

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Haridusteaduste instituut
Haridusinnovatsiooni õppekava

Liis Raudvere

JAGATUD JUHTIMINE EESTI RIIGIGÜMNAASIUMITES: RAKENDAMINE,
OOTUSED JUHTÕPETAJATELE JA MÕJUTAVAD TEGURID KOOLIJUHTIDE
ARUSAAMADES

Magistritöö

Juhendaja: kvaliteedijuht Katri Kütt

Tartu 2026

Kokkuvõte

Jagatud juhtimine Eesti riigigümnaasiumites: rakendamine, ootused juhtõpetajatele ja mõjutavad tegurid koolijuhtide arusaamades

Magistritöö eesmärk oli anda ülevaade jagatud juhtimise rakendamisest Eesti riigigümnaasiumites ning juhtide ootustest juhtõpetajatele ning nende arusaamadest jagatud juhtimist mõjutavatest teguritest. Uuringus kasutati kombineeritud metoodikat: analüüsiti 27 riigigümnaasiumi dokumente ja kodulehti, küsitluse kaudu koguti 22 juhi vastused ning viidi läbi viis poolstruktureeritud intervjuud. Tulemused näitasid, et 95% küsimustikule vastanud juhtidest rakendab enda hinnangul jagatud juhtimist, mis põhineb juhtide arusaamades eelkõige rollide ja ülesannete formaalsel jagamisel, delegeerimisel, kaasamisel ning väärtuspõhisel koolikultuuril. Jagatud juhtimist rakendatakse ennekõike laiendatud juhtkonna ja osaliselt ka juhtõpetajate kaasamise abil. Koolijuhtide hinnangul mõjutavad jagatud juhtimise rakendamist juhtõpetajate pädevus, rolliselgus, kollektiivi kaasamine, koolijuhi toetus ja piisavad ressursid.

Võtmesõnad: jagatud juhtimine, riigigümnaasium, koolijuhtimine, juhtõpetaja, laiendatud juhtkond

Abstract

Distributed leadership in Estonian state upper secondary schools: implementation, expectations for teacher leaders, and influencing factors in school leaders' perceptions

The master's thesis examined the implementation of distributed leadership in Estonian state upper secondary schools, focusing on school leaders' expectations of lead teachers and their views on influencing factors. A mixed-methods approach was used: documents and websites of 27 schools were analysed, 22 school leaders completed a questionnaire, and five semi-structured interviews were conducted. The results showed that 95% of respondents reported implementing distributed leadership, mainly through formal role and task distribution, delegation, involvement, and a value-based school culture. Distributed leadership is primarily practised through extended leadership teams and occasionally teacher leaders. Key influencing factors include teacher leaders' competence, role clarity, staff involvement, principal support, and sufficient resources.

Keywords: distributed leadership, shared leadership, Estonian state upper secondary schools, school leadership, teacher leaders

Sisukord

Kokkuvõte	2
Sissejuhatus	4
1. Teoreetiline ülevaade	5
1.1 Koolijuhtimine.....	5
1.2 Jagatud juhtimine.....	6
1.3 Jagatud juhtimise positiivne mõju	7
1.4 Jagatud juhtimisega kaasnevad väljakutsed	9
1.5 Jagatud juhtimise rakendamine läbi laiendatud juhtkonna.....	10
1.6 Jagatud juhtimine Eesti koolides	11
2. Metoodika.....	13
2.1 Valim	13
2.2 Andmekogumine	14
2.3 Andmeanalüüs	15
3. Tulemused	17
3.1 Jagatud juhtimise rakendamine	17
3.2 Juhtide ootused juhtõpetajatele.....	19
3.3 Jagatud juhtimist mõjutavad tegurid.....	22
4. Arutelu.....	26
Kasutatud kirjandus.....	31

Lisad

Lisa 1. Andmekogumisel kasutatud dokumentide loetelu

Lisa 2. Küsimustik koolijuhtidele/õppejuhtidele

Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused

Lisa 4. Tabel 1. Induktiivse sisuanalüüsi kodeerimise näide

Lisa 5. Tabel 2. Jagatud juhtimise viisid ja juhtide rollid Eesti riigigümnaasiumites

Sissejuhatus

Koolide juhtimine on sarnaselt teistele organisatsioonidele liikunud varasemalt hierarhiliselt ja bürookraatlikult administreerivalt juhtimiselt järjest tugevamalt jagatud juhtimise poole (Bush & Glover, 2014; Oppi *et al.*, 2022; Übius *et al.*, 2014), mida peetakse tänapäeva keerulises ja muutavas ühiskonnas toimetulekuks hädavajalikuks (Pont *et al.*, 2009).

Erinevad uuringud on jagatud juhtimisel leidnud olevat mitmeid positiivseid mõjusid nii kooli arengule üldiselt (Harris *et al.*, 2022; Hickey *et al.*, 2022), kui õpetajate koostööle, valmisolekule panustada kooli arengusse (Harris *et al.*, 2022), juhtimisoskustele (Oppi, 2022) ja tööga rahulolule (OECD 2025). Samas ei ole selline positiivne mõju kuidagi automaatselt tekkiv, vaid oluline on viis, kuidas juhtimine on jagatud ja milline on selle olemus ja mõjutavad tegurid (Harris, 2011). Eduka jagatud juhtimise toimimiseks on vajalik mitmete tingimuste olemasolu, nagu head suhted, usaldus (Day *et al.*, 2020), rolliselgus (Harris *et al.*, 2022) ja sobivate pädevuste ning hoiakute olemasolu (Feng *et al.*, 2017).

Kuigi jagatud juhtimine on ka haridusasutustes järjest suuremat populaarsust kogumas (Daniel & Lei, 2019), ei ole see Eesti koolides veel tavapärane. Eesti haridusstrateegia (Haridus- ja Teadusministeerium [HTM], 2019) küll sätestab ühe eesmärgina kollegiaalse juhtimise juurutamise, kuid koolijuhtide ja õpetajate seas läbi viidud uuringud näitavad, et vähem kui pooled Eesti koolijuhtidest kasutavad jagatud juhtimist (Taimalu *et al.*, 2020) ning õpetajad tunnevad, et neid ei kaasata kooli juhtimistegevustesse (Oppi *et al.*, 2022) ja nad ei ole ka ise huvitatud juhtimisülesannete ja juhi rolli võtmisest (Oppi *et al.*, 2020). Koolijuhid tunnevad muret õpetajate juhikompetentside ja -kogemuse pärast (Eisenschmidt *et al.*, 2021) ega oska õpetajaid otsuste tegemisse kaasata (Sillavee, 2018).

Eestis peetakse riikliku hariduspoliitika peamisteks elluviijateks riigigümnaasiume (Tamkivi, 2023). Haridusministeeriumiga sõlmitud Riigigümnaasiumite kvaliteedikokkulepe (HTM, 2018) määrab ühe olulise kvaliteedinäitajana õpetajate osalemise kooli arendus- ja igapäevategevuses ning näeb koolijuhi ühe peamise ülesandena koostöise koolikultuuri loomist. Tamkivi (2023) uuringust selgub, et nimetatud ülesannet tajuvad riigigümnaasiumite koolijuhid selgelt ning oma sõnul kasutavad organisatsiooni juhtimisel jagatud juhtimist. Samas ei selgu uuringust, kuidas jagatud juhtimist mõistetakse või rakendatakse. Ilma selle teabeta ei ole võimalik aga teha järeldusi jagatud juhtimise edukuse osas ega hinnata, millised tingimused toetavad või takistavad õpetajate kaasamist riigigümnaasiumite igapäevasesse juhtimispraktikasse.

1. Teoreetiline ülevaade

1.1 Koolijuhtimine

Kaasaegsete haridusreformide käigus on koolijuhtimine kujunenud hariduspoliitika prioriteediks (Daniel & Lei, 2019), kuna just juhtimisel leitakse olevat äärmiselt suur mõju koolis toimuva õpetamise ja õppimise kvaliteedile (Leithwood *et al.*, 2020). Juhtide rollile ning nende pädevuse tõstmisele, hoidmisele ja hindamisele on eraldi tähelepanu pööratud ka Eesti haridusvaldkonna arengukavas 2021-2035 (HTM, 2020).

Koolijuhtide tegevusvaldkondade jaotusi on erinevaid. Eesti Vabariigi Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus (2026) sätestab üldsõnaliselt, et koolijuht vastutab „õppe- ja kasvatustegevuse korralduse ja tulemuslikkuse ning muude koolis läbiviidavate tegevuste, kooli üldseisundi ja arengu ning rahaliste vahendite õiguspärase ja otstarbeka kasutamise eest“. Viimases TALIS (*Teaching and Learning International Survey*) uuringus tuuakse välja neli koolijuhi tegevuskategooriat: personali valik; eelarve; kooli tegevussuund; õppekava ja õpetamine (OECD, 2025). Eestis rakendatav haridusjuhi kompetentsimudel eeldab juhilt kuue pädevuse olemasolu - strateegia, suhete, organisatsiooni ja meeskonna juhtimine, süsteemne mõtlemine ja koostöö - kusjuures ühe potentsiaalse väljakutsena tuuakse välja järgmise astme juhtide vahel vastutuse ja rollide jagamist (HTM, *s.a.-b*).

Koolide juhtimine, sarnaselt teistele organisatsioonidele, on liikunud varasemalt hierarhiliselt ja bürokraatlikult administreerivalt juhtimiselt üha enam jagatud juhtimise poole (Bush & Glover, 2014; Harris, 2011; Oppi *et al.*, 2022; Übius *et al.*, 2014), mida peetakse esmatähtsaks, et tänapäevases keerulises ja muutuvast ühiskonnas toime tulla (Pont *et al.*, 2009). Jagatud juhtimine on viimase paari aastakümne jooksul muutunud üldtunnustatud ja toetatud hariduspoliitika osaks üle maailma (Bush & Glover, 2014; Harris, 2011), olles tänaseks kujunenud peamiseks juhtimisstiiliks hariduse valdkonnas (Daniel & Lei, 2019). Kuna koolijuhtide töö on muutumas järjest keerulisemaks ja mitmetahulisemaks, peetakse soovitatavaks, et vastutus juhtimise eest ei kuuluks enam ainult koolijuhile, vaid oleks laiendatud ka teistele kooli töötajatele (Pont *et al.*, 2009; Übius *et al.*, 2014). TALIS 2018 raportis (Taimalu *et al.*, 2020) soovitatakse kaasata õpetajaid senisest enam kooli juhtimisse ja otsustusprotsessidesse. Eesti haridusvaldkonna strateegiadokument Tark ja tegus Eesti 2035 (HTM, 2019) näeb ette, et koolijuhid arendaksid kaasavat ja koostöist koolikultuuri ning juurutaksid kollegiaalsemat juhtimist. Viimase TALIS uuringu tulemusel selgub, et Eesti koolijuhid tajuvad täiendusõppe vajadust just õpetajate koostöö suurendamise valdkonnas (Leijen *et al.*, 2025). Seejuures leitakse, et Eesti koolijuhid ja õppejuhid on ennekõike hõivatud erinevate haldusülesannetega, mille kõrvalt on keeruline õppimiskeskse juhi rollile

keskenduda (Cordingley *et al.*, 2021), mis ühelt poolt kinnitab jagatud juhtimise rakendamise vajadust ja teisalt takistab selle elluviimist.

1.2 Jagatud juhtimine

Jagatud juhtimise idee pärineb kognitiivsest ja sotsiaalpsühholoogiast (Day *et al.*, 2020) ning tekkis algselt pragmaatilise tööriistana, mis võimaldas juhtidel oma kasvavat töökoormust alluvate vahel jaotada (Tian *et al.*, 2016). Eestis hakkasid jagatud juhtimisega tihedalt seotud koostöise koolikultuuri ideed juurduma seoses mitmete uuenduslike kooliarendusprojektidega 1990. aastatel (Eisenschmidt *et al.*, 2015). Praeguseks on aga kerkinud esile mitmeid erinevaid arusaamu ja lähenemisi ning puudub selge ja ühene käsitlus sellest, mida jagatud juhtimine endast täpselt kujutab.

Sageli kasutatakse jagatud juhtimise mõistet igasugusest kollektiivsest või laiendatud juhtimispraktikast rääkimisel (Harris, 2011). Zaghmout ja Harrison (2025) tuvastasid jagatud juhtimise alaste artiklite ülevaates 29 erinevat jagatud juhtimise definitsiooni. Näiteks räägitakse sisuliselt samast nähtusest, kasutades termineid nagu jaotatud, meeskondlik ja demokraatlik juhtimine (Spillane, 2005), delegeeritud, hajutatud ning kaasjuhtimine (Pont *et al.*, 2009), kollektiivne juhtimine (Liu, 2020). Seejuures on autorid eri meelt, kas tegemist on osaliste kattuvuste või pea sünonüümsete mõistetega (Liu, 2020) või vastupidi, terminitega, mida siiski ei saa kasutada jagatud juhtimise sünonüümidenä (Spillane, 2005).

Üldiselt iseloomustab jagatud juhtimist eelkõige kollektiivne juhtimine, mille puhul on rõhk koostööl ja teineteiselt õppimisel (Harris, 2004) ning juhtimises osalemine on tehtud kättesaadavaks erinevatele inimestele ja rühmadele (Lahtero *et al.*, 2019). Seega on jagatud juhtimise puhul tegemist liikumisega tavapäraselt heroiliselt või hierarhiliselt juhtimiselt laiendatud ja jagatud juhtimisele, kus eestvedamine ja vastutus on jagatud mitme inimese vahel sõltuvalt olukorra eripärast (Daniel & Lei, 2019). Kõigil koolitöötajatel on vastavalt oma oskustele ja pädevustele võimalik sobival hetkel juhtivat rolli kanda (Hulsbos *et al.*, 2025). Jagatud juhtimine eeldab suhtlemist ja tihedat sidet vertikaalsete ja horisontaalsete juhtimisprotsesside vahel (Bush & Glover, 2014; Day *et al.*, 2020), samuti üldist koostööd ja kõikide osapoolte kaasamist. Jagatud juhtimist aitavad kõige paremini mõtestada nähtused nagu missioon, visioon, eesmärgid, koolikultuur, jagatud vastutus ja juhtimispraktikad (Oppi *et al.*, 2022).

Sama palju kui on jagatud juhtimise definitsioone, paistab olevat ka käsitlusi selle kohta, kuidas juhtimist jagatakse. Kõige lihtsama jaotusena eristatakse sisu- ja vormipõhist juhtimise jagamist: milliseid ülesandeid jagatakse, ehk milliseid juhtimisrolle

meeskonnaliikmed täidavad, ning kuidas ja mitme inimese vahel juhtimine jaotub (Chamberlin *et al.*, 2024). Hulsbos jt (2025) eristavad nelja peamist juhtimise jagamise viisi: struktuuripõhine fikseeritud, struktuuripõhine isetekkeline; suhte- ehk võrgustikupõhine isetekkeline; suhtepõhine fikseeritud juhtimise jagamine. MacBeath (2005) viitab juhi lähenemisest tulenevalt formaalsele, pragmaatilisele, strateegilisele, kultuurilisele, oportunistlikule ja järkjärgulisele juhtimise jagamisele. Feng jt (2017) eristavad killustatud, jagatud, hajutatud ja ühendatud juhtimise dimensioone.

See, kuidas juhtimisega kaasnevad kohustused, vastutus ja võim koolis jagatud on, sõltub suurel määral kohalikust kultuurist, kooli kontekstist ning koolijuhi otsustest ja hinnangutest (Day *et al.*, 2020). Üldistatult võib jagatud juhtimist mõista kui juhtimise jagamist eri osapoolte vahel vastavalt konkreetsele olukorrale ja töötajate pädevusele, mitte kui juhi poolt eelnevalt määratud ülesannete laialijagamist (Hulsbos *et al.*, 2025). Jagatud juhtimisest rääkides rõhutatakse, et tegemist ei ole konkreetse mudeliga, vaid kontseptsiooniga ja tegevuste kogumiga, mis hõlmab erinevaid eestvedamise viise (Day *et al.*, 2020). Seda ei tuleks käsitleda ideaalset juhtimismudelina, vaid pigem lähenemisena, millel on erinevad rakendusviisid (Feng *et al.*, 2017). Seejuures on määrav kõikide töötajate kaasamine, neile juhtimisrolli, vastutuse ja otsustusõiguse jagamine ning liikumine hierarhiliselt ülesannete andmiselt ja delegeerimiselt ühise juhtimise poole.

Käesolevas töös kasutatakse läbivalt terminit „jagatud juhtimine“, mida käsitletakse DeWitti (2023, lk 3) definitsioonile tuginedes juhtimisviisina, „mille puhul kooli töötajatest koosnev juhtimismeeskond jaotab töö nii, et see ei langeks ainult ühe inimese õlule“. Seega keskendutakse eelkõige jagatud juhtimisele kooli juhtmeeskondade, käesolevas töös „laiendatud juhtkonna“ ja juhtimisse kaasatud õpetajate ehk juhtõpetajate kaudu.

1.3 Jagatud juhtimise positiivne mõju

Jagatud juhtimisele omistatakse mitmeid positiivseid mõjusid. Üldist positiivset mõju kooli arengule, tulemuslikkusele ja muudatuste elluviimisele rõhutavad mitmed uurijad (nt Bush & Glover, 2014; Harris *et al.*, 2022; Hickey *et al.*, 2022). Lisaks avaldub positiivne mõju õpetajate koostööle ja kollegiaalsusele ning õpetajate valmisolekule panustada organisatsiooni arengusse (Harris *et al.*, 2022). Ka Oppi jt (2022) leidsid Eesti õpetajaid uurides, et jagatud juhtimise rakendamine on otseselt seotud õpetajate rolli suurenemise ja nende kooli arengusse panustamise kasvuga. Sellisel viisil aitab juhtimise jagamine muuta koolijuhtimist demokraatlikumaks ja võrdõiguslikumaks (Harris, 2011).

