

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Haridusteaduste instituut
Õppekava: Kasvatusteadused

Aiki Pärle

KOOLIJUHTIDE ARUSAAM KARJÄÄRIST, KARJÄÄRITEEST JA NENDE
KARJÄÄRITEED MÕJUTAVATEST TEGURITEST

Magistritöö

Juhendaja: Kristi Kõiv (PhD)

Tartu, 2020

SISUKORD

RESÜMEE	3
ABSTRACT	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	6
1.1. Karjääri olemus	6
1.2. Karjääritee	7
1.3. Koolijuhi roll ja karjääriteed mõjutavad tegurid	11
2. METOODIKA	17
2.1. Valimi moodustamine ja kirjeldus	17
2.2. Andmete kogumine ja analüüs	18
2.3. Uurimistulemused ja arutelu	19
2.4.1 Koolijuhtide arusaamad karjäärast	20
2.4.2. Koolijuhtide arusaam karjääriteest	22
2.4.3. Koolijuhtide karjääriteed mõjutavad tegurid	26
2.4.4. Koolijuhtide tuleviku karjäär	33
Autorsuse kinnitus	38
Kasutatud kirjandus	39
Lisa 1. Intervjuu kava koolijuhtidele	44
Lisa 2. Väljavõte intervjuust koolijuhiga K8	45
Lisa 3. Väljavõte intervjuust koolijuhiga K2	47

RESÜMEE

Magistritöö eesmärk on välja selgitada koolijuhtide arusaam karjäärast, karjääriteest ning nende karjääriteed mõjutavatest teguritest.

Uurimisküsimused, millele magistritöös keskendutakse on:

- milline on koolijuhtide arusaam karjäärast ja karjääriteest;
- millised on olnud koolijuhtide karjääriteed mõjutavad tegurid;
- millisena näevad koolijuhid enda karjääritee jätkumist.

Magistritöö eesmärgist lähtuvalt on uuringu läbiviimise meetodiks valitud kvalitatiivne kirjeldav uuring ja andmete kogumiseks viidi koolijuhtidega läbi poolstruktureeritud intervjuud.

Uurimistöö olulisemad tulemused on: karjäär, kui õppimise ja avastamise teekond; vähene tagasiside koolijuhtide tööle nii meeskonna, kui kooli pidaja poolt; koolijuhi, kui tippjuhi rolli vähene tähtsustamine ning karjääri planeerimise puudumine; ametikoha loomingulisus ja autonoomsus; ametikoha laiapõhjalisus; kõrge pühendumus ja vastutustunne.

Töoga seotud märksõnad: karjäär, karjääritee, karjääriteed mõjutavad tegurid, koolijuht.

ABSTRACT

The aim of the master thesis is to clarify the school leaders' comprehension of career, career paths and the factors that influence the school leaders career path. The research questions focused on within the context of the master thesis at hand are:

- what the school leaders' understanding of career and career paths is;
- what the factors affecting the career path of the school leaders have been;
- how the school leaders envisage their future career path.

In order to fulfil the goal of the master thesis, data was collected using semi-structured interviews conducted with the school leaders after which qualitative descriptive analysis was implemented. The main results of the study are: career as path of constant studying and exploring; little feedback on the school leaders from the team as well as the owner of the school; scarce acknowledgement of the school leader as a top-level executive and a lack of career planning; the creativity and autonomy of the position; competence in several subject fields; high commitment and responsibility.

Keywords: career, career path, factors affecting the career path, school leader

SISSEJUHATUS

Haridus- ja Teadusministeerium on ellu kutsunud programmi õpetajate ja koolijuhtide arendamiseks (Pädevad ja motiveeritud õpetajad ning haridusasutuste juhid 2018-2021, 2020), mis on koostatud Eesti elukestva õppe strateegia 2020 elluviimiseks. Loodud programmi eesmärk on õppe- ja kasvatusprotsessi juhtimise arendamine, koolijuhtide töö populariseerimine ning väärtustamine. Samuti koostati selle programmi raames haridusjuhtide pädevusmudel, mille tulemused suunatakse koolijuhtide järelkasvu väljakoolitamisele. Selles dokumendis viidatakse, et Eesti haridusjuhid osalevad aktiivselt erialases enesetäienduses, kuid need ei ole vähemalt 16% osalenute hinnangul olnud koolitused, mida tegelikult vajatakse. (Übius, et al 2014).

Uurimistöö eesmärk on kirjeldada koolijuhtide arusaama oma karjääriteest ning seda mõjutavatest teguritest. Idee sellekohane uurimus läbi viia, sai töö autor meedias kajastatud tuntud koolijuhhi lahkumisotsuse järel kommentaare lugedes. Valdavalt keerles arutelu selle ümber, et pika staažiga nii kitsas valdkonnas olles ei ole kerge leida muud väljundit mõnes teises valdkonnas. Olles oma ala tippspetsialist ning osates edukalt toime tulla ka oluliste välismõjudega, nagu poliitiline ja majanduslik olukord, kogukondlikud suhted, sotsiaalsed ja demograafilised mõjutused, on koolijuhtide karjääritee siiani olnud üsna piiratud ja spetsiifiline. Siit tekkiski autoril soov teada saada, miks selline vastutus üldse vastu võetakse, kuidas oma karjääriteed mõtestatakse ja milliseid plaane oma edasise karjääri osas tehakse.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada koolijuhtide arusaam karjäärast, karjääriteest ning nende karjääriteed mõjutavatest teguritest.

Eeltoodust lähtuvalt on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:

- milline on koolijuhtide arusaam karjäärast ja karjääriteest;
- millised on olnud koolijuhtide karjääriteed mõjutavad tegurid;
- millisena näevad koolijuhid enda karjääritee jätkumist.

Magistritöö autori hinnangul on koolijuhtide roll unikaalne – võttes initsiatiivi ja vastutust asuvad (valdavalt) õpetajad uude rolli – neist saavad koolijuhid. See on väga spetsiifiline, mitmetahuline ja väga erinevatest valdkondadest mõjutatud ametikoht. Stevenson (2006) viitab oma artiklis tehtud uuringutele, milles tuuakse välja, et potentsiaalselt töötavad haridusjuhid samal positsioonil kuni pensionini. Küll aga on tema sõnul vähe uuritud, miks koolijuhid on selle väljakutse vastu võtnud ning sellest nii pika karjääri kujundanud.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Peatükis kirjeldatakse lähemalt karjääri olemust ning koolijuhtide karjääri mõjutavaid tegureid. Antakse teaduskirjanduse põhjal ülevaade karjääritee kujunemisest, käsitletakse tänapäevast arusaama karjääri tegemise võimalustest, tuues välja erinevad teoreetilised lähenemised.

1.1. Karjääri olemus

Karjäär definitsiooni järgi (Türk, 2005) on see personaalne ametikohtade vahetamine, mille laiema tähendusena nähakse töötaja arengut ning ametikoha raames kohustuste, õiguste ja vastutuse muutust ning rolli organisatsiooni muutustes osalemisel. Pidevalt muutuv jada erinevatest töökogemustest, on Inksoni (2008) sõnul karjääri definitsioon 21. sajandil. Selle all peetakse silmas, et karjäär ei ole lihtsalt üksteisele järgnevad ametikohad, vaid erinevad töökogemused, mis on omavahel seotud, moodustavad sidusa mustrit ning mida saab kirjeldada kui ühtset tervikut, nagu näiteks: karjäär panganduses, karjäär hariduses jne. Certo (1992) defineerib karjääri kui individuaalset tajutavat jada hoiakutest ja käitumisest, mida seostatakse omandatud kogemustega kogu aktiivse tööelu jooksul.

Karjääri mõistetakse ja tehakse erinevalt. Valdavalt on arusaam karjäärast, kui ametiredelil üles liikumine, võttes pidevalt suuremat vastutust ja luues organisatsioonis suuremat väärtust. Tänapäevases mõistes on see eneseteostus ja personaalne areng. Olulised ei ole mitte muutuvad ametinimetused vaid eelkõige vastutusvaldkonnad, võimalus õppida midagi uut, leida uusi väljundeid enda ambitsioonide täitmiseks. Läbipaistva ja nõ lameda struktuuriga organisatsioonides on võimalik horisontaalne liikumine, struktuurses ja traditsioonilises organisatsioonis kaasneb vastutusvaldkonna muutusega ka ametipositsioonide vahel liikumine. Isikliku arengu mustritena ja vanemaks saamisega saab samuti karjääri tegemist seostada. Selline lähenemine viitab erinevatele karjääri tegemise etappidele: avastamise ja otsingu periood, kasvamine, kohanemine, stabiliseerumine ja parendamine. Vanemaks saades muutuvad nii huvid, püüdlused, kui isiklikud ja perekondlikud tingimused, mis mõjutavad ka karjääri otsuseid (Inkson 2008).

Viisil, kuidas tänapäeval tehakse karjääri, ei ole võimalik seda enam traditsioonilistesse vanusega piiritletavatesse raamidesse panna. Karjääri etapid tänapäeva kontekstis Baruch'i (2008) järgi on:

- baasi loomine: lapsepõlv, noorukiiga, kogemuste omandamine ja haridus, mis kõik koostoimel tekitavad visiooni edasistest karjääri soovidest;

- sisenemine: enamasti läbi mingi eriala omandamise. See võib olla praktika, töökohapõhine õpe, või eriala omandamine kõrgkoolis;
- areng: etapp, milles on koos nii professionaalne areng, kui areng töökohal hierarhilises mõttes. Võib olla ka oma äri alustamise faas. See on pideva arengu etapp, kuni karjääriplato saavutamiseni. Tänapäevase arusaama järgi on see etapp, mille jooksul vahetatakse mitmeid tööandjaid;
- ümberhindamine: etapp mille jooksul täituvad ambitsioonid ja mõtestatakse ümber oma töö, roll ja karjäär. Need võivad tekkida nii vajadusest, sisemise sunni ajal, kui ka välisest survest tingituna, mille tulemusena tehakse kas karjääripöörde või liigutakse edasi samal tasemel;
- kindlustamine: otsuse vastu võtmise järgselt, kas olemasoleva karjääritee kindlustamine või liikumine tagasi õppimise faasi uue karjääri omandamiseks;
- väljumine: etapp, mis on lõpusirge täiuslikul karjääriteel, alustatakse tööelust väljumist, mis võib olla ka tasakaalukama karjääritee valik või väljumise alustamine. Võib kesta mõned aastad.
- pensionipõlv: lõplik tööelust lahkumine. Võib olla ka hiljem ametlikust pensionieast.

Kaasaegsem lähenemine ütleb, et karjäär on pigem integreeritud mudel, millel puuduvad selged raamid ja karjääri etappe ei ole võimalik enam ka selgelt määratleda. Samuti on karjääri etappe tänapäevases mõistes võimalik ümber tõsta ja ümber defineerida (Baruch, 2008). Karjäär ei ole ainult töö töökohal, see on elustiil, elukestev protsess balansseerides erinevate nii objektiivselt kui subjektiivselt tajutavate tasandite vahel erinevates rollides olles. Samuti on see isiklike oskuste ja kompetentside kohandamine organisatsiooni vajadustega (Fourie, 2012).

1.2. Karjääritee

Karjääri tegemist saab iseloomustada läbi kolme teguri, milleks on karjäärialane kiirus, erinevad karjääri profiilid ja karjääri tegemise aktiivsus (Türk, 2005). Karjääri tegemise kiirus sõltub nii staažist, kui ka erinevate ametikohtade vahetamise sagedusest. Põhjused nendeks võivad olla erinevad: organisatsiooni suurus, struktuur, valdkondlikud iseärasused jms. Erinevad profiilid kujunevad enamasti välja organisatsiooni struktuurist lähtuvalt – ametikohtade järgnevust arvestades. Profiilide erinevused sõltuvad aga organisatsioonis olevate ametikohtade arvust, staažist ja karjääri tegemise suunast. Karjääri tegemise aktiivsus on personaalne panus oma karjääri edendamiseks.

Töölaseid muutusi käsitletakse kui karjääris edasi liikumist ning iga suuremat vastutust ja kõrgemat ametikohta hinnatakse kui edukat karjäärimuutust. Erinevad oskused, teadmised ja kogemused, mis on töö tegemise käigus omandatud, on kõik üle kantavad järgmisele töökohale, seepärast saab öelda, et karjäär on kumulatiivne ning pidevalt arenev (Inkson, 2008).

Hellriegel, Slocum & Woodman (1989) toovad välja kolm võimalikku karjääriteed:

- vertikaalne;
- horisontaalne;
- radiaalne.

Vertikaalse karjääritee all mõistame tööalast liikumist, kas ametikohtadel ülesse- või allapoole. Horisontaalne liikumine on samasuguste juhtimistasandite vahel vastutusalade vahetumine ning radiaalse karjääri puhul ametinimetus ei muutu, küll aga on töötaja kaasatud organisatsiooni juhtimisse lisaks oma põhilistele tööülesannetele. Paljudel organisatsioonidel on tänu läbipaistvale ja nn lamedale organisatsiooni struktuurile võimalik pakkuda oma töötajatele palju võimalusi horisontaalse karjääri tegemiseks. See annab võimaluse rakendada töötajate erinevaid oskusi ning samas arendada uusi. Sellise töökorraldusega saame vältida tööülesannete igavaks muutumist ja ennetada töötajate nõ ametikohalt välja kasvamist, suunates neid organisatsioonis sees võtma vastu uusi väljakutseid ja arendama endas uusi oskusi.

Traditsiooniline karjääritee võib olla töötajate jaoks ebakindlust tekitav. See võib tähendada rolli (ametikoha olulisuse) pisendamist ja organisatsiooni ümberstruktureerimisest tulenevat ebakindlust. Traditsiooniline ehk vertikaalne karjääritee mudel on tänapäeval asendunud lateraalse ehk rist-funktsionaalse mudeliga, mis on sagedasem töökohtade vahetamine ja alternatiivsed karjäärid ehk piirideta karjäär (Brown, 2002).

Traditsioonilise karjääritee puhul vahetatakse ametikohti väga harva, samal positsioonil töötatakse 10 ja rohkem aastat, sellist töökoha stabiilsust soodustavad organisatsioonide strateegiad ning personalipoliitika (Sullivan ja Baruch, 2009). Organisatsioonid loovad töötajate karjääri planeerimisel tingimused selleks, et karjääri tegemine ka organisatsiooni siseselt oleks pikaajaline ja rahuldust pakkuv. Selleks tagatakse võimalused ja vahendid, ollakse paindlik töötaja arengusoovide suhtes ning toetatakse sellega töölase identiteedi kujunemist ning oma karjääri eest vastutuse võtmist (Hall, 2002).

