui töötajad täidavad oma ülesandeid.					
Reeglina peaks töötajaid premeerima või karistama selleks, et motiveerida neid saavutama eesmärgi.					
Enamik töötajatest eelistab toetavat suhtlust oma koolijuhilt.					
Reeglina peaksid juhid lubama töötajatel ise oma tööd hinnata.					
Enamik töötajatest tunneb ennast oma töös ebakindlalt ja vajab juhendamist.					
Koolijuhi ülesanne on julgustada töötajaid vastutust võtma oma tööülesannete täitmisel.					
Koolijuhid peaksid andma töötajatele täieliku vabaduse probleemide lahendamisel.					
Koolijuht on ainus inimene, kellel on õigus otsustada oma töötajate saavutuste üle.					

---

Enamikes situatsioonides eelistavad töötajad vähest sisendit oma juhilt.

---

Efektiivsed juhid jagavad käske ja selgitavad täpselt tööprotseduure.

---

Töötajad on üldiselt pädevad ning saavad antava tööülesande täitmisel hästi hakkama.

---

Jätan endale õiguse langetada meeskonnas lõplik otsus.

---

Küsin töötajate ideid ja sisendit tulevasteks plaanideks ning projektideks.

---

Kui midagi läheb projektis valesti ja mul on vaja koostada strateegia projekti õigeaegseks toimimiseks, siis kutsun kokku koosoleku, et küsida töötajatelt nõu.

---

Informatsiooni jagamiseks kasutan e-maili, memo või häälsõnumit; väga harva kutsun kokku koosoleku.

---

Eeldan, et minu töötajad käituvad vastavalt saadud informatsioonile.

---

Juhul kui keegi teeb vea, käsin tal seda enam mitte teha ning teen selle kohta märkuse.

---

Lasen oma töötajatel ise määrata, mida ning kuidas on vaja teha.

---

Uutel töötajatel pole õigust otsuseid langetada enne minupoolse heakskiiduta.

---

Küsin oma töötajatelt nägemust selle kohta, millises suunas nende töö liigub ja kasutan seda otstarbekalt.

---

Minu töötajad teavad oma töö kohta rohkem kui mina, seetõttu luban neil ellu viia otsuseid oma töö täitmiseks.

---

Kui midagi läheb valesti, ütlen oma töötajatele, et antud metoodika ei toimi ja võtan kasutusele uue.

---

Luban oma töötajatel seada prioriteete kasutades minu juhiseid.

---

Igaüks vastutab ise oma tööülesannete määratlemise eest.

---

Mulle meeldib juhiositsiooniga kaasnev võim minu alluvate ees.

---

Mulle meeldib juhiositsiooniga kaasneva võimuga aidata oma töötajatel professionaalselt arenedada.

---

Mulle meeldib jagada juhiositsiooniga kaasnevat võimu oma alluvatega.

---

Töötajaid peab suunama või ähvardama selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärke.

---

---

Töötajad suunavad ennast ise, kui nad on eesmärkidele pühendunud.

---

Töötajal on õigus määratleda enda jaoks organisatsiooni eesmärged.

---

Töötajad soovivad peamiselt turvalist töökeskkonda.

---

Töötajad teavad, kuidas kasutada loominguviisust ning leidlikkust, et lahendada organisatsiooni probleeme.

---

Minu töötajad suudavad ennast juhtida sama hästi kui mina neid.

---

Tihti on vaja teha otsuseid teistega konsulteerimata, sest aeg surub peale.

---

Parim otsus on see, millega saavutatakse konsensus.

---

Inimesed tulevad välja parimate töömeetoditega, kui anda neile minimaalselt juhiseid.

---

Inimesed on õppinud mitte kahtlema minu otsustes, sest ainult harva taganen, kui ma olen millegi suhtes kirglik.

---

Hangin töötaja nõusoleku enne nende töötingimuste või rollide muutmist. Isegi kui muutus on üheks päevaks.

---

Ma olen õppinud, et inimesed ei väsi positiivselt üllatamast, kui neil üksi tegutseda lasta.

---

Pooled inimesed on töökad, teist poolt peab tagant utsitama, et töö saaks tehtud piisavalt kõrge kvaliteediga.

---

Töötajad esitavad pidevalt väljakutseid minu ideedele ja strateegiatele, sest nad teavad, et see on oodatud tegevus.

---

Ma saan 100% veendumusega öelda, et ma ei mikromanageeri.