Seoses õpetajate rolli suurenemisega ja nende sooviga rohkem kooli tegutsemisse panustada, toetab jagatud juhtimine õpetajate juhtimispädevuse kujunemist, pakkudes neile juhtimiskogemusi (Harris, 2008; Oppi *et al.*, 2020). See omakorda aitab kaasa tulevaste juhtide kujunemisele (Bush & Glover, 2014). Lisaks võib jagatud juhtimise rakendamine toetada õpetajate professionaalset arengut (Oppi *et al.*, 2022). Õpetajate juhiroll avaldab positiivset mõju mitte ainult õpetajatele, vaid usalduse suurenemise kaudu ka kogu koolile, õpilastele, vanematele ja koolivälisele kogukonnale (Schott *et al.*, 2020). Samuti on leitud mitmeid positiivseid seoseid jagatud juhtimise ja innovatsiooni ning uuendusmeelsuse juurutamise vahel (Phillips *et al.*, 2023), mida Eesti riigigümnaasiumite juhid peavad üheks oluliseks nõudeks oma juhirollile (Tamkivi & Eisenschmidt, 2023).

Jagatud juhtimisel leitakse olevat tugev positiivne mõju õpetajate heaolule ja tööga rahulolule (OECD 2025), kuna see rikastab ja mitmekesistab õpetajate tööd (Harris, 2008) ning suurendab õpetajate motivatsiooni ja tunnet, et nende sõnal ja tegevusel on mõju (Eisenschmidt *et al.*, 2021). Kui õpetajad tajuvad, et saavad osaleda otsuste vastuvõtmises ja koolielu korraldamises kaasa rääkida, suureneb nende usk sellesse, et õpetajaamet on ühiskonnas väärtustatud (Übius *et al.*, 2014). Seega toetab jagatud juhtimine õpetajate pühendumust (Hickey *et al.*, 2022), üldist heaolu, tööga rahulolu ja õpetajaametisse jäämisele (García Torres, 2019). Ka Eestis läbiviidud uuringu tulemuse põhjal võib öelda, et juhirolle kandvad õpetajad väärtustavad oma tööd enam ja tunnevad suuremat tööga rahulolu, kuna nende tegevus on mitmekesisem ja pakub suuremaid väljakutseid (Tomingas, 2019).

On leitud, et jagatud juhtimine aitab suurendada akadeemilist optimismi ja toetab kaudselt õppijate õpitulemuste parenemist (Bush & Glover, 2014; Harris *et al.*, 2022). Kuigi juhtimise otsesest mõju õpilaste tulemustele on keeruline hinnata (Harris, 2011), peetakse juhtimist klassiruumis toimuva kõrval tähtsuselt teiseks õpilaste õppimist otseselt mõjutavaks faktoriks (Bush & Glover, 2014). Leithwood jt (2020) väidavad koguni, et koolijuhtimisel võib olla erakordselt positiivne mõju kooli ja õpilaste tulemusele, kui juhtimine on jagatud.

Kokkuvõtteks võib öelda, et kuigi uurijad on proovinud tuvastada jagatud juhtimise erinevaid mõjusid koolile, õpilastele ja õpetajatele ning jõudnud erinevatele järeldustele mõju täpse olemuse ja ulatuse kohta, ollakse üldiselt ühel meelel, et samalaadset positiivset efekti ei teki siis, kui juhtimine on koondatud vaid ühe inimese kätte (Bush & Glover, 2014; Harris, 2008). Üldjoontes peetakse jagatud juhtimist teguriks, mis aitab parendada kooli tõhusust tulla toime mitmesuguste probleemidega ja viia ellu muutusi (Pont *et al.*, 2009).

1.4 Jagatud juhtimisega kaasnevad väljakutsed

Kuigi uuringutes rõhutatakse jagatud juhtimise eeliseid, on ilmne, et selle juhtimisviisi kasutuselevõtt toob kaasa paratamatuid väljakutseid (Harris, 2004). Eelkõige lasub vastutus juhtimise jagamise õnnestumise eest koolijuhil, kellel on keskne roll õpetajate kaasamisel juhtimisse (Oppi *et al.*, 2022). Just koolijuht peaks looma struktuurilised ja kultuurilised tingimused jagatud juhtimise edukaks toimimiseks (Harris, 2011).

Juhtimise jagamisel on oluline roll koostöisel koolikultuuril, headel suhetel (Oppi *et al.*, 2020; Übius *et al.*, 2014) ning usaldusel (Day *et al.*, 2020). Sellega seoses tuuakse ühe murekohana esile võimalike konfliktide tekkimise oht juhirollis olevate õpetajate ja nende kolleegide vahel (Harris, 2004). Selle vältimiseks on oluline tagada rollide selgus ja määratleda konkreetsed piirid ja vastutusvaldkonnad (Feng *et al.*, 2017; Harris *et al.*, 2022). Samuti tuleb arvestada vajadusega arendada õpetajate juhtimispädevust (De Lima, 2008; DeWitt, 2023) ja tunnustada juhirolli kandvaid õpetajaid (Pont *et al.*, 2009). Lisaks juhtimispädevusele on eduka jagatud juhtimise toimimiseks tähtsad juhirolli kandvate õpetajate isikuomadused ja suhtlusstiil (Feng *et al.*, 2017). Sageli võivad laiendatud juhtkonna liikmete ebakindlus, puudulikud meeskonnatöö- ja suhtlusoskused ning oma vähene usk oma mõjusse kujuneda takistuseks jagatud juhtimise toimimisele (DeWitt, 2023).

Pingete vältimiseks on koostöise koolikultuuri toetamiseks vajalik eraldada koostööks kindel aeg (Harris, 2004; Printy & Liu, 2021), leppida kokku selged tööviisid (DeWitt, 2023) ja vältida liigset ülekoormust (De Lima, 2008). Just õpetajate töökoormuse kasvu peetakse sageli jagatud juhtimise rakendamise suurimaks murekohaks ja takistuseks (Harris, 2011). Seetõttu soovitatakse juhirolli kandvate õpetajate puhul vähendada nende kontakttundide arvu, et neil oleks rohkem aega panustada kooli arendustegevustesse (Oppi *et al.*, 2022).

Kuigi uurijate hulgas esineb lahkavamusi selles, kas jagatud juhtimine seisneb eelkõige rollide jagamises, suhtlemises, koolikultuuris või milleski muus, on ilmne, et juhirollide ja juhtimisülesannete jaotumine koolides on keskse tähtsusega. Selge on see, et juhtimise jagamine tõstatab uudseid küsimusi selle kohta, kuidas vastutust ja autoriteeti jagada ja kes seda peaks tegema (Harris, 2004). Esmatähtsaks peetakse siiski rolliselgust ja iga individuaalse vastutusala seotust kooli strateegiliste eesmärkidega (Bush & Glover, 2014), samuti juhirolli kandvate töötajate usku oma mõjusse, ühist mõtteviisi, pühendumust kooli arengusse panustamisele ning koostööd toetavate ressursside ja tingimuste olemasolu (DeWitt, 2023).

1.5 Jagatud juhtimise rakendamine läbi laiendatud juhtkonna

Jagatud juhtimist toetavad koolides sageli formaalsed struktuurid nagu kooli juhtmeeskond, mis vastutab õppetöö kavandamise, ressursside jaotamise, õppekava koordineerimise ja koolitasandi otsuste eest (OECD 2025). Juhtmeeskonna mõiste on mitmetähenduslik ja sõltuv konkreetsest kontekstist, varieerudes nii haridussüsteemide kui koolisiseste struktuuride lõikes (Bento *et al.*, 2023; Lipscombe, 2021). Käesolevas töös kasutatakse Eesti kontekstis laialt levinud terminit „laiendatud juhtkond“, mis tähistab struktuuri, kuhu lisaks koolijuhile ja õppejuhile kaasatakse igapäevaste otsuste tegemisse ka teisi koolitöötajaid.

Laiendatud juhtkonda peetakse üheks praktilisemaks juhtimise jagamise viisiks (OECD 2025). Jagatud juhtimise käsitluses nähakse laiendatud juhtkonda keskse lülina, kellele delegeeritakse oluline osa juhtimisvastutusest eesmärgiga parandada kooli igapäevast toimimist ja õpitulemusi (Bush, 2023). Erinevalt mitteametlikust jagatud juhtimisest iseloomustab laiendatud juhtkonda formaalne vastutus, autoriteet ning aruandekohustus konkreetsete pedagoogiliste ja organisatsiooniliste valdkondade eest (Lipscombe, 2021).

Kuigi juhtmeeskonnad võivad koosneda vaid koolijuhist ja tema asetäitjatest, võib sellise lähenemise puhul probleemiks kujuneda õpetajate esindatuse puudumine (DeWitt, 2023). Laiendatud juhtkondadesse kuuluvad sageli ainesektsioonide juhid või valdkonna koordinaatorid, kes paiknevad hierarhiliselt kooli juhtkonna ja õpetajate vahel ning täidavad silla või vahendaja rolli organisatsiooni eri tasandite vahel (Bento *et al.*, 2023; Lipscombe *et al.*, 2025). Käesolevas töös on selliste ainevaldkonna tööd koordineerivate õpetajate kohta läbivalt kasutusel termin „juhtõpetaja“. Juhtõpetajad juhivad tavaliselt õppekava ja pedagoogikat, toetavad ja juhendavad õpetajaid, korraldavad õpetajate professionaalset arengut, haldavad ressursse ja andmeid ning vahendavad väliseid nõudeid oma meeskondadele (Lipscombe *et al.*, 2025). Tegutsedes mitmete mõjude ristumiskohas – riiklikud nõuded, kooli juhtkonna ootused, professionaalsed väärtused, suhted meeskonnas ja klassiruumi reaalsus – muutub laiendatud juhtkond keskseks teguriks jagatud juhtimise toimimisel, kuid on samal ajal eriti haavatav rollikonfliktide ja ülekoormuse suhtes (Bento *et al.*, 2023). Juhtõpetaja rolliga kaasneb sageli topeltidentiteet: inimene on ühtaegu kolleeg ja juht, mis eeldab keerukaid suhtlemis- ja juhtimisoskusi ning pidevat rollipiiride tasakaalustamist (Grootenboer *et al.*, 2019; Lipscombe *et al.*, 2025).

Laiendatud juhtkonda kuuluvate juhtõpetajate rolliga seoses tuuakse väljakutsena sageli välja juhtimispädevuste piiratust, kuna keskastme juhid liiguvad sageli ametisse õpetamisalase pädevuse, mitte süsteemse juhtimiskoolituse alusel (Lipscombe *et al.*, 2025). Samuti leitakse, et tõhus areng selles rollis ei sõltu üksnes individuaalsetest oskustest, vaid ka

organisatsioonilistest tingimustest, nagu usaldus, rolliseltus ja koostöökultuur, mis võimaldavad laiendatud juhtkonnal toimida sisuliste pedagoogiliste juhtidena (Bento *et al.*, 2023; Bush, 2023). Emotsionaalne töö, konfliktide juhtimine ja identiteediga seonduvate pingete kogemine on kujunenud juhtõpetajate töö lahutamatuks osaks (Ainsworth *et al.*, 2024; Lipscombe, 2021).

1.6 Jagatud juhtimine Eesti koolides

Põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse (2026) järgi juhib Eestis kooli direktor, kes kaasab õppe- ja kasvatustegevusega seotud ostuste tegemisse kõigist õpetajatest koosneva õppenõukogu. Ametlik juhtkond hõlmab lisaks direktorile ka õppejuhti ning suuremates koolides arendusjuhte ja huvitegevuse ning hariduslike erivajadustega õpilaste õppe koordinaatoreid (Eisenschmidt *et al.*, 2024). Tavapärase on ühe ainevaldkonna õpetajate koondumine ainesektsioonidesse, kus tehakse koostööd ja vahetatakse kogemusi ning teadmisi (HTM, *s.a.-a*). Laiendatud juhtkonna mõiste ei ole Eestis ametlikult määratletud, kuid see on laialdaselt kasutusel ning hõlmab sõltuvalt koolist mitmesuguste ametikohtade esindajaid. Eestis läbi viidud uuringu tulemused näitavad aga, et koolijuhid on sageli laiendatud juhtkonna tööga rahulolematud, kuna selles võib puududa selge suund ja strateegilised eesmärgid või ei ole eesmärgi piisavalt selgelt kommunikeeritud ega kasutata neid igapäevases otsustamises ja töökorralduses (Poom-Valickis *et al.*, 2022).

Seejuures on märgiline, et koolijuhtide ja õpetajate suure autonoomia ja otsustusõiguse tõttu (Oppi *et al.*, 2020) liigitatakse Eesti rahvusvahelises võrdluses nende riikide hulka, kus õpetajate vastutus otsustusprotsessides on suur (Taimalu *et al.*, 2020). Viimane TALIS uuring (OECD, 2025) näitab, et Eesti õpetajatel on keskmisest rohkem sõnaõigust kõikides uuritud valdkondades. Samas osutavad varasemad uuringud, et kuigi Eesti koolijuhid jagavad tavapäraselt otsustusõigust ja vastutust oma meeskonnaga, ei hõlma see enamasti õpetajaid ning koolides domineerivad siiski formaalsed struktuurid (Oppi *et al.*, 2020). Tööülesandeid jagab juht ülevalt alla, õpetajate initsiatiiv juhtimises osaleda on madal (Poom-Valickis *et al.*, 2022) ning õpetajate sisuline koostööd vajab arendamist (Cordingley *et al.*, 2021). Seejuures ilmneb, et Eesti koolijuhtide ja õpetajate arusaamad otsustusvõimalustest ja juhtimisse kaasatusest erinevad: juhtide hinnangud koostööle, otsustamisse kaasatusele ja jagatud vaadetele on õpetajate hinnangutest kõrgemad (Leijen *et al.*, 2025). Seega on ilmne, et õpetajate ja koolijuhtide arvamused selle kohta, mil määral jagatud juhtimine rakendub, on erinevad.

Eelnevat arvesse võttes võib väita, et jagatud juhtimine ei ole Eesti koolides veel tavapärane. TALIS 2018 uuringust nähtub, et vähem kui pooled koolijuhid kasutavad jagatud juhtimist (Taimalu *et al.*, 2020). Samuti tunnevad õpetajad, et neid ei kaasata kooli juhtimistegevustesse (Oppi *et al.*, 2022; Übius *et al.*, 2019) ning TALIS 2024 uuringu tulemused osutavad, et Eestis on õpetajad koolide juhtkonnas esindatud üsna vähesel määral (Leijen *et al.*, 2025). Õpetajad ei ole sageli ise huvitatud juhtimisülesannete ja juhirolli võtmisest (Oppi *et al.*, 2020), koolijuhid ei oska õpetajaid ainetunnist väljapoole ulatuvate otsustuste tegemisse kaasata ega nende initsiatiivi toetada (Oppi *et al.*, 2020; Sillavee, 2018) ning on samas kahtleval seisukohal, kas õpetajad neile pandud vastutusega toime tulevad (Eisenschmidt *et al.*, 2021). Koolijuhtide hinnangul toimib jagatud juhtimine Eesti koolides peamiselt ülalt alla: juhtkond määrab ülesanded, pakub ideid ning suunab tööruhmade moodustamist, kuid samas ootavad koolijuhid õpetajatelt suuremat initsiatiivi ja vastutuse võtmist (Poom-Valickis *et al.*, 2022).

Eesti riigigümnaasiumite ja Haridus- ja Teadusministeeriumi vahel sõlmitud kvaliteedikokkulepe (HTM, 2018) paneb koolijuhile kohustuse luua koostöine õhkkond ja sätestab ühe kvaliteedikriteeriumina nii õpetajate kui ka õpilaste osaluse kooli arendustegevuses. Seega on riigigümnaasiumitele seatud ootus jagatud juhtimise rakendamiseks. Tamkivi (2023) uuringust selgus, et riigigümnaasiumite juhid peavad üksmeelselt jagatud juhtimist sobivaimaks juhtimisviisiks, kuid nende arusaamad selle olemusest erinevad. Sillavee (2018) leidis riigigümnaasiumite juhtide võimestavat käitumist uurides, et koolijuhid küll väidavad, et õpetajatel on suur otsustusõigus, kuid täpsemal vaatlusel selgus, et kooliüleste otsuste vastuvõtmisesse õpetajaid siiski ei kaasata. Seega esineb jagatud juhtimise olemuse mõistmises ja rakendamises erinevusi nii koolijuhtide vahel kui õpetajate ja koolijuhtide arusaamades. Sarnaselt teiste Eesti koolijuhtidega nendivad ka riigigümnaasiumite juhid, et õpetajad ei ole juhirolli võtmisest huvitatud ega toeta oma varasemate kogemuste põhjal sageli jagatud juhtimise kontseptsiooni (Tamkivi, 2023).