Eelpoolnimetatud teguritele lisab Baruch (2008) täiendava mõõdme, mis kõiki faktoreid arvestades moodustab karjäärialase vastupidavuse (*career resilience*). Seda nii

vaimult tugevaks saades, olles piisavalt tugev karjääri jooksul tekkivate kriisidega silmitsi seisma, kui ka pidevate tööturu nõudmiste ja vajadustega adapteerumisel. Teise küljena toob ta välja, et segu välistest ja sisemistest motivaatoritest on konkurentsivõimelisus, professionaalsus, autonoomsus, ettevõtlikud eluhoiakud, enesekontroll ning pidev õppimine. Viimane sisaldab endas elukestva õppe põhimõtetest lähtumist, uute oskuste ning kompetentside omandamist.

Tabel 1. Võimalikud karjääri tegemise viisid ja iseloomulikud tunnused

Võimalikud karjääri liikumised	Tunnused	Täiendavad tunnused
Vertikaalne	liikumine ametikohtadel ülesse- või allapoole	–
Horisontaalne	liikumine samasuguste juhtimistasandite vahel	–
Radiaalne	ametinimetus ei muutu	kaasatud juhtimisse
Lateraalne	sage töökohtade vahetamine	alternatiivsed karjäärid

Allikas: autori koostatud Hellriegel, Slocum & Woodman (1989) ja Brown (2002) põhjal

Karjääritee edukuse mõõdupuuna toob Derr (1986) välja järgnevad viis punkti:

1. edasi liikumine: on kahe dimensiooniline, lähtub nii sisemisest motivatsioonist professionaalselt areneda, kui organisatsiooni vajadustest;
2. kindlustunne: kindlale ja stabiilsele ametikohale asumine organisatsioonis;
3. kõrgemale liikumine: inspireeruda ametikohal tehtava töö sisust;
4. iseseisvus: autonoomsus ja võimalus luua isiklik töökeskkond;
5. tasakaal: suurema väärtuse lisamine oma töövälisele elule.

Pedagoogide tööga rahulolu kohta on uuringud toonud välja, et üks olulisemaid tegureid on organisatsiooni kultuur. Kui tegu on toetava ja innustava suhtumisega, siis on kergem hakkama saada professionist tulenevate raskustega (Buchanan et al., 2013).

Kaufman (2019) ütleb, et karjääritee sisaldab nii objektiivseid (vertikaalne liikumine erinevate ametikohtade vahel), kui subjektiivseid (isikliku karjääritee tajumine) tegureid. Subjektiivne tajumine on oma tunnete interpreteerimine oma karjääri suhtes, varieerides objektiivsete karjääri tegemise tingimuste ja tunnetuslike (subjektiivsete) kogemuste vahel. Isiklik tunnetus oma karjääri tegemise suhtes võib vahelduda tühimusest tehtava töö vastu kuni suure elevuseni. Need tunded on mööduvad ja võivad baseeruda isiklikel väärtustel, mis

saavad ka tööalaselte tehtavate muutuste motivaatoriteks. Karjääri subjektiivne mõõde viitab ka perspektiivide muutumisele elu jooksul, mis hõlmab näiteks tööalast arengut, edutamist, karjääriedu ja elustiili. Omandatud oskuste ümberarvutamine tajutavasse tööedusse ei pruugi peegeldada tegelikkust, sest nii valdkond kui ametikoht on ühiskondliku normi ja suhtumise poolt mõjutatud (Law 2002).

Karjäär koosneb realistlikest planeeritud tegevustest, mis on suunatud tööalaste eesmärkide täitmisele ja eneseteostusele, kus sisend määrab väljundi, kus erinevate karjäärimudelitega edasiliikumiseks on kõikidel võrdsed võimalused ja edenemine sõltub suuresti suhtevõrgustike tõhususest. Karjääritee pole enam ammu oma pereliikmete jälgedes käimine, mis viitab uue hoiaku kujunemisele – kõik praegu õpitu (omandatu), determineerib sind tulevikus (Law, 2002). Kogemuste omandamine ja uute väljakutsete formeerimine uueks lojaalsuseks valdkonnale, ametikohale ja/või organisatsioonile on karjääri põhiolemus inimese jaoks. See on oluline osa isiksusest ning sõltub sellest, milliseid hoiakuid ja väärtusi keegi kannab ning kuidas enda kompetentse hindab. Karjäär on suures osas muutustega kohanemine, tegelikkusega hakkamasaamine ja enda väärtustamine, aga ka igapäevaoskused, näiteks planeerimine, otsuste tegemine, realistlikkus ja oskus lasta „asjadel juhtuda“. Tööalane kujunemine on seotud ka rollidega elus ning nii elu kui karjäärivalikute tegemises, võimes oma tulevase valikuid ette näha, olla nendeks valmis ja tegutseda nende nimel (Fourie, 2012).

Nagu eelpool kirjeldatud, siis karjäär ei saa kujuneda sotsiaalses vaakumis, vaid see on tugevalt seotud inimese sotsiaalse kontekstiga, majanduslike, ajalooliste, kultuurilise ja kogukondlike teguritega. Karjääri kujunemist saab vaadelda kui oma olemuselt keerukat ja struktureerimata isikliku arengut läbi oskuste ja teadmiste omandamise. See on elukestev arenguprotsess, mis valmistab ette, toetab ja edendab karjääri (Pont et al., 2008). Töökoht, karjääri kujunemine ja planeerimine lähtub inimlike vajaduste rahuldamisest. See on dünaamiline protsess, kus üksikisik kujundab oma karjääriteed lähtuvalt isiksuseomadustest, oskustest, vajadustest, prioriteetidest ja väärtustest. Kujunemine toimub läbi õppimise ja oskuste omandamise, see omakorda aitab saada töökogemust, teha edasiviivaid karjääriotsuseid, kohandada ennast ning teha vajalikke muudatusi oma karjääriteel. Lähtudes Bloom'i taksonoomiast, siis toetudes teadmiste, oskuste ja positiivsetele hoiakutele kujuneb karjäär edukaks, kui on tagatud sotsiaalne areng, haridusalased saavutused, elukestev õpe ning teadlik karjääri kujundamine. Haridusjuhi ülesanne on ühildada töötajate ja organisatsiooni vajadused, muutes need piisavateks erialasteks väljakutseteks. Karjääri kujundamine on tajutava edu osa, see on pidevas

muutuses ning õpetajad peaksid oma karjääri kujundamisse suhtuma loominguliselt. See parandab ka enesetõhusust, võimaldades seeläbi täielikult kasutada oma potentsiaali (Ummanuel et al., 2016).

Karjääritee kontekstis peetakse hariduse valdkonnas tööalast edenemist traditsiooniliseks viisiks, tõlgendades seejuures edutamist, kui vajalikku karjääri sammu. Hariduse valdkonnas tihti kasutatud väljend – töö kui kutsumus, hõlmab endas tööalast edukust, millega rahuldatakse oma erialast saavutusvajadust, kinnistades seeläbi elukestvat pühendumust ja kandes endas elukutsele seatud kõrgendatud moraalinorme (Fourie, 2012). Lisaks toovad Dik jt (2009) välja, et kutsumust saab kirjeldada kolme erineva arusaamana:

- kogemuste piire ületav ja kirjeldatav, tajutav, kui sisemine soov;
- konkreetse rollini liigutakse teadlikult ja sihikindlalt;
- primaarseks motivaatoriks on isiklikud väärtused ja eesmärgid.

Nad lisavad ka, et need kes peavad oma tööd kutsumuseks, on oma karjääri puudutavates otsustes oluliselt järjepidevamad, tunnevad end oma tööd tehes kindlamalt, on enesetõhusamad ning kasutavad efektiivselt enesega toimetuleku mehhanisme.

1.3. Koolijuhi roll ja karjääriteed mõjutavad tegurid

Rolliks (Alas, 2008) nimetatakse sellist käitumist, mida inimene täidab organisatsioonis teatud kindlal positsioonil olles. Rollile omistatud ootused võivad olla nii täpselt sõnastatud kui ka mitteformaalsed. Samuti võivad olla rolli ootused ka sotsiaalselt kujunenud ning seega alateadlikud.

Ühiskonnas on kool kogukonna üks olulisemaid lülisid, kus haridust edendavad tegevused on süstemaatilised ja regulaarsed. Koolid aitavad inimestel mõista oma panust ühiskonna arengusse läbi hariduse. Elukestva õppe mõtteviisi omandamine aitab kujundada oma eluteed, kui tekib vajadus muudatusteks. Teadmised, analüütiline mõtlemine, suhtlemisoskus ning informatsiooni kasutamise oskus aitavad meid olla paremad inimesed. Hariduse laiem, sotsiaalne eesmärk, on pakkuda elukutset ning majanduslikku tuge inimestele, kes kasvavad meie ühiskonna väärikateks liikmeteks. Hariduse roll on ka kujundada väärtusi ning kanda edasi kultuuri (Mulford, 2003).

Kool on oma olemuselt keeruline organisatsioon. Koolijuhtidel on positsioon, mis hõlmab väga erinevaid rolle, mida nad kannavad oma organisatsiooni sees. Nende peamiseks ülesandeks peetakse suhete loomist, kujundamist ja juhtimist õpetajate, lapsevanemate, õpilaste ja mitmete teiste osapoolte vahel. Lisaks vajalike ressursside olemasolu, õppe- ja

töökeskonna loomine, kvaliteetse hariduse tagamine ning võimalike tekkivate probleemide lahendamine. Koolijuhtide suhtumisi ja hoiakuid on võimalik samastada kooliga, seepärast ongi koolide juhtimise teema käsitlemine hädavajalik ja oluline (Iseri, 2019).

Alas (2008) toob välja erinevad juhtimise definitsioonid:

- juhtimine kui protsess, mille tulemusel jõutakse organisatsiooni eesmärkideni läbi planeerimise, organiseerimise ja kontrollimise;
- juhtimine on tasakaalu säilitamine organisatsioonis;
- juhtimine on eesmärkide saavutamine vastuolude väljaselgitamise ja nende ületamise läbi;
- juhtimine on eesmärkide saavutamine ja töötajate vajaduste rahuldamine läbi inimeste sihipärase suunamise ja meeskonna tervikuks sulandamise;
- juhtimine on läbi inimeste tegevuse organisatsiooni eesmärkide saavutamine muutuv keskkonnas, piiratud ressursidega, säilitades efektiivsust ja säästlikkust.

Nendest välja toodud definitsioonidest saab järeldada, et juhtimise olulisemad ülesanded on planeerimine, kontroll, efektiivne ja säästlik majandamine, suhted ning meeskonna sünergia ja töövõime tagamine, millele kõigele peab ka koolijuht oma igapäevatöös keskenduma.

Välised mõjutajad, mis juba eelpool kirjeldatud, panevad koolijuhid emotsionaalse surve alla, mis omakorda võib mõjutada koolijuhtide otsustusvõimet ja nende väärtushinnanguid. Need tingimused muudavad koolijuhi rolli oluliselt väljakutsete rohkemaks ja tööturu jaoks vähem atraktiivseks. Mainitud põhjustel on raske leida koolijuhtidele järelkasvu, ütleb Wright (2001). Siinkohal toob Jacobson (2005) välja, et on üsna tavaline olukord, kui koolijuhi ametikohale saab kandideerida alles siis, kui eelnev juht lahkub väljateenitud pensionile. Samas väidab ta ka, et ei ole puudus nendest, kes oleksid valmis juhiks hakkama, nad lihtsalt ei kandideeri ega ole valmis sellist väljakutset vastu võtma. On ka neid õpetajaid, kes tunnevad vastumeelsust administratiivsete väljakutsete ees. Seda tingivad haridustöö muutunud kontekst, eriti kõrgendatud vastutus, millest tuleneb suurenenud töökoormus, mis ei tee koolijuhi rolli õpetajatele atraktiivseks. Teine oluline aspekt, miks sooviti edasi jääda õpetajaks, on soov olla lähemal õpilastele, mitte loobuda õpetaja tööst ja elukutsega kaasnevast vabadusest (Stone-Johnson, 2014).

On neid õpetajaid, kes leiavad, et koolijuhi ametikohaga kaasneb eemaldumine õpilastest, tegelemine keeruliste personaliküsimustega – õpetajate, lapsevanemate ja õpilastega. Samuti, et selle rolliga kaasneb vähene isiklik aeg, suurenenud vastutus ja ootused, stress ning

töökoormusele mittevastav töötasu (Barton, 2011). Põhjused, mis koolijuhiks ei hakata, võivad olla lisaks eelmainitutele ka liigne sõltumine (haridus)poliitikast ning seotus otsuste tegemisel kohalikest ametivõimudest, kogukonna poolt seatud ootustele vastamine, kõrgendatud eetilised nõudmised ühiskonnas selle ametipositsiooni suhtes (Howley, et al. 2005).

Koolijuhte ettevalmistava programmi käigus (Bass, 2006) küsitleti selles osalenud 860. üliõpilase käest, millised oleksid need põhjused, miks nad valiksid koolijuhi karjääri ning muuhulgas vastati, et neil on soov midagi teisiti teha, et see on võimalus oma tööga mõju avaldada, isiklik väljakutse, algatada mingid suuremad muutused ja töötasu. Davise (1997) poolt on välja toodud 4 olulist omadust, mis koolijuhil olema peavad: intelligentsus – üldine silmaring ning teadmised, sotsiaalne küpsus - emotsionaalne intelligentsus ja oskus töötada inimestega, suurem vastutustunne ja kõrge sisemine motiveeritus. Ummanuel jt (2016) toovad välja neli ametialase küpsemise etappi koolijuhtide karjääriteel: tööellu sisenemine, arenguetapp, autonoomia ja väljumine. Pidev areng toimub ning on progressiivne, karjääritee lõpu poole võib mõnel juhul olla ka regressiivne, sõltuvalt karjääritee pikkusest.

