

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Haridusteaduste instituut
Haridusinnovatsiooni õppekava

Marge Jaasi-Mägi ja Merlyn Toom

**ÜHENDATUD ALUSHARIDUSASUTUSTE JUHTIDE TÖÖAJA KASUTUS JA
TÖÖRAHULOLU**

Magistritöö

Juhendaja: Haridus- ja Teadusministeeriumi kesk- ja kutsehariduse osakonna juht Ülle Matsin

Tartu 2026

Kokkuvõte

Ühendatud alusharidusasutuste juhtide tööaja kasutus ja töörahulolu

Haridusasutuste ühendamine ühe juhtimise alla on muutnud juhtimistööd, kuid selle mõju lasteaiajuhtide tööajakasutusele ja -rahulolule on vähe uuritud. Magistritöö eesmärk oli selgitada välja, kuidas hindavad ühendasutuste juhid haridusjuhi kompetentsimudeli põhjal moodustatud tööülesannete olulisust ja ajakulu ning millised seosed ilmnevad ajakasutuse, tööülesannete olulisuse ja töörahulolu vahel ning anda pidajale soovitusel ühendlasteaedade juhtide toetamiseks. Andmeid koguti küsimustikuga, võrreldes erinevaid ühendlasteaedu. Tulemused näitasid, et kuigi juhid peavad kõiki juhtimisülesandeid oluliseks, siis ajakasutuse hinnangud olid madalamad ning töörahulolu on seotud eelkõige ajakasutuse ja võimalustega tegeleda sisuliste juhtimisülesannetega. Järeldati, et töökoormus ja ajapuudus mõjutavad juhtimiskvaliteeti ning vajalikud on selgemad juhtimisstruktuurid ja suurem tugi.

Võtmesõnad: ühendasutus, lasteaia juhtimine, juhtimiskvaliteet, haridusjuhi kompetentsimudel, tööaja kasutus, töörahulolu

Abstract

Work time allocation and job satisfaction among leaders of integrated early childhood education institutions

The aim of this master's thesis was to examine how leaders of merged institutions evaluate the importance and time consumption of work tasks based on the educational leader competency model, to identify the relationships between time use, the importance of work tasks, and job satisfaction, and to provide recommendations for supporting leaders during the merger process of education institutions. Data were collected through a questionnaire by comparing different merged kindergartens. The results showed that although leaders considered all management tasks important, the evaluations of time use were lower, and job satisfaction was primarily related to time use and opportunities to engage in leadership tasks. It was concluded that workload and lack of time limit leadership quality, highlighting the need for clearer management structures and greater support.

Keywords: integrated early childhood education institution, early childhood leadership, leadership quality, educational leadership competency model, work time allocation, job satisfaction

Sisukord

| | |
|--|----|
| Sissejuhatus | 4 |
| 1. Teoreetiline ülevaade | 5 |
| 1.1. Ühendjuhtimine demograafiliste ja regionaalsete muutuste taustal | 5 |
| 1.2. Ühendjuhtimise rahvusvahelised käsitlused | 5 |
| 1.3. Alusharidusjuhi kompetentsid | 7 |
| 1.3.1. Organisatsiooni strateegiline juhtimine | 8 |
| 1.3.2. Suhete juhtimine ja eestvedamine | 8 |
| 1.3.3. Enesejuhtimine ja ajaplaneerimine | 9 |
| 1.4. Lasteaiajuhi töörahulolu | 11 |
| 2. Metoodika..... | 12 |
| 2.1. Valim | 12 |
| 2.2. Andmekogumismeetod | 13 |
| 2.3. Andmeanalüüsi meetod | 15 |
| 3. Tulemused | 16 |
| 3.1. Kuidas hindavad erinevate ühendasutuste juhid haridusjuhi kompetentsimudelid tulenevate tööülesannete olulisust ja nendele pühendatavat tööaega ning millised erinevused ilmnevad?..... | 16 |
| 3.2. Kuidas hindavad erinevate ühendasutuste juhid oma töörahulolu?..... | 20 |
| 3.3. Millised seosed ilmnevad töötingimuste, juhtide tööülesannete olulisuse ja ajakasutuse hinnangute ning töörahulolu hinnangute vahel?..... | 21 |
| 3.4. Millised soovitusel saab anda haridusasutuse pidajale ühendasutuse juhi toetamiseks?.... | 23 |
| 4. Arutelu..... | 24 |
| Tänuõnad..... | 27 |
| Autorsuse kinnitus | 28 |
| Kasutatud kirjandus | 29 |
| Lisad | |
| Lisa 1. Küsimustik | |
| Lisa 2. Strateegilise juhtimise tööülesannete olulisuse ja ajakasutuse keskmised hinnangud uuringugruppides. | |
| Lisa 3. Suhete juhtimise tööülesannete olulisuse ja ajakasutuse keskmised hinnangud uuringugruppides. | |
| Lisa 4. Enesejuhtimise tööülesannete olulisuse ja ajakasutuse keskmised hinnangud uuringugruppides. | |
| Lisa 5. Korrelatsioonanalüüsi seosed taustanäitajate, uuringugruppide ja rahulolu vahel. | |
| Lisa 6. Töörahulolu seosed erinevate tööülesannete ajakasutuse hinnangutega. | |
| Lisa 7. Seosed tööülesannete olulisuse ja ajakasutuse vahel. | |

Sissejuhatus

Eestis on haridusvõrgu ümberkorraldamine viimastel aastatel muutunud kohalikes omavalitsuses tavapäraseks tegevuseks, mille käigus ühendatakse sageli eri õppeasutusi ühe juhtimise alla (Rahandusministeerium, 2022). Enim on ühendatud lasteaedu ja põhikooli ning protsessid jätkuvad mitmes omavalitsuses. Käesolev uurimus keskendub mitmes asukohas tegutsevatele, ühe direktori juhitud lasteaedadele.

Kuigi ümberkorraldused on laialdaselt levinud, on nende mõju lasteaedade juhtimise sisule vähe uuritud. Samas on ühendamine tekitanud avalikku vastasseisu (Elvauudised, 21.05.2023; Järva Teataja, 11.04.2024), mistõttu on oluline pakkuda osapooltele teavet selle mõjudest. Varasemad uuringud viitavad, et ühendjuhtimine võib toetada ressursside tõhusamat kasutamist (Haridusjuhtide professionaalse..., 2024), kuid mõju juhtimistöö sisule on ebaselge.

Juhtimiskvaliteet on haridusasutuse toimimise seisukohalt keskse tähtsusega mõjutades nii õpitulemusi (Vanari & Eisenschmidt, 2022) kui ka õppijakeskse ja mitmekesise õpikäsituse rakendamist (Täht & Konstabel, 2023). Tõenduspõhine lähenemine aitab tagada pädevate juhtide järelkasvu ning toetada arengut (Koolijuhtide värbamisuuring, 2021).

Uuringud osutavad, et ühendasutuste peamisteks väljakutseteks on tööaja kasutus ning töö killustatus (Kripson, 2025). Lasteaiajuhtide tööaeg kulub suuresti suhtlemisele ning seda mõjutavad ka ootamatud tööülesanded, mis muudavad ajaplaneerimise keeruliseks (Kullamaa, 2018; Orgusaare & Põldmani, 2023). Rahvusvahelised uuringud kinnitavad, et mitme tegevuskohaga haridusasutuse juhtimine suurendab halduskoormust ja vähendab aega sisuliseks juhtimistööks (Heikkinen *et al.*, 2024a; Kuusiholma-Linnamäki *et al.*, 2023; OECD, 2020a).

Ühendjuhtimine võib mõjutada ka juhi töörahulolu. Lasteaiajuhi töö on pingeline ning rahulolu sõltub toetavatest suhetest, töökorraldusest, autonoomiast ja tugistruktuuridest (Kristiansen *et al.*, 2021; OECD, 2025; Zheng *et al.*, 2022). On viidatud, et ühendjuhtimine ei pruugi suurendada juhtimise efektiivsust ega töörahulolu ning võib tõsta stressi- ja läbipõlemisriski (Lilleorg, 2024; Sirp, 2024).

Kuigi ühendjuhtimine on Eestis laialt levinud (Tammiste, 2024), puudub seni terviklik teadmine, kuidas mitme asukohaga lasteaedade juhid oma tööaega kasutavad, milliseid ülesandeid oluliseks peavad ning kuidas see seondub töörahuloluga. Käesolev magistr töö pakub sisendit lasteaia juhtimiskvaliteedi toetamiseks ning tõenduspõhiste otsuste tegemiseks haridusvõrgu ümberkorraldamisel.

1. Teoreetiline ülevaade

1.1. Ühendjuhtimine demograafiliste ja regionaalsete muutuste taustal

Eesti kohalikud omavalitsused seisavad hariduskorralduses kasvava surve all, mis tuleneb demograafilistest muutustest ja ääremaastumisest. Vähenev rahvastik ja noorte koondumine suurematesse keskustesse vähendavad haridusasutuste teeninduspiirkonnas laste arvu (OECD, 2022; Statistikaamet, 2024a, 2026). Samal ajal on kasutusel suured ja amortiseeruvad hooned, mille ülalpidamine väiksema kasutuskooormuse juures on kulukas, kuid mille sulgemine võib kiirendada kogukondade hääbumist (OECD, 2022; Riigikontroll, 2020). Seetõttu nähakse haridusvõrgu ümberkorraldamist lisaks kulude optimeerimisele ka kogukondliku elujõulisuse säilitamise vahendina, kus haridusasutused toimivad mitmeotstarbeliste keskustena (Haridus- ja Teadusministeerium [HTM], 2021; ESPON, 2020). Üheks lahenduseks on ressursside koondamine ja ühiste juhtimisstruktuuride loomine (OECD, 2022).

Statistikaameti andmetel oli 5-aastaseid lapsi 2020. aastal 606 alusharidusasutuses kokku 13139 ning 2024. aastal 528 asutuses 13822 (Statistikaamet, 2024b, 2025). Seega laste arv kasvas, kuid asutuste arv vähenes. Piirkondlikult eristub Harju maakond, kus lasteaedade arv on mõnevõrra kasvanud, samas kui enamikus teistes maakondades on see vähenenud (Statistikaamet, 2025).

Eelkirjeldatud demograafiliste ja taristuliste muutuste kontekstis on lasteaedade ühendjuhtimine kujunenud omavalitsuste jaoks oluliseks kohanemisstrateegiaks. Ühtset juhtimist nähakse kohalike omavalitsuste tasandil võimalusena vähendada halduskulusid, koondada tugiteenuseid (Elva vallavolikogu, 2023; Rõuge vallavolikogu..., 2024; Tõrva vallavolikogu, 2023), toetada pedagoogilise töö ühtlustamist ja õpetajate järelkasvu ning kasutada paindlikumalt personali ja õpikeskkondi mitme tegevuskoha üleselt (Lääne-Harju vallavolikogu, 2024). Samuti nähakse selles võimalust säilitada haridusasutuste regionaalset kättesaadavust ja toetada nende rolli kogukondlike keskustena olukorras, kus eraldiseisvate asutuste ülalpidamine muutub keerulisemaks.

1.2. Ühendjuhtimise rahvusvahelised käsitlused

Laiahaardeline alusharidusasutuste uurimus Austraalias (Harrison *et al.*, 2024) näitas, et mitmes asukohas tegutsevatel suurematel lasteaedadel võib esineda mastaabisääst, mis võimaldab pakkuda süsteemset töötajate arendust, tsentraliseeritud õppekava tuge ning paremat ligipääsu

juhtimis- ja tugiressurssidele. Samast uurimusest ilmnes, et võrreldes geograafilise paiknemise ja omandireformi mõjudega on olulisemad tegurid lasteaia suurus ja juhtimisstruktuur, kuna need on otseselt seotud ressursside kättesaadavusega (Harrison *et al.*, 2024).

Soome uuringus (Heikkinen *et al.*, 2024a) ilmnes, et ühendjuhtimist rakendatakse kõige sagedamini 1–4 tegevuskohaga asutustes, kus on ligikaudu 120–250 last ning 30–40 töötajat. Uuringu järgi on ühendjuhtimisel keskse tähtsusega juhi võime luua toimivaid struktuure ning tagada pedagoogiline kvaliteet, mida toetavad delegerimisoskus, ebakindluse talumine ning positsioonivõimu kasutamise vältimine. Samuti toodi esile juhi roll erinevate majade mikrokuultuuride ühendamisel ning nende suunamisel ühiste eesmärkide poole, mis on otseselt seotud juhi professionaalsete kompetentsidega. Samas suureneb mitme üksuse juhtimisel halduskoormus ning töö killustatus (Kuusiholma-Linnamäki *et al.*, 2023) mistõttu jääb vähem aega arendustegevuseks ning personali toetamiseks.

OECD (2020b) andmetel nihkub asutuse kasvades juhi fookus üha enam haldus- ja juhtimisülesannetele. Samast raportist selgust, et väikseimate ja suurimate asutuste juhtide lastega suhtlemise ajas esinevad märkimisväärsed erinevused, mis on eriti selgelt väljendunud Saksamaal ja Norras (OECD, 2020b). Riigiti ilmnesid seejuures ka olulised eripärad. Norras tuvastati selge seos asutuse suuruse ja direktori tööjaotuse vahel: suuremate lasteaedade direktorid keskenduvad peamiselt administratiivsetele ülesannetele, samas kui väiksemate asutuste juhid suudavad enam siduda juhtimist vahetu rühmatööga (Jensen *et al.*, 2025). Seevastu Iisraelis on juhtide töö suurel määral seotud otsese tegevusega lastega, samal ajal kui Norras moodustavad administratiivsed ülesanded väga suure osa juhi tööajast ning nende maht ületab enam kui kahekordselt pedagoogilise juhtimise mahu. Lisaks ilmnes, et lasteaiajuhtide autonoomia on keskmiselt suurem pedagoogiliste otsuste tegemisel ning väiksem ressursside juhtimisega seotud valdkondades (OECD 2020b, joonised 4.6–4.10).

Rootsis, Eestis ja Soomes tehtud lasteaedade juhtimise uuringutest ilmnes, et üheks suuremaks väljakutseks on lasteaiajuhtide juhtimispädevuste arendamise vajadus (Bäckström *et al.*, 2024) ning kuigi administratiivne töö on vähenenud, vajavad direktorid varasemaga võrreldes rohkem tuge nii personalijuhtimises kui ka pedagoogilises juhtimises (Peterson, 2023). Soomes alusharidusjuhtide mõtestatud juhtimiskompetentse käsitlevast uurimusest (Heikkinen *et al.*, 2024b) ilmnes, et kesksete arenguvajadustena nähakse süsteemset juhtimisharidust, toimivaid

juhtimisstruktuure ning rolliselgust juhi ja õpetaja vaates juhtimisele. Uuringus eristati selgelt pedagoogilist juhtimist strateegilisest asutuse juhtimisest.

Eelnevale toetudes saab järeldada, et ühendasutuse juhtimise kontekstis tõusevad esile juhtimiskompetentsid, mis on seotud strateegilise juhtimise, pedagoogilise ja organisatsioonilise töö koordineerimise, suhete ja koostöö juhtimise ning juhi enesejuhtimisega.