Riigigümnaasiumitele ja nende juhtidele on seatud kõrged ootused, kuid puuduvad uuringud, mis võimaldaksid analüüsida, kas juhid suudavad nendele ootustele vastata (Tamkivi & Eisenschmidt, 2023). Riigikontroll toob oma aruandes esile, et oluline on uurida kvaliteedileppe rakendamist ning jagada sealt saadud teadmisi gümnaasiumihariduse parendamiseks (Riigikontroll, 2022). Samas on Eesti riigigümnaasiume seni veel vähe uuritud. Tamkivi (2023) uuris oma magistritöö raames kaheksa riigigümnaasiumi juhi üldisi juhtimispehõhimõtteid ning Sillavee (2018) kuue riigigümnaasiumi koolijuhi võimestavat

käitumist. Erinevad uurijad (nt. Hickey *et al.*, 2022; Leithwood *et al.*, 2020; Liu, 2020; Printy & Liu, 2021) on kutsunud üles jagatud juhtimist täpsemalt uurima.

Tuginedes eelnevale, lähtub käesolev magistritöö probleemist, et jagatud juhtimist riigigümnaasiumites küll soovitatakse rakendada ja juhtide hinnangul ka rakendatakse, kuid ei ole teada, kuidas juhid seda mõistavad ja ellu viivad. Seega on käesoleva magistritöö eesmärk anda ülevaade jagatud juhtimise rakendamisest, juhtide ootustest juhtõpetajatele ning nende arusaamadest jagatud juhtimist mõjutavatest teguritest Eesti riigigümnaasiumites. Töö tulemuste põhjal saab esitada soovitusi jagatud juhtimise tõhusamaks rakendamiseks Eesti kontekstis. Magistritöö käigus otsitakse vastust järgmistele uurimisküsimustele:

- Kuidas rakendatakse jagatud juhtimist Eesti riigigümnaasiumites?
- Millised on koolijuhi ootused juhtõpetajatele?
- Millised on jagatud juhtimist mõjutavad tegurid koolijuhtide arusaamades?

2. Metoodika

2.1 Valim

Magistritöö eesmärgist lähtuvalt oli uuringu esimese etapi valim kõikne, hõlmates kõiki statsionaarset õpet pakkuvat 27 Eesti riigigümnaasiumi. Väikese populatsiooni puhul on kõikne valim põhjendatud ja otstarbekas (Beilmann & Rämmar, 2025). Riigigümnaasiumite nimekiri ja kodulehtede aadressid pärinevad Haridus- ja Teadusministeeriumi kodulehelt (Keskkharidus, *s.a.*).

Uuringu teises etapis moodustasid üldkogumi kõikide riigigümnaasiumite juhid ehk koolijuhid ja õppejuhid, kellele saadeti küsimustik jagatud juhtimise põhimõtete ja rakendamise kohta koolis. Küsimustik saadeti juhtidele e-posti teel. 27 kontakteerunud juhist vastas küsimustikule 22 (81,5%), neist 19 (86%) olid koolijuhid ja 3 (14%) õppejuhid. Vastajate töökogemus üldhariduses varieerus 2,5 aastast 48 aastani ($M=18$; $SD=12,4$) ning juhtimiskogemus praeguses koolis 1 aastast 38 aastani ($M=7,8$; $SD=9,2$). Vastajatest 13 (59%) olid naised ja 9 (41%) mehed. Koolide suurus jäi vahemikku 150–1030 õpilast.

Töö kolmandas etapis kasutasin eesmärgipärast valimit, mille kujundas uuringu eesmärgist ja eelmistes uuringu etappides kogutud teadmistest lähtudes (Beilmann & Rämmar, 2025). Selleks jaotasin kõik 27 riigigümnaasiumi õpilaste arvu ja loomise aasta alusel rühmadesse. Andmed koolide loomise või riigigümnaasiumina tegutsemise alguse kohta pärinevad Haridus- ja Teadusministeeriumi kodulehelt (Keskkharidus, *s.a.*), õpilaste arvu andmed küsimustikust või selle puudumisel Haridussilma 2024/25. õppeaasta avalikust

andmebaasist. Koolid jagunesid loomise aja järgi kaheks rühmaks: 1. põlvkond (1994–2016) ja 2. põlvkond (2018–2024), ning suuruse järgi kaheks: 150–390 ja 400–1000+ õpilast. Nii moodustus neli profiili: 1. põlvkonna väikesed ja suured koolid ning 2. põlvkonna väikesed ja suured koolid.

Seejärel koostasın võrdlustabeli nende koolide kohta, kus küsimustiku põhjal olid kasutusel laiendatud juhtkond ja juhtõpetajad. Igast profiilist valisin ühe koolijuhi, kuid 2. põlvkonna suurte koolide hulgast valisin valimi parema esindatuse huvides kaks koolijuhti. Juhtide valikul tuginesin dokumendianalüüsi käigus kogutud andmetele selle kohta, kuidas jagatud juhtimise põhimõtted kajastuvad kooli dokumentides. Eesmärk oli kaasata igat rühma esindav kool, kus jagatud juhtimist väärtustatakse ja juhtõpetaja rolli abil rakendatakse, et saada võimalikult laiapõhjaline ülevaade jagatud juhtimist mõjutavatest teguritest ja juhtõpetaja rollist. Intervjuukutse saatsin kaheksale juhile, kellest kaks keeldusid, põhjendades miks nad ei pea end sellel teemal pädevaks vestluspartneriks. Üks juht ei vastanud kutsele.

Valimi väiksust arvestades esitan anonüümsuse ja konfidentsiaalsuse tagamiseks andmed vaid rühmitatult, ilma juhtide ja koolide detailseid andmeid välja toomata.

2.2 Andmekogumine

Andmekogumine koosnes kolmest teineteist toetavast etapist: dokumendiuringust (november 2025-veebruar 2026), küsimustikust (detsember 2025-veebruar 2026) ja poolstruktureeritud intervjuudest (veebruar-märts 2026). Valiidsuse ja reliaabluse tagamiseks kasutasin nii andmete kui ka metodoloogilist triangulatsiooni (Strömpl, 2020): andmeallikatena rakendasin nii teisaseid andmeid olemasolevate dokumentide näol kui uurimuse käigus kogutud esmaseid andmeid ning kombineerisin kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid andmekogumismeetodeid. Kuna dokumendiuring kajastab eelkõige formaalset juhtimisstruktuuri, mitte juhtimise tegelikku toimimist, viisin lisaks läbi küsimustiku koolide olukorra sisulisemaks kaardistamiseks ja intervjuueeritavate leidmiseks ning intervjuud jagatud juhtimise süvitsi mõistmiseks.

Andmekogumise algaasis analüüsisin kõigi 27 Eesti riigigümnaasiumi kodulehti ja dokumente, et tuvastada formaalselt kirjeldatud juhtimisstruktuure ja juhtimisega seotud infot. Dokumendiuring hõlmas kõigi 27 riigigümnaasiumi kodulehekülgi, põhimäärausi, õppekavasid ja olemasolul viimaseid arengukavasid, et leida viiteid jagatud juhtimise põhimõtetele ja rakendamisele. Kõigi analüüsitud dokumentide nimekiri on esitatud lisa 1.

Järgmises etapis koostasın küsimustiku jagatud juhtimise põhimõtete ja protsesside rakendamise kaardistamiseks. Küsimustik koosnes neljast plokist: vastaja taustaandmed, kooli

taustaandmed, jagatud juhtimine ning juhtivad rollid koolis. Eesmärk oli selgitada, kui paljud Eesti riigigümnaasiumid rakendavad jagatud juhtimist ning kas ja kuidas on formaalsed juhirollid koolis jagatud. Vastaja ja kooli taustaandmete küsimine võimaldas valida kvalitatiivsesse uuringuetappi eri tüüpi koole. Teise ja kolmanda ploki küsimuste arv ja sisu sõltusid osaliselt varasematest vastustest. Küsimustik sisaldas minimaalselt 12 ja maksimaalselt 18 küsimust ning hõlmas nii suletud kui avatud küsimusi, kusjuures suletud vastuseid sai vajaduse korral kommenteerida. Küsimustik on esitatud lisa 2.

Valiidsuse tagamiseks piloteerisin küsimustikku kahe uuringus mitteosalenud koolijuhiga. Piloteerimise järel täpsustasin sõnastust arusaadavuse parandamiseks ja lisasin vastuste kommenteerimise võimaluse. Küsimustiku saatsin 27 riigigümnaasiumi juhile või kooli üldmeilile palvega, et sellele vastaks koolijuht või õppejuht. Küsimustikuga kaasnes selgitav kaaskiri. Esmasele e-kirjale järgnes neli meeldetuletust neile, kes polnud vastanud või kelle vastused olid jäänud poolikuks.

Kolmandas etapis viisin läbi poolstruktureeritud intervjuud küsimustiku põhjal väljavalitud viie juhiga, kes rakendasid oma koolis jagatud juhtimist ja juhtõpetajate rolli. Intervjuude eesmärk oli mõista süvitsi jagatud juhtimist mõjutavaid tegureid ning juhtide ootusi juhtõpetajatele. Koolijuhtide valikukriteeriume kirjeldan valimi alapeatükis. Uurimisküsimustest ja teoreetilisest raamistikust lähtudes koostasintervjuukava (lisa 3), mis keskendus juhtimisrollide jaotusele, selle protsessidele ja põhimõtetele, koolijuhiga ootustele juhtõpetajatele ning jagatud juhtimist mõjutavatele teguritele. Küsimused jagunesid temaatilistesse plokkidesse ning hõlmasid nii kirjeldavaid kui tõlgendavaid küsimusi (Lepik *et al.*, 2025). Kõik intervjuud toimusid *MS Teams* videokoosolekutena, mille salvestasin ja transkribeerisin. Lähtudes intervjuude eetilistest nõuetest (Lepik *et al.*, 2025), selgitasin enne intervjuu algust osalejatele uuringu eesmärki, salvestamise ning salvestiste säilitamise ja kasutamise põhimõtteid ning küsisin informeeritud nõusoleku. Intervjuud kestsid 47-68 minutit ning kõikide transkriptsioonide kogumaht oli 63 lehekülge. Salvestisi hoiustasin kuni transkribeerimiseni parooliga kaitstud arvutis, seejärel anonümiseerisin intervjuud ja kustutasin salvestised. Transkriptsioone säilitan samuti parooliga kaitstud arvutis ning neile on ligipääs ainult minul ja kaaskodeerijal.

2.3 Andmeanalüüs

Uurimuse algfaasis läbi viidud dokumendiuringus kasutasin nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset lähenemist, mis võimaldab olemasolevaid tekstiallikaid süstemaatiliselt analüüsida (Morgan, 2022). Analüüsi eesmärk oli saada ülevaade juhtimisstruktuuride

ametlikust dokumenteerimisest ning juhirollide kirjeldustest ja levikust. Juhirollide ja juhtimisstruktuuride kaardistamiseks rakendasin kvantitatiivset sisuanalüüsi, loendades mõistete „juhtkond“, „laiendatud juhtkond“ ning erinevate juhtivatele või muudele vastutusega seotud rollidele viitavate nimetuste esinemist koolide kodulehtedel ning vastavate dokumentide olemasolu dokumendihaldussüsteemis Pinal. Kodulehtedelt kogutud andmed kandsin tabelitöötlusprogrammi *MS Excel*, et koostada ülevaade iga kooli juhtimisstruktuurist ja juhtivatest rollidest. Seejärel kategoriseerisin ja loendasin rollid. Juhirollide täpsemaks jaotamiseks teostasin kvalitatiivse analüüsi, rühmitades andmed nende eeldatava sisu alusel. Juhtimisstruktuuride sisuliseks mõistmiseks kasutasin kvalitatiivset sisuanalüüsi, võrreldes kõigi 27 riigigümnaasiumi põhimäärusi, õppekavasid, arengukavasid, kodulehtede infot ja Pinalis leiduvaid juhtimist käsitlevaid dokumente.

Küsimustiku andmete analüüsimisel kasutasin suletud küsimuste puhul kirjeldavat statistikat ning avatud küsimuste vastuste puhul induktiivset kvalitatiivset sisuanalüüsi. Poolstruktureeritud intervjuude andmete analüüsimisel kasutasin kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi QCAmap tarkvaras (Mayring & Fenz, 2019), mis võimaldab süvitsi mõista uuritavate arusaamu ja tõlgendusi (Kalmus *et al.*, 2015). Intervjuud transkribeerisin avaliku kõnetuvastusteenuse tekstiks.ee abil (Olev & Alumäe, 2024) ning seejärel kontrollisin ja parandasin automaattranskriptsiooni vead. Induktiivne sisuanalüüs algas vastustega tutvumisest ja avatud kodeerimisest. Märgistasin tähenduslikud tekstilõigud, koostasid nende põhjal esialgse koodiraamatu ning määratlesin iga koodi sisu, et tagada kodeerimise järjepidevus. Seejärel koondasid sama koodi alla kuuluvad tekstilõigud, võrdlesid nende sisu ja hindasid esinemissagedust. Pärast kõigi andmete kodeerimist koondasid sarnased koodid sisult lähedasteks kategooriateks. Induktiivse sisuanalüüsi kodeerimise näide on toodud lisa 4, tabelis 1. Analüüsi läbipaistvuse ja usaldusväarsuse suurendamiseks kaasasin kaaskodeerija (O'Connor & Joffe, 2020), kelleks antud uuringus oli magistritöö juhendaja.

Olles uurijana ise uuritava populatsiooni esindaja, võib käesolevat magistritööd pidada ka insaideruuringuks (Opermann, 2025). Selline positsioon võimaldas paremat kontekstitundmist ja sügavamat arusaamist, kuid samas tõi kaasa vajaduse teadlikult hoida erapooletust ja distantsti. Uurija refleksiivsuse tagamiseks pidasid seega uurimisprotsessi jooksul uurijapäevikut, kuhu dokumenteerisid tähelepanekud, esmased tõlgendused ning oma isiklikud reaktsioonid ja võimalikud eelhoiakud (Opermann, 2025). Uurijapäeviku pidamine aitas teadvustada võimalikke subjektiivseid mõjutusi andmete kogumisel ja analüüsimisel ning vähendada ohtu, et isiklik kogemus või eelnev teadmine hakkaks suunama tulemuste

tõlgendamist. Seeläbi oli uurijapäevik üheks vahendiks uurimistöö läbipaistvuse ja usaldusvääruse tugevdamisel.

3. Tulemused

Käesoleva uuringu eesmärk oli anda ülevaade jagatud juhtimise rakendamisest Eesti riigigümnaasiumites, juhtide ootustest juhtõpetajatele ja juhtide arusaamadest jagatud juhtimist mõjutavatest teguritest. Järgnevalt esitan uurimistulemused uurimisküsimuste kaupa kõikide andmekogumismeetodite üleselt. Kvalitatiivse uuringu tulemusi toetan tsitaatidega, mis on anonüümsuse tagamiseks nummerdatud intervjuude kaupa (intervjuud 1-5). Loetavuse tagamiseks olen tsitaate vajaduse korral lühendatud, eemaldades sõnakordused ja antud kontekstis ebaolulised lausekatked, mis on tähistatud sümboliga (...).

3.1 Jagatud juhtimise rakendamine

Andmed jagatud juhtimise rakendamise kohta pärinevad dokumendianalüüsist ning küsimustiku vastustest. Dokumendianalüüsi valimi moodustavad kõik statsionaarõpet pakkuvad riigigümnaasiumid (n=27) ja küsimustiku valimi küsimustikule vastanud riigigümnaasiumite juhid (n=22).

Küsimustiku vastustest ilmneb, et 21 vastanud juhti (95%) leiab, et koolis rakendatakse jagatud juhtimist. Juhid näevad jagatud juhtimist eelkõige formaalsete juhtivate rollide ja vastava juhtimisstruktuuri kaudu. Kvalitatiivne induktiivne sisuanalüüs juhtide arusaamadest jagatud juhtimise rakendamise kohta toob esile neli põhikategooriat: **juhtimise struktuurne ja formaalne jagamine, otsuste delegeerimine ja vastutuse jagamine, koostöö ja kaasamine ning väärtuspõhisus.**

Kõige sagedamini kirjeldavad juhid jagatud juhtimist laiendatud juhtkonna, juhtõpetajate, töögruppide ja -rühmade eestvedajate ja mitmetasandilise juhtimise kaudu. Oluliseks peetakse regulaarseid kohtumisi, koosolekuid ning selgeid otsustus- ja arutelustruktuure. Otsuste delegeerimise ja vastutuse jagamise puhul rõhutavad juhid õpetajate autonoomiat, jagatud vastutust ning vabaduse ja vastutuse tasakaalu. Seda väljendavad seisukohad, et „koolijuht ei sekku igasse otsusesse“ ning „iga töötaja on oma ala juht“. Koostööl ja kaasamisel on jagatud juhtimises keskne roll, hõlmates meeskonnatööd, dialoogi, tagasiside küsimist ning õpetajate, õpilaste ja teiste huvigruppide kaasamist otsustesse regulaarsete kohtumiste, õppenõukogude ja töörühmade kaudu. Väärtuspõhisust kirjeldatakse usalduse, ühiste väärtuste ja eesmärkide seadmise, kollegiaalsuse ja kollektiivse juhtimise kaudu, kus toetatakse õpetaja initsiatiivi.

Juhtimise formaalne jagamine väljendub eelkõige juhtkonna olemasolus 90% koolides ja laiendatud juhtkonna olemasolus 68% koolidest. Küsitlusele vastanute kirjelduse järgi varieerub juhtkondade suurus kahest (koolijuht ja õppejuht) kuni üheksa liikmeni. Kõigis juhtkondades on esindatud koolijuhi ja õppejuhi rollid, millele lisanduvad sagedasemini huvijuhi, IT-juhi, juhiabi ja tugimeeskonna juhi rollid. Õpetajad on juhtõpetajate kaudu juhtkonnas esindatud kahes koolis (9% küsitlusele vastanud koolidest). Täpne juhtkondade koosseis on leitav lisas 4, tabelis 1.