Koolijuhi kui eestvedaja roll nõuab kindlaid omadusi, kui nii vastutusrikas ametikoht vastu otsustatakse võtta. Üksvärav (2004) toob välja need omadused, mis sellist rolli kandval eestvedaja tüüpi inimesel olema peavad:

- intelligentsus;
- soov asju ära teha;
- kõrge enesetaju;
- läbirääkimisoskus;
- head valdkondlikud teadmised;
- tõsiseltvõetavus ja usaldusväärsus;
- oskus töötada meeskonnaga ja meeskonnas;
- oskus ja soov võimu kasutada;
- head professionaalsed oskused ja juhiomadused.

Oma uurimuses toob Stevenson (2006) välja, et koolijuhtide töö on oluliselt mõjutatud sotsiaalsetest, poliitilistest ja majanduslikest teguritest, mis paneb sageli õpetajaid mitte vastu võtma otsust hakata koolijuhtideks. Sellest tulenevalt on õpetajatel, kes selle karjäärisammu siiski astunud on, pikk staaž koolijuhtidena, enamasti kuni vanaduspensionini, kuna uus põlvkond ei soovi olla nii tugevalt väliste tegurite poolt mõjutatud.

On palju erinevaid põhjusi, miks valitakse koolijuhi amet. Tuuakse välja (Iseri, 2019), et see ametikoht täidab isiklikke ambitsioone. Ollakse arvamusel, et on olemas kõik selleks vajalikud oskused ning administreeriv töö on see, milleks ollakse kõige sobivamad. Teise olulise põhjusena tuuakse välja ka, et soovitakse olla parem juht, kui seda on olnud eelnevad juhid. Seepärast võib öelda, et karjääri tegemise põhjus võib laiemas vaates olla nende inimeste jaoks hariduselu ja kooli eesmärkide saavutamine. Inkson (2008) väidab, et karjääris muutuste tegemine on otsustuste jada. Muutuste otsust vastu võttes peavad suurenema nii edukuse määr, kui ka rahulolu uuest ametikohast. Samuti peavad suures osas kokku sobima nii isikuomadused kui ka rolliga seostatavad omadused.

Stevenson (2006) toob oma artiklis välja, et valdavalt saavad koolijuhid õpetajatest, kes soovivad oma karjäärile lisaväärtust anda võttes vastu juhtimise väljakutse. Samuti väidab ta, et väga vähe on teada põhjustest, miks õpetajad selle karjääripöörde kasuks otsustavad. Koolijuhtide tööd mõjutavad oluliselt välised tegurid: majanduse hetkeolukord, demograafilised arengud ja sotsiaalsed probleemid, mis omakorda tulenevad majanduslikust ja sotsiaalsest ebavõrdsusest. Ta toob välja neli valdkonda, mis muudavad kooli juhtimise problemaatiliseks. Märgitud valdkonnad pole keerulised ega iseenesest raskesti hallatavad, küll aga asjaolude kokkulangemisel võivad nad muutuda tõsiseks väljakutseks. Need eelpool nimetatud neli valdkonda on: aruandlus, ressursid, ebakindlus ja keerukus.

Fullan (1988) toob välja, et koolijuhid ei muretse oma töös niivõrd õppetööga seotud tegevuste pärast, kui just erinevate juhtimisega seotud probleemide lahendamise pärast. Kolleegide, kogukonna ja koolipidaja poolt on koolijuhtidele seatud ootused, et sellel positsioonil peab olema väga tugeva muutuste juhtimise oskusega ja pidevaltarendustegevusi läbi viiv juht. Scribner ja Crow (2012) tuvastasid kolm eduka koolijuhtimise põhielementi, mis on: eesmärgistamine, inimeste arendamine ja organisatsiooni kujundamine. Kõik need on sisult keerukad, nõudes koolijuhilt loovust, leidlikkust, kõrget eetikat ning väärtuspõhisust. Kaasaegsed koolid on muutunud väga keerukateks organisatsioonideks, mis nõuavad nii kiiret reageerimist üksikutele probleemidele, aga ka oskust olla paindlik pidevalt muutuvate nõudmiste osas. Pigem peavad teadmispõhise ühiskonna koolijuhid tunnistama sotsiaalset nõudmist, mis eelistab väärtusi, uskumusi, loovust ja kompleksust.

Pont jt (2008) leidsid, et haridussüsteem on jätkuvalt tugevalt mõjutatud majanduspoliitikast, mis muudab ebakindlaks koolide juhtimise. Kuna hariduspoliitilised suunised võivad teiseneda ning selletõttu koolide juhtimist ebastabiilsemaks muuta. Samuti seavad hariduspoliitilised muutused löögi alla üldised ühiskondlikud väärtused ning

õppimisele ja õpetamisele seatud normid. Eelpool mainitud koolijuhtide ühiskondlikult oluline roll sotsiaalsete teemade kõneisikutena paneb koolijuhtidele ülesande mitte ainult olla haridusasutuse juht, vaid rolli ka oma kogukonna heaolu ja väärtuste eest seisjana. Iga koolijuht määrab just tema koolile omase töökultuuri, mis kujuneb välja temale iseloomulikust juhtimisstiilist. Sellest sõltub, milline on juhi ja õpetajate, juhi ja õpilaste ning juhi ja kooli väliste osapoolte omavaheline suhtlus. Koolijuhi juhtimisstiil mõjutab otseselt ka seda, milline on kooli roll kogukonnas ja mõjutab seega ka otseselt kooli edukust (Iseri, 2019).

Nagu eelpool mainitud, siis motivatsioon ja ambitsioon hakata koolijuhiks on suurema eesmärgi, ehk parema hariduse pakkumine, kuid sellele lisandub ka hea valdkondlik kontaktivõrgustik. Nendest teguritest tuleneb ka iseenda suurem väärtustamine valdkonna siseselt, mis omakorda motiveerib uute oskuste omandamisel ja võimendab suure pildi nägemise oskust (Baruch, 2008). Koolijuhi identiteedi kontekstis saab lähtuda tegevusvaldkondade paljususest. See osutab konkreetsetele viisidele, kuidas inimest mingis valdkonnas peetakse pädevaks või eksperdiks. Õpetajana vahendatakse oma teadmisi ja kogemusi. Koolijuht aga reageerib õpetajate muredele viisil, mis tugevdab seda identiteeti ja kasvatab usaldust oma võimete ja oskuste osas juhina. Organisatsioonilises kontekstis on usaldus inimese võimetele domeenispetsiifiline – me usaldame, et keegi on pädev juhina, kuid samas vähem pädev näiteks kommunikeerijana (Scribner ja Crow, 2012).

Browne-Ferrigno (2003) väidab, et põhiliselt saab välja tuua neli põhjust, miks võetakse vastu otsus hakata koolijuhiks: koolijuhi rolli selgus, uute praktikate omandamine, rollist tuleneva staatuse muutumine ning eesmärgistatud karjääri edenemine. Pounder ja Merrill (2001) viitavad oma uuringus, et selle rolli vastuvõtmisel on subjektiivseks faktoriks parema hariduse pakkumine, teiseks on väga ajamahuka ja nõudliku töö tegemine ning objektiivne faktor on töötasu ja võimalikud lisanduvad hüved. Hancock, Black ja Bird (2006) uurimuse tulemused ütlevad, et on neli dimensiooni, mis initsieerivad selle rolli vastuvõtmist: väljakutse, altruism, nii isiklik kui professionaalne saavutus ning liidriks olemine ja selle läbi mõju avaldamine. Nad viitavad ka, et põhjused, miks väljakutsest loobutakse, on mittepiisav isiklik kasu, isiklikud põhjused ja liiga suured rolliga kaasnevad riskid. Ka liialt suur bürokraatia, otsustusvabaduse ning iseseisva juhtimisvabaduse puudumine. Eelnimetatust saab teha järelduse, et haridusjuhte ajendavad nii välised kui sisemised tegurid, kus välisteks on töötasu, turvalisus, keskkond ja töötingimused. Sisemisteks saavad otsuste tegemisel olla sellisel juhul psühholoogiliste vajaduste ja tunnustusvajaduse rahuldamine ning võimete maksimaalne rakendamine. Nende tegurite olulisuse määr iga ühe jaoks, tagab ka suurema

tööga rahulolu, töötulemused ja eesmärgile pühendumus on sellisel juhul oluliselt kõrgemad (Alas, 2008).

Tabelis 2. on magistritöö autor kokku võtnud erinevates allikates välja toodud tegurid, mis kirjeldavad põhjuseid, miks võetakse vastu väljakuste asuda koolijuhhi ametikohale.

Tabel 2. Koolijuhhi karjäärivalikut mõjutavad tegurid

Autor	Valikut mõjutavad tegurid
Pounder ja Merrill (2001)	Subjektiivsed faktorid: parema hariduse pakkumine ajamahuka ja nõudliku töö tegemine Objektiivsed faktorid: töötasu lisanduvad hüved
Hancock, Black & Bird (2006)	väljakutse altruism isiklik / professionaalne saavutus liidriks olemine / mõju avaldamine
Browne-Ferringo (2003)	rolli selgus uute praktikate omandamine staatuse tõus eesmärgistatud karjääri edenemine

Allikas: autori koostatud nimetatud allikate alusel

Koolijuhhi tööga kaasnevad ka mõned lisamotivaatorid, nagu isiklikud ja professionaalsed kasutegurid, milleks võivad olla suurenenud kompensatsioon, edasiliikumine karjääris, kõrgem staatus ning sellega kaasnev tunnustus. Selline pakett motivaatoritest kaasneb tööga alustamisel niikuinii, ega olene kuidagi sellest, kuidas koolijuht oma tööga hakkama saab. Kuna koolijuhhid on valdavalt eelnevalt olnud õpetajad või ka mõnel muul haridusega seotud ametikohal, siis on neil tekkinud valdkonnateadlikkus, mis annab neile sisemise enesekindluse ning usu oma võimetesse selle tööga hakkamasaamisel (Hancock et al., 2006).

Õppejuhtidel on oma positsioonil suuremad rollikonfliktid – õpetajatega kolleeg olles, peavad nad järgmisel hetkel vastu võtma raskeid administratiivseid otsuseid, mis omavahelistele suhetele ei pruugi hästi mõjuda. Samuti on nende positsioon õppejuhina pidev reeglite ja hoiakute vahel laveerimine, mis mõjub pärssivalt tõisele initsiatiivile (Marshall ja Hooley, 2006). Nagu Scribner ja Crow (2012) väidavad, siis idiosünkraatiliselt saab tuua koolijuhtide puhul välja erinevaid rolle, nagu näiteks õpilaste sõber, partner õpetajatele, lepitaja lapsevanematele. Kõikidele muidu tavapärasele identiteetidele antakse koolijuhhi kontekstis ainulaadsemad ja individuaalsemad tähendused. Õpetajad, kes otsustavad koolijuhiks hakata, kujundavad selle rolli enda ettekujutusele ja soovidele vastavaks,

kasutades selleks rollist tulenevaid sotsiaalseid võimalusi (Stone-Johnson, 2014).

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada koolijuhtide arusaam karjäärast ja karjääriteest ning nende karjääriteed mõjutavatest teguritest.

Eeltoodust lähtuvalt on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:

- milline on koolijuhtide arusaam karjäärast ja karjääriteest;
- millised on olnud koolijuhtide karjääriteed mõjutavad tegurid;
- millisena näevad koolijuhid enda karjääritee jätkumist.

2. METOODIKA

Peatükis tutvustatakse kvalitatiivse kirjeldava uuringu läbiviimise põhimõtteid, uuringu valimit, uuringu läbiviimise etappe ning koolijuhtide karjääriteed kirjeldava uuringu tulemusi. Lähtuvalt magistritöö eesmärgist on valitud uuringu läbiviimise meetodiks kvalitatiivne kirjeldav uuring. Andmete kogumiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud.

2.1. Valimi moodustamine ja kirjeldus

Magistritöö valimi moodustamisel Eesti koolijuhtidest võeti aluseks nii lumepalli- kui ka sihipärase valimi meetodi strateegia. Lumepallivalimi meetodi järgi valib uurija välja grupi inimesi, kellelt saadud info põhjal kontakteerutakse kvalifitseeruvate uuritavatega. Sihipäraselt valimit kasutatakse kvalitatiivsetes uuringutes juhul, kui eesmärgiks on valida välja tüüpilise grupi esindajad, kellel on kõnealuses valdkonnas teadmised ja kogemused (Cohen, Manion & Morrison, 2007).

Koolijuhtide valimi määratlemise aluseks oli kriteeriumid: koolijuht uuringus osalemise ajal ja staažiga vähemalt üks aasta. Sobiva valimi moodustamiseks võeti esilagu ühendust 5 sobiva kandidaadiga, kellest nõustusid uuringus osalema vaid 2. Lumepalli valimi meetodika rakendamise tingiski asjaolu, et uuringu seisukohalt oli oluline kaasata oluliselt suurem arv vastajaid, kelle karjääri kujunemine annab võimalusi süvitsi sihtrühma arvamusi uurida, mistõttu paluti uuringus osalenud koolijuhtidel soovitada 1-2 koolijuhist kolleegi, kes kriteeriumitele vastaksid. Uuringus osalenud koolijuhid asusid geograafiliselt üle Eesti: Ida-Viru, Saare, Põlva, Valga ja Pärnu maakonnas.

Uuringus osalenud koolijuhtide valimi profiilid on kirjeldatud tabelis 3.

Tabel 3. Uuringus osalenud koolijuhtide profiilid

Kood	Sugu	Staaž koolijuhina (aastates)
K1	N	13
K2	N	4
K3	N	21
K4	N	7
K5	N	3
K6	N	18
K7	N	2
K8	M	15

Allikas: autori andmed

Intervjueeritavate anonüümsuse tagamiseks ei ole kodeerimisel välja toodud koolide ega koolijuhtide nimesid. Andmete paremaks lugemiseks on läbiviidud intervjuud tähistatud koodidega K1-K8. Intervjueeritavate seas on üks meessoost koolijuht (K8), kelle karjäär hariduses on olnud ka magistritöö teemavaliku üheks põhjuseks.

2.2. Andmete kogumine ja analüüs

Andmete kogumiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu küsimustiku (Lisa 1) koostamisel lähtuti uurimisküsimustest:

- milline on koolijuhtide arusaam karjäärast ja karjääriteest;
- millised on olnud koolijuhtide karjääriteed mõjutavad tegurid;
- millisena näevad koolijuhid enda karjääritee jätkumist.