1.3. Alusharidusjuhi kompetentsid

Juhtimist on defineeritud olenevalt valdkonnast paljudel erinevatel viisidel, kuid enamus definitsioone lähtub eeldusest, et juhtimine on protsess, mille käigus avaldatakse teistele inimestele eesmärgipärast mõju (Bryman, 2013; Kouzes & Posner, 2017; Yukl & Gardner, 2020). Lasteaiajuhid kirjeldavad juhtimist kui tööd, mis nõuab dokumentide korrastamist, otsuste langetamist ja vastutustundlikku tegutsemist (Pöldman & Orgusaar, 2023).

Lasteaiajuhi peamisteks ülesanneteks on koostöös pedagoogilise nõukogu ja hoolekoguga tagada lasteaia tõhus toimimine, korraldada õppe- ja kasvatustegevust, juhtida personali, kavandada ning hallata eelarvet ning koordineerida tugiteenuseid (Alusharidusseadus, 2025). Haridusasutuse juht vastutab ka organisatsioonile kasutada antud vara heaperemeheliku majandamise, säilimise ja korrashoiu eest (Oskuste kompass, 2025).

Organisatsiooniks võib nimetada inimeste rühma, mille tegevust suunavad ühiste eesmärkide saavutamiseks kindel strateegia, kuidas inimesed omavahel koostööd teevad (Alas, 2008). Ka alusharidusasutus toimib organisatsioonina, mida juhib asutuse juht oma teadmiste ja oskuste toel. Lasteaias tegutseb meeskond, kelle ühine eesmärk on toetada koolieelsete laste arengut turvalises, eakohases ja arendavas õpi- ja kasvukeskkonnas (Alusharidusseadus, 2025). OECD (2020b) käsitluses on juhtimine organisatsiooni kvaliteedi keskne näitaja, mistõttu sõltub haridusasutuse toimimine suurel määral kompetentsest ja kogunud juhust.

Haridusjuhi töö on võrdväärne tippjuhi tööga, kus edukaks toimetulekuks on oluline järjepidev enesetäiendamine. Tulemuslik areng eeldab vajaduste selget määratlemist ning sihipärast arendamist. Selle toetamiseks koostati Eestis 2012. aastal haridusjuhi kompetentsimudel, mida ajakohastati aastatel 2021-2023 kaardistades juhtide arengu- ja karjäärivajadusi. Loodi mitmetasandile tööriist, mis aitab juhtidel planeerida oma arengut ning toetab haridusasutuste pidajaid juhtide värbamisel, arendamisel ja järelkasvu kavandamisel (Haridusjuhi kompetentsimudeli kasutusjuhis, 2023).

Kompetentsimudelis on kirjeldatud juhtimistegevusi läbi kolme omavahel seotud valdkonna: organisatsiooni, suhete ja iseenda juhtimise. Igas valdkonnas eristatakse kolme kompetentsuse taset: ekspert-haridusjuht, meister-haridusjuht ja süsteemimuutja (HTM, 2021).

1.3.1. Organisatsiooni strateegiline juhtimine

Mudeli esimene osa kirjeldab organisatsiooni juhtimist, mis hõlmab endas strateegia loomist, et kujundada organisatsiooni järjepidev areng. Haridusjuhi ülesanne selles kontekstis ei ole seotud ainult igapäevaste juhtimisülesannete täitmisega, vaid eeldab asutuse pikaajalise visiooni ja strateegia väljatöötamist ning elluviimist, mida aitab teostada süsteemne mõtlemine. Just viimane aitabki juhil näha organisatsiooni tervikuna, mõista erinevate protsesside ja tasandite vahelisi seoseid ning teha otsuseid, mis toetaks järjekindlalt nii lühiajalisi kui ka pikaajalisi eesmärke (Haridusjuhi kompetentsimudel [HK], 2023; Zadok *et al*, 2024).

Hargreaves ja Fink (2024) rõhutavad oma uuringus, et pikaajalise arengu ja strateegiliste eesmärkide saavutamise eelduseks on kestlik juhtimisviis, mis ei keskendu kiiretele lahendustele, vaid läbimõeldud ja järjepidevale arengule. Nende käsitluses põhineb kestlik juhtimine seitsmel printsiibil: järjepidevuse teadlik kujundamine, jagatud juhtimine, sotsiaalselt õiglane juhtimine (teadvustab haridusasutuste vahelisi mõjusid), juhtide toetamine, mitmekesisuse väärtustamine ning aktivismi (julgus ja tahe oma seisukohti kaitsta) soosimine. Oluline on kogu haridussüsteemi tugi kestlikule juhtimisele - juht üksi ei suuda seda tagada.

1.3.2. Suhete juhtimine ja eestvedamine

Teiseks mudeli valdkonnaks on suhete juhtimine, mille keskmeks on toimiv ja arengut toetav meeskond. Haridusjuhi kompetentsimudeli (2023) järgi on see strateegiliste eesmärkide saavutamise alus, kuna ilma meeskonna panuseta ei ole võimalik tagada innovatsiooni ega organisatsiooni jätkusuutlikku arengut, mis toetaks kaasaegse hariduse pidevat uuendamist ja arenemist. Suhete juhtimine eeldab juhilt süsteemset ajaplaneerimist, regulaarsete kohtumiste ja arutelude kavandamist ning mitmekülgse ja arengut toetava tagasiside andmist. Samuti on oluline kujundada meeskonnas õppimist ja professionaalset arengut väärtustav organisatsioonikultuur ning toetada töötajate motivatsiooni, innustades ja inspireerides neid (HK, 2023).

Eestvedamist kirjeldatakse kui turvalise ja koostöise keskkonna loomist ning visiooni elluviimise suunamist, kus juht mõjutab töötajaid töötama ühiste eesmärkide nimel (Pöldman &

Orgusaar, 2023). Tulemuslikkus eestvedamises on olulisel kohal suhtlusoskused ja ka toimiv kommunikatsioon, mille aluseks on usaldus juhtkonna osas (Mazzetti & Schaufeli, 2022; Pöldman & Orgusaar, 2023). Läbi tähendusrikaste suhete ja dialoogidel põhineva juhtimise saavutatakse haridusasutuse edu, parandatakse õppe kvaliteeti ja asutuse toimimist (Redondo-Sama *et al.*, 2025; Voelkel *et al.*, 2024).

Uuringud näitavad, et meeskonnatöö ja usaldus on lasteaia juhtimise aluseks, võimaldades delegeerimist, kaasamist ja ühtekuuluvust (Pöldman & Orgusaar, 2023). Samas toob mitme asukohaga juhtimine kaasa suurema töökoormuse, hajutab suhtlust ja vähendab töötajate kaasatust. Ka füüsiline vahemaa ja erinevad tööajad võivad piirata suhtlust (Rosenberg & Puusepp, 2025; Sirp, 2024).

1.3.3. Enesejuhtimine ja ajaplaneerimine

Haridusjuhi kompetentsimudeli (2023) kolmas valdkond keskendub enesejuhtimisele, mis hõlmab vastutust oma professionaalse arengu ja ajaplaneerimise eest. Süsteemne ajajuhtimine, eesmärkide seadmine ja prioriteetide määratlemine toetavad juhi tulemuslikkust ning organisatsiooni toimimist. Uuringud näitavad, et teadlik eneseanalüüs ja ajajuhtimise arendamine aitavad juhil paremini toetada organisatsiooni arengut (Patzak *et al.*, 2025; Ranjan *et al.*, 2025). Eelnevale tuginedes võib tõlgendada, et juhi tööülesannete jaotus on seostatav kompetentsimudelil kirjeldatud valdkondadega, samas kui tööaja tegelik kasutus peegeldab, millises ulatuses on juhil võimalik neid kompetentse igapäevatoos rakendada.

Pöldman ja Orgusaar (2023) töid oma uuringus esile, et lasteaiajuhtide tööpäevad on vaheldusrikkad ning kujunevad sageli planeeritust pikemaks. Samuti ilmnes, et suurim osa tööajast kulub suhtlemisele, millele järgnevad dokumentatsioon ja teised administratiivsed tegevused. Peamiste tööalaste väljakutsetena on esile toodud ajajuhtimine, töökohustuste tasakaalustamine ning prioriteetide seadmine (Douglas, 2019). Lisaks eeldab direktori töö sageli valmisolekut panustada ka väljaspool tööaega (Pöldman & Orgusaar, 2023). Ühendasutuse kontekstis muutub ajaliselt keerukaks olla järjepidevalt kättesaadav kõigi töötajate jaoks, kuigi töötajad vajavad juhi kohalolu ja tuge. See omakorda eeldab juhilt väga häid ajaplaneerimise ja kommunikatsiooni oskusi või piisavat juhtimisstruktuuri, kus igas tegevuskohas on olemas juhtimisvastutusega töötaja (Heimonen-Linumäe, 2025).

Enesetäiendamine on haridusjuhtide jaoks oluline, kuid seda piiravad sageli ajapuudus ja suur halduskoormus (Maltis & Tenson, 2021; Murd, 2020). Kogenumad juhid suudavad paremini teadvustada tööga seotud pingesallikaid ja kasutada olemasolevaid ressursse, samas kui väiksema kogemusega juhid vajavad enam struktuurset tuge ja professionaalset arengut rolliselguse kujundamiseks (Kristiansen *et al.*, 2021). Lisaks on leitud, et juhtimiskogemus on seotud professionaalse õppimise, enesejuhtimise ning tööülesannete jaotamise oskusega, mis mõjutab juhi tööga toimetulekut ja töörahulolu (Heikka *et al.*, 2019; OECD, 2020b). Juhtide professionaalse arengu vajadused muutuvad koos tööstaažiga – kogenud juhid vajavad enam individuaalseid ja refleksioonile suunatud arenguvõimalusi, samas kui väiksema kogemusega juhid vajavad enam tuge rolliga kohanemiseks (Toomi, 2023). Varasema kogemuse teadlik rakendamine sõltub ka ajalisest ressursist ja töökorraldusest, mis võib piirata professionaalse õppimise võimalusi (Mihkelson, 2025).

Tulenevalt haridusasutuse kompetentsimudelitest (2023) seob kompetentne juht oma arengutegevused karjäärieesmärkidega, planeerib iseenda professionaalset arengut ja karjääri ning omab isiklike eesmärgi, mida soovib saavutada nii konkreetset ametikohta kui ka laiemalt oma valdkonnas ja karjääris. Haridusjuhtide pidev õppimine ja enesetäiendamine ei suurenda üksnes juhtide kompetentsust, vaid mõjutab positiivselt kogu organisatsiooni kvaliteeti, kujundades kultuuri, mis võimendab teisi töötajaid juhi ümber (Nabirye & Okwir, 2025).

Eelnevale toetudes näitavad nii rahvusvahelised uuringud kui ka haridusjuhi kompetentsimudel, et alusharidusjuhi töö sisu ja kvaliteet on tihedalt seotud organisatsiooni struktuuri, tööülesannete ja ajakasutuse tasakaaluga. Juhi võimetus keskenduda pedagoogilisele eestvedamisele, meeskonna arendamisele ja strateegilisele juhtimisele sõltub otseselt administratiivse koormuse mahust, tugistruktuuride olemasolust ning selgest rollijaotusest. Samal ajal eeldab kestlik ja tulemuslik juhtimine teadlikku suhete juhtimist, süsteemset enesejuhtimist ning pidevat professionaalset arengut, milleks peab juhil olema piisavalt aega ja organisatsioonilist tuge. Seetõttu on juhi töökorralduse ja kompetentside rakendamise võimaluste kõrval oluline käsitleda ka juhi tööga seotud kogemust tervikuna, sh seda, mil määral olemasolevad töötingimused toetavad juhi professionaalset eneseteostust ja rahulolu tööga.

1.4. Lasteaiajuhi töörahulolu

Oskuste kompass (2025) rõhutab, et lasteaiajuhi töö on pingeline ja vastutusrikas, eeldades head stressijuhtimist ning laialdast koostööd. Uuringud näitavad, et juhtide töörahulolu sõltub enam toetavatest ja usalduslikest suhetest kui töökoormusest, samuti emotsioonide reguleerimise oskusest (Zheng *et al.*, 2022). Ka haridusvaldkonna analüüsid kinnitavad, et heaolu ja püsivust mõjutab rohkem töökultuur kui töötasu, seostades juhi heaolu kogu süsteemi toimimisega (Õpetajate järelkasvu tulevik, 2023).

Juhtide töörahulolu kujuneb suure vastutusulatus, tiheda suhteruumi ja vaimset koormava keskkonna koosmõjus (Haridus murdepunktis, 2025). Piiratud tugistruktuuride korral võib juhtimisulatus ületada optimaalse taseme, suurendades rollikonflikti ja otsustuskoormust. Seda süvendavad pidev suhtlus, kõrge müratase ja emotsionaalne töö, mis vähendavad taastumisvõimalusi.

Kuigi juhid teadvustavad pingesituatsioone, on nende võimalused stressi vähendada sageli piiratud (Kristiansen *et al.*, 2021). Töö hõlmab samaaegselt administratiivseid, personali- ja pedagoogilisi ülesandeid ning ootamatutele olukordadele reageerimist. Samas toetab töörahulolu selge töökorraldus, võimendav eestvedamine ja positiivne sisekliima, mistõttu on olulised organisatsioonilised lahendused, nagu ülesannete jaotamine ja tugistruktuurid (Kristiansen *et al.*, 2021; Lestsepp, 2022)

USA (Ford *et al.*, 2025) uuring näitas, et lasteaiajuhtide töökoormus on suur, tööaeg pikk ja heaolunäitajad nõrgad, kuid töörahulolu püsib kõrge tänu töö tähenduslikkusele ja sisemisele motivatsioonile. OECD (2025) andmetel toetavad juhi heaolu tähenduslik töö, autonoomia, kuuluvustunne ja toetavad suhted, samas kui piiratud autonoomia suurendab stressiriski.

Eestis on uuritud lasteaiaõpetajate töörahulolu (Haridus- ja Noorteamet, 2021; Heimonen-Linumäe, 2025; Kollo, 2022) ning tehakse riiklikke haridusasutuste rahuloluküsitlusi, kus uuritakse muuhulgas õpetajate rahulolu juhtimisega. Otseselt lasteaiajuhi töörahulolu vajaks rohkem uurimist, sest hetkel ei ole värskemaid tõendusmateriale selle kohta uurimustöödest leida.

Eelnevale tuginedes võib järeldada, et ühendasutuste juhtide töörahulolu kujunemine erineb ühe tegevuskohaga asutuste juhtide omast eelkõige töökorralduslike tingimuste tõttu. Kui töörahulolu toetavad üldiselt tähenduslik töö, toetavad suhted ja autonoomia (Ford *et al.*, 2025; OECD, 2025; Zheng *et al.*, 2022), siis mitme tegevuskohaga asutuste juhtimisel võivad need

tegurid olla raskemini realiseeritavad. Suurenenud juhtimisulatus, töö killustatus ja piiratud ajaressurss vähendavad võimalusi vahetuks suhtluseks ning sisuliseks juhtimiseks, mis omakorda võib mõjutada töö tähenduslikkuse kogemist ja kuuluvustunnet organisatsioonis.