Laiendatud juhtkonna suurus ulatub seitsmest liikmest kuni 20-liikmelise eestvedajate tiimini. Kõige sagedamini kaasatakse sinna lisaks juhtkonnale ainevaldkondade juhtõpetajaid, kes kuuluvad laiendatud juhtkonda kõigis koolides, kus sellised rollid eksisteerivad (59% küsimustikule vastanud koolides). Juhtõpetajate arv erineb kooliti, varieerudes vahemikus 3-8 ja lähtudes gümnaasiumi riikliku õppekava ainevaldkondade jaotusele tuginevatest vastutusvaldkondadest. Kõikide koolide lõikes on õpetajate ja juhtõpetajate keskmine suhtarv 12:1, mis tähendab, et juhtõpetaja olemasolul laiendatud juhtkonnas, esindab iga juhtõpetaja keskmiselt 12 õpetajat. Enamasti koosneb laiendatud juhtkond administratiiv ja tugiülesandeid täitvatest töötajatest. Ühes koolis osaleb seal üle nädala õpilasesinduse liige. Kuigi laiendatud juhtkondade liikmete arv erineb koolide suuruse ja vanuse järgi, ei ilmne olulisi erinevusi nende osakaalus kogu töötajaskonnast: keskmiselt kuulub laiendatud juhtkonda 23% töötajatest. Õpetajad on laiendatud juhtkondades esindatud vaid juhtõpetajate ja (juht)mentoritena. Täpne laiendatud juhtkondade koosseis on leitav lisas 4, tabelis 1.

Kui koolijuhtide hinnangul on juhtimine formaalselt jagatud, siis dokumendianalüüsist ilmneb, et ametlikult avaldatud info põhjal ei saa järeldada, kui paljud Eesti riigigümnaasiumid jagatud juhtimist kasutavad, sest juhtimisstruktuuride kajastamine kodulehtedel on ebaühtlane. Kvantitatiivse analüüsi järgi on 27 koolist juhtkond kodulehel selgelt eristatud 11 juhul (40%). Juhtkonna kajastamine oli kõige sagedasem 1. põlvkonna väikestes koolides (62,5%) ning kõige harvem 2. põlvkonna suurtes koolides (33%). Ühegi kooli kodulehel ei ole laiendatud juhtkonda eraldi välja toodud. Kodulehekülgedel leidub viiteid jagatud juhtimisele koolide väärtuste ja kirjelduste all. Kolme kooli (11%) kodulehel on kooli eripärana välja toodud kaasav või meeskondlik juhtimine ning laiemalt koostööd või kaasamist rõhutab ühe kooli põhiväärtusena 14 kooli (52%). Dokumendihaldussüsteemis Pinal ei leidu jagatud juhtimisele viitavaid käskkirju, välja arvatud üksikud laiendatud juhtkonna koosseisu kinnitamise ja ainevaldkonna juhtide määramise käskkirjad. Arengukavades mainitakse üldist koostöö suurendamist ühe eesmärgi või tegevusena 11 juhul (41%) ning konkreetselt õpetajate juhtimisse kaasamist 2 juhul (0,7%).

Põhimääruste analüüs näitab, et kõigi koolide juhtimist käsitlevad sätted on identsed. Põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse (2026) §71 lõike 1 alusel sätestavad need, et kooli juhib direktor, kes tagab koostöös õppenõukogu, hoolekogu ja õpilasesindusega kooli tulemusliku töö ning arengukava, õppekava ja kodukorra täitmise. Sellele lisandub jagatud juhtimist toetav võimalus moodustada õppetegevuse ning koolieluga seotud küsimuste lahendamiseks nõuandvaid komisjone ja töörühmi.

Koostööle ja töörühmade moodustamisele viitavad ka koolide õppekavad. Analüüsitud 27 õppekavast 15-s (55%) sisaldub identne sõnastus, et igal kooli töötajal on võimalik osaleda kooli arengut puudutavate teemade tõstatamises, aruteludes ja otsustamises. Kuue kooli (22%) õppekavas kirjeldatakse konkreetsemat juhtimisstruktuuri: õpetajate jagunemist valdkondadesse, nende ülesandeid, vastutusalasid ja juhtimist. Viie kooli (19%) õppekavas nimetatakse õpetajate tegevuse ja koostöö eest vastutavaid või seda koordineerivaid ametikohti. Enamasti piirduakse siiski üldsõnalise koostöö kirjeldusega, tuues välja koostöövormid (õppenõukogud, infokoosolekud, arendustööpäevad, töögrupid) ning koostöised tegevused (ainekavade koostamine, lõimingu rakendamine, küsimuste arutamine).

Eesti riigigümnaasiumite juhtimisstruktuur on üldiselt mitmetasandiline: kooli juhib juhtkond, mis koosneb eelkõige koolijuhist ja õppejuhist, kuid kuhu kuuluvad sageli ka erinevad administratiivsed ja tugifunktsioone täitvad töötajad. Järgmiseks juhtimistasandiks on laiendatud juhtkond, kuhu juhtõpetaja rolli olemasolu korral kaasatakse õpetajate esindajatena juhtõpetaja. Ametlikke juhtimisstruktuure kooli dokumentides enamasti ei kirjeldata ja viiteid juhtimis põhimõtetele leidub peamiselt vaid kaudselt õppekavades ja kooli kirjeldustes, kus need on sageli korduvad ja sisuliselt kirjeldamata. Koolijuhid seevastu leiavad, et nad kasutavad jagatud juhtimist, kuna tööülesanded ja vastutusvaldkonnad on jagatud, kogu koolipere on otsuste tegemisse kaasatud ning tegutsetakse ühiseid väärtusi ja põhimõtteid järgides.

3.2 Juhtide ootused juhtõpetajatele

Teisele uurimisküsimusele vastuse leidmiseks viisin läbi viis poolstruktureeritud intervjuud koolijuhtidega, kes igapäevaselt jagatud juhtimist (sh õpetajate kaasamist) rakendavad. Intervjuudest ilmneb, et juhtide ootused juhtõpetajatele on mitmekihilised. Kvalitatiivse sisuanalüüsi tulemusel eristub neli täpsemat kategooriat: **erialane pädevus, inimeste juhtimine, väärtused ja hoiakud ning töökorraldus ja vastutus.**

Kõige olulisemaks peavad juhid juhtõpetajate tugevat **erialast pädevust**. Juhtõpetaja peab olema väga hea õpetaja, tundma oma ainevaldkonda ning valdama pedagoogikat ja

didaktikat. Temalt oodatakse oma inimeste sisulist, meetodilist ja didaktilist juhendamist, võimet näha valdkonna suurt pilti ning mõista selle toimimist laiemas õppekava kontekstis. See on eeldus, et teda juhina aktsepteeritaks ja usaldataks. Nagu üks intervjuueeritav ütleb:

Ta peab olema ise nagu väga hea õpetaja, et ta peab suutma oma inimesi juhendada sisuliselt oma valdkonnas, ta peab tundma seda oma valdkonda. Ehk siis mõistma ka sama ainevaldkonna teiste ainete hingemaailma. Ja ta peab üldse seda pedagoogikat või didaktikat väga hästi valdama, nii et ta suudab õpetajaid juhendada ja toetada ja eeskujuks olla. (Intervjuu 4)

Erialase ekspertiisi osana oodatakse juhtõpetajatelt oma valdkonna populariseerimist õpilaste seas, näiteks õpilasvõistluste ja sündmuste korraldamise, lõiminguprojektide juhtimise ning ainealase tegevuse kaudu. Oluliseks peetakse alustavate õpetajate toetamist õppematerjalide, meetodite ja ülesannete valikul. Juhtõpetaja peab olema inimene, kelle poole saab pöörduda nii ainealastes kui praktilistes küsimustes. Seega nähakse teda eelkõige oma eriala eksperdi, eeskuju, mentori ja juhendajana. Koolijuhid rõhutavad ka, et juhtõpetaja ei tohiks olla algaja õpetaja, vaid tal peaks olema piisavalt kogemust, professionaalset enesekindlust ja mõnes koolis ka organisatsioonilist mälu.

Teiseks oodatakse juhtõpetajatelt **inimeste juhtimise võimekust**. Kõigi juhtide vastustes kordub arusaam, et juhtõpetaja peab suutma oma inimesi toetada, juhendada ja aidata ning olla neile usaldusväärne partner. Juhid rõhutavad, et juhtõpetaja peab olema meeskonna poolt omaks võetud ning inimesed peavad saama teda usaldada. „Kahtlemata see inimene peab omama seda usaldust ainevaldkonna sees. Tal peab olema valdkonna sees ka selline toetus, muidu on hästi keeruline“ (Intervjuu 2). Oluliseks peetakse heade suhete hoidmist ja grupidünaamika toetamist, et kõik õpetajad tunneksid end kaasatuna. Nagu üks intervjuueeritav sõnastab: „Teisest küljest on ootus ka see, et (...) tiimis olevad inimesed oleksid hoitud, kaitstud, toetatud“ (Intervjuu 5).

Inimeste juhtimise all mõeldakse muu hulgas meeskonnatöö suunamist, õpetajate toetamist, arengu jälgimist, tagasiside andmist, vajaduse korral sekkumist ja keeruliste olukordade lahendamist. Mitmes koolis kuuluvad juhtõpetaja ülesannete hulka tunnivaatlused, arenguveestluste ja tagasisidevestluste läbiviimine ning uute õpetajate mentorlus. Just selles valdkonnas ilmnevad suurimad erinevused koolide vahel. Koolides, kus juhtõpetaja roll on mahukam, on neil rohkem sisulisi ja kvaliteedi eest vastutavaid ülesandeid: tunnivaatlusi, arenguveestlusi, tagasisidestamist, Stuudiumi täitmise sisulist ja vormilist jälgimist ja kvaliteedijuhtimist. Väiksema, tavaliselt umbes 0,1 koormusega rolli puhul selliseid ootusi pigem ei ole. Inimeste juhtimine on juhtide hinnangul üks nõudlikumaid ja samal ajal problemaatilisemaid juhtõpetaja rolli osi, kus lõhe ootuste ja tegelikkuse vahel on suurim.

Kolmanda kategooriana tõuseb intervjuudes esile **hoiakute ja isikuomaduste teema**. Koolijuhtide ootused ei piirdu mõõdetavate pädevuste ja tegevustega, vaid olulist rolli mängivad omadused ja väärtused, mis määravad, kuidas inimene rolli sisuliselt täidab. Läbivalt rõhutatakse vajadust lähtuda kooli väärtustest ning ühist arusaama kooli missioonist ja visioonist. Üks intervjuueeritav võtab selle kokku nii: „Juhtõpetaja on ikka väga otseselt see kooli väärtuste kandja ja hoidja“ (Intervjuu 1). Lisaks oma valdkonna töö juhtimisele oodatakse juhtõpetajalt võimet teha valikuid, mis on kooskõlas organisatsiooni aluspõhimõtete ja jagatud arusaamadega, sealhulgas nüüdisaegse õpikäsituse mõistmist, avatud mõtlemist ja valmisolekut vedada muutusi hariduslikes arusaamades.

Koolijuhtide silmis on esmatähtsad sellised hoiakud nagu motiveeritus ja tahe. Juhirolli ei saa juhtõpetajale peale suruda, vaid soov seda rolli kanda peab tulema inimesest endast. Oluliseks peetakse, et inimene tahaks teha enam kui miinimum ning näeks end aktiivse panustajana kooli arengusse, oleks ambitsioonikas ja arengusooviga. Mitmes intervjuus kajastub ootus, et juhtõpetaja oleks muutustele avatud ja valmis neid juhtima, mõtleks innovaatsiliselt ja kastist välja ning suudaks ise probleeme märgata ja lahendusi otsida. Temalt ei oodata pelgalt juhtkonna otsuste edasiandmist, vaid võimet kaasa mõelda, seisukohti sõnastada ja vajaduse korral kriitiliselt peegeldada ning eelkõige olla usaldusväärne ja koostöine. Nagu kirjeldab oma ootusi üks juht: „(...) pigem meeldiv, koostöine ja usaldusväärne inimene, aga keskmiselt hea sooritusega“ (Intervjuu 3).

Neljanda, erialase pädevusega osaliselt kattuva, kuid sisuliselt eristuva kategooriana kerkib esile **töökorralduse koordineerimine**. See on üks juhtõpetaja praktilisemaid ja igapäevasemalt nähtavaid rolle, hõlmates nii valdkonna igapäevase toimimise tagamist kui laiemat koostöö korraldamist kooli tasandil. Koolijuhtide ootused on siin mitmetahulised: juhtõpetaja peab olema korruga oma meeskonna töö operatiivne korraldaja, kooli üldiste protsesside elluviija ning juhtkonna ja õpetajate tasandi vaheline ühenduslüli, tegutsedes nii eksperdi kui juhina. „On olemas niisugune konsulteeriv ja koordineeriv roll ainevaldkonna juhil, siis selline (...) väike liidriroll oma ainevaldkonnas“ (Intervjuu 1).

Siin ilmneb selgelt ootus juhtõpetajale kui info vahendajale ja tööülesannete jagajale. Juhid eeldavad, et juhtõpetaja arutab juhtkonnas või töörühmades kerkinud küsimusi oma valdkonnas, kogub sisendit ning vahendab selle tagasi juhtkonnale või töörühmadele. Üks intervjuueeritav võtab selle kokku nii: „nende ülesanne on ju tegelikult olla ka oma õpetajate hääl“ (Intervjuu 3). Samuti oodatakse, et ta peegeldaks oma meeskonnale suuremaid muutusi, otsuseid ja kokkuleppeid. Samas rõhutavad mitmed juhid, et juhtõpetaja ei tohiks olla pelgalt juhtkonna hääleтору, vaid autonoomne juht, kellel on oma otsustuspädevus ja kes suudab teha

valikuid oma valdkonna piires. Juhtide ootustes joonistub välja arusaam, et juhtõpetaja peab suutma luua oma valdkonnas toimiva töökorraldusliku raamistiku, aga ka struktureerida arutelusid, anda neile sisulise fookuse ja suunata neid otsusteni, mitte piirduda üksnes kohtumiste kokkukutsumisega.

Ootustega seoses kerkib eraldiseisva teemana esile hetkel aktuaalne **õpetajate karjäärimudel** ja selle rakendamise võimalused just juhtõpetajate rolli kirjeldamise vaatest. Kuna tegemist ei ole otseselt juhtide ootusega juhtõpetajale, kuid siiski hariduspoliitiliselt praegusel ajal olulise teemaga, käsitlen seda eraldi. Juhtide ootus on, et kehtima hakanud karjäärimudel toob juhtõpetaja rolli selgust. Näiteks ütleb üks intervjuueeritav: „Praegu on väikeseid lootusi, et nüüd selle karjäärimudeliga asi muutub lihtsamaks (...) Kui võtta siia see vanemõpetaja staatus, siis see võiks toetada seda, et see ainevaldkonna juhi roll oleks süsteemsemalt lahendatud“ (Intervjuu 1). Juhid loodavad, et formaalne kutsekompetentside kirjeldus ja nende rakendamine uue mudeli kaudu aitavad määratleda juhtõpetaja rolli, juhtivaid ülesandeid ning seda rolli täitvate inimeste oodatavaid pädevusi. Mitmes intervjuus seostatakse juhtõpetaja rolli vanemõpetaja astme kompetentsidega: „Karjäärimudel ja see vanemõpetaja aste võiks olla kuidagi ka juhtõpetaja rolliga seotud“ (Intervjuu 5). Sellest tulenevalt loodetakse süsteemsemat ja konkreetsemat lähenemist.

Kokkuvõttes näitavad tulemused, et juhtide ootused juhtõpetajatele on mitmekihilised. Neilt oodatakse ühtaegu ainealast ja inimeste juhtimise pädevust, väärtuspõhisust, praktilist koordineerimisoskust ja toetavaid isikuomadusi. Kuna ootused juhtõpetajatele erinevad tulenevalt nende koormusest, nähakse suurema koormusega juhtõpetajaid pigem keskastmejuhina ning väiksema koormusega juhtõpetajaid vähemate ülesannetega valdkonna töö koordineerijatena. Kõige enam erinevad juhtide ootused juhtõpetajatele just sisuliste juhtimisülesannete ülesannete lõikes: mida suurem on rolli ametlik töökoormus, seda mahukamad on ootused neile. Loodetakse, et äsja rakendunud karjäärimudel toob selgust juhtõpetaja rolli ja seda rolli täitvate inimeste pädevuste osas.

3.3 Jagatud juhtimist mõjutavad tegurid

Kolmandale uurimisküsimusele vastuse leidmiseks läbi viidud viie poolstruktureeritud intervjuu kvalitatiivse sisuanalüüsi tulemusel ilmnis viis jagatud juhtimist mõjutavate tegurite kategooriat: **juhtõpetaja pädevus ja hoiakud, juhtõpetaja rolli selgus, kaasamine, koolijuhhi roll ja ressursid**, mis võivad avalduda nii toetavate kui ka takistavatena.

Esimese ja olulisima asjaoluna, mis nii toetab kui takistab koolis jagatud juhtimist edukalt rakendada, ilmneb kõikides intervjuudes juhtõpetaja sobivate **pädevuste ja hoiakute**

olemasolu. Hea juhtõpetajana nähakse rikkaliku kogemuse ja tugeva professionaalse taustaga erialaentusiasti ja spetsialisti, sest see toetab muuhulgas usalduse kujunemist meeskonna ja juhtõpetaja vahel. Lisaks erialasele pädevusele peetakse oluliseks juhtkonnaga ühist väärtusruumi ja hoiakuid. Üks intervjuueritav sõnastab selle järgmiselt: „Õiged inimesed on valitud selle koha peale. Need, kes kannavad kooli väärtusi ja kelle isiklikud väärtused seavad õpilase alati esikohale. Et ma arvan, et see on seal see võti“ (Intervjuu 4).