Poolstruktureeritud intervjuu eeliseks on uuringu raames kogutud vastuseid täpsustada, samuti esitada intervjueeritavatele vajadusel lisaküsimusi, et paremini aru saada, mida mingi vastusega öelda sooviti. Intervjuusid läbi viies ilmnes olukordi, kus tuli täpsustada küsimust või lahti rääkida arutluse all olev teema. Poolstruktureeritud intervjuu eelis, teiste andmekogumise meetodite ees, on suurem paindlikkus ning võimalus andekogumist vajadusel ja/või võimalusel reguleerida (Wengraf, 2001).

Uuringu jaoks viidi läbi telefoni-intervjuud. Kõik läbiviidud intervjuud salvestati ning transkribeeriti. Konfidentsiaalsuse tagamiseks ei märgitud transkribeerimise käigus üles isiku ega kooli nime, mis võimaldaks asjaosaliste tuvastamist. Intervjuude kestvus oli kaheteistkümnest minutist (12:27) kuni neljakümne kaheksa minutini (48:03). Uuringu käigus läbi viidud intervjuude kogumaht on 3 tundi ja 79 sekundit. Transkribeeritud intervjuude kogumaht on kolmkümmend kuus (36) lehekülge.

Andmete analüüsimisel tugineti temaatilise analüüsi lähenemise põhimõtetele.

Andmestiku analüüsimine toimus järgmiselt:

1. intervjuude läbiviimine ja salvestamine;
2. intervjuude transkribeerimine ja transkribeeritud teksti korduvlugemine;
3. intervjuus tõstatunud teemade markeerimine;
4. teemade ning märksõnade kategooriatesse paigutamine;
5. kategooriate kirjeldamine ning intervjuueeritavate tsitaatidega ilmestamine.

Käesoleva magistritöö uurimisandmete analüüsimisel juhinduti induktiivselt deduktiivse analüüsi põhimõtetest. Transkribeeritud teksti mitmekordse lugemise järel märgiti tekstides tähenduslikud üksused, mis ühtivad uuritava teemavaldkonnaga. Seejärel sarnased üksused liideti ning tekkisid koodide grupid. Kategooriad moodustati uurimisküsimuste alusel.

Kategooriad ja neile iseloomulikud tunnused on kirjeldatud Tabelis 4.

Tabel 4. Uurimistöö kategooriad ja alakategooriad

Kategooria	Alakategooria
Karjäär	areng kogemused liikumine uued teadmised ja oskused
Karjääritee	areng teekond kogemuste jada isiklik ambitsioon erinevad ametikohad
Karjääri mõjutavad tegurid	koostöö (meeskond, omavalitsus, lapsevanemad) staatuse tõus liidriks olemine väljakutse mitmekülgsus
Koolijuhtide edasine karjääritee	ei planeeri uus amet varasem amet (õpetaja)

2.3. Uurimistulemused ja arutelu

Käesoleva magistritöö oodatavaks tulemuseks oli Eesti juhtide arusaam karjäärast, karjääriteest ning nende karjääri mõjutavatest teguritest. Tulemusi analüüsiti lähtuvalt uurimisküsimustest: kuidas koolijuhid mõttestavad, mis on karjäär ja millised on nende karjääri mõjutavad tegurid ning tuleviku karjääri plaanid. Arutelu ja tulemuste analüüsi käigus on toodud ka teiste autorite seisukohti, mis kas kinnitavad või lükkavad ümber kogutud uuringu tulemusi ning samuti antakse magistritöö autori poolsed põhjendused ja

Koolijuhtide arusaam karjäärast, karjääriteest ja nende karjääriteed mõjutavatest teguritest 20 selgitused. Teematilises analüüsis esitatakse nii teooriad, kui kogutud uurimistulemused, magistritöö arutelu peatükis, võrdlemaks kogutud tulemusi olemasolevate teooriatega.

2.4.1 Koolijuhtide arusaamad karjäärast

Magistritöö raames läbi viidud uuringus töid koolijuhid välja, kuidas nad mõistavad, mis on karjäär. Juhid kasutasid arusaama ilmestamiseks karjääri kohta sõnu *areng/arenemine* (6) ja *teekond/edasi liikumine* (4). Täiendava laiendina lisati ka juurde, et toimub pidev oskuste ja teadmiste omandamine, mis muudab paremaks spetsialistiks. Karjääri selgitati ka kui *lihtsalt astun kuskile järgmise sammu; teen oma tööalases elus otsuseid*. Karjääri kui kogu elu kestvat protsessi seostati elukestva õppega, mitte ainult teadmiste omandamise kontekstis, vaid just pideva arengu ja uute oskuste omandamisel. Karjääri lahtimõtestamiseks kasutasid intervjueeritavad mõtet, et see on midagi suurt ja kõikide tegevuste ülest. Levinumat arvamust, kui karjääriredelil edasi liikumist, mainisid intervjueeritavad K1 ja K3, kuid K1 laiendas oma mõtet omakorda sellega, et see ei pea olema just ametikoha muutus.

See on ikkagi, ma ütlen, et üks karjääriredel on ülespoole ja teine on nagu laialivalguvalt. See võib olla üks ja sama elukutse, aga sa laiendad ennast. See ei pea olema, et amet muutuks. Sa võid ka õpetaja koha pealt, et olla õpetaja, aga sealt samast sa haarad teemavaldkondi endale juurde. See on ka sinu karjäär, et sa laiened. (K1)

Et kui sa oled kunagi kusagil mingil tööpostil tööle asunud ja liigud seal edasi ehk siis arened, laiendad oma seda valdkonda või mida iganes. (K3)

Üldistava vaate karjääri tegemisest ja selle ambivalentsusest annab intervjueeritav K7, kelle kirjeldus võtabki kokku kõige levinuma arusaama, kuidas karjääri mõtestatakse, ehk liikumine karjääris, nii ametikohtadel kõrgemale, kui oma tegevusvaldkonna raames. Sarnaselt intervjueeritavale võtab Saar (2006) selle oma definitsioonis kokku järgmiselt: karjääri saab teha nii vertikaalselt, kui horisontaalselt, kus vertikaalne karjääritee on madalamalt ametipositsioonilt kõrgemale liikumine, horisontaalne aga samal ametipositsioonil olles, kuid valdkondi vahetades.

Mina saan karjäärast nii aru, et inimene tahab areneda nii öelda paremaks. See

karjäär ei tähenda seda, et sa tõused redelil kõrgemale vaid, et sa omandad järjest uusi teadmisi ja oskusi ja muutud nii öelda suuremaks spetsialistiks ja võib olla siis, kas sa arened uues valdkonnas või arened sa kuidas sa soovid, kas horisontaalselt või vertikaalselt. (K7)

Uuringus osalenud tajusid oma karjääri positiivsena ning üldine hoiak oli, et kõik, millega nad on pidanud oma tööelus tegelema, on viinud neid kohta, kus nad täna on (K1, K4, K8). Erinevaid teid pidi koolijuhiks jõudmisele vaatamata, olid kõik arvamusel, et praegune valik on õige. Intervjueeritav K5 mainis, et tal on kahju nendest inimestest, kes ei tea, mida tähendab teha oma unistuste tööd. Väites, et kindlasti on praegune tema jaoks karjääri tipphetk.

Karjäär on minu jaoks selline positiivne sõna, et ma liigun oma tugevuste rada mööda edasi. See peab olema midagi, mis annab mulle kogu aeg juurde ja ma naudin seda tööd ja teen hea meelega ja lähen iga hommik hea meelega tööle. Karjääri tehes peab see tunne olema. Minu arust on vae mõtestada karjääri nii, et ma lähen mingite ühiskonna ootuste järgi. (K7)

Koolijuhtide arusaama karjääri olemusest kinnitab oma esitatud definitsiooniga Hall (2002), kes ütleb et karjäär on personaalselt tajutud hoiakute ja käitumiste jada, mida saab seostada töise kogemusega terve inimese eluea vältel. Eeltoodust nähtub, et karjääri mõistetakse kui tööalast arengut, pidevat teadmiste ja oskuste omandamist, mis aitab professionaalses mõttes edasi liikuda ja väljakutseid pakkuvamaid positsioone vastu võtta. Edasi liikumine võib olla seotud nii oma tööalaste oskuste rakendamisega, aga ka positsioonil kõrgemale liikumisega ning suuremat vastutust pakkuvate ülesannete vastu võtmisega (K5: *iga järgnev etapp on natuke rohkem väljakutseid nõudev kui eelmine*).

Uuringu tulemusena selgus, et karjääri mõistetakse kaheti. Seda tõlgendatakse kui tööelus toimuvat liikumist ametikohtade vahel, nii vastutuse ja ambitsiooni mõttes kõrgemale, aga ka kui sarnastel ametikohtadel töötamist, kuid erinevates valdkondades. Saar (2006) tõdeb samuti, et vertikaalselt tehtav karjäär on madalamalt positsioonilt kõrgemale liikumine, horisontaalne aga samal positsioonil olles, kuid valdkondi vahetades. Nii saab uuringu tulemusena öelda, et koolijuhtide arusaam karjäärist on nii ametikohtade kui

valdkondade vaheline liikumine, mis toimub kogu aktiivse tööelu jooksul. Ühise nimetajana saab välja tuua liikumise ja arengu narratiivi, mida uuringus osalejad kasutasid karjääri mõiste ilmestamiseks.

Toodi välja, et karjäär on ka oma teadmiste pidev laiendamine konkreetse ametikoha väliselt, seostades seda elukestva õppe põhimõttega. Lisades siia, et kõik õpitu ja omandatu on kasutatav hilisemas tööelus. Uuringust selgub, et ametikohast tulenevalt on suure pildi nägemine, ametikohaga seotud teistes valdkondades oluliste teemadega kurssi viimine, koolijuhi töö üks olulisemaid aspekte. Tippjuhtide valdkonnateadlikkus näiteks eraettevõtluses on mingitel juhtudel isegi sekundaarne, kuna kohati võib sellest olulisemaks osutada juhtimisoskus ja tippjuhi, kui protsessijuhi võimekus. Haridusvaldkonnas on aga üks olulisemaid juhi väärtusi just valdkonnateadlikkus, nii tahe kui oskus selles olla. Karjäär haridusvaldkonnas on üsna väikese dimensiooniline. On kolm positsiooni, mis haridusvaldkonnas karjääri tehes eesmärgiks saavad olla: õpetaja, õppejuht ja koolijuht. Teadlikult sellesse valdkonda sisenedes ei ole just väga pikka teekonda silme ees, eelkõige erinevate etappide läbimise mõttes. Küll aga kaasneb selles valdkonnas karjääri tegemisega ühiskondlik respekt.

Viimaste aastate avaliku diskussiooni teema on õpetajate töö vähene väärtustamine, valdkonnas endas tekkinud probleemid õppemeetodite kaasajastamise aeglusega ja muud ühiskonna kiirest arengust tingitud valukohad. Eelkõige keskendutakse nendes diskussioonides õpetajatele, paraku ei ole arutelud jõudnud koolijuhtide ametikoha väljakutsetega seotud teemadeni. Välja arvatud juhul, kui tegu on koolipidaja poliitilise sekkumisega, mille uuring ka välja tõi. Koolijuhtide karjäär on riiklik strateegia (Haridusvaldkonna arengukava, 2020) ja olulise punktina tuuakse haridusvaldkonna arengukava 2021 – 2035 tööversioonis välja, et olulise tähtsusega on värbamine ja juhiomadustega valdkonnas töötavate inimeste märkamine ja nendele karjääri võimaluste pakkumine.

2.4.2. Koolijuhtide arusaam karjääriteest

Uuringust ilmnis, et koolijuhtide arusaam karjääriteest on ennekõike seotud arengu, elukestva õppe ning tööalaste kogemuste omandamisega. Iseloomustamaks oma arusaamist karjääritee olemusest väljendasid intervjuueeritavad ennast järgmiselt:

võimalused arenguks (K1);

*elukestva õppe kontekstis kuhugi edasi liikuda (K5);
kogemuste jada, mis aitab mul õppida ennast tundma (K7);
õppimise ja avastamise teekond (K4);
erinevate ametikohtade peal töötamine (K6);
isiklik ambitsioon (K2).*

Selgelt ja üheselt sõnastatud arusaama küsitletavate vastustest ei saa välja tuua, küll aga nähakse karjääriteed kui arengut ja kogu tööalast kogemust kokku. Koolijuhtide arusaama karjääriteest toetab Sullivan ja Baruch (2009) välja toodud definitsioon, mille järgi karjääritee on töökohtade jada, mis kogu aktiivse tööelu jooksul on peetud, mis koosneb nii lühi- kui pikaajalistest eesmärkidest ja aitab seeläbi saavutada personaalseid eesmärke.

Ma oma karjääris lihtsalt ei liigu suvalisi teid pidi, suvalistesse kohtadesse, vaid see on isiklik ambitsioon, ei iga uue liikumisega arendan iseennast, saan targemaks ja paremaks ja saan tööst rahuldust. Kui seda laiendada, siis see on seotud mingisuguse seisundiga elus, et olen näiteks keskastmejuht ja mingil hetkel otsustan, et ei taha enam juht olla, valin teise ameti, kus mul pole täit vastutust, ka see on tee, aga olen endast kõik andnud, aga ei taha enam kõrgemale püüelda. (K2)

Uuringus intervjueeritava K2 välja toodu põhjal saab arusaama karjääriteest kinnitada Wood'i (2002) väitega, et koolijuhtide karjääritee etapid on mõttelised ja ebaselged. Ei ole võimalik tuvastada selgelt, kas hoiakute, oskuste ja arusaamade muutus ning enda väärtustamine toimub ühe ametikoha jooksul või on see isikliku kogemuse põhjal toimuv küpsemine, nagu näiteks vanusest või kogemusest tingituna.

Läbiviidud uuringus mainisid peaaegu kõik (6) intervjueeritavad, et karjääritee on nende jaoks kõik tööelu jooksul omandatud kogemused kokku. Olenemata eelnevatest ametikohtadest ja/või valdkondadest saavad nad praegusesse töösse varem omandatud oskused suures osas kaasa võtta. Samuti märkisid nad (K3, K4), et on läbi kõikide kogemuste ise inimestena oluliselt kasvanud. Selgelt oli enamuse (5) poolt välja toodud elukestva õppe põhimõtte olemasolu ja selle hoiaku vajalikkus elus.

