

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Katri Buht

**EESTI ÜLDHARIDUSKOOLIDE JUHTIDE TÖÖGA RAHULOLU JA
LAHKUMISKAVATSUSED**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/14, peaeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks 13 498 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Katri Buht

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162730HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: katri.buht@gmail.com

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

SISUKORD	3
LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILISED ALUSED JA VARASEMAD UURINGUD	9
1.1. Koolijuhi staatus ja rollid üldhariduskoolis	9
1.2. Tööra hulolu olemus	12
1.2.1. Tööra hulolu erinevad definitsioonid	12
1.2.2. Herzbergi kahe-faktori teooria	15
1.3. Tööra hulolu mõjutavad tegurid	17
1.3.1. Koolijuhtide tööra huloluga seotud tegurid.....	18
1.4. Lahkumiskavatsuse olemus ja põhjused ning seosed tööra huloluga	21
1.4.1. Lahkumiskavatsuse olemus ja põhjused	21
1.4.2. Lahkumise põhjused ja seosed tööra hulolu erinevate aspektidega	22
1.4.3. Lahkumiskavatsuse ennetamine	22
2. EMPIIRILINE UURING	24
2.1. Uuringu meetod	24
2.2. Uuringu protseduur	25
2.3. Valim	26
2.3.1. Üldhariduskoolid Eestis	26
2.3.2. Valimi kujunemine ja kirjeldus	28
2.4. Kvantitatiivuuringu tulemused	30
2.4.1. Tööra huloluga seotud aspektide kirjeldav ja võrdlev statistika	31
2.4.2. Lahkumiskavatsuse kirjeldav statistika.....	35

2.4.3. Töörahololu ja lahkumiskavatsuste seosed	38
2.5. Kvalitatiivuuringu tulemused	39
2.5.1 Koolijuhi roll ja töö.....	39
2.5.2. Töörahololuga seotud aspektid.....	41
2.5.3. Karjääriplaanid ja lahkumiskavatsused.....	45
3. ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD.....	47
3.1. Ettepanekud üldhariduskoolide juhtide töörahololu tõstmiseks ning lahkumiskavatsuste ennetamiseks	52
3.2. Piirangud uuringu tulemuste tõlgendamisel	53
3.3 Soovitused edasisteks uuringuteks.....	53
KOKKUVÕTE	54
SUMMARY	56
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	58
LISAD	64
Lisa 1. Ankeetküsimustik	64
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused	72
Lisa 3. Ankeetküsitluse kirjeldav statistika	73
Lisa 4. Töö rahulolu ja lahkumiskavatsuse alaskaalade korrelatsioonimaatriks	77
Lisa 5. Statistiliselt olulised erinevused töörahololu aspektides kooli omandivormide võrdluses.	78
Lisa 6. Statistiliselt olulised erinevused töörahololu aspektides kooli asukoha võrdluses	80
Lisa 7. Koodipuu.....	85

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada Eesti üldhariduskoolide juhtide rahulolu tööga ning selle seosed lahkumiskavatsustega, et teha ettepanekuid üldhariduskoolide pidajatele koolijuhtide töörahulolu vähendamiseks ning lahkumiskavatsuste vähendamiseks.

Magistritöö esimene osa annab ülevaate teemade teoreetilistest taustast. Töös antakse ülevaade koolijuhi rollist ja töörahulolu mõiste erinevatest käsitlestest ning millised on töörahulolu mõjutavad tegurid. Eraldi antakse ülevaade Herzbergi kahe-faktori teooriast, kuna see on aluseks empiirilise uuringu läbiviimisel. Tuuakse välja koolijuhtide töörahulolu mõjutavad tegurid. Teoreetilises osas käsitletakse ka lahkumiskavatsuse olemust ning selle seoseid lahkumiskavatsusega ning tuuakse välja lahkumiskavatsuste ennetamise võimalused. Lisaks kirjeldatakse seoseid koolijuhi töörahulolu ja lahkumiskavatsuse vahel. Magistritöö teine osa moodustab ülevaade empiirilisest uuringust, milles uuritakse kombineeritud meetodil üldhariduskoolide juhtide töörahulolu ja selle seoseid lahkumiskavatsusega. Andmete kogumiseks kasutati kvantitatiivse meetodina koolijuhtide töörahulolu ja lahkumiskavatsuse kohta ankeetküsitlust ning kvalitatiivse meetodina poolstruktureeritud intervjuud. Magistritöö kolmas osa kirjeldab uuringu tulemusi. Uuringu tulemuste analüüsist selgub, et Eesti üldhariduskoolide juhtide rahulolu tase on 5-pallisel skaalal suhteliselt kõrge kõigis mõõdetud aspektides - töö, juhendamine, alluvad, vastutus, töötingimused ja tööturvalisus, töö väärtustamine, arenguvõimalused. Madalam rahulolu on koolijuhtidel töö tasustamisega. Analüüsi tulemusel võib öelda, et valdav osa koolijuhte ei plaani oma töölt lahkuda.