Eelkirjeldatu põhjal on ühendasutuste juhtide töörahulolu tihedalt seotud mitte üksnes töökoormuse, vaid ka sellega, mil määral on juhil võimalik oma aega ja tegevusi kooskõlastada nende juhtimisvaldkondadega, mida ta peab oma töös oluliseks. Seega ei ole tööaja kasutus pelgalt kvantitatiivne näitaja, vaid peegeldab ka töö sisu ja tähenduslikkust ning on oluline töörahulolu kujunemise mõistmisel

Meie uurimistöö eesmärk on selgitada välja, kuidas hindavad ühendlasteaedade juhid haridusjuhi kompetentsimudeli põhjal moodustatud tööülesannete olulisust ja ajakulu, millised seosed ilmnevad ajakasutuse, tööülesannete olulisuse ja töörahulolu vahel ning anda pidajale soovitusid ühendlasteaedade juhtide toetamiseks. Eesmärgist lähtuvalt sõnastasime järgnevad uurimisküsimused:

1. Kuidas hindavad erinevate ühendasutuste juhid haridusjuhi kompetentsimudelil põhinevate tööülesannete olulisust ja nende pühendatavat tööaega ning millised erinevused hinnangutes ilmnevad?
2. Kuidas hindavad erinevate ühendasutuste juhid oma töörahulolu?
3. Millised seosed ilmnevad töötingimuste, juhtide tööülesannete olulisuse ja ajakasutuse ning töörahulolu hinnangute vahel?
4. Milliseid soovitusi annavad uuringus osalenud alusharidusjuhid haridusasutuse pidajale?

2. Metoodika

2.1. Valim

Magistritöös kasutasime eesmärgipärast valimit (Beilmann & Rämmer, 2025), mille alusel kaasasime uuringusse koolieelsete ühendasutuste juhid. Statistikaameti (2025) andmetel tegutses Eestis aastatel 2024/2025 kokku 528 koolieelset lasteasutust, kuid andmetest ei selgu, kui suur osa nendest on ühendasutused või milliseid juhib üks juht. Seetõttu jaotasime omavahel kõik Eesti piirkonnad, kaardistasime ühendasutused ja nende rühmade arvud. Vajalikud andmed kogusime kohalike omavalitsuste ja lasteaedade kodulehtedel avaldatud info põhjal. Meie

eesmärk oli kaasata uuringusse üle Eesti kõik suuremad lasteaiad, kus on rakendatud ühendjuhtimine.

Valimi moodustamise kriteeriumiteks seadsime lasteaiarühmade arvu, sest nii laste arv rühmades kui ka rühmapersonali piirarvud on seadusest tulenevad. Seega saab rühmade arvust järeldada asutuse suurust ning seeläbi ka juhtimisressursi jagunemist. Võrdlusvõimaluse tekkimiseks võtsime valimisse ka nn kontrollgrupina 5 ühes majas asuvat lasteaeda, kus on 7 - 11 rühma. Nende osas rakendasime mugavusvalimit (Beilmann & Rämmer, 2025) - võtsime rühmade suuruse osas sobivad lasteaiad ning lähtusime osalejate kättesaadavusest ja koostöövalmidusest. Kokku vastas väljasaadetud 39-le küsimustikule 30 juhti.

Juhtide tööstaaži andmetest selgus, et ligi pooled vastanutest (n=14) on töötanud juhi ametikohal üle 10 aasta. Kõige vähem oli alla aasta ametis olnud juhte (n=2) ning ülejäänud juhtide tööstaaž oli vahemikus 1-10 aastat.

Rühmade arvu alusel jaotasime ühendatud juhtimisega lasteaiad **kahte gruppi**:

- 1) kahe ja enama tegevuskohaga asutused, kus on 11–17 rühma (n=12);
- 2) kahe ja enama tegevuskohaga asutused, kus on üle 17 rühma (n=13).

Kontrollgruppi valitud viiest lasteaiast kahes oli toimunud samuti ühendamine, millest me ei olnud enne küsitluse läbiviimist teadlikud. Otsustasime ikkagi jätta sisse kõik viis valitud lasteaeda, sest rühmade arv oli neil väiksem kui teistes gruppides ning see pakkus võrdlusvõimalust. Lõplik kontrollgrupp jagunes järgmiselt: kuni 11 rühma ja ühe tegevuskohaga lasteaiad (n=3) ning kuni 11 rühmaga lasteaiad, mis tegutsevad kahes või neljas majas (n=2).

2.2. Andmekogumismeetod

Andmekogumiseks kasutasime enda koostatud küsimustikku (vt lisa 1), milles tööülesannete aluseks oli haridusjuhi kompetentsimudel (HK, 2023). Küsimustikus palusime juhtidel esmalt hinnata tööülesannete olulisust ja seejärel ajakasutust nende ülesannete täitmiseks kolmes **kompetentsimudelilist** lähtuvas juhtimistegevuste valdkonnas: **strateegiline juhtimine, suhete juhtimine** ning **enesejuhtimine**. Küsisime juhtidelt hinnangut töörahulolule, et analüüsida, kuidas tööülesannete olulisuse tajumine ja ajakasutus seostuvad nende üldise rahuloluga.

Küsimustikule vastati Likerti 5-punktilisel skaalal (Beilmann, 2020), kus 1 oli kõige madalam ja 5 kõige kõrgem hinnang. Valitud skaala võimaldab väljendada vastajate arvamust piisavalt selgelt ning on arusaadav. Lisaks sisaldas küsimustik kolme vabavastusega küsimust,

mis võimaldasid koguda individuaalseid vastuseid uuritava teema kohta. Küsimustik koosnes viiest plokist:

- 1) vastaja taustaandmed: tööstaaž, juhivate majade arv, rühmade arv vahemikena ja juhi kabineti olemasolu ning varustatus, asutuse juhtimisstruktuur;
- 2) tööülesannete olulisuse hindamine;
- 3) tööaja kasutuse hindamine, lisaks vabavastusega küsimus tööaja kasutuse kohta;
- 4) juhi töörahulolu hindamine, lisaks vabavastusega küsimus rahulolu kohta;
- 5) soovitud pidajale vabavastusena.

Tööülesannete väidete sisemise kooskõla hindamiseks arvutasime iga valdkonna kohta Cronbachi alfa koefitsiendi nii olulisuse kui ka ajakasutuse hinnangute puhul. Cronbachi alfa näitab, kuidas hästi mõõdavad sama valdkonna väited ühtset konstrukti (Tooding, 2020). Enesejuhtimise valdkonna andmete usaldusväärsuse hindamisel ilmses, et väide “konstruktiivne lähenemine pingelises olukorras” muutis oluliselt väidete kooskõla ning otsustasime selle analüüsist välja jätta. Enamus juhid olid hinnanud selle väite olulisust hinnanguga 5. Analüüsi tulemused on esitatud alljärgnevas tabelis 1.

Tabel 1. Kolme valdkonna sisemine kooskõla (Cronbach α)

| Valdkond | Väidete arv | Olulisus α | Ajakasutus α |
|-------------------------|-------------|-------------------|---------------------|
| Strateegiline juhtimine | 7 | 0,71 | 0,89 |
| Suhete juhtimine | 12 | 0,73 | 0,91 |
| Enesejuhtimine | 8 | 0,72 | 0,91 |

Tulemused näitavad, et väited mõõdavad ühtset konstrukti ning küsimustik on usaldusväärne; ajakasutuse hinnangud on veidi kooskõllisemad kui olulisuse hinnangud.

Viisime läbi pilootuuringu, mille eesmärk oli hinnata küsimuste arusaadavust ning selgitada välja küsimustiku täitmiseks kuluv aeg. Pilootuuringus osales kolm lasteaiajuhti, kellel palusime kirjalikult välja tuua võimalikud probleemkohad ning teha ettepanekuid küsimustiku parendamiseks. Tagasiside näitas, et väited olid kohati keerulised ja mitmeti mõistetavad, lisati ka uusi mõtteid. Tagasiside põhjal lisasime küsimustiku plokkidele vabaküsimused ning täpsustasime ja ühtlustasime skaalat. Seejärel testisid muudetud versiooni veel kaks juhti. Pilootuuringus osalenud juhid valimisse ei kuulunud.

Võtsime juhtidega esmalt telefoni teel ühendust ning kõik nõustused osalema. Seejärel saatsime küsimustiku lingi e-postiga. Küsimustik asus *Google Forms*’i keskkonnas, kus

vastamine toimus vabatahtlikkuse alusel ning isiku tuvastamist võimaldavaid andmeid ei kogutud, et tagada vastuste anonüümsus. Vastamismäära suurendamiseks saatsime uuringuperioodi jooksul kolm meeldetuletuskirja.

2.3. Andmeanalüüsi meetod

Andmeanalüüsis kasutasime nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid meetodeid. Kvantitatiivses analüüsis tuginesime tabelarvutusprogrammide MS Excel ja andmetöötlusprogrammide JASP (2025). Andmete kirjeldamiseks kasutasime aritmeetilisi keskmisi (M) ja standardhälbeid (SD). Gruppidevahelisi erinevusi hindasime ühefaktorilise dispersioonanalüüsiga (ANOVA), mis võimaldab võrrelda mitme grupi keskmisi ning selgitada, kas täheldatud erinevused tulenevad tegelikest mõjudest või juhuslikust varieeruvusest. Gruppidevahelise ja -sisese varieeruvuse suhet hindasime F-testiga, milles F-statistik näitab erinevuse tugevust. Statistilise olulisuse kriteeriumiks oli $p < 0,05$ (Tooding, 2014).

Tööülesannete olulisuse ning ajakasutuse hinnangute erinevusi analüüsisime paarisvalimite t-testiga (Paired Samples T-test). Antud meetod võimaldab võrrelda sama valimi kahe mõõtmise keskmisi ning hinnata, kas nende vahel esineb statistiliselt oluline erinevus. T-testi tulemusi esitatakse kujul $t(df) =$ väärtus, $p =$ väärtus, kus t-statistik (t) näitab erinevuse suurust standardvea ühikutes. Vabadusastmete arv (df) sõltub valimi suurusest ning p-väärtus väljendab tõenäosust saada vähemalt sama suur erinevus juhuslikult (Rootalu, 2014a).

Seoseid tööülesannete ja töökasutuse hinnangute, taustaandmete ja töörahulolu vahel analüüsisime Spearmani korrelatsiooni meetodil, mis sobib ordinaalskaalal mõõdetud andmete analüüsimiseks ning võimaldab hinnata kahe tunnuse vahelise seose tugevust ja suunda olukorras, kus andmed ei pruugi vastata normaaljaotuse eeldustele. Spearmani korrelatsioonikordaja (ρ) väärtus jääb vahemikku -1 kuni $+1$, kus positiivne väärtus viitab samasuunalisele ning negatiivne väärtus vastassuunalisele seosele. Mida enam läheneb kordaja absoluutväärtus ühele, seda tugevamaks muutub seos. Lisaks hindasime seose statistilist olulisust p-väärtuse abil, mis näitab tõenäosust saada vähemalt sama tugev seos juhuslikult, eeldusel, et tegelik seos puudub (Rootalu, 2014b).

Kvalitatiivsete andmete ehk vabade vastuste puhul rakendasime induktiivset sisuanalüüsi, mis võimaldab mõista uuritavate arusaamu ja individuaalseid tõlgendusi (Kalmus *et al.*, 2015). Kvaliteedi tagamiseks analüüsisime kumbki eraldi antud vabavastuseid. Seejärel koostasime

esialgu eraldi kategooriad ning hiljem läbi ühisarutelu tegime lõpliku kodeeringu. Induktiivse kvalitatiivse sisuanalüüsi käigus moodustunud kategooriaid esitasime arvuliselt, et illustreerida nende esinemissagedust ning toetada tulemuste selgust ja võrreldavust.

3. Tulemused

Käesoleva uurimistöö eesmärgiks oli selgitada välja, kuidas hindavad ühendlasteadeade juhid haridusjuhi kompetentsimodeli põhjal moodustatud tööülesannete olulisust ja ajakulu, millised seosed ilmnevad ajakasutuse, tööülesannete olulisuse ja töörahulolu vahel ning anda pidajale soovitusel ühendlasteadeade juhtide toetamiseks. Järgnevalt esitame tulemused eesmärgi saavutamiseks püstitatud uurimisküsimuste kaupa. Vabavastustena toodud valikulised tsitaadid oleme esitanud kaldkirjas.

3.1. Kuidas hindavad erinevate ühendasutuste juhid haridusjuhi kompetentsimodelil põhinevate tööülesannete olulisust ja nende pühendatavat tööaega ning millised erinevused ilmnevad?

Keskmine hinnangud (M) olulisusele skaalal 1-5 varieerusid vahemikus 3,83 (arvamusliidrina seisukohtade avaldamine haridusvaldkonnas) kuni 4,97 (inimlikust ja professionaalsest eetikast lähtumine). Kõigis kolmes juhtimise valdkonnas hinnati tööülesannete olulisust süsteemselt kõrgemalt kui ajakasutust ning tööülesannete olulisuse ja ajakasutuse hinnangute võrdlemisel paarisvalimite t-testiga ilmsel statistiliselt oluline erinevus kõigi väidete puhul ($p < 0,001$).

Strateegilise juhtimise valdkonnas olid juhtide hinnangud üldiselt väikese varieeruvusega. Hinnangud mõnede väidetele ei varieerunud üldse ($SD=0,0$): kiire ja asjakohane reageerimine esilekerkivatele probleemidele 17 rühmaga grupis ja kontrollgrupis. Samuti hinnangud ühiskondlike muutustega arvestamise olulisusele ja eelarve teadlikule rakendamisele kontrollgrupis. Suurim varieeruvus ($SD=1,3$) ilmsel kontrollgrupis eelarve teadliku rakendamise ajakulu hinnangutes. Strateegilise juhtimise tööülesannete olulisuse ja ajakasutuse hinnangud kõikide uuringugruppide peale kokku ning t-statistikute väärtused on esitatud järgnevas tabelis 2.

Tabel 2. Strateegilise juhtimise tööülesannete olulisuse ja ajakasutuse hinnangute keskmised ja t-statistikud

| Strateegiline ülesanne | t | M (olulisus) | M (ajakasutus) |
|---|-------|--------------|----------------|
| 1. Lasteaia pikaajalise arengukava väljatöötamine ja ajakohasena hoidmine vastavuses haridusvaldkonna üldiste eesmärkidega. | 7,208 | 4,77 | 3,48 |
| 2. Ühiskondlike muutustega arvestamine lasteaia strateegilises juhtimises. | 6,378 | 4,70 | 3,59 |
| 3. Haridusuuenduste, teaduspõhiste trendide ja juhtimismudelitega kursis olemine nii Eestis kui rahvusvaheliselt. | 5,887 | 4,40 | 3,23 |
| 4. Järjekindel pühendumine lasteaia arengukava elluviimisele ja tulemuste saavutamisele. | 5,722 | 4,60 | 3,54 |
| 5. Süsteemsete muudatuste juhtimise meetodikate kasutamine. | 4,916 | 4,43 | 3,43 |
| 6. Lasteaia eelarve teadlik haldamine ning kulutõhusus juhtimisotsustes. | 4,738 | 4,87 | 4,07 |
| 7. Kiire ja asjakohane reageerimine esilekerkivatele probleemidele. | 3,798 | 4,93 | 4,43 |

Märkused: df=29, p< 0,001(väga oluline erinevus); t= t-statistik, M=juhtide keskmine hinnang

Tööülesannete olulisuse ja ajakasutuse hinnangute võrdlemisel paarisvalimite t-testiga ilmnedid suurimad erinevused arengukava koostamise ja ajakohastamise, ühiskondlike muutustega arvestamise ning teaduspõhiste trendidega kursis olemise puhul.