Karjääri teekond on selline kogemuste jada, mis aitab mul õppida ennast tundma. Kui me räägime näiteks professionaalsest karjäärast, et siis see teekond aitab mul läbi nende kogemuste, mida mulle on pakutud või siis uusi oskusi ja ma õpin tundma

ennast. Et kui mingid töösituatsioonid on, siis kuidas ma nendes reageerin, millises olukorras jään rahulikuks, millises olukorras ma tunnen ärevust. See teekond pakub hästi palju eneseavastamist. Ja läbi selle ikkagi nagu õppimist. Õppimise ja avastamise teekond. (K4)

Noorema generatsiooni koolijuhid (K2, K5), kellel oli suhteliselt lühem staaž koolijuhina, tõid uuringus välja, et nad ei kujuta ette, et on oma ülejäänud karjääri ainult koolijuhid, sest: *nii palju on veel õppida ja erinevaid asju kogeda*. Kuid vastukaaluks sellele, väljendasid mõned pika koolijuhi karjääriga intervjueeritavad (K6, K3, K8), et teevad õiget asja ja pikk staaž on pigem eelis, sest nad näevad kui palju on veel teha ja mõne aastaga oma eesmärged ei suudetagi saavutada. Uuringud on välja toonud, et mida pikem karjäär hariduses, seda kõrgem on tööga rahulolu (Aydin, Sarier ja Uysal, 2013).

Mõni inimene võibki olla oma loomult selline, et talle meeldibki teha sama tööd sisuliselt kolmkümmend või nelikümmend aastat, aga ta saab ju seda ka teha mingi nurga alt, kas paremini või teisiti. Ka see ei tohiks olla karjääriteel halb kui inimene töötab aastakümneid samas ametis. (K6)

Mitmel juhul (3) tuli uuringus välja, et koolijuhi positsiooni vastu võtmist tajuti kui vastutusrikas ja suurt arenguhüpet nõudvat otsust. Rõhutati ka, et otsus oli läbi mõeldud, kuid tunnistati endale ka ametiga kaasnevaid riske, mida rõhutati, kui midagi, mis on tavaline tööturul ja kaasneb iga kandideerimise ja/või töökohaga.

Millegipärast peljatakse seda otsust vastu võtta. Väga paljudel on see, et kui sul on oma kindel stabiilne töökoht, siis sellega on lihtsam hakkama saada. Karjääritegemisega on omad riskid. (K4)

Intervjueeritavad kirjeldasid arusaama karjääriteest, seostades seda isikliku karjääriteega. Sellest saab välja tuua, et suurem enamus koolijuhtidest (6) on enne olnud õpetajad. Kahel (2) koolijuhil eelnes administratiivne positsioon ning õpetajatöö kogemus puudus. Kolmel (3) juhul pidi koolijuhiks mitmel korral kandideerima, või ootama uut võimalust kandideerimiseks. Samas kinnitasid intervjueeritavad, et juba esimesel kandideerimisel olid nad oma valikus väga kindlad ning uue kandideerimisvõimaluse ootamist võeti kui väikest viitust oma eesmärgi täitumise suunas.

Ma ei ole ennast kunagi direktorina ette näinud, aga koolitusele ma läksin. /.../ Siis ma osalesin konkursil, kus ma läbi ei saanud. Ja siis kahe ja poole aasta pärast, see direktor, kes seal oli vahepeal, ära läks, siis ma läksin juba trotsist konkursile, sest ma tundsin, et parem olla ise ülemus kui olla kehva ülemuse all. Ja nii ma olengi direktor. (K5)

Uuringus osalenud koolijuhid rõhutasid eranditult kõik ametikohale asumise kriteeriumina suure pildi nägemise oskust ning tajusid enda suurenenud tegutsemisvõimalusi juhina. Varem õppejuhid ja/või õpetajad olles ei olnud nende otsustusraadius piisavalt suur ning nende mõju piirdus valdavalt oma aine raames antavate tundidega või nendega kontaktis olevate klassidega. Juhiks saades rõhutasid nad seda, et esimesele kohale sai nende jaoks meeskond ja see, mida nende jaoks ära saab teha – meeskonna rahulolu ja nende jaoks loodavad töötingimused. Ka näiteks Marshall ja Hooley (2006) toovad välja, et hariduses on üsna tavaline, et koolijuhi positsioonile võib päris pikalt eelneeda õppejuhi ametikoht. Õppejuhte nähakse ka kui administratiivse töö esimest astet, kust liigutaksegi edasi koolijuhiks ning õppejuhina jälgitakse ja õpitakse kõrvalt, kuidas olla juht. Olles õppejuhi ametikohal väga tugevates suhetes õpetajatega ning olles neile kui protežee, on neil juhiks kandideerides töötajate seas suurem mõju.

Õpetajate poolset tuge nii otsuse vastuvõtmisel (koolijuhiks asumisel), kui igapäevatoös juhina nimetati mitmel korral (4), kui tegurit, mis annab tegutsemiskindluse.

Olles õppealajuhina antud koolis, ma nägin, et direktorina ma saaksin rohkem oma ideid ellu viia, rohkem koolile abiks olla. Pluss oli see, et mind toetasid kolleegid, kes nagu palusid mul kandideerida. (K6)

Ma nägin ise ka, et olles direktor, ma saan rohkem kooli jaoks ära teha. Rohkem ennast maksma panna. Oma ideid ellu viia. Direktorina tundus mulle lihtsam. (K4)

Karjääriteed mõistavad koolijuhid kui mitmekülgset oskuste arendamist, mis tööalases elus kogemusena kasuks tuleb. Olulisena toodi välja teadvustatud väljakutse vastuvõtmine ning võimalus selle ametikoha jooksul olla elukestva õppe protsessis pidevalt kaasatud.

Uuringus osalejad kirjeldasid, kuidas nad mõistavad karjääri ja karjääritee tähendust

ning kas nad on enda jaoks lahti mõtestatud karjääritee olemuse. Kokkuvõtvalt võib öelda, et enda tööalast karjääriteed ei mõtestata lahti kui erinevaid valdkondlikke liikumisi. Sellist ühtset arusaama uuringu tulemustest välja ei saa tuua, küll aga seostati karjääriteed nii isikliku ambitsiooni kui arenguvõimalustega ja karjääriteed mõistetakse pigem kui kogu tööalast kogemust kokku. Uuringu läbiviimise käigus paluti intervjuueeritavatel kirjeldada oma arusaama karjääriteest, mida tehes neljal juhul kirjeldati tööalast tegevust etappidena. Ülejäänud koolijuhid eraldi etappe oma karjääriteel välja ei toonud. Kokkuvõtvalt saab öelda, et ei eristata mõisteid karjäär ja karjääritee. Ka ei mõeldaks karjääri etappidest, kui eraldiseisvatest töistest etappidest, vaid kogu karjäär on sidus teekond, milles väärtustatakse eelkõige omandatud teadmisi ja kogemusi.

Uuringus läbi viidud intervjuudest ilmnas, et tegelikult ei mõeldaks oma tööalasele edenemisele kui karjääri tegemisele. Pigem liigutakse suunas, kuhu tööalased väljakutsed viivad. Võib tõdeda, et koolijuhiks saamine oli enamuse intervjuueeritavate jaoks mingil hetkel teadvustatud eesmärk, milleni pürgida karjääriteel.

Uuringust selgub, et karjäär ja karjääritee on teadlikult eristatud vaid valdkonna ekspertide poolt, kelleks on personalijuhid, karjääriinõustajad, värbajad jt selle valdkonna esindajad. Seega loota, et iga tavaline inimene, kelle igapäevatöö ei ole kuidagi seotud karjääri mõtestamisega, seda oma töise edenemise kohta teeks, on üsna liialdatud. Küll aga hakati nendele erinevustele mõtlema intervjuu käigus, mis viis ka oma karjääritee põhjalikuma lahtimõtestamiseni.

2.4.3. Koolijuhtide karjääriteed mõjutavad tegurid

Lisaks sarnasustele ja erinevustele karjääri kujunemisel, selgusid uuringus ka mitmed tegurid, mis on koolijuhtide karjääriteed mõjutanud. Selgusid nii tegurid, mis uuringus osalejate sõnul on nende elu ja karjääri positiivselt mõjutanud, kuid samas toodi välja ka takistavaid tegureid, mis mõjutab koolijuhte kõige enam kaaluma nimetatud positsioonil jätkamisest loobumist.

Koolijuhid (3) tajusid väga selgelt enda ja kooli olulisuse rolli kogukonnas. Takistavaks teguriks nimetati kogukonna vastuseisu koolile ja koolijuhile, aga ka koolipidajast tulenevaid takistusi. Kaks (2) koolijuhti teadvustasid väga selgelt, et nende ametikoht võib saada poliitiliste (linna/vallavõimu) tülide keskmeks ning selle tulemusel võib nende töö olla kas raskendatud või koolijuhi karjäär ka ära lõppeda. Samas töid nad ka välja, et isegi kui peaks nii juhtuma, on neil alati võimalus jälle olla õpetaja, sest need oskused ja teadmised ei kao.

Takistavad tegurid on need, et kogukonnas on siiski väga palju selliseid inimesi, kes ei väärtusta meie kooli, minule teadmata põhjustel. (K3)

See on see takistus, et sul on iga päev nagu ehku peal, et sa sõltud selle vallavalitsuse või selle omaniku tahtest. Sa sõltud kellegi, mitte oma keskkonna arvamusest, vaid lihtsalt kellegi. (K1)

Vastupidiselt eelnevale, nimetas häid suhteid koolipidajaga ja üksteise ära kuulamist K6, kes tõi just välja selle, kui hea on olnud koostöö vallavalitsusega ning haldusreformi aegsete muutuste ajal olid üksteisele headeks partneriteks.

Mitme intervjuueritava välja toodud koostöö aspekt koolipidajaga on selgelt oluline faktor koolijuhi töö stabiilsuse ja rahulolu juures. Kui viimaste aastate kohalike omavalitsuste tasandi haridusvaldkonna muutusi arvestada, siis muutub see iga aastaga koolijuhtide jaoks üheks stabiilsuse ja töökindluse võtmeküsimuseks.

/.../aga mul on hästi vedanud siiani koolipidajaga. Nii siis, kui ma sellesse ametisse asusin, kui siis kui kolm valda omavahel liitusid, see oli nagu selline eriti hea aeg. (K6)

Vaatamata sellele, et väljendati oma selgelt kaalutud otsust koolijuhiks hakata, on see ametikoht endaga kaasa toonud ka ebakindlust ja kahtlusi, mida nii K2, K5 kui K7 rõhutasid. Kuid ütlesid ka, et vaatamata kohatisele sisemisele ebakindlusele ja kahtlustele ei ole nad oma otsust kunagi kahetsenud ja naudivad seda tööd väga. Nad tunnistasid, et tunnevad ennast kohati ebakindlalt, tajudes vastutuse ja ootuste kohatist vastuolu. Rollist tekkida võivat ebakindlust kinnitab ka Moeller (2005), kes ütleb, et koolijuhtide ametialane identiteet on ambivalentne ja sellest tulenevalt on see karjäärietapp ka ebakindlust tekitav selle positsiooni identiteedi olemuse ja sisu osas.

Aga takistavad tegurid on see, et kui siin võitled, tõestad, üritad ja ühel hetkel läbi põrud, see võib osutuda takistavaks. (K2)

Hirmud, muremõtted just sellega, et kas see ennast ära tasub. (K5)

Ootused, kohustused ja vastutus lasub koolijuhtidel väga suur, mida nad korduvalt (5) intervjuudes ka mainisid. Nende sõnul on erinevaid sotsiaalseid gruppe, kes selles kontekstis on nende partnerid ja neil on omakorda erinevad ootused koolijuhtide suhtes. Intervjueeritavad tõid nende gruppidega välja nii koolipidaja, kogukonna, lapsevanemad, aga ka õpetajad oma ootuste ja soovidega. Tajutud vastutus ja kohusetunne loovad fooni, kus koolijuht peab oskama nende tasandite vahel osavalt laveerida ning erinevatest rollidest tuleneva vastutusega võimalikult hästi hakkama saama, seda konteksti tõi välja just koolijuht K5. Olukord on kindlasti stressirohke ja seda intervjueeritavad ka mitmel korral (3) väljendavad, nagu all olevates näidetes nimetatud. Tugevaid kahtlusi tekitavaid olukordi kinnitavad ka Scribner ja Crow (2012), kes selgitavad, et koolijuhid tajuvad oma identiteeti neljas erinevas rollis. Isiklik kontekst hõlmab perekonda ja koolijuhid haridusteed, mis on viinud lõpuks ka selle ametini. Kogukonna liikme roll, kus koolijuht kuulub õpetajaskonna ja nende perekonnaga samasse sotsiaalsesse gruppi. Institutsionaalne roll, kus koolijuht on võimupositsioonil ning peab järgima seaduspärasusi, mis tulenevad tema ametist. Neljandaks ajalooline ja sotsiaalne kontekst, mis hõlmab rollide paljusust ja annab koolijuhid identiteedile aluse, samas tekitades pideva võitluse väärtuste ja visiooni elluviimise vahel.

Kas ma ikka tulen toime, sellega kaasneb ikkagi väga suur vastutus. Just selle direktori ameti puhul oli juba see, et ma pean jõudma ennast jagada nii kodu kui ka töö vahel. (K5)

Läbi viidud uuringus tõid koolijuhid korduvalt välja, et meeskond ja meeskonna rahulolu on neile väga olulised (K1: *Et õpilased ja õpetajad tahaksid nendes koolides olla. Tuleb teha kõik selleks, et kliima oleks hea*). Koolijuhina on rollist tulenevalt aga raske saada tagasisidet oma tööle (K7), mis samuti tekitab ebakindlust oma tööse soorituse osas.

Minu jaoks on alati hästi olulisel kohal olnud inimeste omavahelised suhted /.../. Takistavad on, nagu ma ütlesin juba, kui puudub igasugune tagasiside ja teatud ajahetkel ma olen kahtleja, kõhkleja, kas ma teen õigeid otsuseid, kas ma teen õigeid valikuid. (K7)

Koolijuht K1 mainis ka otsustusvabadust ehk viimase sõna õigust. Vaatamata sellele, et meeskond ja selle heaolu oli väga tähtis, ei välistanud ta, et vahel on vaja teha otsuseid, mis ei pruugi kõikidele meelejärgi olla. Karjääriteed mõjutava aspektina oli see mainitud kui

juhi võimu ja selle targalt kasutamise kontekstis. Selle piiri ületamine K1 väitel, võib koolijuhile tuua kaasa muutuse karjääriteel.