Edukaks peetakse koostööd juhtõpetajatega, kes soovivad ise vastutust võtta, on motiveeritud ja koostööaldis, tajuvad oma rolli tähendust ja soovivad panustada. Juhtõpetajate hoiakute ja pädevuse puhul kerkib takistava tegurina esile nende juhtimispädevuse puudulikkus, mis ei võimalda sageli ootuspäraselt oma valdkonna inimeste juhtimisega tegeleda. Olles valdavalt tugevad aineekspertid ja pedagoogid, on juhtõpetajate inimeste juhtimise kompetentsid tihti nõrgemad. Nagu üks juht väljendab: „(...) juhtõpetajad ise tundsid ennast ebakindlalt selles inimeste juhtimise valdkonnas“ (Intervjuu 4). Lisaks ilmneb, et juhtide lähenemine juhtõpetajate juhtimispädevuse arendamisele ei ole alati piisavalt süsteemne, vaid pigem on juhuslik ja vajaduspõhine. Kuigi mõnes koolis toimuvad koolitused ja arendustegevused, nähakse selles siiski arenguruumi. Üks juht märgib: „Tunnistan, see on see koht, kus saaks olla kindlasti palju süsteemsem see asi, et me saaksime tummisema juhtimisalase tausta anda“ (Intervjuu 1).

Juhtõpetaja rolliga seoses mõjutab jagatud juhtimise toimimist tugevalt **juhtõpetaja rolli selgus** või selle puudumine. Juhid toovad läbivalt jagatud juhtimisega kaasneva väljakutsena esile rolliselguse puudumise, kirjeldades olukorda, kus juhtõpetajad ei mõista täpselt, mida neilt oodatakse, vastutuspiirid on hägused ning rolli tõlgendatakse erinevalt. Sageli mainitakse puudulikke kokkuleppeid tööülesannete ja vastutusvaldkondade kohta ning selge ja süsteemse arusaama puudumist sellest, millised on juhtõpetajate kohustused ja kas need on kõigil ühesugused. „Meil oli palju segadust üldse, et kust see vastutuse piir läheb ja kus see nende ülesannete piir on. Mida nad teevad ja mida ei tee. Ja kas kõik saavad samamoodi aru ja samad ülesanded kõigil“ (Intervjuu 3).

Sellega seostub laiem küsimus eelpool mainitud juhtõpetaja positsioonist ja professionaalsest identiteedist: kas ta on ennekõike õpetaja või juhtkonna liige. Juhtõpetaja rolli näib saatvat tugev rollikonflikt, mille tajumine sõltub ametikoha koormusest: mida suurem on juhtõpetaja töökoormus, seda enam nähakse teda juhtkonna liikmena. Samas leidsid mitmed juhid, et juhtõpetajad samastavad end ise pigem õpetajatega, mis tekitab sisemise pinget. Juhina eeldatakse neilt sekkumist ja keeruliste vestluste pidamist, kuid kolleegina ei soovita häirida teiste autonoomiat ega tekitada konflikte. Nagu ütleb üks juht:

„Eestvedaja on 0,3 koormusega eestvedaja ja ülejäänud osas õpetaja - see rollikonflikt on nagu sinna sisse kirjutatud. Et nagu juhina ta peaks sekkuma, aga õpetajana, see teine õpetaja pool, kolleegina ei taha“ (Intervjuu 5).

Kolmanda olulise jagatud juhtimist mõjutava kategooriana kerkib esile **kollektiivi kaasamine**. Jagatud juhtimise toimimiseks peetakse esmatähtsaks kogu kollektiivi kaasamist otsustusprotsessidesse ja aruteludesse, mistõttu on koolides olulisel kohal regulaarsed eri tasandite koosolekud ja arutelud: juhtkonna, laiendatud juhtkonna, valdkondade ja ülekoollised kohtumised, mis tagavad kõigi osapoolte kaasatuse. Samas rõhutavad mitmed juhid, et kaasamine ei piirdu üksnes koosolekutega, vaid määrava tähtsusega on üldine avatud ja koostööne koolikultuur, kus valitsevad usaldus ja head suhted. „Suhted on head ja toimivad. See on oluline“ (Intervjuu 5).

Intervjuudest ilmneb, et jagatud juhtimine ja kaasamine toimivad paremini siis, kui süsteem ei ole juhtkonna poolt jäigalt peale surutud, vaid kujuneb osaliste endi vajadustest ja ettepanekutest. Alt üles algatust nimetatakse üheks oluliseks eduteguriks. „See tuli altpoolt üles (...) õpetajate enda tahe panustada (...) kui oleks ülevalt surutud, ei töötaks nii hästi“ (Intervjuu 3). Intervjuudes tõuseb esile veendumus, et kollektiivi kaasamiseks on oluline otsuste läbipaistvus, ettepanekute sisuline käsitlemine ja nende arutamine laiemas ringis. Üks intervjuueeritav kirjeldab hästi toimivat jagatud juhtimise viisi nii: „Me oleme alati pärast ka võtnud kokku selle ühisel koostöö ajal ja need muudatused siis läbi vaadanud. Me oleme alati põhjendanud, et miks me midagi toetasime, miks me kedagi ei toetanud“ (Intervjuu 1).

Samas on probleemiks nii õpetajate kui ka juhtõpetajate vähene sisuline panus ja proaktiivsus. Kuigi juhid hindavad, et nad kaasavad juhtõpetajaid aktiivselt ja on loonud selleks vajalikud struktuurid, on juhtõpetajate tegelik panus – initsiatiiv, sisuline kaasärääkimine ja vastutuse võtmine – ebaühtlane ning kohati tagasihoidlik. Juhtide hinnangul suhestuvad nii õpetajad kui juhtõpetajad kooli üldise arengu ja laiemate probleemidega sageli nõrgalt ning keskenduvad peamiselt oma kitsamale valdkonnale ja ainele. Mitmed intervjuueeritud kirjeldavad olukordi, kus juhtõpetajad ei ole soovinud või suutnud otsustesse piisavalt panustada ega võta omaks koolis toimuvaid muutusi. Nii võivad nad sattuda olukorda, kus peavad ellu viima või põhjendama lahendusi, mille osas neil puudub omanditunne. Nagu üks juht sõnastab: „See paneb valdkonnajuhid sellesse olukorda, et nad peavad omakorda nagu müüma maha midagi, millesse nad ise ei usu“ (Intervjuu 2). Seega ei tähenda formaalne vastutusvaldkond või juhtimisroll veel automaatselt sisulist kaasatust ega rolli omaksvõttu. Mõned juhtõpetajad tajuvad end pigem info vahendajate kui otsustajatena, mis vähendab nende panust. Selgelt tõuseb esile juhtõpetajate vähene

omaalgatuslikkus: neilt oodatakse teemade tõstatamist, arenguvajaduste märkamist ja koostöö algatamist, kuid praktikas sünnib see sageli alles välise tõuke mõjul. Nagu üks intervjueeritav tabavalt ütles: „(...) kuidas jõuda sinna, et eestvedaja on vedaja. Vedur” (Intervjuu 5).

Neljanda kategooriana ilmneb intervjuudes **koolijuhi rolli mõtestamine** kui jagatud juhtimist mõjutav tegur. Kõigi intervjuude põhjal on selge, et koolijuhi roll on jagatud juhtimises määrava tähtsusega. Koolijuht loob tingimused, milles juhtimine saab olla jagatud: ta määratleb raamid, tagab protsesside sujuvuse, toetab juhtõpetajate professionaalset arengut ja hoiab organisatsioonikultuuri. Intervjueeritavad kirjeldavad oma rolli pigem suunaandja kui otsustaja või kontrollijana. Mitmed juhid rõhutavad, et nende eesmärk ei ole sekkuda iga detaili juhtimisse, vaid luua keskkond, kus juhtõpetajad saavad tegutseda iseseisvalt. Oluliseks peetakse vastutuse jagamist ja autonoomia tagamist, et jagatud juhtimine ei oleks üksnes formaalne, vaid sisuline tegevus. „Minu ülesanne on neid toetada. Mitte takistada nende töö tegemist“ (Intervjuu 4). Korduvalt kerkib esile mõte, et jagatud juhtimine õnnestub ainult siis, kui inimesed tunnevad, et neid usaldatakse ja nende peale loodetakse. „Juhi roll on suhete juhtimine (...) ma pean aitama luua selle keskkonna, kus inimesed ka tahavad koos toimetada“ (Intervjuu 1).

Viienda kategooriana koorub intervjuudest välja **ressursside** väga suur mõju jagatud juhtimise toimimisele. Intervjueeritavad toovad esile mitmeid praktilisi tingimusi, mis võimaldavad juhtõpetajatel oma rolli sisuliselt täita. Kõige olulisemaks ressursiks peetakse aega, mida on vaja koostööks, juhtõpetajate juhtimisrolliga seotud ülesannete täitmiseks, ülekoolilisteks aruteludeks ja koolikultuuri kujundamiseks. Eelkõige toetavad jagatud juhtimise toimimist koostööaja kavandamine tunniplaani ning juhtõpetajate õpetamiskoormuse vähendamine juhtimisülesannete täitmiseks. Üks intervjueeritav selgitab: „(...) siis oligi vaja juhtõpetaja tunnikoormust vähendada, et tal oleks valdkonna juhtimiseks ikkagi päriselt ka seda ressursi.“ (Intervjuu 4) Lisaks ajaressursile rõhutavad juhid materiaalsete ressursside vajalikkust. Lisatasud ja kõrgem palk väärtustavad ning motiveerivad juhtõpetajaid ja on olulised eeldused juhtõpetajate süsteemi heaks toimimiseks. Samas on just ressursside nappus kõikide juhtide hinnangul üks olulisemaid väljakutseid. Juhtõpetajate ajapuudus ja üldine ülekoormus ei võimalda neil täita oma rolli sellisel määral, nagu juhid vajalikuks peavad. Kõigi koolijuhtide jaoks oli tõsiseks probleemiks juhtõpetajate koormuse tasakaalustamine õpetamise ja juhtimise vahel ning juhitava meeskonna suuruse kujundamine selliseks, et juhtõpetaja suudaks oma ülesannetega tegelikult toime tulla. Nagu üks juht ütleb: „Eestvedajal on lihtsalt nii palju õpetamise kohustust, et see juhtimise pool paratamatult ei mahu ei mõtlemisse ega päeva tal lihtsalt tihti.” (Intervjuu 5) Probleem on

seejuures kahekihiline. Ühelt poolt on juhtõpetajatel liiga suur õpetamiskoormus, et juhtimisrollile sisuliselt keskenduda, teisalt puudub kollektiivis sageli struktureeritud koostööaeg, mis võimaldaks valdkondadel regulaarselt kohtuda. Lisaks töid juhid probleemina esile osakoormusega töötavate inimeste kaasamise keerukuse, mis muudab jagatud juhtimise ja koostöö veelgi raskemaks.

4. Arutelu

Käesoleva uuringu põhjal võib väita, et Eesti riigigümnaasiumite juhtimine on mitmetasandiline ja jagatud juhtimine kajastub ennekõike formaalsete rollide jaotamises ning üldise koostöise koolikultuuri rakendamises. Viited jagatud juhtimise rakendamisele koolide kodulehtedel ja dokumentides on napid ja sageli sisutud, kuid 95% küsitluses osalenud juhtidest märgib, et rakendab oma koolis jagatud juhtimist. Uuritud koolijuhid mõistavad jagatud juhtimist sarnaselt Harrise (2011) käsitlusele kui üldist laiendatud juhtimispraktikat, mis tähendab koolijuhtide jaoks eelkõige üldist koostööd ning piirdub sageli rollide määramise ning ülesannete delegeerimisega formaalselt määratud juhtidele. Seega avaldub jagatud juhtimine Eesti riigigümnaasiumites peamiselt struktuuripõhise formaalse jagatud juhtimisena (Hulsbos *et al.*, 2025; MacBeath, 2005), mida on Eesti koolides täheldanud ka Oppi (2022) ja Poom-Valickis jt (2022). Üldsõnalised ning korduvad koostöö ja õpetajate kaasamise kirjeldused koolide dokumentides annavad alust arvata, et jagatud juhtimine ei ole sageli läbimõeldud strateegiline otsus, vaid praktilisest vajadusest lähtuv juhtimist hõlmavate ülesannete delegeerimine. Kuigi õpetajatel on võimalik oma pädevusele tuginedes võtta ka ajutisi juhirolli, mida mitmed autorid peavad üheks jagatud juhtimise ilminguks (Hulsbos *et al.*, 2025), on jagatud juhtimise toimimiseks uuritud juhtide arusaamades määrav pigem formaalsete juhirollide ja ülesannete jagamine eelkõige laiendatud juhtkonna kaudu.

Lisaks formaalsetele struktuuridele seostavad juhid jagatud juhtimist õpetajate ja kogu koolipere kaasamisega otsustusprotsessi, mis on ühtlasi üks Eesti haridusstrateegia eesmärke (HTM, 2019). Seejuures on märgiline, et kuigi õpetajate kaasamist peavad riigigümnaasiumite juhid jagatud juhtimise väljundiks, piirdub see sageli õpetajate koostöö, koosolekutel ja õppenõukogudes osalemisega ning igapäevaste otsuste tegemise juures osalevad õpetajad vaid nendes koolides, kus nad täidavad juhtõpetaja rolli. Suure osa juhtkondade ja laiendatud juhtkondade liikmetest moodustavad koolijuhi ja õppejuhi kõrval administratiivsed ametikohad ning õpetajate esindatus on neis minimaalne. Õpetajate vähest kaasatust otsustusprotsessidesse on varem täheldatud nii Eestis laiemalt (Leijen *et al.*, 2025) kui riigigümnaasiumites eraldi (Sillavee, 2018). Kuigi riigigümnaasiumite kvaliteedikokkulepe

(HTM, 2018) paneb koolijuhile kohustuse tagada nii õpetajate kui õpilaste osalus kooli arendustegevuses, on õpilane laiendatud juhtkonda kaasatud vaid ühes koolis ja õpetajad juhtõpetajate kaudu 59% koolides. Seega on küsitav, milline on õpetajate võimalus kooli juhtimises osaleda ja igapäevaste otsuste tegemisel kaasa rääkida neis koolides, kus juhtõpetajaid ei rakendata, ning kuidas on esindatud õpilaste hääl.

Juhtide ootused juhtõpetajatele on mitmetahulised. Sarnaselt rahvusvahelistele andmetele (nt. Lipscombe *et al.*, 2025) osutavad käesoleva uuringu tulemused, et juhtõpetajad valitakse oma rolli ennekõike erialase pädevuse alusel, mille tulemusel võib tekkida probleeme, kui selgub, et juhtõpetajatele seatud ootused on palju mitmekihilisemad. Sarnaselt varasemate uuringutega (nt. Feng *et al.*, 2017) peavad riigigümnaasiumite juhid lisaks erialasele pädevusele määravaks isikuomadusi ning kooli väärtuste jagamist, kuid need ei ole rolli määramisel alati otsustava tähtsusega. Probleemide üheks peamiseks allikaks näivad olevat strateegiliselt läbi mõtlemata, sõnastamata ja kokku leppimata ootused. Üks problemaatilisem ootus juhtõpetajatele on inimeste juhtimine, millega seonduvaid pädevusi peetakse sageli puudulikuks, nagu on leidnud ka varasemad uuringud (nt. Eisenschmidt *et al.*, 2021). Kuigi juba enam kui kümme aastat tagasi toodi esile vajadus pöörata Eesti koolide keskastme juhtide eestvedamisoskustele suuremat tähelepanu (HTM, *s.a.-a*), võib käesoleva uuringu põhjal väita, et see vajadus on endiselt aktuaalne ning eeldab süsteemset lähenemist. Võib oletada, et kuna juhtõpetajate roll ei ole strateegiliselt läbi mõeldud ja ootused põhjalikult teadvustatud, ei pöörata juhtõpetaja rolli jagamisel erialase professionaalsuse kõrval piisavalt tähelepanu juhtimispädevusele ega sobivatele hoiakutele. Ootuste vähest läbimõeldust näitlikustab ka ametijuhendite puudumine, mis raskendab veelgi rolli edukat rakendamist. Seejuures on märgata erinevusi ootustes sõltuvalt juhtõpetajate töökoormusest: suurema koormusega töötavad juhtõpetajad on rohkem sisuliselt juhtivat rolli täitvad, samas kui väiksema koormusega juhtõpetajate töö piirdub sageli vahendaja ja koordinaatori rolliga.