---

Juhtimine tähendab õigete otsuste tegemist õigel ajal, veendudes, et meeskond jälgib otsust täie efektiivsusega.

---

Ma proovin delegeerida nii palju ülesandeid kui võimalik.

---

Lasen töötajatel enda juurde tulla siis, kui nad seda ise otsustavad, mitte ei otsi nendega ise kontakti.

---

Koolijuhina arvestan järgmiste huvigruppide arvamuste ja ettepanekutega kooli juhtimisel ja arendamisel:

	Pole üldse nõus	Pigem pole nõus	Raske hinnata (nii ja naa)	Pigem nõus	Täiesti nõus
õpetajad					
õpilased					

lapsevanemad
kooli pidaja
hoolekogu
kohalik
kogukond

Kas oled käinud juhtimisalastel koolitustel

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda

Kas tunned, et vajad rohkem juhtimisalaseid koolitusi

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda

Kas oled lugenud juhtimisalaseid raamatuid/muid materjale

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda

Mõtlen teadlikult oma juhtimisstiilile

	1	2	3	4	5	
Pole üldse nõus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täiesti nõus

Minu valmisolek oma juhtimisstiili muuta:

	1	2	3	4	5	
Ei soovi üldse muuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Olen nõus oma töö parendamiseks juhtimisstiili muutma

Soovin, et minu poolt juhitud koolis kasutataks rohkem demokraatlikke juhtimis põhimõtteid.

	1	2	3	4	5	
Pole üldse nõus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täiesti nõus

Tunnen, et demokraatliku juhtimisstiili kasutamine üle kooli avaldab positiivset mõju

	1	2	3	4	5	
Pole üldse nõus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täiesti nõus

## Lisa 2 Koolijuhtide hinnangud demokraatliku juhtimisstiili väidetele

Tabel 12 Koolijuhtide hinnangud demokraatliku juhtimisstiili väidetele

Väide	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei oska öelda	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
Töötajad soovivad olla kaasatud nende tööd puudutavate otsuste tegemisel.	0%	0%	0%	32%	68%
Heaks juhiks olemine tähendab pakkuda juhendamist liigse survestamiseta.	0%	2%	2%	42%	54%
Enamik töötajatest eelistab toetavat suhtlust oma koolijuhilt.	0%	0%	0%	18%	82%
Koolijuhi ülesanne on julgustada töötajaid vastutust võtma oma tööülesannete täitmisel.	0%	0%	0%	20%	80%
Töötajad on üldiselt pädevad ning saavad antava tööülesande täitmisel hästi hakkama.	0%	2%	2%	62%	34%
Küsin töötajate ideid ja sisendit tulevasteks plaanideks ning projektideks.	2%	0%	0%	18%	80%
Kui midagi läheb valesti ja mul on vaja koostada strateegia projekti õigeaegseks toimimiseks, siis kutsun kokku koosoleku, et küsida töötajatelt nõu.	0%	12%	0%	46%	42%
Küsin oma töötajatelt nägemust selle kohta, millises suunas nende töö liigub ja kasutan seda otstarbekalt.	0%	2%	0%	60%	38%
Luban oma töötajatel seada prioriteete kasutades minu juhiseid.	10%	20%	16%	36%	18%
Mulle meeldib juhipositsiooniga kaasneva võimuga aidata oma töötajatel professionaalselt areneda.	22%	20%	2%	40%	16%
Töötajad suunavad ennast ise, kui nad on eesmärkidele pühendunud.	0%	0%	0%	32%	68%
Töötajad teavad, kuidas kasutada loomingulisust ning leidlikkust, et lahendada organisatsiooni probleeme.	0%	4%	8%	62%	26%
Parim otsus on see, millega saavutatakse konsensus.	0%	6%	14%	44%	36%
Hangin töötaja nõusoleku enne nende töötingimuste või rollide muutmist. Isegi kui muutus on üheks päevaks.	8%	6%	8%	52%	26%
Töötajad esitavad pidevalt väljakutseid minu ideedele ja strateegiatele, sest nad teavad, et see on oodatud tegevus.	2%	22%	22%	46%	8%
Ma proovin delegeerida nii palju ülesandeid kui võimalik.	0%	12%	4%	64%	20%

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Helen Järvpõld (15.02.1994),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Demokraatlike juhtimis põhimõtete rakendamise üldhariduskoolides koolijuhhi hinnangute põhjal“, mille juhendaja on Hasso Kukemelk.

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

*Helen Järvpõld*

**25.05.2020**