Viimane sõna on ikka minu oma, aga see ei pea olema isegi terve kollektiiviga sama, aga ta on siiski põhjendatud sel juhul. /.../ Ma ei tunne, et mind kardetakse, ma ei ole nagu oma semu /.../ Ma mõtlen need läbi ja siis ütlen ka inimestele, miks ma ei olnud tema soovitusetega või mõtetega nõus. (K1)

Valdkondade paljusus koolijuhi töös on selle ametikoha üks spetsiifika, mis läbi viidud uuringus ka selgesti välja tuli. Samas tööle asudes, ei oldud nii tugevast mitmekihilisusest teadlik, küll aga on see pakkunud pidevat õppimist ja enesetäiendust, välistades igasuguse rutiini selles töös. Koolijuhid K3, K6 ja K7 töid olulise punktina välja, et see on väga multifunktsionaalne ametikoht, kus tuleb olla valmis arenema mitmes erinevas valdkonnas. Märgitigi ka seda, et tavapäraselt tippjuhid nii laia amplituuda ei pruugi olla. Valdkondade paljusust nähti kui eelist, mis annab teadmised ja oskused, mida saab edaspidi kasutada mitmeti ja mis nende edasisel karjääriteel on oluline tugevus. Küll aga mainis intervjuueritav K3, et kahjuks nähakse koolijuhte väga kitsa valdkonna esindajana ja seostatakse neid pigem ainult haridusega, võrdsustades koolijuhti vaid õpetamisoskuste edendamisega. K6-s mainis intervjuus, et maakoolide juhtimine on erinev suurte linnakoolide omadest, kus toetavaid administreerivaid ametikohti on rohkem. Küll aga näiteks K8 linnakooli koolijuhina tõi välja just selle, et koolijuht tahes-tahtmata peab tegelema ja olema kursis kõikide kooli puudutavate valdkondadega ja on seetõttu siiski osaline ka halduse, ehituse, aga ka tehniliste ja muude põhitegevusi toetavate teemadega.

Eelnimetatut toetab Whitaker (2003), kes toob välja, et ühiskond ootab koolijuhtidelt järjest enam ettevõtlikku suhtumist ning autonoomsust, mis paneb ka koolijuhid uude rolli. Seeläbi saab koolijuhte pidada ettevõtjateks, kes ei pea täitma ainult institutsionaalseid nõudmisi (parandama akadeemilisi saavutusi) ja määrusi (vastutus ja kohustused), vaid saavad võtta ka initsiatiivi erinevate algatuste ja muudatuste edendamisel, mis on otseses seoses kooli huvidega, kuid täidavad juhi isiklike (ettevõtlikke) ambitsioone.

Sa saad endas arendada nii palju erinevaid külgi, mida sa nagu muidu ei ole mõelnudki. Diplomaatiline, juriidiline, mis iganes kool. /.../ See koolijuhi valdkond on niivõrd lai, milles edasi arenedada. See ei ole mingi kitsas spetsiifiline liin. (K3)

Maakooli juhi tööülesanded on ju hoopis teistsugused, kui on näiteks suuremates koolides, sest et koolijuhi tööülesannete sisse mahub ju kõik see õppealajuhataja, majandusjuhataja ja kõik need, et hästi lai valdkond. (K6)

Koolijuhi töös on nii palju autonoomsust, et planeeritakse seda nii nagu sulle sobib ja sinu meeskonnale ja sellele asutusele. Keegi ei ütle ette täpselt, et missugune see sisekliima ja õhkkond seal olema peab ja interjäär. (K7)

Väga huvitava teemana tõstatas uuringus intervjueritav K8 Eesti haridussüsteemi vabaduse ja sõltumatuse. Seda kontekstis, et koolijuhil on vaatamata reeglitele ja normidele ka juhina piisav tegutsemisvabadus ja autonoomsus. Küll aga viitas ta, et paljuski jäävad erinevad initsiatiivid teostamata, sest seatakse endale ise piiranguid ja/või kardetakse uusi algatusi ellu viia. Ka tõi ta välja, et tema arvates on see seotud generatsioonide vahelise mõtteviisi erinevusega, kus suurema pildi nägemine ja ettevõtlikkus on nooremate eelis. Mitmel korral (3) rõhutasid koolijuhid hästi koostöötava meeskonna olulisust, mis annab võimaluse uusi algatusi maksimaalset rakendada ja koolielu rikastada. Yemini, Addi-Raccah ja Katarivas (2014) rõhutavad oma uuringu tulemustes samuti, et koolijuhi roll on propageerida hoiakuid ja motiveerida. Need koolijuhid, kes on ettevõtlikud ning eeltoodud põhimõtetest lähtuvad, juhivad oma kooli ka väärtuspõhiselt. Usk oma ideedesse ei saa olla vaid koolijuhi isiklikest eesmärkidest tulenev, vaid peab lähtuma kooli enda põhiväärtustest ning seal levinud hoiakutest.

Ma ütlen, et Eesti koolisüsteem on võrreldes väga paljude teiste koolisüsteemidega hästi vaba ja sõltumatu. Koolil ja koolijuhil on hästi suur tegutsemisvabadus, see on väga ainulaadne lausa. Aga seda ei teadvustata hästi. Pigem mõeldakse ise oma takistusi ette, et miks seda või teist ei saa. Tegelt saab kõike. /.../ Oma koolis ei ole mingeid probleeme, arenda nii, et mühiseb. Vali omale inimesed ümberringi, kes on ägedad, nendega on ju tore teha. (K8)

Karjääriteed mõjutavate teguritena nimetati vajadust mugavustsoonist välja astumiseks (K4), uute väljakutsete, kui võimaluste nägemist. Neid võimalusi pakub koolijuhi mitmekihiline amet pidevalt. White (2008) defineerib mugavustsooni, mis on käitumuslik seisund, milles inimene tegutseb ärevus-neutraalsel tasandil, kasutades piiratud käitumismustreid, olles stabiilsel saavutustasemel, ilma riske võtmata.

Kui midagi ongi takistanud, siis see on ainult kasuks tulnud, ma olen alati öelnud, et mugavustsoonis on väga halb elada. (K4)

Veel tõi intervjueritav K1 välja, et ühe karjääriteed taksitava tegurina saab nimetada ideede puudust ja töist paigalseisu. Sellest võib edasi areneda nii koolipere, lapsevanemate, aga ka koolipidaja poolne rahulolematuse. Seda, et need mõjutajad võivad olla karjääriteel muutuste suunajaks kinnitab ka Chapman (2005), kus ütleb, et avatud ühiskond on mõjutanud ka haridusvaldkonda olema varasemast detsentraliseeritum. See tähendab, et lisaks riigile ja kohalikele omavalitsustele, räägivad koolielus üha rohkem kaasa ka kogukond ja lapsevanemad. Sellest tulenevalt on ka kooli igapäevategevused mõjutatud kogukondlikest nõudmistest ning lastevanemate soovidest.

Selles mõttes, et võibolla ikkagi enam ei tule nii häid ideid peale ja nagu öeldakse, kollektiiv pole rahul sinuga. Ja siis hakkavad rahulolematused tulema. Lapsevanematelt ja tööandja poolt. /.../ Hambad ristis ma ei arva, et ma oleksin direktor. (K1)

Omakorda toob koolijuht K5 välja, et lapsevanemad on ka toetav ja kindlust andev koostööpartner koolijuhi jaoks ja seda just karjääriteed soodustava tegurina ära märkides.

Soodustavad tegurid on see, et kõik need lapsevanemad, kelle lapsed käivad meie koolis, need toetavad. (K5)

Uuringus tuli välja, et koolijuhid võivad pörkuda arusaamades nende koolijuhtidega, kellele meeldib olla harjumuspärasest rollis, kus käsuliin on ülevalt alla ja kõik koolijuhi tehtav omab vaid koordineerivat funktsiooni. K8 rõhutas, et kaasaegne koolijuht saab oma kooli heaks väga palju ära teha, kui võtab initsiatiivi ja juht oskab olla ka liider ja tugev eestvedaja, seda mitte ainult koolis vaid ka kogukonnas. Olles varem olnud ettevõtja, tõi ta välja kui oluline on see etapp tema karjääriteest, mida ta nüüd kitsas haridusvaldkonnas juhina töötades saab ära kasutada kooli arendamiseks ja kogukonna kaasamiseks.

Aga selleks, et koolijuht olla ka kogukonnas, sellele on mingisugune kaal. Tippjuhi roll tuleb välja kanda. See on juba teine küsimus, kes selle kannab välja, kes ei kannab.

Ma arvan, et on väga palju neid, kes kannavad, aga rohkem on neid, kes üldse ei kannu. (K8)

Soodustava tegurina karjääriteel tõi K4 välja soovi teha koolijuhi tööd, aga ka sisemist tunnet hästi hakkama saada ja rõhutas koolituste ja tugisüsteemi olemasolu vajadust selle töö tegemiseks. Samuti, et olulised kriteeriumid millega arvestada, on motivatsioon ja valmisolek oma tööd teha, kooli juhtimine ja keskkond, karjääriedendamise väljavaated, aga ka kooli asukoht. Suur rõhk on ka tööalasel autonoomial ja paindlikkusel.

No soodustavateks teguriteks on see, et ma tahan, tean, suudan, oskan ja saan hakkama. (K4)

Olulise tegurina saab intervjuude analüüsis välja tuua, et töö õpetajana ja/või õppejuhtidena ning nüüd koolijuhtidena, on tehtud sügava kutsumusega. Raju & Srivastava (1994) oma uuringus viitavad, et need õpetajad, kes peavad seda tööd kutsumuseks ja on tugevalt pühendunud, tunnevad oma ameti üle suuremat uhkust ning nad tunnevad õpetamise ja sellega seotud tegevuste vastu suuremat huvi, ka naudivad nad ametist tulenevat kõrget sotsiaalset staatust. Teavad, et oma valdkonnas on neil võimalik oma karjääriteel liikuda ülesse poole, tajuvad oma kolleegide positiivsemat hoiakut õpetajatöösse ja saavad nii otsest kui kaudset tuge oma töös.

Ma tahtsin väljakutset. /.../ Iga rakk on tegelikult vastutav selle eest, miks ma tahtsin saada koolijuhiks. Kui see on see õige tunne, siis sa lihtsalt lähed selle järgi. /.../ Ma tahtsin ja ma läksin ja väga äge on. (K7)

Karjääriteed mõjutavad tegurid, läbiviidud uuringu põhjal, on koolijuhtide sõnul võime tagada oma meeskonna rahulolu ja omakorda saada neilt oma töös tuge ja kaasamõttlemist. Ametikoha soodustavate teguritena mainiti töö mitmekesisust, aga ka otsustusvabadust ja autonoomsust, mis vaatamata valdkondlikele normidele oli nimetatud kui üks suuremaid eeliseid selle töö tegemisel. Koolipidaja poolset mõjutatavust majanduslikest ja ühiskondlik-poliitilistest valikutest toodi enamasti välja kui negatiivset aspekti, mis muudab töö tegemise loomult ebastabiilsemaks. Ka vähene tagasiside nii kooli pidaja kui meeskonna poolt tekitas ebakindlust, mis aga ei vähendanud pühendumust ega motivatsiooni seda tööd edasi teha. Kõik koolijuhid leidsid nii takistavaid kui soodustavaid tegureid oma

karjääriteel, kuid kõlama jäi eelkõige kõrge motiveeritus ning pühendumus oma töö tegemisel.

2.4.4. Koolijuhtide tuleviku karjäär

Uuringust selgus olulisi aspekte koolijuhtide tuleviku karjääri planeerimise osas, mida selles osas detailsemalt kirjeldatakse. Autorit huvitas kuidas koolijuhid oma karjääri planeerivad ja kas on olemas ka kindlad eesmärgid, kuhu soovitakse tööalaselts edasi liikuda.

Uuringust selgus, et tulevikku suunatud karjääriplaane ei ole ühelgi koolijuhil endale seatud. Kõik väitsid, et on oma praeguse tööga väga rahul ja lahkuda ei ole neil plaanis. Selgelt toodi välja, et tulevikuplaane võivad mõjutada hoopis välised tegurid, nagu näiteks kooli pidaja, lastevanemate ja õpetajate rahulolematuse (K1). Ebakindlust tuleviku osas ja karjääri mõjutavate välistest teguritest tekkinud ebakindlust nimetas ka K6.

Ei tunne turvaliselt, sellepärast et koolipidaja pigem näeb Exceli tabelit ja ministriumis ka loetakse rohkem raha. Et sellest seisukohast, ei, ei tunne turvaliselt, aga inimesena, hoolimata sellest olen ma rahulik. (K6)

Rääkides oma tulevikuplaanidest, kinnitasid kõik kaheksa koolijuhti suurt rahulolu tööga ning ei näinud otsest vajadust karjääri planeerimiseks. Vastustest jäi kõlama ka tugev motivatsioon koolijuhi ametikohal edasi olla.

Praegu on selles mõttes see direktori amet päris piisav igapäevane väljakutse, kus saad ennast proovile panna, ennast jälle arendada. Mulle tundub, et mu karjäär on selles mõttes paigas. Samas ma ei ole sellest ametist ka väsinud, et ma otsiks muid alternatiive. (K6)

Kahe (2) koolijuhi tööstaaž on juba piisavalt pikk, et tulevikuväljavaadete osas ollakse pigem rahulik ja järgmine etapp karjääris tööalaselts puudub, kuna vanuseliselts ollakse vanaduspensionile üsna lähedal (K1, K3). Küll aga ei soovi K3 siis veel ainult kodune olla, vaid plaanib kasutada oma omandatud erialaseid teadmisi. K1 kinnitab, et hingelt õpetaja olles ja juhtimist kui elus ette tulnud väljakutset vastu võttes, on ta endast kõik andnud ja võib rahulikult kodus pensionipõlve pidada.

/.../ kui ma tunnen, et ma jään selle jaoks vanaks, siis ma olen mõelnud, et võibolla pakkuda veel mõnele kirjastusele ennast, kas keeleteimetaja või korrektorina. /.../ et mitte päris koduseks jääda. (K3).