Oluliseks takistuseks, mis võib mõtestamata ja sõnastamata ootustest tuleneda, on juhtõpetajate pädevuste ja rollikonfliktiga seotud probleemid. Juhtõpetaja rolli nähakse sageli pigem õpetaja lisäülesandena, kui keskastme juhi ametikohana. See hõlmab endas õpetaja ja juhi topeltidentiteeti (Grootenboer *et al.*, 2019; Lipscombe *et al.*, 2025), mis omakorda võib viia rollikonfliktini ja takistada sisulist juhtimist. Juhtõpetaja pädevused ja rolli ebaselgus mõjutavad jagatud juhtimise rakendamist, kuna juhtõpetajate ülesanded ei ole sageli olnud algusest peale üheselt sõnastatud vaid on tekkinud järk-järgult sisulise vajaduse põhjal, mitte strateegilise personali- ja kooliarenduse kaudu. Seega ei ole rollide jagamisel kõiki vajalikke pädevusi ja hoiakuid sõnastatud ning nende olemasolu on juhuslik ja isetekkeline, mõjutades

seega juhtimist. Rollide ebaselgust on probleemina rõhutatud ka varasemalt, seostades võimalikke lahendusi karjäärimudeliga (Cordingley *et al.*, 2021), mille vanemõpetaja astmest ootavad ka käesolevas uuringus osalenud juhid suuremat selgust juhtõpetajate rollide, ametikirjelduste ja vastutusvaldkondade osas.

Lisaks juhtõpetajate pädevustele ja rollikonfliktile mõjutavad jagatud juhtimise rakendamist veel mitmed asjaolud. Koolijuhid tajuvad selgelt ressursside puudumise mõju jagatud juhtimisele, tunnetades vajadust koostööaja võimaldamise, struktuuride loomise ja koormuse tasakaalustamise järele, et võimaldada nii juhtõpetajatel kui teistel töötajatel kooli juhtimises osaleda. Samavõrra teravalt tajuvad juhid enda rolli mõju jagatud juhtimise toimimisele, olles ressursside jagaja, koolikultuuri looja ja kokkulepete sõlmijana kesksel kohal jagatud juhtimise õnnestumises. Võib eeldada, et oma rolli mõju tähtsustamine on seotud ennekõike üldise koostöise koolikultuuri loomise tähtsustamisega, mis on üks koolijuhilt nõutavatest kompetentsidest (HTM, *s.a.-a*).

Juhtide hinnangul mõjutab jagatud juhtimise toimimist oluliselt ka kollektiivi kaasamine. Kuigi teoreetiliselt leitakse, et jagatud juhtimisel on positiivne mõju õpetajate koostööle ja valmisolekule panustada organisatsiooni arengusse (Harris *et al.*, 2022), toovad uuritud koolijuhid olulise takistava tegurina välja õpetajate ja juhtõpetajate vähese proaktiivsuse ning tagasihoidliku valmisoleku kooli arengusse panustada. Märginine on, et isegi juhtõpetaja rolli täitvate õpetajate initsiatiiv ja panustamine on juhtide hinnangul ebapiisav ning juhtõpetajad ootavad pigem koolijuhtide suuniseid ja konkreetseid ülesandeid. Kas probleem seisneb ajalise ressursi puuduses, nagu näitavad varasemad uuringud (Tamkivi & Eisenschmidt, 2023; Printy & Liu, 2021), väheses pühendumuses, usus oma mõjusse (DeWitt, 2023) või on küsimus rollikonfliktis, motivatsioonis, oma rolli mõtestamises, väärtuste jagamises või milleski muus, jääb käesoleva uuringu põhjal lahtiseks. Jagatud juhtimine võib küll suurendada õpetajate rolli ja panust kooli arengusse (Oppi *et al.*, 2022), kuid see osalus võib jääda formaalseks, kui sisuline motivatsioon ja ressursid on piiratud. Kaasamise väljakutse jagatud juhtimises ei ole üksnes struktuuriline, vaid ka kultuuriline, ressursiline ja psühholoogiline. Eesti õpetajate sisulise koostöö puudulikkust on mainitud ka laiemalt (Leijen *et al.*, 2025), mis tõstatab küsimuse võimalikust kultuurilisest aspektist kooli arengusse panustamise osas. Koolijuhtide hinnangul on õpetajate kaasatus kohati küsitav ning kuigi enamuses uuritud koolides on formaalselt õpetajad juhtimisse küll kaasatud, ilmneb intervjuudes osalenud juhtide arusaamades siiski mõningane rahulolematuse juhtõpetaja rolli täitmise ja mõtestamisega, kus vastutuse ja otsustamise asemel oodatakse juhivoolset ülesannete jagamist ja delegeerimist.

Käesoleva uuringu piiranguks on asjaolu, et kvalitatiivses uuringus osalesid vaid need juhid, kelle koolides rakendatakse jagatud juhtimist juhtõpetajate kaudu, mistõttu ei ole võimalik saadud tulemusi üldistada kõikidele Eesti riigigümnaasiumitele. Seega annab käesolev magistritöö ülevaate vaid sarnase lähenemisega juhtide ootustest ja arusaamadest. Laiemat populatsiooni kajastavad dokumendiuuring ja küsimustik ei võimalda teha sügavamaid järeldusi jagatud juhtimist mõjutavate tegurite ega juhtide ootuste kohta. Samuti tuleb arvestada, et uuring põhineb suures osas juhtide enesehinnangutel, mistõttu võivad tulemusi mõjutada vastajate subjektiivsed arusaamad ja soov kujutada oma kooli juhtimispraktikaid positiivsemas valguses.

Samas pakuvad tulemused mitmeid rakendamisvõimalusi. Käesolevast uuringust lähtuvalt on ilmne, et õpetajate kaasamine igapäevasesse koolijuhtimisse ei ole laialt levinud ning juhtõpetaja roll vajab koolides täpsustamist, strateegilist läbimõtlemit ja selgemat piiritlemist. Rolli valitavatele õpetajatele esitatavad ootused on esmatähtis kollektiivselt läbi rääkida, enne rollide jagamist kommunikeerida ning ametijuhendiga fikseerida. Oluline on juhtõpetajate jätkuv koolitamine inimeste ja protsesside juhtimise valdkonnas, ning nende sisuline kaasamine koolide otsustusprotsessidesse. Koolides, kus juhtõpetaja roll puudub, tuleks juhtidel kaaluda, kas õppenõukogud ja koostööpäevad on piisavad meetmed õpetajate juhtimisse kaasamiseks ning kuidas oleks võimalik õpetajaid koolide igapäevases juhtimises rakendada, et tagada administratiivsete ja pedagoogiliste rollide tasakaal juhtimises. Samuti tasuks kaaluda õpilaste esindatust koolide juhtimises, et tagada koolikogukonna suurimale sidusrühmale samuti sõnaõigus otsuste tegemises. Selgelt ja läbipaistvalt kokku lepitud ja ressurssidega toetatud koostöö on jagatud juhtimise toimimiseks esmatähtis ja vajab süsteemset juurutamist. Selle esimeseks väljundiks võiks olla põhjalik sisuline kajastamine kooli alusdokumentides ja kodulehel.

Edasistes uuringutes oleks otstarbekas kaasata õpetajate, juhtõpetajate ja õpilaste vaated, et võrrelda erinevate osapoolte arusaamu jagatud juhtimise toimimisest ning seda mõjutavatest teguritest. Väärtuslik oleks uurida süvitsi juhtõpetajate rolli kujunemist, nende kogetud rollikonflikte ning juhtimispädevuse arengut. Täielikuma ülevaate saamiseks oleks vaja uurida jagatud juhtimise toimimist väljaspool formaalsete laiendatud juhtkondade ja juhtõpetajate tööd, et märgata erinevaid jagatud juhtimise rakendamise viise.

Kokkuvõttes näitab käesolev uuring, et jagatud juhtimist rakendatakse Eesti riigigümnaasiumites peamiselt formaalsete, mitmetasandiliste juhtimisstruktuuride kaudu. Õpetajate kaasatus otsustamisse on rakendatud ainult veidi enam kui pooltes gümnaasiumides ja sedagi peamiselt juhtõpetajate kaudu. Samas on ilmne, et jagatud juhtimise toimimine ei

sõltu ainult struktuuride olemasolust, vaid ka sobivate inimeste valikust, rolliselgusest, usaldusest, koostöökultuurist, koolijuhhi toetavast rollist ja piisavatest ressursidest. Kuigi juhtide hinnangul on nende koolides jagatud juhtimine kasutusel, on formaalsete struktuuride kõrval vaja rohkem teadlikku tegutsemist, strateegilist analüüsi, koostöist mõtestamist, kaasamist ja toe pakkumist.

Tänuõnad

Täna südamest oma juhendajat kannatliku meele ja suurepärase koostöö eest läbi mitme aasta. Samuti olen tänulik küsimustikule vastamiseks aja leidnud juhtidele ja ennekõike intervjuus osalenud riigigümnaasiumite juhtidele. Minu siiras tänu!

Autorsuse kinnitus

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

Liis Raudvere

/allkirjastatud digitaalselt/

12.05.2026

Kasutatud kirjandus

- Ainsworth, S., da Costa, M., Davies, C., & Hammersley-Fletcher, L. (2024). New perspectives on middle leadership in schools in England - Persistent tensions and emerging possibilities. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 541–555. <https://doi.org/10.1177/174114322210868>
- Bento, F., Adenusi, T., & Khanal, P. (2023). Middle level leadership in schools: A scoping review of literature informed by a complex system perspective. *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2234329>
- Bush, T. (2023). The importance of middle leadership for school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 267–269. <https://doi.org/10.1177/17411432221144628>
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Chamberlin, M., Nahrgang, J. D., Sessions, H., & de Jong, B. (2024). An examination of shared leadership configurations and their effectiveness in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 45(4), 595–619. <https://doi.org/10.1002/job.2774>
- Cordingley, P., Crisp, B., Araviaki, E., Menzies, L., Shaw, B., Ramaiah, B., Twiselton, S., Perry, E., Tweedale, C., Goodrich, J., Fletcher-Wood, H., Vainker, E., Maisvee, A., & Taevere, A. (2021). Poliitikasoovitused Eesti õpetajate ja koolijuhtide täiendusõppe süsteemi arendamiseks. British Council. https://www.britishcouncil.ee/sites/default/files/policy_recommendations_for_the_professional_development_of_teachers_and_school_leaders_in_estonia_final_est.pdf
- Daniel, G., & Lei, H. (2019). The Effect of Principal’s Distributed Leadership Practice on Students’ Academic Achievement: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Higher Education*. 9. 189.
- Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). Successful School Leadership. Education Development Trust. <http://edt.org/insights-from-our-work/successful-school-leadership-2020-publication/>
- DeWitt, P. M. (2023). *Juhtide kollektiivne tõhusus: Õpijuhtimise meeskondade tugevdamine*. Haridus- ja Noorteamet.
- Eisenschmidt, E., Reiska, E., & Oder, T. (2015). Novice teachers’ perception of senior management support and its connection with involvement in school development and collegial co-operation. *Estonian Journal of Education*, 3(1), 148–172.

- Eisenschmidt, E., Ahtiainen, R., Kondratjev, B. S., & Sillavee, R. (2021). A study of Finnish and Estonian principals' perceptions of strategies that foster teacher involvement in school development. *International Journal of Leadership in Education*, 1–24.
- Eisenschmidt, E., Kumpas-Lenk, K., Vanari, K., Arus, H., & Ivanova, K. (2024). Fostering collaborative school improvement in Estonian schools. *Journal of School Leadership*, 34(4), 341–366. <https://doi.org/10.1177/10526846241245085>
- Feng, Y., Hao, B., Iles, P., & Bown, N. (2017). Rethinking distributed leadership: dimensions, antecedents and team effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 2, pp. 284-302. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0147>
- García Torres, D. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in U.S. schools. *Teaching and Teacher Education*. 79. 111-123. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.12.001>
- Grootenboer, P., Edwards-Groves, C., & Rönnerman, K. (2019). Understanding middle leadership: Practices and policies. *School Leadership & Management*, 39(3-4), 251–254. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1611712>
- Haridus- ja Teadusministeerium (s.a.-a). *Eestvedamine koolis. Eesti aruanne*. <https://hm.ee/media/880/download>
- Haridus- ja Teadusministeerium (s.a.-b). *Haridusjuhi kompetentsimudel*. https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2023-05/Haridusjuhi_kompetentsimudel%202023.pdf
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2018) *Riigigümnaasiumite kvaliteedikokkulepe*. https://www.hm.ee/sites/default/files/kvaliteedikokkulepe_1.september_2018.pdf
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2019) *Tark ja tegus Eesti 2035. Kolme ekspertrühma visioonidokumentide kokkuvõte*. https://www.hm.ee/sites/default/files/tark_ja_tegus_kokkuvote_eestik_a4_veebi.pdf
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2021). *Haridusvaldkonna arengukava 2021–2035*. https://www.hm.ee/sites/default/files/eesti_haridusvaldkonna_arengukava_2035_seisuga_2020.03.27.pdf
- Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11–24.
- Harris, A. (2008). Distributed Leadership: According to the Evidence. *Journal of Educational Administration*. 46. 172-188. <https://doi.org/10.1108/09578230810863253>
- Harris, A. (2011). Distributed leadership: Implications for the role of the principal. *Journal of Management Development*, 31(1), 7–17. <https://doi.org/10.1108/02621711211190961>

- Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: Taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438–456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>
- Hickey, N., Flaherty, A., & Mannix McNamara, P. (2022). Distributed Leadership: A Scoping Review Mapping Current Empirical Research. *Societies*. 12. 15. <https://doi.org/10.3390/soc12010015>
- Hulsbos, F., van Langevelde, S., Evers, A. & Martens, R. (2025). Distributed leadership in action: Different manifestations and what they require from school leaders. *British Educational Research Journal*, 51, 1648–1668. <https://doi.org/10.1002/berj.4142>
- 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. <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Keskharidus (s.a.). Haridus- ja Teadusministeerium. <https://www.hm.ee/uldharidus-ja-noored/alus-pohi-ja-keskharidus/keskharidus>
- Lahtero, T. J., Ahtiainen, R. S., & Lång, N. (2019). Finnish principals: Leadership training and views on distributed leadership. *Educational Research and Reviews*, 14(10), 340–348. <https://doi.org/10.5897/ERR2018.3637>
- Leijen, Ä., Jõgi, A., Pedaste, M., Poom-Valickis, K., Uibu, K., Eisenschmidt, E., Oppi, P., Taimalu, M., Tinn, M. & Kalle, V. (2025). OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2024 Eesti tulemused. HARNO.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020) Seven strong claims about successful school leadership revisited, *School Leadership & Management*, 40:1, 5-22.
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., Strömpl, J. (2025) Intervjuu. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. <https://samm.ut.ee/intervjuu/>
- Lipscombe, K., Harris, J., Tindall-Ford, S., & Groth, S. (2025). School middle leadership: A systematic review revisited 2020–2024. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432251362970>
- Lipscombe, K., Tindall-Ford, S., & Lamanna, J. (2021). School middle leadership: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 270–288. <https://doi.org/10.1177/1741143220983328>
- Liu, Y. (2020). Focusing on the Practice of Distributed Leadership: The International Evidence From the 2013 TALIS. *Educational Administration Quarterly*, 56(5), 779–818. <https://doi.org/10.1177/0013161X20907128>

- MacBeath, J. (2005) Leadership as distributed: a matter of practice. *School Leadership & Management*, 25:4, 349-366. <http://dx.doi.org/10.1080/13634230500197165>
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). *QCamap* [tarkvara]. Association for Supporting Qualitative Research (ASQ). <https://www.qcamap.org>
- Morgan, H. (2022). Conducting a Qualitative Document Analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>
- O'Connor, C., & Joffe, H. (2020). Intercoder reliability in qualitative research: Debates and practical guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1–13.
- OECD (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. https://www.oecd.org/en/publications/talis-2018-results-volume-ii_19cf08df-en.html
- OECD (2025). *Results from TALIS 2024: The State of Teaching*. OECD Publishing, Paris.
- Olev, A., Alumäe, T. (2024). Open source platform for Estonian speech transcription. *Language Resources and Evaluation*, 1–18.
- Opermann, S. (2025). Insaideruuringust ja insaideruuriija perspektiivist. Beilmann, M; Opermann, S.; Kutsar, D. (Toim.). *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <https://samm.ut.ee/insaideruuringust-ja-insaideruuriija-perspektiivist/>
- Oppi, P., Eisenschmidt, E., & Jõgi, A.-L. (2022). Teacher's readiness for leadership - a strategy for school development. *School Leadership & Management*, 42(1), 79–103.
- Oppi, P., Eisenschmidt, E., & Stingu, M. (2020). Seeking sustainable ways for school development: Teachers' and principals' views regarding teacher leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 1–23.
- Phillips, D., Stewart-Fox, T., Phillips, S., Griffith, M., Bhojedat, J. (2023). Distributed Leadership in Education: A Systematic Review of its Role in Fostering Innovative Practices and Enhancing School Performance. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. <https://dx.doi.org/10.21275/SR231128014118>
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Koolijuhtimise täiustamine. 1. osa. Poliitika ja praktika*. OECD. Riiklik eksami- ja kvalifikatsioonikeskus.
- Poom-Valickis, K., Eisenschmidt, E., & Leppiman, A. (2022). Creating and Developing a Collaborative and Learning-Centred School Culture: Views of Estonian School Leaders. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 12(2), 217–237.
- Printy, S., & Liu, Y. (2021). Distributed Leadership Globally: The Interactive Nature of Principal and Teacher Leadership in 32 Countries. *Educational Administration Quarterly*, 57(2), 290-325. <https://doi.org/10.1177/0013161X20926548>

- Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus. (2026) Riigi Teataja I, 07.01.2026.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/131122015015?leiaKehtiv>
- Riigikontroll. (2022). Gümnaasiumivõrgu kujundamine. Riigikontrolli aruanne Riigikogule, Tallinn, 31. mai 2022. https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2026-01/Riigikontroll%202022_g%C3%BCmnaasiumiv%C3%B5rgu%20korrastamine.pdf
- Schott, C., van Roekel, H., & Tummers, L. (2020). Teacher leadership: A systematic review, methodological quality assessment and conceptual framework. *Educational Research Review*, 31. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100352>
- Sillavee, R. (2018). *Koolijuhi võimestav käitumine riigigümnaasiumite näitel* [magistritöö, Tallinna ülikool]. ETERA. <https://www.etera.ee/s/nU1DJJoCnT>
- Spillane, J. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*. 69. 143-150.
<https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Strömpl, J. (2020). Valiidsus ja reliaablus. M-L. Tikerperi (toim), *Kvalitatiivsed uurimismeetodid sotsiaalteadustes*. <https://sisu.ut.ee/kvalitatiivne/valiidsus-ja-reliaablus/>
- Taimalu, M., Uibu, K., Luik, P., Leijen, Ä., Pedaste, M. (2020). *Õpetajad ja koolijuhid väärtustatud professionaalidena. OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2018 uuringu tulemused, 2. Osa*.
https://harno.ee/sites/default/files/documents/2021-02/TALIS2_kujundatud.pdf
- Tamkivi, K. (2023). *Estonian State Gymnasiums Principals' Understanding of Leadership Practices*. [Magistritöö, Tallinna Ülikool].
- Tamkivi, K., & Eisenschmidt, E. (2023). What Matters in Leadership Practices among Estonian Upper Secondary School Principals? *Educ. Sci.* 2023, 13, 925.
- Tian, M., Risku, M., & Collin, K. (2016). A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013: Theory development, empirical evidence and future research focus. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 146-164.
- Tomingas, E. (2019). *Koolijuhi võimestav käitumine, õpetaja psühholoogiline võimestatus ja töö sisuga rahulolu* [magistritöö, Tallinna Ülikool]. ETERA. [etera.ee/s/LSpDy4ip5v](https://www.etera.ee/s/LSpDy4ip5v)
- Übius, Ü., Kall, K., Loogma, K., & Ümarik, M. (2014). *Rahvusvaheline vaade õpetamisele ja õppimisele. OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2013 tulemused*. Tallinn: SA Innove.
- Zaghmout, B., Harrison, C. (2025). Distributed leadership: a systematic literature review. *Strategy & Leadership* 53 (3): 299–320. <https://doi.org/10.1108/SL-10-2024-0119>

Lisad

Lisa 1. Andmekogumisel kasutatud dokumentide loetelu

Eesti riigigümnaasiumite põhimäärused

Hiiumaa Gümnaasiumi põhimäärus. (2021). Riigi Teataja I, 16.04.2021, 2.