Kõigis gruppides hinnati kõige olulisemaks kiiret reageerimist probleemidele (M=4,93). Kõige vähem oluliseks hinnatud väited olid gruppides veidi erinevad (vt lisa 2). Üle 17 rühmaga lasteaedade juhid hindasid kõigi ülesannete ajakulu kõrgemalt kui 11–17 rühmaga juhid. Kõrgeim hinnang anti probleemidele kiire ja asjakohase reageerimise ajakulule (M=4,73), madalaim aga kursis olemisele haridusuuenduste ja juhtimistrendidega (üle 17 rühma: M=3,46; 11–17 rühma: M=2,92) ning kontrollgrupis süsteemsete muudatuste meetodikate kasutamisele (M=3,20).

Suhete juhtimise ülesannete olulisuse hinnangud varieerusid vähe: suurim varieeruvus oli koostöövõrgustikes osalemisel (SD=0,67) ja väikseim osapoolte vajadustega arvestamisel (SD=0,27). Tabelis 3 on esitatud olulisuse ja ajakasutuse hinnangute võrdluse t-statistikute väärtused ning koondkeskmised.

Tabel 3. Suhete juhtimise ülesannete olulisuse ja ajakasutuse hinnangute keskmised ning t-statistikud

| Suhete juhtimise ülesanne | t | M(olulisus) | M(ajakasutus) |
|---|-------|-------------|---------------|
| 1. Töötajate motiveerimine ja inspireerimine eesmärkide saavutamisel. | 6,547 | 4,80 | 3,83 |
| 2. Aktiivne osalemine koostöövõrgustikes. | 6,227 | 4,33 | 3,37 |
| 3. Arvamusliidrina seisukohtade avaldamine haridusvaldkonnas. | 5,460 | 3,83 | 3,13 |
| 4. Pädeva ja jätkusuutliku meeskonna arendamine. | 5,413 | 4,90 | 3,97 |
| 5. Meeskonna eesmärkide kokkuleppimine ja tegevuste koordineerimine. | 4,916 | 4,93 | 4,07 |
| 6. Lasteaia töötajate kaasamine ja koostöine õppimine. | 4,678 | 4,80 | 4,03 |

| Suhete juhtimise ülesanne | t | M(olulisus) | M(ajakasutus) |
|---|-------|-------------|---------------|
| 7. Erinevate osapoolte vajadustega arvestamine. | 4,572 | 4,60 | 4,03 |
| 8. Positiivse ja toetava töökeskkonna kujundamine. | 4,289 | 4,93 | 4,32 |
| 9. Teadlik lasteaia maine kujundamine. | 4,000 | 4,80 | 4,07 |
| 10. Konfliktiolukordade ennetamine, leevendamine ja tulemuslik lahendamine. | 3,798 | 4,80 | 4,26 |
| 11. Inimeste juhtimine keerulistes olukordades. | 3,616 | 4,77 | 4,00 |
| 12. Veenmine nii argumentide kui ka emotsionaalse kontakti abil. | 3,254 | 4,40 | 3,77 |

Märkused: df=29; t= t-statistik; p< 0,001(väga oluline erinevus); M=juhtide keskmine hinnang

Suurim erinevus olulisuse ja ajakasutuse hinnangute vahel kõikide gruppide peale kokku ilmnes töötajate motiveerimisel, koostöövõrgustikes osalemisel ning meeskonna arendamisel.

Kolme grupi olulisuse hinnangud (vt lisa 3) olid sarnased, kuid ajakasutuses ilmnes, et suhete juhtimist peetakse oluliseks ent aega napib. Madalaim ajakasutus oli kõigis gruppides arvamusiidrina esinemisel (11-17 rühma: M=2,83; üle 17 rühma: M=3,39; kontrollgrupp: M=3,20). Kõrgeimad hinnangud erinesid grupiti: üle 17 rühma – toetava töökeskkonna kujundamine (M=4,54), 11–17 rühma – konfliktide ennetamine ja lahendamine (M=4,33), kontrollgrupp – inimeste juhtimine keerulistes olukordades (M=4,60). Üldiselt olid madalaimad ajakasutuse hinnangud 11–17 rühma juhtidel, kõrgeimad üle 17 rühma juhtidel. Kontrollgrupis hinnati keerulistes olukordades juhtimise olulisust ja ajakulu võrdselt.

Enesejuhtimise ülesannetele antud hinnangute varieeruvus oli võrreldes kahe eelmise valdkonnaga veidi suurem. Suurim varieeruvus oli väite teadlik energia juhtimine töövõime säilitamiseks puhul (SD=0,83) ning väikseim inimlikust ja professionaalsest eetikast lähtumine puhul (SD=0,26).

Paarisvalimite t-testi tulemused ning keskmised hinnangud olulisusele ja ajakasutusele kõikide gruppide peale kokku on esitatud järgnevas tabelis 4.

Tabel 4. Enesejuhtimise valdkonna tööülesannete olulisuse ja ajakasutuse hinnangute keskmised ja t-statistikud

| Enesejuhtimise ülesanne | t | M (olulisus) | M (ajakasutus) |
|--|-------|--------------|----------------|
| 1. Teadlik energia juhtimine töövõime säilitamiseks. | 6,325 | 4,56 | 3,20 |
| 2. Aja teadlik ja süsteemne planeerimine. | 5,656 | 4,83 | 3,59 |
| 3. Teiste aitamine neile antud tagasisidest õppimisel. | 4,965 | 4,55 | 3,50 |
| 4. Saadud tagasiside teadlik analüüsimine. | 4,642 | 4,73 | 3,86 |
| 5. Enda tugevuste ja nõrkuste analüüsimine ning teadlik enesearendamine. | 4,252 | 4,85 | 3,83 |
| 6. Juhina enda käitumise ja otsuste mõju analüüsimine. | 3,970 | 4,77 | 3,87 |
| 7. Oma professionaalse arengu ja karjääri planeerimine. | 3,885 | 4,66 | 3,70 |
| 8. Inimlikust ja professionaalsest eetikast lähtumine. | 3,791 | 4,97 | 4,52 |

Märkused: df=29; t= t-statistik; p< 0,001(väga oluline erinevus); M=juhtide keskmine hinnang

Suurim erinevus olulisuse ja ajakasutuse vahel ilmnes energia teadlikul juhtimisel ning väikseim erinevus inimlikust ja professionaalsest eetikast lähtumisel. Keskmiselt kõige olulisemaks hinnati enesejuhtimises inimlikust ja professionaalsest eetikast lähtumist (M=4,97) ning enda tugevuste ja nõrkuste analüüsimist ja teadlikku enesearendamist (M=4,55). Olulisuse hinnangutest madalaim keskmine kõikide gruppide peale kokku esines teiste aitamises neile antud tagasisidest õppimisel (M=4,55). Ka ajakasutuse hinnangutes oli kõrgeim keskmine inimlikust ja professionaalsest eetikast lähtumise väite puhul (M=4,52). Kõige madalamalt hinnati ajakasutust teadlikule energia juhtimisele töövõime säilitamiseks (M=3,20).

Kõrgemad ja madalamad hinnangud olulisusele olid grupiti erinevad (vt lisa 4). 11-17-rühmaliste grupis hinnati kõige olulisemaks aja teadlikku ja süsteemset planeerimist (M=5,00), üle 17-rühmaliste grupis saadud tagasiside teadlikku analüüsimist (M=5,00) ning inimlikust ja professionaalsest eetikast lähtumist (M=5,00). Viimati nimetatud väidet hinnati ka kontrollgrupis kõige olulisemaks (M=5,00). Madalaimad hinnangud olulisusele anti nii 11-17-rühmaliste grupis (M=4,27) kui ka kontrollgrupis (M=4,60) teiste aitamisele neile antud tagasisidest õppimisel ning üle 17-rühmaliste grupis teadlikule energia juhtimisele töövõime säilitamiseks (M=4,38).

Tööajakasutuse osas hindasid kõik grupid kõrgeimalt ajakasutust inimlikust ja professionaalsest eetikast lähtumisele ning kõige madalamalt teadlikku energia juhtimist töövõime säilitamiseks.

Palusime ankeedis juhtidel vabavastusena kirjutada, mida nad tahaksid seoses igapäevase **tööaja planeerimise ja kasutamisega** välja tuua. Kõige rohkem rõhutasid juhid (n=15), et ootamatute olukordadega tegelemine võtab suure osa juhi tööajast ning seetõttu sageli osutub keeruliseks kindlast päevaplaanist kinni pidamine.

Üsna tavapärane on olukord, kus oled valinud välja prioriteetsed tegevused ja pannud paika nädalaplaani, kuid tegelikult kulutad energia tulekahjude kustutamisele või ootamatutele tegevustele, mida pole planeerinud. Kõige vähemprioriteetseks on muutunud töö iseendaga ja enesearenguga, selleks enam energiat ja aega ei piisa.

Juhid tõid välja ka autonoomia tähtsust tööaja planeerimisel ja kasutamisel (n=14).
/.../ võimalus ise valida ja otsustada on oluline.

Tööaja teadlik planeerimine on kolmandikule vastanutest oluline (n=10) ning 13 juhti nimetasid, et ühendjuhtimises on vajalik seda toetava juhtimissüsteemi väljatöötamine.

/.../ juhtides mitut maja on hädavajalik luua süsteem, kus ühe juhi otsealluvuses poleks 70 inimest. Sellise kaasaegse juhtimissüsteemi loomiseks on vaja ajalist ressursi, mida igapäevases tulekahjude kustutamises ei jätku.

Juhid märkisid, et asjadesse süvenemiseks ei jätku piisavalt aega, sest see kaob majade vahel liikumisele (n=4) ning eelkõige personaliteemadele (n=6).

Asi pole selles, kas mul on aega vaid selles, et ühegi asjaga ei saa tegeleda süvitsi. Pidev majade vahel liikumine ja personaliteemadega tegelemine võtab enamus ajas ja strateegilise tegevuse või dokumentatsioonini väga ei jõua.

3.2. Kuidas hindavad erinevate ühendasutuste juhid oma töörahulolu?

Võrreldes uuringugruppide rahulolu hinnangute keskmisi väärtuseid (skaalal 1-5) ilmnes, et kõige rohkem rahul oma tööga olid üle 17 rühmaga lasteaedade juhid (M=4,20), seejärel kontrollgrupi juhid (M=3,80) ning 11-17 rühmaga juhid olid kõige vähem rahul (M=3,40). Lisaks oli võimalus põhjendada oma rahulolu vabavastusena. Kommentaaridest moodustus kokku 8 erinevat kategooriat, mille esinemissagedus on esitatud järgnevas tabelis 5.

Tabel 5. Juhtide kommentaarid töörahulolu teemal

| Juhtide kodeeritud kommentaarid töörahulolu teemal | Juhtide arv |
|--|--------------------|
| stress piiratud ressurssidest (juhtkonna ametikohad, eelarve, aeg) | 18 |
| töö on huvitav, mitmekesine ja väljakutseid pakkuv | 12 |
| saavutada suurem rahulolu oma töö tulemuslikkusega | 10 |
| koostöö mitmete osapooltega on keeruline | 9 |
| töö on jõukohane ja meeskond on hea | 6 |
| ajapuudus strateegiliseks planeerimiseks | 5 |
| majade vahel liikumine on pingeline | 5 |
| rohkem tunnustust ja tagasisidet omavalitsuselt | 4 |

Rahulolu teemal tehtud märkustest enamus osutasid kitsaskohtadele ja asjaoludele, mis tekitasid rahulolematust ja stressi.

Soovin tegeleda sisu ja arendamisega kuid valdavalt tegelen igapäeva probleemidega.

Mitmed juhid rõhutasid puudulikke ressursse.

Mind häirib, et tihti dokumentatsioon on tegemata. Suured muudatused personalis, seoses seadusandluse muudatustega, on pannud küsimärgi alla meie organisatsioonikultuuri. Inimesed, keda saame tööle, ei ole teadlikud lasteaia elust, tihti puuduvad koostööoskused ja pedagoogilised kompetentsid. Tunnen, et minu ressursid on piiratud.

Toodi välja ka kolm positiivset kommentaari.

/.../ mul on hea meeskond; /.../ minu töö on mulle jõukohane; /.../ minu töö on huvitav, mitmekesine ja väljakutseid pakkuv.

Positiivseid hinnanguid andsid ainult üle 17 rühmaga ning kontrollgruppi kuuluvad juhid. 11-17 rühmaga lasteaedade juhtidelt ei tulnud ühtegi positiivset märkust.

3.3. Millised seosed ilmnevad töötingimuste, juhtide tööülesannete olulisuse ja ajakasutuse ning töörahulolu hinnangute vahel?

Töötingimuste erisuste teadasaamiseks küsisime ankeedis taustaandmetena ka juhtkonna struktuuri ning juhi tööruumi ja selle varustatuse kohta. Seoste analüüsi paremaks mõistmiseks kirjeldame esmalt töötingimuste tulemusi.

Juhtkonna struktuuri küsimuses nimetati 15 ametinimetust. Kõigis 30 asutuses oli üks täiskoormusega direktor ja vähemalt üks täiskoormusega õppejuht. Enamasti (n=18) oli ametis üks õppejuht, kuid nende arv varieerus ühest viieni. Kokku eristus üheksa juhtkonna ametikohta: arendusjuht, heaoluspetsialist, personalijuht, tervisetöötaja, tugiteenuste kordinaator, juhiabi, õppejuht, majandus- või haldusjuht. Viimane ametikoht oli üldjuhul täiskoormusega, erandina ühes asutuses 2,5 koormust. Juhiabi töötas enamasti samuti täiskoormusega, kahel juhul oli koormus 0,5. Juhtkonna struktuur oli mitmekesisem üle 17-rühmalistes ning rohkem kui kolme tegevuskohaga lasteaedades. Sellistes asutustes oli loodud 3-9 erinevat juhtkonna ametikohta. 11-17 rühmaga lasteaedade juhtkonna erinevate ametikohtade arv jäi vahemikku 2–5.

Töötingimuste kaardistamisel selgus, et enamik juhte **kulutab mitme tegutsemiskoha vahel liikumisele** alla ühe tunni nädalas (14 juhti 27st). Samas eristusid kolme või enama majaga asutuste juhid, kellest kuus märkisid, et liikumisele kulub vähemalt 3 tundi nädalas; nelja majaga asutustes ulatus see mõnel juhul 5–10 tunnini nädalas. Kolm kontrollgruppi kuuluvat juhti sellele küsimusele ei vastanud.

Tööruumi ja selle **varustatuse** osas ei ilmnenud statistiliselt olulisi seoseid taustatunnustega ega ka hinnangutega (vt lisa 5). Vastanud 27-st mitme tegevuskohaga juhust oli majas hästi varustatud tööruum igas majas olemas 11 juhil. Kuuel oli tööruum olemas, kuid varustatus ebahühtlane ning kümnel puudus igas tegevuskohas isiklik tööruum. Tööruumi puudumist esines rohkem üle 17 rühmaga lasteaedade juhtide seas (n=5), kuid erinevused ei olnud statistiliselt olulised (vt lisa 5).