Ma ei tunne, et ma kuhugile mujale tahaksin minna. Süsteemiväliselt oleksin ma siis kodus. Ma olen lihtsalt siiski hingelt õpetaja ja see juhtimine see on lihtsalt tulnud elu paratamatus ja ongi kõik. (K1)

Edasist teed koolijuhina ei näinud ka K6, kes arvas, et võimalusel kuhugi teise kooli ta enam kandideerima ei hakka. Tuues välja asjaolu, et karjääri plaanide muutus võib olla välistest tegurites tingitud. Kuigi ei välistanud, et karjääri teha kusagil mujal oleks ka võimalus.

Kui ma ükskord otsustan, et ma seal koolis nüüd enam ei jätkka või keegi teine selle minu eest otsustab, siis ma täna arvan nii, et ma kuhugi mujale kooli koolijuhiks ei kandideeri. (K6)

Koolijuht K1 tõi uuringus välja, et loodab teha seda tööd nii kaua, et läheb sellelt ametikohalt ka pensionile, kuna soovi edasi liikuda riigigümnaasiumi juhiks või poliitikasse minekuks ei tunne. Rõhutas, et vaatamata õpetajahariduse puudumisele on leidnud tuge ja arenguperspektiive koolijuhtide kursustelt, samuti leidnud uusi ideid nõ vana kooli õpetajate juhendamise ja ümberõppele suunamisel ja sellega on tal veel palju tööd ees. Tema visioon on muuta väike maakool edumeelseks ja innovaatiliseks kooliks oma piirkonnas. Edasiõppimise ja arenemise plaanidest rääkides oli tema huvialaks 3D modelleerimise alased täiendusõpingud.

Siit selle ameti pealt lähaksin pensionile. Ei taha riigigümnaasiumisse ega poliitikasse, ülesse poole tõusmise ambitsioon puudub. See koht kus olen, on huvitav, et ma saan midagi ära teha selle kooli jaoks, näen piisavalt arenguruumi, millega tegeleda. Visioon milline see kool võiks olla, see on olemas ja mulle sellest piisab. Kindlasti tahan ise juurde õppida, et saaksin sisuliselt panustada. (K1)

Läbiviidud uuringus tõi koolijuht K8 välja, et ei ole kunagi oma karjääri pikalt ette planeerinud ja ei tee seda ka nüüd. Pigem näeb, et see mida hetkel teeb ja millega panustab

on just see koht, kus ta tõelise kirega tööd teha saab. Samuti ei osanud ta ennast jälle ettevõtjana näha, kuna teab, et kunagi tehtud valik koolijuhiks hakata on tema jaoks *ainulaadne fenomenaalne kogemus* (K8). Ka ei soovi ta ametnikuna karjääri teha, kuna sealne struktuur ja piirangud „ei ole tema“.

Ei, ma ei planeeri väga pikalt ette, mis saab edasi. Ma üldse ei vaeva sellega pead. Mul ei ole mingit muret sellega. Kui ma ausalt tunnen, et ma teen ühte asja hästi ja tunnen, et mul on selleks energiat ja tahan kirega teha, siis ma seda teen. /.../ Ma arvan, et ma praegu ei näe, et ma tahaksin väljaspool kooli kannapööret teha, kuskile ärisse. /.../ Kui ma näen, tunnen ja tajun, et see kooli keskkond on juba füüsiliselt niivõrd äge. Ma tunnen, et mina olen mina seal ja mulle meeldib seal. (K8)

Koolijuht K5 tõi samuti välja, et tunneb praegu, et tahab olla koolijuht ning et teist nii loomingulist ametikohta, kui koolijuhi oma ilmselt ei olegi. Samuti möönis ta, et ei plaaneri hetkel oma edasist karjääri ja et haridusvaldkonnas karjääriteel edasi liikumise puhul olekski järgmine samm vaid ministeeriumisse ametnikuks (K5: *hoidku selle eest!*).

Et ma kunagi ei unustaks ära seda, mida kujutab endast õpetaja töö ja mida kujutab endast koolijuhi töö, et minna kuhugi lihtsalt mingeid otsuseid tegema võõrandudes sellest tööst põllul. Mulle meeldib see, mis ma teen praegu ja ma hetkel ei planeeri kuhugi. (K5)

Küll aga oli tal olemas visioon oma karjäärast väljaspool haridussüsteemi – võimalusel õppida midagi seoses arhitektuuriga või kunstiga. On ennast selles valdkonnas ka koolijuhi ameti kõrvalt hobi korras harinud ja vastavaid teadmisi kooli töökeskkonna kujundamisel kasutada saanud. Küll aga ei soovi ta koolitööga seoses sildu põletada ega lõplikku karjääripööret teha, sest jääks praegust tööelu taga igatsema.

Uuringus oma tulevikuvisionist rääkides mainis koolijuht K4, et koolijuhina alustades keskendus ta õpilastele, kuid aastatega on järjest rohkem hakanud köitma meeskonna juhtimine ja sellega seotud täienduskoolitused (K4: *võiks minu amet olla seotud kas mõne coachingu teemaga näiteks või koolitajana, või selline meeskonna arendusega seotud*). Ta tõi välja enda erinevuse võrreldes suure enamuse teiste koolijuhtidega, kes on õpetajaametist koolijuhiks välja kasvanud. K4 puhul on tegu aga koolijuhiga, kes jõudis sellele ametikohale ülikoolis vastavat eriala õppides. Ta tõi välja, et tänapäevaste

karjäärikäsitluse järgi, kus ametikohti ja valdkondi vahetatakse tihti, on haridusvaldkond väga stabiilne ja õpetajad töötavad 30-40 aastat mitte ainult samal ametikohal, vaid ka samas koolis. Ta väljendas, et selline stabiilsus võib olla ka arengu mõttes negatiivse kuluga (K4: *siis ma mõtlengi, et issand aga sul on elus nii palju saamata jäänud*). Ta tõi välja, et küll õpetajaametit pidades, aga näiteks kooli vahetades, saab jälle mingi uue kogemuse, mis õpetab iseennast tundma, aga annab ka oskused erinevate inimestega läbi käimisel. (K4: *minu jaoks on hästi oluline, et inimesed ikkagi oma elu jooksul näeksid nii öelda erinevaid võimalusi*).

Uuringus selgitasid koolijuhid, et aktiivselt tulevikku suunatud karjääri planeerimisega nad ei tegele, on oma praeguse ametikohaga väga rahul ning väljendasid, et palju on veel teha ja tühimust sellest tööst pole tekkinud. Küll aga nägid pooled (4) küsitletutest, et vajavad pidevat täiendkoolitamist ning valdkondlikku edasiarendamist.

Tuleviku karjääri planeerimisele pööratakse ühiskonnas üha rohkem tähelepanu, et omandatud kogemusi kogu aktiivse tööelu jooksul maksimaalselt ära kasutada. Töö tegemine ei ole ammu enam ametikoha põhine, vaid liigub üha enam laiapõhjaliste oskuste ja teadmiste rakendamise suunas. Ametinimetuse on üha enam vaid markeerimine struktuuris, igapäevane töö aga valdkondade ülene ning enam ka projektipõhisem. Koolijuhid kirjeldasid uuringus oma töö mitmekülgust, mis annab alust arvata, et seda tööd tehes omandatud teadmised ja oskused saavad rakendust väga mitmetes valdkondades ning ametikohtadel. Haridusvaldkonnast väljuda soovides on aga takistuseks paljuski ühiskondlik arvamus, mis paigutab selle valdkonna inimesed väga kitsaste oskuste raami, välistades sellega paljud kandideerimisvõimalused. Eelkõige seostatakse haridusvaldkonnas töötavaid inimesi õpetamisega. Teadvustamata, et õpetamine on vaid üks pädevus, mis selle töö tegemiseks vajalik on.

Vältimaks selle hoiaku süvenemist on vaja panna suuremat rõhku koolijuhtide, kui juhtide töö eripärade (valdkondade mitmekesisus) avalikkusele teadvustamisele. Siin on suur roll Haridus- ja Teadusministeeriumil, kes oma koolijuhtide programmis (Pädevad ja motiveeritud õpetajad ning haridusasutuste juhid, 2020) osalejatele saab õpetada, millised ametid populariseerivad tegevused saavad luua potentsiaalset kasutegurit. Samuti on oluline silmas pidada, et ameti parem teadvustamine ühiskonnas aitab ka neid noori koolijuhte, kes uuringus osaledes mainisid, et ei soovi terve edasise tööelu olla koolijuhid, sest tahavad teadlikult oma oskusi ja pädevusi laiendada. Näiteks õppida võimalusel veel mingit uut eriala ning uues valitud valdkonnas uut karjääri teha.

Uuringu käigus mainisid koolijuhid korduvalt, et üks olulisemaid tegureid nende töös

on tagasiside. Selle vähesus mõjutab nende tööd ning tekitab ebakindlust. Tagasisidet vajavad nad nii oma meeskonnalt, kui ka kooli pidajalt. Meeskonnale tagasiside andmise oskusi õpetades ning meeskonnategevuste käigus seda praktiseerides, saab selle muuta reegliks, millega saab koolijuht edaspidi oma töös arvestada. Tagasiside koolipidajalt saab vähendada turbulentsi, mida tekitab poliitiline sõltumine kooli pidaja otsuste osas. Samuti ei tohiks olla koolijuhi ametikoht kooli pidaja poliitilistest eelistustest sõltuvuses. Koolijuhi ametikoha eesmärk saab olla vaid kooli meeskonna, kogukonna ja kooli arendamises. Poliitiline mõju sellele ametikohale segab kooli eesmärkide elluviimist ning tekitab ka ühiskonnas arusaama, et ametikoha väline mõjutaja on piisavalt tugev, nii aga väheneb ka selle ameti populaarsus ning tehtav töö ametikoha populariseerimiseks võib olla asjata.

Oluline aspekt on koolijuhtide karjääri planeerimine ning nende enda karjäärivõimaluste avardamine, suurem enda teadvustamine tippjuhina ning endale alternatiivsete karjääriteede loomisel võimaluste leidmine.

Uuringu tulemusena saab välja tuua, et koolijuhtide ameti laiapõhjalisus on nende juhtide üks suuremaid eeliseid tööturul. Suurendades selle ameti populaarsust ning avardades ühiskonna arvemust haridusvaldkonna juhtide osas, saab lisada juhtide skeensesse hulga pädevaid ja tööturul kõrgelt hinnatud tippjuhte, kellel on võimalus teha karjääri ka mõnes teises valdkonnas.

Autorsuse kinnitus

Kinnitan, et olen koostanud käesoleva magistritöö iseseisvalt 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.

Aiki Pärle

/allkirjastatud digitaalselt/

25.05.2020

Kasutatud kirjandus

Alas, R. (2008). *Juhtimise alused*. Viies, täiendatud trükk. Kirjastus Külim.

Aydin, A., Sarier, Y. & Uysal, S. (2013). The effect of principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), 806-811.

Barton, L. (2011). Moving to the dark side or into the light? Internal and external motivation to become a school leader. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 23, 13-28.

Bass, T. S. (2006). To be or not to be: issues influencing educators' decisions to enter the principalship. *AASA Journal of Scholarship and Practice* 2, 19-30.

Beruch, Y. (2008). *Careers in transition*. USA: University of East Anglia. 21st Century Management: a reference Handbook. Library of Congress Cataloging in Publication Data, 231-251.

Browne-Ferrigno, T. (2003). Becoming a principal: role conception, initial socialization, role-identity transformation, purposeful engagement. *Educational Administration Quarterly*, 39(4), 468-503.

Brown, B. L. (2002). Professional development for career educators. ERIC Clearinghouse on Adult Career and Vocational Education. Columbus, OH: ERIC Digest.

Buchanan, J., Prescott, A., Schuck, S., Aubusson, P., Burk, P. & Louviere, J. (2013). Teacher retention and attrition: views of early career teachers. *Australian Journal of Teacher Education*. 38(3), 112-129.

Chapman, J. (2005). *Recruitment, retention and development of school principals*. Brussels: International Academy of Education.

Certo, S. C. (1992). *Modern management: quality, ethics and the global environment*. (5th ed.). Boston: Allyn ja Bacon.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed.). USA and Canada: Routledge.

Davis, K. (1997). *Human behaviour at work*. Organizational Behaviour (7th ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.

Derr, B. C. (1986). *Managing the new careerists: The diverse career success orientation of today's workers*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Dik, B. J., Duffy, R. D., & Eldrige, B. M. (2009). Calling and vocation in career counseling: recommendations for promoting meaningful work. *Professional Psychology: Research and Practice (APA)*, 40(6), 625-632.

Fullan, M. (1988). What's worth fighting for in the principalship? Strategies for taking charge. Toronto: Ontario Public School Teachers' Federation.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Hancock, R. D., Black, T. & Bird, J. J. (2006). A study of factors that influence teachers to become school administrators. *Journal of Educational Research & Policy Studies*, 6(1), 91-105.

Haridusvaldkonna arengukava 2021- 2035. Tööversioon 24.01.2020. Külastatud aadressil: [https://www.hm.ee/sites/default/files/haridusvaldkonna arengukava 2035 tooversioon 24.01.2020.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/haridusvaldkonna_arengukava_2035_tooversioon_24.01.2020.pdf)

Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1989). *Organizational Behaviour*. (5th ed.). St Paul: West Publishing Company.

Howley, A., Adrianavio, S. & Perry, J. (2005). The pain outweighs the gain: Why teachers don't want to become principals. *Teachers College Press*, 107(4), 757-782.

Inkson, K. (2008). *Career management*. In: C. Wankel (Ed.), 21st Century management: a reference handbook (pp. 3-15). Thousand Oaks New: SAGE Publications, Inc.

Iseri, E. T. (2019). Just before sitting on the chair: reasons, expectations and goals of school principals in Turkey. *International Journal of Progressive Education*, 15(5), 58-69.

Jacobson, S. (2005). The recruitment and retention of school leaders: understanding administrator supply and demand. In: N. Bascia, A. Cumming, A. Datnow., K. Leithwood ja D. Livingstone (Eds). *International educational policy*, (pp. 437-470). London: Kluwer Press, 457-470.

Kaufman, M. (2019). *Redefining success in America: A new theory of happiness and human development*. USA: Univeristy of Chicago Press.

Law, B. (2002). *How do careers really work?* Cambridge; The Career_Learning Network.

Marshall, C. & Hooley, R. M. (2006). *The assistant principal. Leadership choices and challenges*. (Second ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Miretzky, D. (2004) .The communication requirements of democratic schools: parent-teacher perspectives on their relationships. *Teachers College Record*. 106, 814-851.