<https://www.riigiteataja.ee/akt/116042021002>

Jõgevamaa Gümnaasiumi põhimäärus. (2022). Riigi Teataja I, 20.05.2022, 6.

<https://www.riigiteataja.ee/akt/110102012002>

Jõhvi Gümnaasiumi põhimäärus. (2018). Riigi Teataja I, 20.02.2018, 44.

<https://www.riigiteataja.ee/akt/120022018044>

Kohtla-Järve Gümnaasiumi põhimäärus. (2018). Riigi Teataja I, 18.05.2018, 5.

<https://www.riigiteataja.ee/akt/118052018005>

Läänemaa Ühisgümnaasiumi põhimäärus. (2018). Riigi Teataja I, 20.02.2018, 23.

<https://www.riigiteataja.ee/akt/103092013019>

Narva Eesti Gümnaasiumi põhimäärus. (2023). Riigi Teataja I, 22.08.2023, 8.

<https://www.riigiteataja.ee/akt/122082023008>

Narva Gümnaasiumi põhimäärus. (2022). Riigi Teataja I, 01.02.2022, 9.

<https://www.riigiteataja.ee/akt/101022022009>

Noarootsi Gümnaasiumi põhimäärus. (2018). Riigi Teataja I, 20.02.2018, 9.

<https://www.riigiteataja.ee/akt/103092013023>

Nõo Realgümnaasiumi põhimäärus. (2018). Riigi Teataja I, 20.02.2018, 39.

<https://www.riigiteataja.ee/akt/105102011006>

Paide Gümnaasiumi põhimäärus. (2018). Riigi Teataja I, 20.02.2018, 21.

<https://www.riigiteataja.ee/akt/107112017012>

Põlva Gümnaasiumi põhimäärus. (2018). Riigi Teataja I, 20.02.2018, 16.

<https://www.riigiteataja.ee/akt/102022016006>

Pärnu Koidula Gümnaasiumi põhimäärus. (2018). Riigi Teataja I, 20.02.2018, 41

<https://www.riigiteataja.ee/akt/104082015009>

Rae Gümnaasiumi põhimäärus. (2022). Riigi Teataja I, 01.02.2022, 10.

<https://www.riigiteataja.ee/akt/101022022010>

Rakvere Riigigümnaasiumi põhimäärus. (2020). Riigi Teataja I, 04.09.2020, 3.

<https://www.riigiteataja.ee/akt/104092020003>

- Rapla Gümnaasiumi põhimäärus. (2018). Riigi Teataja I, 31.08.2018, 5.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/115032017006>
- Saaremaa Gümnaasiumi põhimäärus. (2019). Riigi Teataja I, 08.10.2019, 8.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/108102019008>
- Saue Riigigümnaasiumi põhimäärus. (2021). Riigi Teataja I, 10.08.2021, 8.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/110082021009>
- Sillamäe Gümnaasiumi põhimäärus. (2023). Riigi Teataja I, 29.08.2023, 11.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/129082023011>
- Tabasalu Gümnaasiumi põhimäärus. (2019). Riigi Teataja I, 08.10.2019, 7.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/108102019007>
- Tallinna Mustamäe Riigigümnaasiumi põhimäärus. (2021). Riigi Teataja I, 15.04.2021, 4.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/115042021004>
- Tallinna Pelgulinna Riigigümnaasiumi põhimäärus. (2021). Riigi Teataja I, 15.04.2021, 5.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/115042021005>
- Tallinna Tõnismäe Riigigümnaasiumi põhimäärus. (2025). Riigi Teataja I, 06.05.2025, 9.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/106052025009>
- Tartu Tamme Gümnaasiumi põhimäärus. (2018). Riigi Teataja I, 20.02.2018, 43.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/120022018043>
- Valga Gümnaasiumi põhimäärus. (2018). Riigi Teataja I, 20.02.2018, 18.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/105082016003>
- Viimsi Gümnaasiumi põhimäärus. (2018). Riigi Teataja I, 20.02.2018, 19.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/120022018019>
- Viljandi Gümnaasiumi põhimäärus. (2018). Riigi Teataja I, 20.02.2018, 35.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/103092013016>
- Võru Gümnaasiumi põhimäärus. (2018). Riigi Teataja I, 20.02.2018, 42.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/104082015010>

Eesti riigigümnaasiumite õppekavade üldosad

Hiumaa Gümnaasiumi õppekava üldosa. (2023)

https://drive.google.com/file/d/1vhBPR_gvFyGQ5geDCIqo9N0ZvR8F7BSB/view

Jõgevamaa Gümnaasiumi õppekava. (2024) https://gymnaasium.ee/wp-content/uploads/2025/08/Oppekava_uldosa_2024_Oige.pdf

Jõhvi Gümnaasiumi õppekava. (2025) <https://adr.pinal.edu.ee/et/document.html?id=f37ff832-dd67-4182-ae9d-51d541df15b8>

Kohtla-Järve Gümnaasiumi õppekava. (2023) https://kjpg.ee/wp-content/uploads/2023/10/KJG_oppekava_kinnitatud-30.10.2023.pdf

Läänemaa Ühisgümnaasiumi õppekava. (2025) <https://www.lyg.edu.ee/wp-content/uploads/2025/01/Laanemaa-Uhisgumnaasiumi-oppekava.pdf>

Narva Eesti Gümnaasiumi õppekava. (2026) https://nerg.ee/wp-content/dokumendid/01.01.26_%C3%95PPEKAVA.pdf

Narva Gümnaasiumi õppekava. (2025) <https://narg.ee/wp-content/uploads/2025/09/Narva-Gumnaasiumi-oppekava-1.09.2025-1.pdf>

Noarootsi Gümnaasiumi õppekava üldosa. (2024)

<https://ngeduee.sharepoint.com/sites/NoarootsiKooljaGmnaasium-NG/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FNoarootsiKooljaGmnaasium%2DNG%2FShared%20Documents%2FNG%2F2%5FNG%20dokumendid%2F10%5FDokumendid%2F014%20%C3%95ppekava%2Fwww%20%C3%9Cldosa%2Epdf&parent=%2Fsites%2FNoarootsiKooljaGmnaasium%2DNG%2FShared%20Documents%2FNG%2F2%5FNG%20dokumendid%2F10%5FDokumendid%2F014%20%C3%95ppekava&p=true&ga=1>

Nõo Realgümnaasiumi õppekava 2025. (2025) https://nrg.edu.ee/sites/nrg.edu.ee/files/2026-01/NRG%20%C3%95PPEKAVA_2025.pdf

Paide Gümnaasiumi õppekava üldosa. (2025)

<https://paide.edu.ee/sites/paide.edu.ee/files/2026-01/%C3%95ppekava%20%C3%BCldosa%202025.pdf>

Pärnu Koidula Gümnaasiumi õppekava. (2025)

https://koidulag.edu.ee/sites/koidulag.edu.ee/files/2025-04/pkg_oppekava_uldosa_2025.pdf

Rae Gümnaasiumi õppekava. (2024) https://rae.edu.ee/sites/rae.edu.ee/files/2025-01/Rae%20G%C3%BCmnaasiumi%20%C3%B5ppekava%202024_2025.pdf

Rakvere Riigigümnaasiumi õppekava üldosa. (2025) <https://rakvere.edu.ee/wp-content/uploads/2025/12/Rakvere-Riigigumnaasiumi-oppekava.pdf>

Rapla Gümnaasiumi õppekava. (2026) https://cloud-3.edupage.org/cloud/RG_oppekava_2025_09.pdf?z%3A1dbyjhwUQbE6eLNs6cSuk5CTEFTOT0x%2BCU%2BIOd9FH%2BXgVq1WKEz5%2FFFawLq9GY23LXFHeCRpNyNb5Y7pzoGOA%3D%3D

Saaremaa Gümnaasiumi õppekava. (2025) <https://saaremaa.edu.ee/wp-content/uploads/2025/10/sg-oppekava-7.pdf>

Saue Riigigümnaasiumi õppekava üldosa. (s.a.) <https://srg.edu.ee/wp-content/uploads/2026/02/2025-SAUE-RIIGIGUMNAASIUMI-OPPEKAVA-1.pdf>

Sillamäe Gümnaasiumi õppekava. (2025) <https://home.sillamaegymn.edu.ee/sites/home.sillamaegymn.edu.ee/files/2025-01/sillamae-gumnaasiumi-oppekava.pdf>

Tabasalu Gümnaasiumi õppekava üldosa. (2025) https://tbg.edu.ee/userfiles/Tabasalu_Gumnaasiumi_oppekava_uldosa.pdf

Tallinna Mustamäe Riigigümnaasiumi õppekava üldosa. (2025) https://www.murg.ee/sites/default/files/dok/Oppekava_yldosa_sept25.pdf

Tallinna Pelgulinna Gümnaasiumi õppekava üldosa. (s.a.) <https://perg.ee/dokumendid>

Tallinna Tõnismäe Riigigümnaasiumi õppekava üldosa. (2026) https://files.torg.ee/TORG_%C3%B5ppekava_%C3%BCldosa_2026.pdf

Tartu Tamme Gümnaasiumi õppekava. (2025) <https://tammegymnaasium.ee/oppekava/>

Valga Gümnaasiumi õppekava. (2020) https://www.valgagym.ee/get/file/czo2NzoidXNlcmZpbGVzL2VyaW9sdWtvcnJhc3QtdGluZ2l0dW5hLW11dWRhdHVzcHVua3RpZGVnYV92Zy1wcGVrYXZhLnBkZiI7/eriolukorrast-tingituna-muudatuspunktidega_vg-oppekava.pdf?utm_source=chatgpt.com

Viimsi Gümnaasiumi õppekava. (2025) https://drive.google.com/file/d/1FwKm62nnjM_9PAU08kc7lQYxihSNY3Uo/view

Viljandi Gümnaasiumi õppekava. (2024) https://viljandigymnaasium.edu.ee/sites/viljandigymnaasium.edu.ee/files/2024-08/VG_%C3%B5ppekava2024.pdf

Võru Gümnaasiumi õppekava. (s.a.) <https://drive.google.com/file/d/1rcsvBXNvSd9z2eCATxsW0AZZI5oNnthX/view>

Eesti riigigümnaasiumite arengukavad

Hiumaa Gümnaasiumi arengukava 2024-2027. (2024)

https://cloud-7.edupage.org/cloud/RG_AK_2026-2028.pdf?z%3ArzxwSdc1PJzZkeQPSIfAV56JszM8L%2Fg4hvBeBaYfvufj7TUSlc501I3391wz4G18zYJIVT88oIyk%2Fp2%2FeEc8kw%3D%3D

Jõgevamaa Gümnaasiumi arengukava 2023-2026. (2025) https://gymnaasium.ee/wp-content/uploads/2025/08/Lisa_1_Jogevamaa_Gumnaasiumi_arengukava_2023-2026.pdf

Jõhvi Gümnaasiumi arengukava aastateks 2024–2027. (2024)

https://johvig.ee/sites/johvig.ee/files/2024-07/johvi_gumnaasiumi_arengukava_2024-2027.pdf

Kohtla-Järve Gümnaasiumi arengukava 2022-2025. (2022) https://kjg.ee/wp-content/uploads/2022/12/KJG_arengukava_2022_2025_kinnitatud_HTM_5.12.2022.pdf

Läänemaa Ühisgümnaasiumi arengukava aastateks 2025-2028. (2025)

<https://www.lyg.edu.ee/wp-content/uploads/2025/03/Laanemaa-Uhisgumnaasiumi-arengukava-2025-2028.pdf>

Narva Eesti hariduslinnaku arengukava aastateks 2025/2026-2028/2029. (s.a.)

https://nerg.ee/wp-content/dokumendid/Narva%20Eesti%20G%C3%BCmnaasiumi%20arengukava%2025_2026-2028_2029.pdf

Narva Gümnaasiumi arengukava 2025 -2028. (2025) https://narg.ee/wp-content/uploads/2025/06/NARG_arengukava_2025-2028_kooskolastatud.pdf

Noarootsi Gümnaasiumi arengukava 2023–2026. (s.a.)

<https://ngeduee.sharepoint.com/sites/NoarootsiKooljaGmnaasium-NG/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FNoarootsiKooljaGmnaasium%2DNG%2FShared%20Documents%2FNG%2F2%5FNG%20dokumendid%2F10%5FDokumendid%2F011%20Arengukava%2FNG%5Farengukava%5F08%2E06%2E23%2Epdf&parent=%2Fsites%2FNoarootsiKooljaGmnaasium%2DNG%2FShared%20Documents%2FNG%2F2%5FNG%20dokumendid%2F10%5FDokumendid%2F011%20Arengukava&p=true&ga=1>

Nõo Realgümnaasiumi arengukava 2023–2025. (2023)

https://nrg.edu.ee/sites/nrg.edu.ee/files/2023-03/noo_realgumnaasiumi_arengukava_2023-2025.pdf

Paide Gümnaasiumi arengukava 2024/2025 kuni 2026/2027 õppeaastateks. (2025)

https://paide.edu.ee/sites/paide.edu.ee/files/2025-01/paide_gumnaasiumi_arengukava_2024_2025_kuni_2026_2027_oppeaastateks.pdf

Pärnu Koidula Gümnaasiumi arengukava 2023–2026. (2022)

https://koidulag.edu.ee/sites/koidulag.edu.ee/files/2022-12/parnu_koidula_gumnaasiumi_arengukava_2023-2026.pdf

Rae Gümnaasiumi arengukava 2024-2026. (2024)

https://rae.edu.ee/sites/rae.edu.ee/files/2024-12/RaeG%C3%BCmnaasiumi_arengukava_2024-2026.pdf

Rakvere Riigigümnaasiumi arengukava 2024-2026. (2024) [https://rakvere.edu.ee/wp-](https://rakvere.edu.ee/wp-content/uploads/2024/04/2024-Arengukava-2024-2026-.pdf)

[content/uploads/2024/04/2024-Arengukava-2024-2026-.pdf](https://rakvere.edu.ee/wp-content/uploads/2024/04/2024-Arengukava-2024-2026-.pdf)

Rapla Gümnaasiumi arengukava 2026–2028. (*s.a.*)

https://drive.google.com/file/d/1fq1KO_ozk9LazthYAxW4ceGrOL7XAO2i/view

Saaremaa Gümnaasiumi arengukava aastateks 2024-2027. (2024) [https://saaremaa.edu.ee/wp-](https://saaremaa.edu.ee/wp-content/uploads/2024/05/sg_arengukava_2024_2027_kinnitatud.pdf)

[content/uploads/2024/05/sg_arengukava_2024_2027_kinnitatud.pdf](https://saaremaa.edu.ee/wp-content/uploads/2024/05/sg_arengukava_2024_2027_kinnitatud.pdf)

Saue Riigigümnaasiumi arengukava 23/24-26/27 õppeaastaks. (*s.a.*) [https://srg.edu.ee/wp-](https://srg.edu.ee/wp-content/uploads/2024/02/Lisa_-Saue-Riigigumnaasiumi-arengukava-2023-2024_2026-2027-oppeaastaks.pdf)