Spearmani korrelatsioonanalüüsi tulemused näitasid statistiliselt olulist negatiivset seost juhtimisstruktuuri ja tegevuskohtade vahel liikumisele kuluva aja vahel ($\rho = -0,366$; $p=0,046$). Suurem ajakulu tegevuskohtade vahel liikumisele on seotud juhtkonna ametikohtade väiksema arvuga. Ilmnes negatiivne seos tegevuskohtade vahel liikumisele kuluva aja ja ajakasutuse hinnangus juhina enda käitumise ja otsuste mõju analüüsimise vahel ($\rho = -0,373$; $p=0,043$), mis oli ka ainus statistiliselt oluline seos taustanäitajate ja hinnangute vahel. Suurem ajakulu tegevuskohtade vahel liikumisele on seotud madalama ajakasutuse hinnanguga juhina enda käitumise ja otsuste mõju analüüsimisel.

Töörahulolu ja majade arvu vahel ilmnes statistiliselt oluline positiivne seos ($\rho=0,374$; $p=0,042$). Suurema majade arvuga asutustes on juhtide töörahulolu keskmiselt kõrgem. Statistiliselt oluline positiivne seos esines ka rahulolu ja esilekerkivatele probleemidele kiire ja asjakohase reageerimise olulisuse hinnangu vahel ($\rho=0,403$, $p=0,027$). Seose tugevus on mõõdukas ning näitab, et mida kõrgemalt hinnatakse olulisust reageerida kiiresti ja asjakohaselt tekkivatele probleemidele, seda kõrgem on ka vastajate rahulolu tase.

Mitmed juhtide hinnangud oma ajakasutusele erinevates tegevustes on statistiliselt oluliselt seotud rahuloluga. Ilmnenud kõige tugevamad seosed (kokku oli 17 statistiliselt olulist seost) rahuloluga on esitatud alljärgnevas tabelis 6 ning kõik seosed on esitatud lisan 6.

Tabel 6. Töörahulolu seosed tööülesannete ajakasutuse hinnangutega

| Töörahulolu seosed hinnatava ajakuluga tööülesannetele | ρ |
|---|----------|
| 1. Järjekindel pühendumine lasteaia arengukava elluviimisele ja tulemuste saavutamisele. | 0,712*** |
| 2. Teiste aitamine neile antud tagasisidest õppimisel. | 0,624*** |
| 3. Teadlik lasteaia maine kujundamine. | 0,632*** |
| 4. Lasteaia pikaajalise arengukava väljatöötamine ja ajakohasena hoidmine vastavuses haridusvaldkonna üldiste eesmärkidega. | 0,622*** |
| 5. Aja teadlik ja süsteemne planeerimine. | 0,616*** |

Märkused: ρ –Spearmani korrelatsioonikordaja; *** $p < 0,001$.

Dispersioonanalüüs näitas, et statistiliselt olulised erinevused uuringugruppide vahel esinevad nii vastajate töörahulolu hinnangutes ($F=3,414$, $p=0,048$) kui ka majade arvus ($F=7,869$, $p=0,002$). Uuringugrupid erinesid statistiliseks oluliseks määral nii töörahulolu kui ka majade arvu poolest.

Spearmani korrelatsioonanalüüsi tulemusena selgus kokku 24 statistiliselt olulist seost **juhtimisülesannete olulisuse** ja **ajakasutuse** hinnangute vahel. Alljärgnevas tabelis 7 on esitatud kõige tugevamad seosed ning kõik tulemused on esitatud lisas 7.

Tabel 7. Seosed tööülesannete olulisuse ja ajakasutuse vahel

| Tööülesande olulisus | Tööüleande ajakasutus | ρ | p |
|---|--|----------|--------|
| Arvamusliidrina seisukohtade avaldamine haridusvaldkonnas | Arvamusliidrina seisukohtade avaldamine haridusvaldkonnas | 0,680*** | <0,001 |
| Erinevate osapoolte vajadustega arvestamine | Erinevate osapoolte vajadustega arvestamine | 0,551** | 0,002 |
| Erinevate osapoolte vajadustega arvestamine | Lasteaia eelarve teadlik haldamine ning kulutõhusus juhtimisotsustes | -0,549** | 0,002 |
| Lasteaia pikaajalise arengukava väljatootamine ja ajakohasena hoidmine vastavuses haridusvaldkonna üldiste eesmärkidega | Arvamusliidrina seisukohtade avaldamine haridusvaldkonnas | 0,494** | 0,006 |
| Aktiivne osalemine koostöövõrgustikes | Arvamusliidrina seisukohtade avaldamine haridusvaldkonnas | 0,491** | 0,006 |

Märkused: ρ –Spearmani korrelatsioonikordaja; **p < 0,01; ***p < 0,001.

Tugevaim positiivne korrelatsioon hinnangute olulisuse ja ajakasutuse vahel näitab, et mida olulisemaks peetakse arvamusliidrina esinemist, seda rohkem ka selleks aega leitakse. Ilmnenud tugevaim negatiivne seos näitab, et mida enam peetakse oluliseks osapoolte vajadustega arvestamist, seda vähem aega kulub eelarve haldamisele ($\rho=-0,549^{**}$, $p=0,002$). Seoseid olulisuse ja ajakasutuse vahel tekkis nii juhtimisvaldkondade siseselt kui ka vaheliselt.

3.4. Milliseid soovitusi annavad uuringus osalenud alusharidusjuhid haridusasutuse pidajale?

Esitasime ankeedis järgneva küsimuse: mõeldes oma tänastele konkreetsetele tööülesannetele, milliseid soovitusi teeksite oma pidajale? Juhtide vastustest moodustasime 9 erinevat kategooriat. Kõige enam tunnevad juhid puudust pidaja poolsest motiveerimisest, toe pakkumisest, nõustamisest, juhi võimestamisest - kokku 12 juhti nimetasid selle kategooria alla kuuluvaid soovitusi pidajale.

Lasteaia juhid vajavad rohkem positiivset tuge ja tähelepanu ka enda juhilt (olenemata asutuse suuruselt). Juhid tegelevad oma asutuses töötajate vaimse tervise hoidmisega, töökeskkonna paremaks muutmise ja jne, aga juhid on väga olulistest asjadest jäetud "omapäi", peavad ise hakkama saama.

Tuuakse välja ootus, et KOV-ide tehtud otsused oleksid tõendus põhised.

/.../ oluline oleks lasteaegade ümberkorraldamise mõju hindamine.

Juhid väärtustavad head koostööd pidajaga (n=5), koostöövestluste pidamist (n=4) ning soovivad rohkem inimesi juhtkonda (n=3) või konkreetset juhiabi töökoha loomist (n=3). Lisaks väärtustavad juhid autonoomiat ja suuremat juhi usaldamist (n=4). Üks juht kirjutas, et ootab töötasu tõstmist ning üks, et oluline on õigeaegne ja toetav kommunikatsioon.

Juhid rõhutavad läbimõeldud ja vajadustele vastava juhtimisstruktuuri tähtsust.

/.../ juhin tähelepanu, et täiskohaga õppejuhi ja täiskohaga majandusjuhi olemasolu on ääretult oluline, et juht jõuaks kõige eeltooduga tegeleda.

Tunnetatakse ka pidaja poolt liigset kiirustamist ja kõrgeid ootusi.

Tuleb juhtidele anda rohkem aega muudatuste ellu sisseviimisel. Tihti ülevalt tulevad käsud, milleks minul puudub pädevus.

Tuuakse välja pidev ajapuudus, mis tuleneb mitmest tegevuskohast.

Näen peamise murekohana ajapuudust. Mitme õppekoha murekohtade lahendamine on ajamahukas ning muudeks tegevusteks kui probleemilahendus 24/7 aega ei jagu.

Juhid ootavad pidajalt ka selget kommunikatsiooni.

KOV-i poolt peaks olema toimiv kommunikatsioon, teadmatus tekitab segadust ja ei toeta juhtimist.

4. Arutelu

Uurimistö eesmärk oli selgitada välja, kuidas hindavad ühendlasteaegade juhid haridusjuhi kompetentsimudeli põhjal moodustatud tööülesannete olulisust ja ajakulu ning töörahulolu, millised seosed ilmnevad ajakasutuse, tööülesannete olulisuse ja töörahulolu vahel ning anda pidajale soovitus ühendlasteaegade juhtide toetamiseks. Arutelu tõlgendatakse tulemusi püstitatud uurimisküsimuste kaupa ning seostatakse neid ühendjuhtimise, haridusjuhi kompetentside ja töörahulolu käsitlustega.

Esimese uurimisküsimuse raames soovisime välja selgitada **kuidas hindavad erinevate ühendasutuste juhid haridusjuhi kompetentsimudelil põhinevate tööülesannete olulisust ja nendele pühendatavat tööaega ning millised erinevused ilmnevad**. Selgus, et ajapuudus ilmnes kõigis kolmes juhtimisvaldkonnas, kuid erinevate rõhuasetustega. Strateegilise juhtimise puhul jäi aega puudu eelkõige pikaajaliste ja arendavate tegevuste jaoks, nagu arengukava

järjepidev elluviimine ning teaduspõhiste uuendustega kursis olemine. See viitab, et juhi töö on suurel määral operatiivne ja katkestusterohke, mida kinnitavad ka varasemad mitme üksuse juhtimisel alased uuringud (Douglass, 2019; Kuusiholma-Linnamäki *et al.*, 2023). Hargreaves ja Fink (2004) rõhutavad, et kestlik juhtimine eeldab järjepidevust ja pikaajalist vaadet, kuid käesoleva uuringu tulemused näitavad, et igapäevane töökorraldus võib seda oluliselt piirata.

Suhete juhtimises ilmnes suurem ajapuudus töötajate motiveerimisel, kaasamisel ja koostöövõrgustikes osalemisel, kuigi neid tegevusi peetakse oluliseks. See kinnitab, et suhete juhtimine on keskne, kuid ajamahukas (Pöldman & Orgusaar, 2023), eriti ühendasutustes, kus füüsiline hajutus raskendab koostööd (Rosenberg & Puusepp, 2025). Samas peeti vähem oluliseks arvamusiidri rolli ja koostöövõrgustikes osalemist, mis viitab lõhele teoreetiliste ootuste ja praktiliste võimaluste vahel (Haridusjuhi kompetentsimudel, 2023; Redondo-Sama *et al.*, 2025) ning näitab, et juhi rolli tajutakse eelkõige organisatsioonisisena.

Enesejuhtimises jäi kõige enam puudu ajast energia juhtimiseks, refleksiooniks ja professionaalseks arenguks, kuigi see on teiste juhtimisvaldkondade toimimise eelduseks (Patzak *et al.*, 2025; Ranjan *et al.*, 2025). Juhtide kirjeldatud reaktiivne töökorraldus kinnitab varasemaid leide katkestusterohkest juhtimistööst (Kristiansen *et al.*, 2021). Seega ei saa enesejuhtimist käsitleda üksnes individuaalse oskusena, vaid see sõltub otseselt töökorraldusest ja organisatsioonilisest toest.

Tulemustest ilmnes ka nn vahepealse suuruse efekt: 11–17 rühmaga asutuste juhtidel olid madalamad ajakasutuse ja töörahulolu hinnangud. Asutus on piisavalt suur ja hajus, et tekitada märkimisväärset juhtimiskoormust, kuid samal ajal ei pruugi olla loodud piisavaid tugistruktuure selle koormuse hajutamiseks. Juhi heaolu ei sõltu üksnes organisatsiooni suurusest, vaid suuruse ja tugistruktuuride vastavusest (Heikkinen *et al.*, 2024b; OECD, 2025).

Teiseks soovisime teada saada, **kuidas hindavad erinevate ühendasutuste juhid oma töörahulolu**. Tulemused näitasid, et töörahulolu on mitmetahuline. Juhid kogevad oma tööd tähendusliku ja väljakutsuvana, kuid samal ajal koormava ja üksildasena (Ford *et al.*, 2025). Kõrgem töörahulolu ilmnes suuremates asutustes, mida saab selgitada paremini arenenud juhtimisstruktuuriga (Harrison *et al.*, 2024). Seda toetab ka käesoleva uuringu tulemus, et just suurimates asutustes esines rohkem erinevaid juhtkonna ametikohti. See järeldus on kooskõlas OECD (2025) seisukohaga, et juhtide heaolu on seotud selgete vastutusvaldkondade, piisavate ressursside ja toetavate suhetega.

Kolmanda uurimisküsimusena selgitasime välja, **millised seosed ilmnevad töötingimuste, juhtide tööülesannete olulisuse ja ajakasutuse ning töörahulolu hinnangute vahel**. Tugevad positiivsed seosed töörahulolu ja ajakasutuse vahel arengukava elluviimisel, ajaplaneerimisel ning enesejuhtimise tegevustel viitavad, et juhid kogevad rahulolu eelkõige siis, kui neil on võimalik oma tööd tähenduslikult teha (Zheng *et al.*, 2022; OECD, 2025). Samas oli töörahulolu seotud ka probleemilahendamise olulisusega, mis osutab pingele operatiivse ja strateegilise juhtimise vahel (Hargreaves & Fink, 2004).

Negatiivne seos osapoolte vajadustega arvestamise ja eelarvehaldusele kuluva aja vahel viitab rollipingele suhete ja administratiivse juhtimise vahel (Kristiansen *et al.*, 2021). Samuti mõjutas tegevuskohtade vaheline liikumine negatiivselt eneseanalüüsi ning ilmnas, et hajutatud mõjutab otseselt enesejuhtimist (Heimonen-Linumäe, 2025). Seevastu tööruumi olemasolu ei olnud määrav.

Varasem teaduskirjandus on keskendunud enam ühendamise protsessile ja organisatsioonikultuurile (ESPON, 2020; OECD, 2020b; OECD, 2022; Riigikontroll, 2020; Pöldman & Orgusaar, 2023; Redondo-Sama *et al.*, 2025; Voelkel *et al.*, 2024), samas kui ühendasutuse juhi töökorralduse, ajakasutuse ja töörahulolu koosmõju on vähe uuritud. See piirab tulemuste võrdlemist, kuid osutab vajadusele edasisteks uuringuteks.

Neljandaks püüdsime teada saada **milliseid soovitusi annavad alusharidusjuhid haridusasutuse pidajale**. Juhid ootavad pidajalt eelkõige tuge, motiveerimist, nõustamist, võimestamist, sisulisi koostöövestlusi, selget kommunikatsiooni ja toimivaid juhtimisstruktuure. Eriti rõhutati vajadust juhiabi, õppejuhi ja majandusjuhi järele, mis võimaldaksid juhtimisülesandeid delegeerida. See kinnitab, et ühendjuhtimise edukus ei sõltu niivõrd ühendamise otsusest, vaid sellest, millised tingimused selleks luuakse. Kui juhilt oodatakse samaaegselt strateegilist, pedagoogilist ja operatiivset juhtimist ilma piisava toeta, tekib rollikonflikt (Kristiansen *et al.*, 2021). Seega on pidaja roll kriitiline: kvaliteetne juhtimine eeldab teadlikku panust juhtimisstruktuuri, töökorraldusse ja professionaalsesse toesse. Haridusjuhtide professionaalse arengu toetamise uuring (2024) ja haridusjuhi kompetentsimudel rõhutavad samuti, et haridusjuhi areng on süsteemse toe küsimus, mitte pelgalt individuaalne vastutus.