Moller, J. (2005). Old metaphors, new meanings: being a woman principal. In C. Surrue (Ed.). *Passionate principalship: Learning from life histories of school leaders* (pp. 42–57). London: Routledge Falmer.

Mulford, B. (2003). School Leaders: Changing Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness. A Paper Commissioned by the Education and Training Policy Division, OECD, for the Activity: "Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers". Paris, April, 2003.

Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership. Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD

Pounder, D. G., Merrill, R. J. (2001). Job desirability of the high school principalship: a job choice theory perspective. *Educational Administration Quarterly*, 37(2), 27-57.

Pädevad ja motiveeritud õpetajad ning haridusasutuste juhid. (2020). Külastatud aadressil <https://www.hm.ee/et/tegevused/arengukavad>

Raju, P. M. & Srivastava, R. C. (1994). Commitment to the teaching profession. *International Journal of Educational Management*, 8, 7-13.

Saar, T. (2006). *Karjääri keerdtrepp. Kuidas luua endale meelepärast tööelu?* Tallinn: Äripäeva Kirjastus AS.

Scribner, S. P & Crow, G. M. (2012). Employing professional identities: Case study of a high school principal in a reform setting. *Leadership and Policy in Schools*, 11, 243-274.

Siimon, A. ja Türk, K. (2003). *Juhtimine*. TÜ Kirjastus.

Stevenson, H. (2006). Moving towards, into and through principalship: developing a framework for researching the career trajectories of school leaders. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 408-420.

Stone-Johnson, C. (2014). Not cut out to be an administrator: generations, change, and the career transition from teacher to principal. *Education and Urban Society*, 46, 606-625.

Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35, 1542-1571.

Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. TÜ Kirjastus.

Ummanuel, A., McNamara, G. & Styne, M. (2016). The career paths of primary school principals in Ireland. *Irish education Studies*, 35(1), 57-71.

Vadi, M. (2004). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Whitaker, K. S. (2003). Principal role changes and influence on principal recruitment and selection: an international perspective. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 37-54.

White, A. (2008). *From comfort zone to performance management: understanding development and performance*. Belgium: White and Maclean Publishing.

Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Wood, R. (2002). *Enchanted headteachers: sustainability in primary school headship*: Full report. Great Britain: National College for School Leadership.

Wright, N. (2001). Leadership, „bastard leadership“ and managerialism: confronting twin paradoxes in the Blair education Project. *Educational management and Administration*, 29(3), 275.

Übius, Ü., Kall, K., Loogma, K. & Ümarik, M. (2014). *Rahvusvaheline vaade õpetamisele ja õppimisele. OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2013 tulemused*. Tallinn: SA Innove.

Üksvärav, R. (2004). *Organisatsioon ja juhtimine*. Kolmas, täiendatud trükk. TTÜ Kirjastus.

Yemini, M., Addi-Racchah, A. & Katarivas, K. (2014). I have a dream: school principals as entrepreneurs. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 526-540.

Lisa 1. Intervjuu kava koolijuhtidele

1. Kuidas mõistate, mis on karjäär.
2. Palun selgitage, kuidas mõistate, mis on karjääritee.
3. Kas saate välja tuua konkreetsed etapid oma karjääriteel?
4. Millised on olnud teie karjääriteel seda soodustavad ja takistavad tegurid?
5. Kuidas näete oma karjääri tulevikus?

Lisa 2. Väljavõte intervjuust koolijuhiga K8

Kuidas sina enda jaoks mõtestad, mis asi on karjäär?

K8: Sellele on nagu kaks lähenemist, kui ma sellisel üldises pildis, et kuidas üldse ühiskonnas on karjäär ja mis see on. Siis see on võib olla üks jutt ja siis ma hakkam rääkima mingisugust mulli. Aga minu enda lähenemine on hoopis teistsugune, minu jaoks ei ole mingit sellist teadlikku karjäärivalikut või planeerimist. Minu jaoks ongi võib olla kõige lihtsam kokkuvõte, et elu on üks tervik ja kui sinna sisse kuulub tööalane tegevus ja toimetamised ja edenemine ja kui seda nimetatakse kuidagi karjäärriks siis palun väga, ta võib olla karjäär. Minul on üks tervik elu ja kogu see tegevus kuulub sinna sisse. Sellist klišeet juttu ma ei taha hakata rääkima, kuidas me kõik planeerime ja teeme. Selles mõttes ei planeeri ma midagi pikalt ette, et nüüd ma tahan seda teha ja toda teha. Ma lähtun hoopis pigem sellest sisetundest. Ja sellest, kas see mind kõnetab ja minus kirge ja huvi tekitab. Kui kirg ja huvi on olemas, siis asjad õnnestuvadki ja lähevad hästi.

Kas sa mõtestad enda jaoks ka kuidagi, mis on karjääritee?

K8: Ei. Ei mõtesta. Selles mõttes olen ma jube igav vestluskaaslane praegu. Kui me hakkame karjääritee teooriasse süvenema, siis minust ei ole eriti ägedat vestluskaaslast. Ma ei mõtlegi nende asjade peale. Mul on hästi lihtne lähenemine. Teen seda, mis mulle huvi ja rahuldust pakub ja kui ma saan tagasisidet, et see on õige või vähemalt suurele osale läheb see korda siis see ongi see tagasiside. See on nagu õpetajagi, et sellele tuhande kaheksa või tuhande viiesajase palga eest eks ole, mõelda isegi neid inimesi, kes on mitukümmend aastat õpetaja olnud ja võib olla nad on ka üksikud inimesed ja vaatavad, mis elu nad üldse elavad, et elavad kuskil hruštšovka korteris võib olla, aga samas on õpetajatena tohutult head. Ja sa näed, et muud elu tal ei olegi, kui see õpetaja elu ja mõtled, et millest nad siis elavad. Aga tegelikult elabki sellest tagasisidest ja tunnustusest. Kui ta on õpilaste poolt nii hinnatud ja armastatud ja austatud, siis see tagasiside, on see mis annab tiivad. Ma arvan, et võib olla mul on midagi sellist ka.

Kui sa nüüd kogu oma teadliku tööelu peale mõtled, siis sa kas seda võiksid nimetada karjääriteeks?

K8: Ma ei ole kunagi nii mõelnud seda. Ju ta võib olla. Aga ma ei tea, kas karjääriteeks nimetada. Ma ei ole nii mõelnud. Mina vaatan seda ikkagi ühtse tervikuna, terviku ühe osana vaatan seda, mida ma teen. Kui võtta kõik kokku, ettevõtlusajad ja sõjaväeajad, nõukaarmee

ja mingid õppimisajad, siis ta on ikkagi üks tervik. Võib seda nimetada karjääriteeks, aga ise ma sellist nimetust ei paneks jah.

Nimetame siis tinglikult karjääriteeks seda jada, mida sa käinud oled. Kas sa saad selles mingisugused etapid välja tuua?

K8: Näiteks mina pean väga oluliseks osaks nõukogude armeed tegelikult, mida õudsalt vaikitakse ja häbenetakse, et see oli mingi nõukaaeg. Või isegi tegelikult alates kaheksandast klassist, kui ma hakkasin koole vahetama. Ma käisin viies koolis. Põhikoolis vahetasin ühe kooli maakooli vastu ja siis läksin keskkooli edasi, kuskile üheks aastaks, enne seda käisin veel ühes koolis, mitte linnakoolis. Mulle ei sobinud kool või ei sobinud direktor ja selline mässuline ka. See kõik oli tegelikult see, mis kujundas. Ja siis pärast seda kindlasti Vene armee, mis oli tegelikult omaette peatükk. Kuidas seal enesekehtestamisega ja kuidas miski juhtus. Kuidas erinevad rahvused ja kultuurid. See oli isiksuse kujundamisel hästi määrav. Kuidas suhete võrgustikud ja kõik need toimivad. Hiljem olen hakanud mõtlema, kuigi ma lülitasin selle enda jaoks välja aasta võib olla teistkümneteks kogu selle Vene armee. Aga pärast hakanud mõtlema, et võib olla see on hästi palju andnud sellise vundamendi alla. Ja pärast mingi väike osa palgatööd ja siis ettevõtlus ja siis selline üksiku hundina äri ja mingid sellised asjad, mis kõik on lõpuks viinud selleni, et ühel hetkel vaatasin, et hoopis kool on see minu valdkond. Tegelikult jube raske on kirjeldada. Ma muutun kunstlikuks, intervjuukeskseks. Ma hakkas nagu selles etteantud raamis mõtlema. Ma ei tea.

Lisa 3. Väljavõte intervjuust koolijuhiga K2

Mis on sinu enda jaoks need soodustavad tegurid nende väljakutsete vastuvõtmisel, mis on soodustanud, vot just neid samme, mida sa teinud oled?

K2: Ma arvan võib olla selline eneseteostuse vajadus või minu jaoks omab ka see ametikoht hästi seda, et ma ei suudaks elusees teha sellist nagu mõttetut tööd selles mõttes, et ma pean tundma, et mu tööst on kasu kellelegi. Et kui ma õpetaja olin siis ma võtsin need lapsed oma selleks fookuseks. Et see peabki olema ikkagi, et minust sõltub see, mis edasi tuleb. Ja mida paremini, mida rohkem ma panustan oma tööle, seda paremad on ikkagi tulemused. Ja ka selline ikkagi inimestega suhtlemine, et nii õpetaja kui ka koolijuhina on ikkagi suur roll sellisel probleemide lahendamisel ja inimestega suhtlemisel. Et ongi see, kas eneseteostus või väljakutsetega hakkama saamine või selline järjepidev areng.

Kas sa saad välja tuua, mis on realselt takistanud näiteks mingisuguste sammude tegemist või ka praegu aeg ajal võib mingisuguseks takistuseks osutada?

K2: No õpetajaks kandideerides juba oli nii, et mul oli väga suur õnn sellega, et mind valiti konkursil tööle, kuigi ma tean, et sellel ajal oli ka kogenud õpetajaid, et direktor julges võtta riski ja julges võtta võõra inimese ametikohale tööle, teadmata ju kuidas üldse selles rollis hakkama saada, sest ma ei olnud kunagi olnud õpetaja, et see oli üks. Ja ma teadsin, et ega ma niisama kergelt õpetajaks ei saa ja ma mõtlesingi, et võib olla mu esimene kogemus tuleb siis, kui mul on alles magistrikraad käes. Et see oli selline väljakutse ja teine oli ikkagi oli samamoodi koolijuhina tööle minnes, et ma lõpetasin magistri, ma olin 26. Paljud koolipidajaid usaldaksid siis nii öelda võõrast seda noort inimest sinna. Minu õnn oligi, et ma töötasin enne seal samas kohalikus omavalitsuses ja vald on minuga nii öelda tutvunud, aga ilmselt ongi just see, et no tänasel juhul on ikkagi enamuse jaoks koolijuht meessoost 50 aastane. Et see oli minu jaoks üks asi ja kui ma lõpuks ikka ametisse sain siis ka tõestamine nii õpetajatele kui ka kogukonnale, et ma suudan selle ametiga hakkama saada.

Milline on sinu karjääritee tuleviku visioon?

K2: Ma olen mõelnud, et no kindlasti, ma olen täiesti kindel, et elu lõpuni ma koolijuht ei ole, et mingilt maalt see kindlasti ammandab ennast, et vist viimased no kolm neli aastat ma tunnen, et ma teadlikult mõtlen sellele, et ma pean nii öelda piltlikult öeldes iga päev arenema paremaks. Et ka kooliaasta, kui kooliaasta lõpeb siis ma mõtlen enda jaoks alati selgeks selle, mida ma selle aasta nüüd õppisin, millised teadmised ma olen omandanud ja millised oskused

ma olen omandanud ja ma tean, et mingi hetk on see aeg käes, et kus ma ennast sellest koolis vähemalt teostada ei suuda enam. Et siis ma arvan, et üks variant on, et kas võib olla suurem kool, et täna ma olen põhikoolis, et võib olla siis näiteks gümnaasium. Ja teine mõte, mis veel on, mis ongi mul koolijuhina rollina nii öelda välja kujunenud on, et mind tohutult köidab see meeskonnatöö, et ma veeretan peas kogu aeg mõtteid, et mida kollektiiviga teha, mida põnevat näiteks, see aasta ma kuulutasin välja tööõõmuaasta ja mu eesmärk oli see, et kevadeks on kõik õpetajad tulevad vähemalt rõõmsate nägudega õpetajate tuppa. Aga mind aina enam köidabki just see meeskonna juhtimine. Et kui alguses oli minu jaoks koolijuhina roll just pigem õpilased, siis üha enam saab selleks just kollektiiv ja ma olengi mõelnud, et võib olla kunagi võiks minu amet olla seotud kas mõne coachingu teemaga näiteks või koolitajana või selline mingi meeskonna arendusega seotud. Midagi sellist.

Kas ka selle tulevikuvisioni juures on mingisugused tegurid, mis seda soodustaksid?

Oskad sa midagi välja tuua?

K2: Ma nüüd ei teagi. No ma ei näe, et praegu takistusi oleks iseenesest, kuna see on mul selline küsimärk, et ma tean, et mingi hetk, ma pean valima, kuhu ikkagi edasi liikuda nii öelda, et kuna see on üsna udune pilt veel, siis ma ei oska öelda kas midagi takistab või ka soodustab. Sellisel juhul peaks kõigepealt suutma selle ära teha, et ma suudan oma koolis oma meeskonna arendada selliseks nagu ma näen, et üks meeskond võiks olla. Et kui ma näen enda jaoks, et ma sain sellega hakkama, et täna ma ju arvan, et ma enam vähem saan hakkama, aga ma tahaks selle saavutada, nii et ma olen enda tänases juhitud koolis saavutanud suurepärase tulemuse ja selle jaoks peaksin ma siis ikkagi leidma ka endale nii öelda kas täiendus koolitused, mis mind edasi arendaks ka ikkagi teadlikult siis teisi koolitama. Ma sellele nii täpselt vastata ei oska vist.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Aiki Pärle (47108202228)

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Eesti koolijuhtide karjääritee ja seda mõjutavad tegurid“ (juhendaja Kristi Kõiv, PhD)
 - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace lisamise eesmärgil, kuni autoriõiguste kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu kuni autoriõiguste 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.

Tartus, 25.05.2020