[content/uploads/2024/02/Lisa_-Saue-Riigigumnaasiumi-arengukava-2023-2024_2026-2027-oppeaastaks.pdf](https://srg.edu.ee/wp-content/uploads/2024/02/Lisa_-Saue-Riigigumnaasiumi-arengukava-2023-2024_2026-2027-oppeaastaks.pdf)

Sillamäe Gümnaasiumi arengukava 2024-2027 (*s.a.*)

https://home.sillamaegymn.edu.ee/sites/home.sillamaegymn.edu.ee/files/2025-01/sillamae_gumnaasiumi_arengukava_2024-2027.pdf

Tabasalu Gümnaasiumi arengukava 2024/2025-2027/2028. (2024)

https://www.tbg.edu.ee/userfiles/Tabasalu_Gumnaasiumi_arengukava_oppeaastateks_2024_2025-2027_2028.pdf

Tallinna Mustamäe Riigigümnaasiumi arengukava 2024/2025 - 2026/2027. (*s.a.*)

<https://www.murg.ee/sites/default/files/dok/Tallinna%20Mustam%C3%A4e%20Riigig%C3%BCmnaasiumi%20arengukava%202024-2027.pdf>

Tartu Tamme Gümnaasiumi arengukava 2025-2028. (2025) [https://tammegymnaasium.ee/wp-](https://tammegymnaasium.ee/wp-content/uploads/2025/04/Tartu-Tamme-Gumnaasiumi-arengukava-2025-2028.pdf)

[content/uploads/2025/04/Tartu-Tamme-Gumnaasiumi-arengukava-2025-2028.pdf](https://tammegymnaasium.ee/wp-content/uploads/2025/04/Tartu-Tamme-Gumnaasiumi-arengukava-2025-2028.pdf)

Viimsi Gümnaasiumi arengukava õppeaastateks 2023/24 - 2026/27. (2023)

https://vgm.edu.ee/wp-content/uploads/2023/12/Viimsi-Gumnaasiumi-arengukava-2023_2027.pdf

Viljandi Gümnaasiumi arengukava aastateks 2024-2027. (2024)

https://viljandigymnaasium.edu.ee/sites/viljandigymnaasium.edu.ee/files/2024-06/arengukava24_27.pdf

Võru Gümnaasiumi arengukava aastateks 2023-2026. (*s.a.*) [https://www.voru.edu.ee/wp-](https://www.voru.edu.ee/wp-content/uploads/2015/01/Lisa_1_Voru_Gumnaasiumi_arengukava_2023_2026.pdf)

[content/uploads/2015/01/Lisa_1_Voru_Gumnaasiumi_arengukava_2023_2026.pdf](https://www.voru.edu.ee/wp-content/uploads/2015/01/Lisa_1_Voru_Gumnaasiumi_arengukava_2023_2026.pdf)

Lisa 2. Küsimustik koolijuhtidele/õppejuhtidele

Jagatud juhtimine Eesti riigigümnaasiumites

Tere!

Käesolev küsimustik on osa magistritöö „Jagatud juhtimise rakendamine Eesti riigigümnaasiumites“ esimesest etapist.

Küsimustiku eesmärgiks on koondada ja kaardistada kõikide Eesti riigigümnaasiumite juhtimisstruktuurid. Järgmiseks sammuks on valitud gümnaasiumite põhjalikum kvalitatiivne uurimine, et selgitada välja juhtimise jagamise viisid ning sellega seonduvad võimalused ja väljakutsed.

Küsimustiku täitmine võtab ligikaudu 10 minutit. Vastuseid kasutatakse anonümiseeritult ning ainult teadustöö eesmärgil.

Selles küsimustikus on 18 küsimust.

Demograafilised andmed

Palun märkige oma amet

Koolijuht Õppejuht

Palun märkige oma töökogemus aastates

Üldhariduses kokku

Koolijuhina/õppejuhina kokku

Koolijuhina/õppejuhina praeguses koolis

Palun valige oma vanusegrupp

25-34 35-44 45-54 Üle 55

Palun märkige oma sugu

Naine mees

Kooli andmed

Kool (infot kasutatakse vaid järgneva uurimisetapi kvalitatiivse osa sisendina)

Õpilaste arv

Koolitöötajate arv

Jagatud juhtimine

Kas enda hinnangul rakendate koolis jagatud juhtimise põhimõtteid?

jah ei ei tea

Milles jagatud juhtimise põhimõtete rakendamine teie kooli näitel seisneb?

VÕI

Millistest põhimõtetest kooli juhtimisel lähtute?

Juhtivad rollid

Millised ametikohad kuuluvad teie kooli juhtkonda? Palun sisestage iga ametikoht eraldi reale.

Kas teie koolis on laiendatud juhtkond/juhtmeeskond? Vajadusel saate oma vastust kommenteerida.

Jah ei

Millised ametikohad kuuluvad teie koolis laiendatud juhtkonda?

Kas koolis on õppetooli juhi / juhtõpetaja / valdkonna juhtõpetaja / ainerühma juhi vms. ametikohad? Vajadusel saate oma vastust kommenteerida.

Jah ei

Milline maht töötaja koormusest on ette nähtud selle juhtiva rolli tööülesannete täitmiseks?

Kas antud juhi ametikohal on eraldi ametijuhend? Vajadusel saate oma vastust kommenteerida.

Jah ei

Milliseid juhtivaid rolle õpetajad ja teised koolitöötajad teie koolis lisaks oma põhitööle veel täidavad?

Kas soovite jagatud juhtimise teemal oma koolikontekstis veel midagi lisada?

Aitäh, et leidsite aega küsimustikule vastata!

Teie panus on riigigümnaasiumite juhtimise uurimise seisukohalt väga väärtuslik.

Täname teid, et vastasite küsimustikule.

Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused

I. Juhtimisstruktuur ja rollijaotus

1. Kirjeldage palun jagatud juhtimise toimimist oma koolis.
2. Kes mille eest vastutab ja mis põhimõttel need vastutusvaldkonnad on jagatud?
3. Kuidas erinevad juhtimisrollid omavahel koostööd teevad?
4. Kuidas on jagatud juhtimine teie koolis kujunenud?
5. Kas aja jooksul on midagi juhtimises muutunud? Miks?

II. Ootused ja pädevused

6. Kuidas juhirolli kandvate õpetajate valimine toimub?
7. Milliseid pädevusi või omadusi te eeldaksite juhtõpetajatelt?
8. Millised tööülesanded või kohustused on juhtõpetajal?
9. Kuidas te toetate juhtõpetajaid?
10. Kuidas juhtõpetajad teie hinnangul ise oma rolli ja Teie ootusi tajuvad?

III. Toimimine ja tugevused

11. Mis on selle lähenemise tugevad küljed? Mis teie koolis töötab hästi? Miks?
12. Millised tegurid toetavad jagatud juhtimise toimimist teie koolis?

IV. Väljakutsed ja parendused

13. Mida võiks parendada? Kuidas? Miks?
14. Milliste rollidega on rohkem väljakutseid ja miks?
15. Millised tegurid pigem takistavad jagatud juhtimise toimimist?
16. Kas on olnud olukordi, kus jagatud juhtimine ei ole toimunud ootuspäraselt?

V. Juhi roll

17. Milline on teie kui koolijuhi roll sellises struktuuris?
- Kas sooviksite veel midagi lisada jagatud juhtimise toimimise kohta teie koolis?

Lisa 4. Tabel 1. Induktiivse sisuanalüüsi kodeerimise näide

Tsitaat	Tähenduslik üksus	Kood	Alakategooria	Peakategooria
„Ikkagi kõige suurem mure on ajaressurss, et sinna taha jääb nagu palju.”	Ajanappus takistab tegevuste elluviimist	Ajaressurss		
„Eks ma arvan, et aeg ongi see peamine takistus.”				
„Ühist head aega on ülimalt keeruline leida tunniplaanist - see lõi tunniplaani väga sassi.”	Koostööaega on raske leida			
„Tegelikult ongi ootus, et valdkonnad kohtuvad, et tehakse koosolekuid, aga samas need ei ole praegu ette ära märgitud kalenderplaani... see ongi kaootiline, vajadusepõhine.”	Koostööaeg ei ole regulaarne	Koostööaeg		
„Meil on üks kindlaks määratud koostööaeg, mis sellel õppeaastal on väga hästi käima läinud.”	Regulaarne koostööaeg toetab			
„Juhtõpetajate töötasu on suurem kui õpetajate töötasu. Aga ma arvan, et ta ei ole vastavuses reaalse töökoormuse ja vastutusega - ta peaks olema kõrgem, kindlasti.”	Töötasu ei vasta tööle	Materiaalsed ressursid	Ressursid	Mõjutavad tegurid
„Tõstaksin oluliselt juhtõpetajate palka, esiteks. See motiveeriks ja toetaks süsteemi veel paremini töötama.”	Tasu suurendamine motiveeriks			
„Eestvedajal on lihtsalt nii palju õpetamise kohustust, et juhtimise pool paratamatult ei jõua, ei mahu sinna ei mõtlemisse ega päeva tal lihtsalt tihti.”	Suur koormus ei võimalda juhtimisele keskenduda	Koormus		
„Senikaua, kuni me ei saa ainevaldkonna juhile pakkuda seda, et tema normkoormus on püsivalt madalam, on see pilt keerukas.”				
„Meil on mõned juhtõpetajad, kellel on ulekoormus - kas neil on ainetunde liiga palju või neil on liiga suur meeskond.”	Liigne õpetamiskoormus			

Lisa 5. Tabel 2. Jagatud juhtimise viisid ja juhtide rollid Eesti riigigümnaasiumites

	1. põlvkonna väikesed koolid	1. põlvkonna suured koolid	2. põlvkonna väikesed koolid	2. põlvkonna suured koolid
Koolide arv kokku	8 (29,6%)	4 (14,8%)	6 (22,2%)	9 (33,3%)
Õpilaste arv	150-330	440-640	200-360	430-1030
Õpetajate arv	20-35	45-55	25-35	30-100
Juhtkonna liikmed kodulehel	5 kooli Direktor / koolijuht (5) Õppejuht / õppealajuhataja (5) Huvijuht (3) Juhiabi (2) Majandusjuht/haldusjuht (2) Haridustehnoloog / IT-juht (2) Mittestatsionaarse õppe juht Õppenõustaja Projektijuht	3 kooli Direktor (3) Õppejuht / õppealajuhataja (3) haridustehnoloog (3) Huvijuht / huvitegevuse koordinaator (2) IT juht / IT administraator (2) Projekti- ja avalike suhete juht	3 kooli Direktor / koolijuht (3) Õppejuht / õppe- ja arendusjuht (3) Juhiabi (3) IT-juht/tehnoloogiajuht (2) Õppenõustaja (2) Huvi- ja projektijuht (2) Noorsootööjuht / korraldusjuht (2) Õppekorralduse spetsialist Tugimeeskonna juht Õppetooli juhid	2 kooli Direktor/koolijuht (2) Õppejuht (2) Õppekorraldusjuht (2) Kogukonnajuht / koolielu korraldaja (2) Juhtõpetajad Juhiabi Kommunikatsioonijuht Personalijuht Tugiteenuste juht
Küsimustikule vastanud koolid	5 (62,5%)	3 (75%)	5 (83,3%)	9 (100%)
Jagatud juhtimise rakendamine**	5 (100%)	2 (66,6%)	5 (100%)	9 (100%)
Juhtkonna liikmete arv**	2 (2); 3; 4; 7	2; 4; 6	2 (2); 4; 8; 9	2; 3 (2); 4 (2); 5; 7
Juhtkonna liikmed küsimustiku andmetel	Koolijuht / direktor (5) Õppejuht / õppealajuhataja (5) Huvijuht (2) Juhiabi Infojuht	Koolijuht / direktor (3) Õppejuht (3) Huvijuht / huvitegevuse koordinaator (3) Haridustehnoloog / IT-	Koolijuht / direktor (5) Õppejuht / õppe- ja arendusjuht (5) Koolielu korraldaja / kogukonnajuht (3)	Koolijuht / direktor (7) Õppejuht (6) Õppekorraldusjuht / õppelogsistik (5) Tugiteenuste juht (3) Juhiabi (2)

	Õppenõustaja Koolielu korraldaja Majandusjuht / haldusspetsialist (2) IT-juht Ainevaldkondade juhid	administraator (2) Õppesuundade juht Juhiabi Projektijuht	IT-juht (2) Õppetooli juhid Õppekorraldusjuht Õppenõustajad Tugimeeskonna juht Juhiabi Huvi- ja projektijuht Kommunikatsioonijuht Personalispetsialist Haldusjuht	Õppe-ja arendujuht Õpianalüütik Koolielu korraldaja Huvi- ja projektijuht IT-juht Haridustehnoloog
Laiendatud juhtkond**	3 (60%)	2 (100%)	3 (60%)	7 (77,7%)
Laiendatud juhtkonna liikmed**	6; 9	10; 16	8; 9 (2)	7; 9; 11; 13; 15; 16; 20
Laiendatud juhtkonna liikmed (lisaks juhtkonnale)**	Ainekomisjonide esimehed / ainevaldkondade juhid / Juhtõpetajad (3)	Juhtivõpetajad / ainevaldkondade juhid (2) Juhtmentor Mentorid Õppenõustajad	Aineühenduste juhid / valdkondade juhtõpetajad (3) Projektijuht (2) Kogukonnajuht Haridustehnoloog Karjäärikoordinaator HEV koordinaator Liikuma kutsuva kooli koordinaator	Ainevaldkonna eestvedajad / juhtõpetajad (5) Kultuurijuht/huvijuht/ kogukonnajuht (5) IT-spetsialist / IT-juht / haridustehnoloog (5) Tugispetsialistid/õppenõustajad (4) Kommunikatsioonijuht / kommunikatsioonispetsialist (4) Õpikeskuse juht / õppelogistik (2) Kooli arengu eestvedajad Õppekoordinaator Infospetsialistid Juhiabi Personalispetsialist Projektijuht Psühholoog Mentorluse vedaja Haldusspetsialist ÕE president (kord kuus)

Juhtõpetaja roll**	2 (40%)	2 (50%)	3 (60%)	5 (55,5%)
Juhtõpetajate koormus**	0,1	0,15	0,25; 0,3; 0,1-0,5	0,1; 0,15; 0,1-0,5; 0,3-0,6; 0,5
Juhtõpetajate ametijuhend**	0 (0%)	1 (50%)	2 (66,6%)	3 (60%)
Juhtõpetajate arv ja rollid**	3 (2) Kultuur ja sport Reaal- ja loodus Humanitaar	7; 8 Eesti keele ja kirjandus (2) Matemaatika (2) Loodusained (2) Võõrkeeled (2) Ettevõtlik kool ja majandusained Sotsiaalsained Kunstiained Liikumisõpetus Sotsiaal- ja oskusained Valikained	3; 4; 5 Keeled (3) Reaal- ja loodusained/loodusteadused (3) Sotsiaalsained (2) Matemaatika Eesti keel Kultuuriteadused Tervise valdkond	4 (2); 5 (2); 6 Võõrkeeled/keeled (5) Inglise keel Eesti keel/eesti keel ja kirjandus Loov-, humanitaar- ja sotsiaalsained/sotsiaalsained (2) Kultuuri- ja sotsiaalteadused/kultuurivaldkond Maailmaharidus ja demokraatia Loodusained/loodus- ja täppisteadused (5) Matemaatika (2) Reaalsained/reaal- ja loodusteadused Tervisevaldkond
Lisarollid õpetajatele küsimustiku ja kodulehtede põhjal	Uurimistööde koordinaator (3) IT-juht Haridustehnoloog Mentor Projektipõhised rollid	Uurimistööde koordinaator (2) Mentor (2) Ainevaldkonna juhtõpetaja (2) Projektijuht Haridustehnoloog Õpilasfirmade koordinaator Arendusülesanded Muusikatöö juht	Õppetooli juht/ ainevaldkonna/ juht/eestvedaja (3) Uurimistööde koordinaator (3) Mentor (4) Mentorluse eestvedaja/ juhtmentor (4) Sündmuste korraldaja (2) Rahvusvaheliste projektide koordinaator / projektijuht (2) Sporditöö koordinaator Valikainete koordinaator Õpiringi juht Kovisiooni juht Projekti eestvedaja	Valdkonna eestvedaja/juhtõpetaja (5) Mentorluse juht / koordinaator/juhtmentor (5) Mentor (4) Haridustehnoloog (2) Spordijuht (2) Rahvusvaheliste projektide koordinaator / projektijuht (2) Meedianõunik / meediatiimi juht (2) Õppelogistik Lennujuht Uurimistöö koordinaator Kommunikatsiooni- ja heaolujuht

Järelevastamiste koordinaator

Kogukonnajuht
Karjäärikoordinaator
Õpiringide eestvedaja
Kovisiooni eestvedaja
Arutleva kooli juht
Rohelise kooli juht
Koosdisaini meeskonna juht
Liikuma kutsuva kooli juht
Teaduskooli arenduse eestvedajad
TI-hüppe vedamine
Järelevastamiste koordinaator

Märkused: märkega ** on tähistatud küsimustikust saadud andmed. Õpilaste ja õpetajate arv pärineb Haridussilma andmebaasist 2024/25 õppeaasta kohta. Sulgudes on toodud mainimiste kord kõikide koolide andmetes.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Liis Raudvere,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

Jagatud juhtimine Eesti riigigümnaasiumites: rakendamine, ootused juhtõpetajatele ja mõjutavad tegurid koolijuhtide arusaamades

mille juhendaja on Katri Kütt,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi ADA kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi ADA 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. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Liis Raudvere

12.05.2026