Juhtimiskvaliteedi seisukohalt on oluline ka see, et pidaja väärtustaks ühendjuhtimise otsuste tegemisel tõenduspõhisust. Teooria osutab, et kestlik juhtimine ei sünni kiiretest ümberkorraldustest, vaid järjepidevast ja hästi toetatud muutuste juhtimisest (Hargreaves & Fink,

2024). Seetõttu tuleks pidajal enne ühendamist ja selle järel hinnata mitte ainult rahalist kokkuhoidu, vaid ka mõju juhtide tööaja kasutusele, töörahulolule, töötajate kaasatusele ja juhtimiskvaliteedile. Käesoleva uurimuse tulemuste põhjal võib järeldada, et eriti haavatav on olukord siis, kui juhilt oodatakse samaaegselt tugevat strateegilist eestvedamist, töötajate motiveerimist ja kvaliteedi hoidmist, kuid selleks ei tagata piisavat ajalist ega struktuurset ressursi.

Praktilise väljundina osutab käesolev uuring, et ühendasutuse juhtimise puhul ei ole keskne küsimus üksnes see, mitu maja või rühma direktor juhib, vaid see, millistes tingimustes ta seda teeb. Töörahulolu on kõrgem seal, kus juhil on enam võimalusi tegelda sisuliselt oluliste ülesannetega ja kus juhtimist toetab tugevam struktuur. Seetõttu saab järeldada, et kvaliteetne ühendjuhtimine eeldab pidaja teadlikku panust juhtimisstruktuuri, töökorraldusse ja professionaalsesse toesse; vastasel juhul jääb ühendjuhtimine küll formaalselt toimima, kuid ei pruugi toetada ei juhi heaolu ega organisatsiooni kestlikku arengut.

Käesolevas magistritöös tuleb arvestada mitme **piiranguga**. Esiteks põhinesid andmed juhtide enesehinnangutel, mistõttu võivad vastused sisaldada sotsiaalselt soovitatavat eneseesitust või isiklikust kogemusest tulenevat kallutatust. Teiseks ei hõlmanud küsimustik mõningaid tegureid, mis võiksid töörahulolu ja ajakasutust mõjutada, näiteks tugiteenuste tsentraliseerituse ulatust, HEV- ja tugikoordineerimise koormust või pidaja otsustusloogikat juhtimisstruktuuri kujundamisel. Kolmandaks ilmses kontrollgrupi moodustamisel asjaolu, et ka osa võrdlusrühma asutustest olid tegelikult ühendamise läbi teinud, mis vähendas võrdlusvõimalusi.

Edasistes uuringutes tuleks eristada, milline osa juhtide toetusvajadusest tuleneb pidaja valikutest ja milline ressursside nappusest. Samuti vajab analüüsi juhtimisstruktuuri mõju töörahulolule ja ajakasutusele. Lisaks võiks kasutada kombineeritud andmekogumismeetodeid ning kaasata pidajate vaate, et paremini mõista juhtimise toetamise võimalusi ja piiranguid.

Tänuõnad

Täname oma magistritöö juhendajat jagatud nõuannete, toetavate ideede, suunamise ja pühendumise eest. Oleme tänulikud kõikidele lasteaiajuhtidele, kes uurimuses osalesid. Täname ka magistriõppe seminari raames saadud juhiste ja suunamise eest magistritöö kirjutamisel. Meie tänu kuulub ka oma peredele, kes olid alati toeks ja olemas.

Autorsuse kinnitus

Magistritöö valmimine toimus pidevas koostöös ja suhtluses ning põhiliselt *Google Drive* keskkonnas, kus mõlemad said samaaegselt tegeleda tööga. Algusest peale hoidsime omavahel pidevat dialoogi ning leppisime regulaarselt, ligikaudu paari nädala kaupa, kokku konkreetsetes tegevustes ja vastutusalades. Igas tööetapis olime teineteisele kriitiliseks tagasisidestajaks. Teoreetilise osa koostamisel jaotasime esialgu peatükid omavahel ära, kuid töö käigus toimus mitmekordne täiendamine, mille tulemusel analüüsisime mõlemad kogu teooriaosa detailideni läbi. Sarnane lähenemine kujunes ka tulemuste ja arutelu peatükkides, kuigi algselt kavandasime tööjaotust, kujunes lõpptulemusena välja ühiselt kirjutatud tekst, mille puhul ei ole võimalik selgelt eristada üksikute osade autorlust. Seega võib kokkuvõtvalt öelda, et kogu magistritöö on valminud koostöiselt, mõlema autori võrdse ja läbipõimunud panusena kõigis töö etappides. Kinnitame, et oleme koostanud ise käesoleva lõputöö ning toonud korrektselt välja teiste autorite ja toetajate panuse. Lõputöö kirjutamisel kasutasime tehisintellekti abi keelelise väljenduse ja struktuuri selguse parandamiseks, kirjanduse puhul otsingu märksõnade leidmiseks, metoodika puhul tehniliste lahenduste lahtiseletamiseks. Oleme kogu sisu ise üle vaadanud ja toimetanud. Töö on koostatud lähtudes Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi lõputöö nõuetest ning on kooskõlas heade akadeemiliste tavadega.

Marge Jaasi–Mägi

Merlyn Toom

/allkirjastatud digitaalselt/

12.05.2026

Kasutatud kirjandus

- Alas, Ruth. (2008). *Juhtimise alused*. Kirjastus: Külim.
- Alusharidusseadus. (09.01.2025). <https://www.riigiteataja.ee/akt/109012025001>
- Beilmann, M. (2020) Küsitlusuuringud. *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*.
<https://samm.ut.ee/kusitlusuuringud/>
- Beilmann, M., & Rämmer, A. (2025). Isikuandmete töötlemine sotsiaalteaduslikes uuringutes. M. Beilmann, S. Opermann ja D. Kutsar (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <https://samm.ut.ee/valimi-moodustamine/>
- Bryman, A. (2013). *Leadership and organizations* (RLE: Organizations). Routledge.
- Bäckström, I., Ingelsson, P., Mårtensson, A., & Snyder, K. M. (2024). Quality in preschools through systematic quality work – a principal’s perspective. *Quality Assurance in Education*, 32(2), 257–273. <https://doi.org/10.1108/QAE-08-2023-0135>
- Douglass, A. (2019). Leadership for quality early childhood education and care. OECD Education Working Papers, No. 211. OECD Publishing.
<https://dx.doi.org/10.1787/6e563bae-e>
- Elva Vallavolikogu. (2023, 22. mai). *Otsus nr 79: Elva linna lasteaegade tegevuse ümberkorraldamine*. <https://atp.amphora.ee/elvavv/index.aspx?itm=713384>
- ESPN. (2020). *European shrinking rural areas: Challenges, actions and perspectives for territorial governance* (Final report).
<https://archive.espon.eu/sites/default/files/attachments/ESPN%20ESCAPE%20Main%20Final%20Report.pdf>
- Fonsén, E., & Soukainen, U. (2020). Sustainable pedagogical leadership in Finnish early childhood education (ECE): An evaluation by ECE professionals. *Early Childhood Education Journal*, 48(2), 213–222. <https://doi.org/10.1007/s10643-019-00984-y>
- Ford, T. G., Kwon, K.-A., Lavigne, A. L., & McHugh, T. (2025). *The Working Conditions and Well-Being of Early Childhood Leaders in the United States—EBSCO*. *Early Childhood Education Journal*, 2025,ERIC. <https://doi.org/10.1007/s10643-024-01677-x>
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2021). *Haridusvaldkonna arengukava 2021–2035*.
https://www.hm.ee/sites/default/files/eesti_haridusvaldkonna_arengukava_2035_seisuga_2020.03.27.pdf

- Haridusjuhtide professionaalse arengu toetamise uuring. (2024). Kantar Emor.
<https://heategu.ee/wp-content/uploads/2024/03/Haridusjuhtide-toetamise-uuring-03.2024.pdf>
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2023). *Haridusjuhi kompetentsimudeli kasutusjuhis*.
https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2023-05/Haridusjuhi_kompetentsimudeli_kasutusjuhis%202023.pdf
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2026). *Haridusasutuse juhi kompetentsimudel*.
<https://www.hm.ee/koolijuhi-kompetentsimudel>
- Haridussilm. (s.a.). *Alushariduse ülevaade*.
<https://haridussilm.ee/ee/tasemeharidus/oppetasemed/alusharidus/ylevaade>
- Hargreave, A., & Fink, D. (2004). *The seven principles of sustainable leadership*.
https://www.researchgate.net/publication/292228904_The_Seven_Principles_of_Sustainable_Leadership
- Haridus- ja Noorteamet. (2021) Lasteaedade rahuloluküsitluste tulemused. 2021.
<https://harno.ee/sites/default/files/documents/2022-01/Lasteaedade%20rahuloluk%C3%BCsitluste%20riiklik%20aruanne%202021.pdf>
- Harrison, L. J., Waniganayake, M., Brown, J., Andrews, R., Li, H., Hadley, F., Irvine, S., Barblett, L., Davis, B., & Hatzigianni, M. (2024). Structures and systems influencing quality improvement in Australian early childhood education and care centres. *The Australian Educational Researcher*, 51(1), 297–319. <https://doi.org/10.1007/s13384-022-00602-8>
- Heikka, J., Waniganayake, M., & Hujala, E. (2013). Contextualizing Distributed Leadership Within Early Childhood Education: Current Understandings, Research Evidence and future Challenges. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(1), 30–44.
<https://doi.org/10.1177/1741143212462700>
- Heikkinen, K.-M., Ahtiainen, R., Fonsén, E., & Kallioniemi, A. (2024a). Leadership as a profession in early childhood education and care. *Educational Research*, 66(3), 347–363.
<https://doi.org/10.1080/00131881.2024.2371352>
- Heikkinen, K.-M., Ahtiainen, R., Kallioniemi, A., & Fonsén, E. (2024b). “I am the pilot, but i need a committed crew”: Researching early childhood education and care leadership by

using the actantial model of power. *Australasian Journal of Early Childhood*, 49(3), 207–220. <https://doi.org/10.1177/18369391231202838>

Heimonen-Linumäe, I. (2025). *Koolieelsete lasteasutuste ühendamise mõju organisatsioonikultuurile: töötajate rahulolu, motivatsioon ja koostöö* [bakalaureusetöö, Tartu Ülikool]. DSpace. <https://hdl.handle.net/10062/117331>

Haridus murdepunktis: Vana süsteem laguneb, uus alles kujuneb. (2025, detsember 1). *DigiEIA 2026*. <https://2026.inimareng.ee/aruanne/haridus-murdepunktis/haridus-murdepunktis-vana-susteem-laguneb-uus-alles-kujuneb/>

JASP (Version 0.19.1.0.) [Arvuti tarkvara]. [<https://jasp-stats.org/>]

Jensen, R. S., Bråten, M., & Svalund, J. (2025). Den nasjonale lederutdanningen for barnehagestyrere: Sluttrapport. Fafo. https://fafo.no/images/pub/20917_1.pdf

Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>

Kollo, P. (2022). *Lasteaiaõpetajate motivatsiooni ja töörahulolu mõjutavad tegurid Tallinna Lasnamäe lasteaegade näitel* [Tartu Ülikooli Narva Kolledž]. DSpace. <http://hdl.handle.net/10062/86000>

Koolijuhtide värbamisuuring. (2021). Rakendusliku Antropoloogia Keskus. https://heategu.ee/wp-content/uploads/2024/02/2021_RAK_Koolijuhtide_varbamine_kokkuvote.pdf

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Kripson, S. (2025). *Koolivõrgu reform ühe valla näitel: osapoolte arusaamad koolide liitumisprotsessist ja juhtmeeskonna kujunemine* [magistritöö, Tallinna Ülikool]. ETERA. <https://www.etera.ee/s/IWdftnWu9H>

Kristiansen, E., Rydjord Tholin, K., & Bøe, M. (2021). Early childhood centre directors coping with stress: Firefighters and oracles. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 909–921. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2020-0584>

Kullama, M. (2018). *Lasteaia direktorite juhtimiskäitumine lasteaia direktorite ja nende töötajate hinnangute alusel Saare, Hiiu ja Pärnu maakonna näitel* [magistritöö, Tartu Ülikool]. DSpace. <https://hdl.handle.net/10062/61964>

- Kuusiholma-Linnamäki, J., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., Mäkelä, M., & Siippainen, A. (2023). *Päiväkodin johtajan työ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset*. (KARVI Publications No. 29:2023) [PDF]. Finnish Education Evaluation Centre (KARVI).
https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_2923.pdf
- Lestsepp, M. (2022). *Eestvedamisstiil, tööga seotud stressorid ja ootused muutustele organisatsioonis Eesti lasteaiaõpetajate näitel* [magistritöö, Tallinna Ülikool]. ETERA.
<https://www.etera.ee/s/yt7pqZxZTY>
- Lilleorg, L. (2024). *Koolieelsete lasteasutuste direktorite stress ja läbipõlemine* [magistritöö, Tallinna Ülikool]. ETERA. <https://www.etera.ee/s/jmoUFGVHnf>
- Lääne-Harju Vallavolikogu. (2025, 25. veebruar). *Otsus nr 10: Paldiski Lasteaed Naerulind ja Paldiski Lasteaed Sipsik ümberkorraldamine*.
<https://atp.amphora.ee/laaneharjuvv/index.aspx?itm=779324>
- Maltis, K., & Tenson, E. (2021). *Õpetajate ja juhtide professionaalse arengu toetamine Eesti Koolieelsetes lasteasutustes* [magistritöö, Tartu Ülikool]. DSpace.
<http://hdl.handle.net/10062/73211>
- Mazzetti, G., & Schaufeli, B. W. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team Resources. *PLOS ONE*, 17(6).
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- Murd, K. (2020). *Erinevate juhtimistasandite omavaheline koostöö koolieelsetest lasteasutustes juhtide endi hinnangul* [magistritöö, Tartu Ülikool]. DSpace.
<http://hdl.handle.net/10062/68675>
- Murumuna lasteaia töötajad protestivad ühendamise vastu. (2023, 21. mai). *Elva Uudised*.
<https://elvauudised.ee/murumuna-lasteaia-tootajad-protestivad-uhendamise-vastu/>
- Nabirye, A., & Okwir. (2025). *The role of continuous learning in educational leadership*. Research Invention Journal of Research in Education, 5(1), 53–59.
<https://doi.org/10.59298/RIJRE/2025/515359>
- OECD. (2020a). *Rural Well-being: Geography of Opportunities*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/d25cef80-en>

- OECD. (2020b) Report. Building a High-Quality Early Childhood Education and Care Workforce: Further Results from the Starting Strong Survey 2018, TALIS, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b90bba3d-en>
- OECD. (2022) Analüüs. *Nutikas kahanemisega kohanemine Eestis: regionaalne valmistumine demograafiliseks muutusteks – kokkuvõte haridusvaldkonna olulisematest sõnumitest ja soovitudest*. <https://www.hm.ee/uldharidus-ja-noored/alus-pohi-ja-keskharidus/koolivorgu-korrastamine>
- OECD. (2025). *Developing leadership in early childhood education and care settings: Results from TALIS Starting Strong 2024*. OECD. <https://doi.org/10.1787/20af08c0-en>
- Oskused.ee. (23.11.2025). *Haridusasutuse juht*. <https://oskused.ee/ametid/haridusasutuse-juht>
- Patzak, A., Zhang, X., & Vytasek, J. (2025). *Boosting productivity and wellbeing through time management: evidence-based strategies for higher education and workforce development*. *Frontiers in Education*. DOI:10.3389/feduc.2025.1623228.
- Peterson, T. (2023). *Preschool teachers' professionalism from Estonian, Finnish, Swedish and Hungarian point of view in the European context* [doktoritöö, Tallinna Ülikool]. ETERA. <https://www.etera.ee/s/bsEFPxVoXU>
- Põldman, R., & Orgusaar, U. (2023). *Koolieelsete lasteasutuste direktorite kogemused ja arusaamad eestvedamisest, meeskonna juhtimisest ning väljakutsetest ja arenguvajadustest* [magistritöö, Tallinna Ülikool]. ETERA. <https://www.etera.ee/s/2AylpnaxUY>
- Ranjan, R., Singh, R., Kumar, J., & Tripathi, S. (2025). *Time management for leaders and impact on productivity: A review study*. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 653–660. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.5286>
- Redondo-Sama, G., Khaqan, S., Morlà-Folch, T., & Munté-Pascual, A. (2025). *Leading schools through dialogue: The role of principals in schools as Learning Communities*. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 14, Article 12. <https://doi.org/10.1007/s44322-025-00033-0>
- Riigikontroll. (2020). *Esmatähtsate avalike teenuste tulevik*. Tallinn: Riigikontroll. https://www.riigikontroll.ee/Portals/0/Upload/RVKS2020/RVKS_06.11.2020_TRYKKI_LOPP.pdf

- Rootalu, K. (2014a). T-test. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <http://samm.ut.ee/diskursusanalyys>
- Rootalu, K. (2014b). Korrelatsioonikordajad. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*.
<https://samm.ut.ee/korrelatsioonikordajad/>
- Rosenberg, L., & Puusepp, M. (2025). Lasteaed-põhikooli direktorite ja lasteaiaõpetajate kogemused ja arusaamad juhtimisest ja koostööst ühinenud asutuses [magistritöö, Tallinna Ülikool]. ETERA. <https://www.etera.ee/s/zIaZ2OUBP1>
- Rõuge Vallavolikogu. (2024, 27. veebruar). *Otsus: Rõuge valla haridusasutuste ümberkorraldamine*. <https://rougevald.ee/wp-content/uploads/2025/07/8-Haridusasutuste-umberkorraldamine.pdf>
- Sirp, J. (2024). *Organisatsioonide ühendamise efektiivsus Pärnu linna lasteaedade näitel* [magistritöö, Tartu Ülikool]. DSpace. <http://hdl.handle.net/10062/100218>
- Statistikaamet. (2024a). *25 aasta jooksul väheneb rahvaarv kõikjal peale Harju- ja Tartumaa*. <https://stat.ee/et/uudised/25-aasta-jooksul-vaheneb-rahvaarv-koikjal-peale-harju-ja-tartumaa>
- Statistikaamet. (2024b). *5-aastaste laste arv maakonniti*. <https://andmed.stat.ee/et/stat>
- Statistikaamet. (2025). *Koolieelsete lasteasutuste arv*. <https://www.stat.ee/et/avastatistikat/valdkonnad/haridus/alusharidus>
- Statistikaamet. (2026, 14. jaanuar). *Rahvastikuproгноos*. <https://stat.ee/et/avastatistikat/valdkonnad/rahvastik/rahvastikuproгноos>
- Zadok, A., Benoliel, P., & Schechter, C. (2024). *Organizational resilience and transformational leadership for managing complex school systems*. *Frontiers in Education*, 9, 1333551. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1333551>
- Zheng, X., Dan, Q., Wu, Z., Luo, S., & Peng, X. (2022). A Job Demands–Resources Perspective on Kindergarten Principals’ Occupational Well-Being: The Role of Emotion Regulation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22), 15030. <https://doi.org/10.3390/ijerph192215030>
- Tammiste, E. M. (2024, 14. mai). Miks viia lasteaiaid ühtse juhtimise alla? *Õpetajate Leht*. <https://opleht.ee/2024/05/miks-viia-lasteaiad-uhitse-juhtimise-alla/>

- Toomi, K. (2023). *Koolijuhtide professionaalse arengu võimalused ja soovitused selle tõhusaks toetamiseks ühe omavalitsuse näitel* [magistritöö, Tartu Ülikool]. DSpace.
<https://hdl.handle.net/10062/91057>
- Tooding, T.-L. (2014). Dispersioonianalüüs. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*.
<https://samm.ut.ee/dispersioonanalüüs/>
- Tooding, T.-L. (2020). Cronbahi kordaja. M. Beilmann, A. Roots ja K. Rootalu (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <https://samm.ut.ee/cronbachi-kordaja/>
- Täht, K., & Konstabel, K. (2023). 6. peatükk. *Kuidas Eesti 15-aastased õpilased end koolis tunnevad? PISA 2022: Eesti tulemused*.
https://harno.ee/sites/default/files/documents/2023-12/Pisa_tulemused_2022_veebi.pdf#page=99
- Tõrva Vallavolikogu. (2023, 21. märts). *Otsus: Tõrva valla haridusasutuste ümberkorraldamine*.
<https://kov.torva.ee/sites/default/files/documents/2025-09/T%C3%B5rva%20valla%20haridusasutuste%20%C3%BCmberkorraldamine.pdf>
- Vanari, K., & Eisenschmidt, E. (2022). Missions, visions, and goals for school improvement – a typology of Estonian schools. *Leadership and Policy in Schools*, 434–451.
<https://doi.org/10.1080/15700763.2022.2160360>
- Voelkel, R. H., Jr., Prusak, K. J., & Van Tassell, F. (2024). *Effective principal leadership behaviors that enhance teacher collective efficacy*. *Education Sciences*, 14(4), 431.
<https://doi.org/10.3390/educsci14040431>
- Õpetajate järelkasvu tulevik. Trendid ja stsenaariumid aastani 2040. (s.a.). *Arenguseire Keskus*.
<https://arenguseire.ee/raportid/opetajate-jarelkasvu-tulevik-trendid-ja-stsenaariumid-aastani-2040/>
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.

Lisad

Lisa 1. Küsimustik

Hea lasteaiajuht!

Käesolev küsimustik on koostatud selleks, et selgitada välja Teie hinnangud oma tööülesannete olulisusele, tööaja kasutusele ning töörahulolule. Teie vastused annavad väärtuslikku teavet lasteaiajuhtide töökoormuse, töökorralduse eripärade ja arenguvajaduste kohta.

Küsimustik koosneb neljast alajaotusest ja kokku 15 küsimusest, mis tuleks täita järjest (palume mitte muuta vastuseid tagasi minnes). Küsimustele vastamine võtab hinnanguliselt 20 minutit.

Küsimustik on täiesti anonüümne – vastuseid analüüsitakse üldistatult ning ühegi vastaja isikut ei ole võimalik tuvastada. Andmeid hoitakse turvaliselt parooliga kaitstud keskkonnas. Palume vastata võimalikult ausalt ja oma tegelikule kogemusele tuginedes. Kõik Teie vastused on olulised ja aitavad kaasa lasteaiajuhi töötingimuste ja heaolu paremale mõistmisele.

Aitäh, et panustate oma aega haridusvaldkonna arendamise heaks!

I TAUSTAANDMED

1. Teie tööstaaž lasteaiajuhina on:

- alla aasta
- 1–3 aastat
- 4–6 aastat
- 7–10 aastat
- üle 10 aasta

2. Mõeldes oma lasteaia peale valige õige variant:

- lasteaial on kaks tegevuskohta ja kuni 10 rühma
 - lasteaial on kaks tegevuskohta ja 11–17 rühma
 - lasteaial on kaks tegevuskohta ja rohkem kui 17 rühma
 - lasteaial on kolm või enam tegevuskohta ning 11–17 rühma
 - lasteaial on kolm või enam tegevuskohta ning rohkem kui 17 rühma
 - lasteaial on üks tegevuskoht (kirjutage rühmade arv valiku „Muu“ alla)
 - muu: _____
-

3. Pange kirja kõik oma lasteaia juhtkonna ametikohad ja nende koormused:

4. Mõeldes oma lasteaia peale valige õige variant:

- lasteaiajuhil on igas tegevuskohas oma hästi varustatud tööruum
- lasteaiajuhil on igas tegevuskohas tööruum, kuid vajalike töövahendite olemasolu on majades erinev
- lasteaiajuhil ei ole igas tegevuskohas oma tööruumi
- muu: _____

II TÖÖÜLESANNETE OLULISUSE HINDAMINE

5. Hinnake järgnevate lasteaiajuhi tööülesannete olulisust lähtuvalt enda isiklikest vaadetest 5-punktilisel skaalal, kus 1 - see ei ole üldse minu jaoks oluline ja 5 - see on minu jaoks väga oluline.

| Väide | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Lasteaia pikaajalise arengukava väljatöötamine ja ajakohasena hoidmine vastavuses haridusvaldkonna üldiste eesmärkidega | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ühiskondlike muutustega arvestamine lasteaia strateegilises juhtimises | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Järjekindel pühendumine lasteaia arengukava elluviimisele ja tulemuste saavutamisele | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lasteaia eelarve teadlik haldamine ning kulutõhusus juhtimisotsustes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Süsteemsete muudatuste juhtimise meetodikate kasutamine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kiire ja asjakohane reageerimine esilekerkivatele probleemidele | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Haridusuuenduste, teaduspõhiste trendide ja juhtimismudelitega kursis olemine nii Eestis kui rahvusvaheliselt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Hinnake järgnevate lasteaiajuhi tööülesannete olulisust lähtuvalt enda isiklikest vaadetest 5-punktilisel skaalal, kus 1 - see ei ole üldse minu jaoks oluline ja 5 - see on minu jaoks väga oluline.

| Väide | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinevate osapoolte vajadustega arvestamine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Konfliktiolukordade ennetamine, leevendamine ja tulemuslik lahendamine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Inimeste juhtimine keerulistes olukordades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Veenmine nii argumentide kui ka emotsionaalse kontakti abil | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Meeskonna eesmärkide kokkuleppimine ja tegevuste koordineerimine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Töötajate motiveerimine ja inspireerimine eesmärkide saavutamisel | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lasteaia töötajate kaasamine ja koostöine õppimine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pädeva ja jätkusuutliku meeskonna arendamine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Positiivse ja toetava meeskonna kujundamine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Teadlik lasteaia maine kujundamine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aktiivne osalemine koostöövõrgustikes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Arvamusliidrina seisukohtade avaldamine haridusvaldkonnas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. Hinnake järgnevaid väiteid lähtuvalt enda isiklikust kogemusest töötades lasteaiajuhina 5-punktilisel skaalal, kus 1 - see ei ole üldse minu jaoks oluline ja 5 - see on minu jaoks väga oluline.

| Väide | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Juhina enda käitumise ja otsuste mõju analüüsimine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Enda tugevuste ja nõrkuste analüüsimine ning teadlik enesearendamine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aja teadlik ja süsteemne planeerimine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Teadlik energia juhtimine töövõime säilitamiseks | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Konstrukttiivne lähenemine ka pingelises olukorras | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Inimlikust ja professionaalsest eetikast lähtumine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Saadud tagasiside teadlik analüüsimine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Teiste aitamine neile antud tagasisidest õppimisel | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Oma professionaalse arengu ja karjääri planeerimine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. Mõeldes oma tänastele konkreetsetele tööülesannetele, milliseid soovitusi teeksite oma pidajale eeltoodud vastustega seoses?

V LASTEAIAJUHI HINNANGUD OMA TÖÖAJA KASUTUSELE

9. Hinnake järgnevaid väiteid lähtuvalt enda isiklikust kogemusest töötades lasteaiajuhina 5-punktilisel skaalal, kus 1 - mul ei ole üldse aega sellega tegelemiseks ja 5 - mul on alati piisavalt aega sellega tegelemiseks.

| Väide | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Lasteaia pikaajalise arengukava väljatöötamine ja ajakohasena hoidmine vastavuses haridusvaldkonna üldiste eesmärkidega | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Ühiskondlike muutustega arvestamine lasteaia strateegilises juhtimises

Järjekindel pühendumine lasteaia arengukava elluviimisele ja tulemuste saavutamisele

Lasteaia eelarve teadlik haldamine ning kulutõhusus juhtimisotsustes

Süsteemsete muudatuste juhtimise meetodikate kasutamine

Kiire ja asjakohane reageerimine esilekerkivatele probleemidele

Haridusuuenduste, teaduspõhiste trendide ja juhtimismudelitega kursis olemine nii Eestis kui rahvusvaheliselt

10. Hinnake järgnevaid väiteid lähtuvalt enda isiklikust kogemusest töötades lasteaiajuhina 5-punktilisel skaalal, kus 1 - mul ei ole üldse aega sellega tegelemiseks ja 5 - mul on alati piisavalt aega sellega tegelemiseks.

Väide 1 2 3 4 5

Erinevate osapoolte vajadustega arvestamine

Konfliktiolukordade ennetamine, leevendamine ja tulemuslik lahendamine

Inimeste juhtimine keerulistes olukordades

Veenmine nii argumentide kui ka emotsionaalse kontakti abil

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Meeskonna eesmärkide kokkuleppimine ja tegevuste koordineerimine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Töötajate motiveerimine ja inspireerimine eesmärkide saavutamisel | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lasteaia töötajate kaasamine ja koostöine õppimine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pädeva ja jätkusuutliku meeskonna arendamine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Positiivse ja toetava meeskonna kujundamine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Teadlik lasteaia maine kujundamine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aktiivne osalemine koostöövõrgustikes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Arvamusliidrina seisukohtade avaldamine haridusvaldkonnas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. Hinnake järgnevaid väiteid lähtuvalt enda isiklikust kogemusest töötades lasteaiajuhina 5-punktilisel skaalal, kus 1 - mul ei ole üldse aega sellega tegelemiseks ja 5 - mul on alati piisavalt aega sellega tegelemiseks.

| Väide | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Juhina enda käitumise ja otsuste mõju analüüsimine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Enda tugevuste ja nõrkuste analüüsimine ning teadlik enesearendamine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aja teadlik ja süsteemne planeerimine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Teadlik energia juhtimine töövõime säilitamiseks

Konstruktivne lähenemine ka pingelises olukorras

Inimlikust ja professionaalsest eetikast lähtumine

Saadud tagasiside teadlik analüüsimine

Teiste aitamine neile antud tagasisidest õppimisel

Oma professionaalse arengu ja karjääri planeerimine

12. Kui palju aega kulub teil juhina erinevate tegevuskohtade vahel liikumisele?

- Ma ei liigu erinevate tegevuskohtade vahel
- Alla 1 tunni nädalas
- 1–2 tundi nädalas
- Üle 3 tunni nädalas
- Muu: _____

13. Mõeldes oma igapäevasele tööle, mida tahaksite seoses tööaja planeerimise ja kasutamisega välja tuua?

VI LASTEAIAJUHI TÖÖRAHULOLU

14. Hinnake enda tööga rahulolu 5-punktilisel skaalal, kus 1 - ma ei ole üldse oma tööga rahul ja 5 - ma olen oma tööga väga rahul.

1 2 3 4 5

15. Palun põhjendage enda antud rahulolu hinnangut:

Lisa 2. Strateegilise juhtimise tööülesannete olulisuse ja ajakasutuse keskmised hinnangud uuringugruppides

| Strateegilise juhtimise ülesanded | Olulisuse hinnangud | | | | Ajakasutuse hinnangud | | | |
|--|---------------------|--------------|----------------|-------|-----------------------|--------------|----------------|-------|
| | 11-17 rühma | üle 17 rühma | kontroll-grupp | Kokku | 11-17 rühma | üle 17 rühma | kontroll-grupp | Kokku |
| Uuringugrupid | | | | | | | | |
| Lasteaia pikaajalise arengukava väljatöötamine ja ajakohasena hoidmine vastavuses haridusvaldkonna üldiste eesmärkidega. | 4,83 | 4,77 | 4,60 | 4,77 | 3,33 | 3,67 | 3,40 | 3,48 |
| Ühiskondlike muutustega arvestamine lasteaia strateegilises juhtimises. | 4,58 | 4,69 | 5,00 | 4,70 | 3,25 | 3,75 | 4,00 | 3,59 |
| Järjekindel pühendumine lasteaia arengukava elluviimisele ja tulemuste saavutamisele | 4,67 | 4,62 | 4,40 | 4,60 | 3,36 | 3,67 | 3,60 | 3,54 |
| Lasteaia eelarve teadlik haldamine ning kulutõhusus juhtimisotsustes. | 4,75 | 4,92 | 5,00 | 4,87 | 4,00 | 4,23 | 3,80 | 4,07 |
| Süsteemsete muudatuste juhtimise meetodikate kasutamine. | 4,25 | 4,46 | 4,80 | 4,43 | 3,00 | 3,92 | 3,20 | 3,43 |
| Kiire ja asjakohane reageerimine esilekerkivatele probleemidele. | 4,83 | 5,00 | 5,00 | 4,93 | 4,33 | 4,73 | 4,00 | 4,43 |

Lisa 3. Suhete juhtimise tööülesannete olulisuse ja ajakasutuse keskmised hinnangud uuringugruppides

| Suhete juhtimise ülesanded | Olulisuse hinnangud | | | | Ajakasutuse hinnangud | | | | |
|--|---------------------|-------------|--------------|----------------|-----------------------|-------------|--------------|----------------|-------|
| | Uuringugrupid | 11-17 rühma | üle 17 rühma | kontroll-grupp | Kokku | 11-17 rühma | üle 17 rühma | kontroll-grupp | Kokku |
| Erinevate osapoolte vajadustega arvestamine | | 4,58 | 4,62 | 4,40 | 4,60 | 3,92 | 4,62 | 4,40 | 4,03 |
| Konfliktiolukordade ennetamine, leevendamine ja tulemuslik lahendamine | | 4,92 | 4,69 | 4,80 | 4,80 | 4,33 | 4,23 | 4,00 | 4,23 |
| Inimeste juhtimine keerulistes olukordades | | 4,75 | 4,85 | 4,60 | 4,77 | 4,00 | 4,23 | 4,60 | 4,20 |
| Veenmine nii argumentide kui ka emotsionaalse kontakti abil | | 4,50 | 4,23 | 4,60 | 4,40 | 3,67 | 3,85 | 3,80 | 3,77 |
| Meeskonna eesmärkide kokkuleppimine ja tegevuste koordineerimine | | 4,92 | 4,92 | 5,00 | 4,93 | 3,82 | 4,31 | 4,00 | 4,07 |
| Töötajate motiveerimine ja inspireerimine eesmärkide saavutamisel. | | 4,92 | 4,69 | 4,80 | 4,80 | 3,58 | 4,08 | 3,80 | 3,83 |
| Lasteaia töötajate kaasamine ja koostöine õppimine | | 4,75 | 4,85 | 4,80 | 4,80 | 4,00 | 4,08 | 4,00 | 4,03 |
| Pädeva ja jätkusuutliku meeskonna arendamine | | 4,92 | 4,85 | 5,00 | 4,90 | 3,75 | 4,23 | 3,80 | 3,97 |
| Positiivse ja toetava töökeskkonna kujundamine | | 5,00 | 4,92 | 4,80 | 4,93 | 4,08 | 4,64 | 4,20 | 3,32 |
| Teadlik lasteaia maine kujundamine | | 4,83 | 4,69 | 5,00 | 4,80 | 3,64 | 4,31 | 4,40 | 4,07 |
| Aktiivne osalemine koostöövõrgustikes | | 4,00 | 4,46 | 4,80 | 4,33 | 2,92 | 3,69 | 3,60 | 3,37 |
| Arvamusliidrina seisukohtade avaldamine haridusvaldkonnas | | 3,67 | 3,92 | 4,00 | 3,83 | 2,83 | 3,38 | 3,20 | 3,13 |

Lisa 4. Enesejuhtimise tööülesannete olulisuse ja ajakasutuse keskmised hinnangud uuringugruppides

| Enese juhtimise ülesanded | Olulisuse hinnangud | | | | Ajakasutuse hinnangud | | | | |
|--|---------------------|-------------|--------------|----------------|-----------------------|-------------|--------------|----------------|-------|
| | Uuringugrupid | 11-17 rühma | üle 17 rühma | kontroll-grupp | Kokku | 11-17 rühma | üle 17 rühma | kontroll-grupp | Kokku |
| Juhina enda käitumise ja otsuste mõju analüüsimine | | 4,67 | 4,85 | 4,80 | 4,77 | 3,58 | 4,23 | 3,80 | 3,87 |
| Enda tugevuste ja nõrkuste analüüsimine ning teadlik enesearendamine | | 4,83 | 4,92 | 4,80 | 4,85 | 3,75 | 4,15 | 3,60 | 3,83 |
| Aja teadlik ja süsteemne planeerimine | | 5,00 | 4,69 | 4,80 | 4,83 | 3,36 | 4,00 | 3,40 | 3,59 |
| Teadlik energia juhtimine töövõime säilitamiseks | | 4,50 | 4,38 | 4,80 | 4,56 | 2,58 | 3,62 | 3,40 | 3,20 |
| Inimlikust ja professionaalsest eetikast lähtumine | | 4,91 | 5,00 | 5,00 | 4,97 | 4,42 | 4,54 | 4,60 | 4,52 |
| Saadud tagasiside teadlik analüüsimine | | 4,58 | 5,00 | 4,60 | 4,73 | 3,42 | 4,15 | 4,00 | 3,86 |
| Teiste aitamine neile antud tagasisidest õppimisel | | 4,27 | 4,77 | 4,60 | 4,55 | 2,91 | 4,00 | 3,60 | 3,50 |
| Oma professionaalse arengu ja karjääri planeerimine | | 4,33 | 4,85 | 4,80 | 4,66 | 3,42 | 4,08 | 3,60 | 3,70 |

Lisa 5. Korrelatsioonanalüüsi seosed taustanäitajate, uuringugruppide, rahulolu ja hinnangute vahel

| Taustanäitajad | ρ | p |
|---|--------------------------|----------|
| Ruum ja varustatus - grupp | 0,082 | 0,665 |
| Ruum ja varustatus - majade arv | -0,311 | 0,094 |
| Ruum ja varustatus - tegevuskohtade vahel liikumise aeg | 0,016 | 0,934 |
| Ruum ja varustatus - rahulolu | 0,065 | 0,732 |
| Ruuma ja varustatus - juhtkond | 0,035 | 0,854 |
| Grupp - majade arv | 0,071 | 0,709 |
| Grupp - tegevuskohtade vahel liikumise aeg | 0,315 | 0,090 |
| Grupp - rahulolu | 0,311 | 0,095 |
| Grupp - juhtkond | -0,052 | 0,783 |
| Majade arv - tegevuskohtade vahel liikumise aeg | -0,191 | 0,313 |
| Majade arv - rahulolu | 0,374* | 0,042 |
| Majade arv - juhtkond | 0,321 | 0,083 |
| Tegevuskohtade vahel liikumise aeg - rahulolu | -0,287 | 0,125 |
| Tegevuskohtade vahel liikumise aeg - juhtkond | -0,366* | 0,046 |
| Tegevuskohtade vahel liikumise aeg - juhina enda käitumise ja otsuste mõju analüüsimine | -0,373* | 0,043 |
| Rahulolu - juhtkond | 0,229 | 0,223 |

Märkused: ρ -Spearmani korrelatsioonikordaja; statistiliselt oluline erinevus * $p < 0,05$

Lisa 6. Tööraahulolu seosed erinevate tööülesannete ajakasutuse hinnangutega

| Tööülesanded | ρ | P |
|--|----------|----------|
| Järjekindel pühendumine lasteaia arengukava elluviimisele ja tulemuste saavutamisele | 0,712*** | < 0,001 |
| Teiste aitamine neile antud tagasisidest õppimisel | 0,624*** | < 0,001 |
| Teadlik lasteaia maine kujundamine | 0,632*** | < 0,001 |
| Lasteaia pikaajalise arengukava väljatöötamine ja ajakohasena hoidmine vastavuses haridusvaldkonna üldiste eesmärkidega. | 0,622*** | < 0,001 |
| Aja teadlik ja süsteemne planeerimine | 0,616*** | < 0,001 |
| Teadlik energia juhtimine töövõime säilitamiseks | 0,574*** | < 0,001 |
| Ühiskondlike muutustega arvestamine lasteaia strateegilises juhtimises | 0,546** | 0,002 |
| Juhina enda käitumise ja otsuste mõju analüüsimine | 0,546** | 0,002 |
| Süsteemsete muudatuste juhtimise meetodikate kasutamine | 0,518** | 0,003 |
| Saadud tagasiside teadlik kasutamine | 0,484** | 0,007 |
| Enda tugevuste ja nõrkuste analüüsimine ning teadlik enesearendamine | 0,445* | 0,014 |
| Aktiivne osalemine koostöövõrgustikes | 0,443* | 0,021 |
| Positiivse ja toetava töökeskkonna kujundamine | 0,419* | 0,021 |
| Pädeva ja jätkusuutliku meeskonna arendamine | 0,413* | 0,023 |
| Haridusuuenduste, teaduspõhiste trendide ja juhtimismudelitega kursis olemine nii Eestis kui rahvusvaheliselt | 0,411* | 0,024 |
| Lasteaia eelarve teadlik haldamine ning kulutõhusus juhtimisotsustes | 0,402* | 0,028 |
| Meeskonna eesmärkide kokkuleppimine ja tegevuste koordineerimine | 0,398* | 0,029 |

Märkused: ρ –Spearmani korrelatsioonikordaja; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Lisa 7. Seosed tööülesande olulisuse ja ajakasutuse vahel

| Tööülesande olulisuse hinnang | Tööülesande ajakasutuse hinnang | ρ | P |
|---|--|-----------|--------|
| Arvamusliidrina seisukohtade avaldamine haridusvaldkonnas | Arvamusliidrina seisukohtade avaldamine haridusvaldkonnas | 0,680*** | <0,001 |
| Erinevate osapoolte vajadustega arvestamine | Erinevate osapoolte vajadustega arvestamine | 0,551** | 0,002 |
| Lasteaia pikaajalise arengukava väljatöötamine ja ajakohasena hoidmine vastavuses haridusvaldkonna üldiste eesmärkidega | Lasteaia eelarve teadlik haldamine ning kulutõhusus juhtimisotsustes | -0,549** | 0,002 |
| Aktiivne osalemine koostöövõrgustikes | Arvamusliidrina seisukohtade avaldamine haridusvaldkonnas | 0,494** | 0,006 |
| Konfliktiolukordade ennetamine, leevendamine ja tulemuslik lahendamine | Erinevate osapoolte vajadustega arvestamine | 0,491** | 0,006 |
| Ühiskondlike muutustega arvestamine lasteaia strateegilises juhtimises | Kiire ja asjakohane probleemidele reageerimine | -0,469*** | 0,0009 |
| Süsteemsete muudatuste juhtimise meetodikate kasutamine | Kiire ja asjakohane probleemidele reageerimine | -0,469* | 0,009 |
| Aktiivne osalemine koostöövõrgustikes | Teadlik energia juhtimine | 0,468** | 0,009 |
| Ühiskondlike muutustega arvestamine lasteaia strateegilises juhtimises | Järjekindel pühendumine lasteaia arengukava elluviimisele ja tulemuste saavutamisele | 0,447* | 0,013 |
| Töötajate motiveerimine ja inspireerimine eesmärkide saavutamisel | Oma professionaalse arengu ja karjääri planeerimine | 0,440* | 0,015 |
| Ühiskondlike muutustega arvestamine lasteaia strateegilises juhtimises | Süsteemsete muudatuste juhtimise meetodikate kasutamine | 0,430* | 0,018 |
| Töötajate motiveerimine ja inspireerimine eesmärkide saavutamisel | Erinevate osapoolte vajadustega arvestamine | 0,394* | 0,031 |
| Aktiivne osalemine koostöövõrgustikes | Positiivse ja toetava töökeskkonna kujundamine | 0,397* | 0,030 |
| Arvamusliidrina seisukohtade avaldamine haridusvaldkonnas | Teadlik lasteaia maine kujundamine | 0,393* | 0,032 |
| Aktiivne osalemine koostöövõrgustikes | Teadlik lasteaia maine kujundamine | 0,393* | 0,032 |
| Aktiivne osalemine koostöövõrgustikes | Pädeva ja jätkusuutliku meeskonna arendamine | 0,392* | 0,032 |
| Konfliktiolukordade ennetamine, leevendamine ja tulemuslik lahendamine | Konfliktiolukordade ennetamine, leevendamine ja tulemuslik lahendamine | 0,387* | 0,035 |
| Ühiskondlike muutustega arvestamine lasteaia strateegilises juhtimises | Lasteaia eelarve teadlik haldamine ning kulutõhusus juhtimisotsustes | 0,385* | 0,036 |

| Tööülesande olulisuse hinnang | Tööülesande ajakasutuse hinnang | ρ | p |
|---|--|--------------------------|----------|
| Lasteaia pikaajalise arengukava väljatöötamine ja ajakohasena hoidmine vastavuses haridusvaldkonna üldiste eesmärkidega | Arvamusliidrina seisukohtade avaldamine haridusvaldkonna | -0,383* | 0,037 |
| Lasteaia pikaajalise arengukava väljatöötamine ja ajakohasena hoidmine vastavuses haridusvaldkonna üldiste eesmärkidega | Meeskonna eesmärkide kokkuleppimine ja tegevuste koordineerimine | -0,380* | 0,038 |
| Lasteaia pikaajalise arengukava väljatöötamine ja ajakohasena hoidmine vastavuses haridusvaldkonna üldiste eesmärkidega | Aktiivne osalemine koostöövõrgustikes | -0,377* | 0,040 |
| Lasteaia pikaajalise arengukava väljatöötamine ja ajakohasena hoidmine vastavuses haridusvaldkonna üldiste eesmärkidega | Ühiskondlike muutustega arvestamine lasteaia strateegilises juhtimises | 0,375* | 0,041 |
| Inimeste juhtimine keerulistes olukordades | Teadlik lasteaia maine kujundamine | 0,375* | 0,041 |
| Süsteemsete muudatuste juhtimise meetodikate kasutamine | Ühiskondlike muutustega arvestamine lasteaia strateegilises juhtimises | 0,369* | 0,045 |

Märkused: ρ -Spearmani korrelatsioonikordaja; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Marge Jaasi-Mägi ja Merlyn Toom,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose “Ühendatud alusharidusastutuste juhtide tööaja kasutus ja töörahulolu”, mille juhendaja on Ülle Matsin, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.
4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Marge Jaasi-Mägi

Merlyn Toom

12.05.2026