Magistritöö arutelu osas esitatakse uurimistulemuste autoripoolne interpretatsioon ja järeldused ning ettepanekud edaspidiseks.

Võtmesõnad: töörahulolu, koolijuht, üldhariduskool, lahkumiskavatsus.

SISSEJUHATUS

Tänapäeval on koolijuhi roll üldhariduskoolis muutunud mitmekülgsemaks ning nõuab järjest rohkem erinevate valdkondade ja sihtgruppidega tegelemist. Samas on koolijuhtimine muutunud rahvusvaheliselt prioriteetseks hariduspoliitiliseks teemaks. Paljud riigid on liikunud hariduspoliitikas detsentraliseerimise suunas, andes koolidele enam autonoomiat otsuste tegemisel ning suurendades nende vastutust tulemuste eest. (Nusche, Pont, Moorman 2008) Koolidirektoril on kooli edukas toimimises juhtiv roll. Koolijuhilt eeldatakse pädevusi, et juhtida inim- ja materiaalseid ressursse, suhtlemist erinevate osapooltega koolis ja väljapool kooli, adekvaatseid ja põhjendatud otsuseid ning tuge õpetajatele ja õpilastele. (Ümarik 2014; Miller 2013) Koolijuhtimine on võtmeteguriks koolide tulemuste parandamisel, sest see mõjutab õpetajate motivatsiooni ja võimekust ning kooli õhustikku ja keskkonda. Tõhus koolijuhtimine on esmatähtis tegur hariduse tulemuslikkuse ja haridusvõimaluste võrdväarsuse parandamisel. (Nusche, Pont, Moorman 2008)

Ootused koolijuhile on kõrged. Koolijuhtidel tuleb täita erinevaid rolle, suhelda erinevate sihtgruppidega aga ka vastutada enda tegevuse eest. Suurenenud ülesanded ja vastutus võib olla põhjuseks, et rahulolu oma tööga langeb ja see omakorda võib viia lahkumiskavatsusteni.

Magistritöö eesmärk on selgitada Eesti üldhariduskoolide juhtide töörahulolu ja selle seoseid lahkumiskavatsusega. Uuringu üldvalimis on Eesti üldhariduskoolide juhid. Antud uuring on kasulik koolide pidajatele, sest aitab mõista, millised aspektid koolijuhi töös tekitavad rahulolu ja millised rahulolematust ning milline seos on neil aspektidel lahkumiskavatsusega.

Magistritöös otsitakse vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

- Milline on Eesti üldhariduskoolide juhtide töörahulolu ja mis võib põhjustada koolijuhi lahkumist oma ametikohalt?
- Kas ja missuguseid seoseid esineb koolijuhtide töörahulolu ja lahkumiskavatsuse vahel?

- Kas ja millised erinevused ilmnevad koolijuhtide töörahulolu ja lahkumiskavatsustes piirkonniti ja kooli omandivormi järgi?
- Millised tegevused tõstavad üldhariduskoolide juhtide tööga rahulolu ja vähendavad lahkumiskavatsusi?

Eesmärgi saavutamiseks püstitas magistritöö autor järgmised uurimisülesanded:

- Analüüsida varasemaid uuringuid, anda ülevaade töörahulolu ja lahkumiskavatsuse mõistetest, Herzbergi kahe-faktori teooriast ning eelnevatest käsitlustest;
- Selgitada sobiv töörahulolu ja lahkumiskavatsuse küsimustik, tõlkida ning vajadusel kohandada;
- Viia läbi empiiriline uuring Eesti üldhariduskoolide juhtide seas;
- Selgitada välja koolijuhtide kooli omandivormist ja maakonnast tulenevaid erinevusi töörahulolu ja lahkumiskavatsuste kohta;
- Selgitada seoseid töörahulolu ja lahkumiskavatsuste vahel;
- Teha järeldusi ja ettepanekud töörahulolu suurendamiseks ning lahkumiskavatsuste vähendamiseks Eesti üldhariduskoolide juhtide hulgas.

Magistritöö uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit. Koolijuhtidele edastati ankeetküsitlus ning viie üldhariduskooli juhiga viidi läbi intervjuu.

Magistritöö esimeses osas antakse ülevaade koolijuhi rollist ja ülesannetest. Tuuakse välja töörahulolu teoreetilised alused. Kirjeldatakse varasemate uuringute põhjal töörahulolu olemust. Seejärel antakse ülevaade levinumatest lahkumiskavatsuse põhjustest ning tagajärgedest, lisades sellele lahkumiskavatsuste ennetamise ning vähendamise võimalused.

Magistritöö teise osa moodustab empiiriline uuring ning selles antakse ülevaade uuringu metoodikast, ajakavast ning protseduurist. Samuti kirjeldatakse uuringu valimit. Empiirilise uuringu andmete kogumiseks kasutatakse uurimismeetodina struktureeritud küsimustikku ja intervjuud.

Magistritöö kolmandas osas kirjeldatakse uuringu tulemusi. Tuuakse välja seosed koolijuhtide rahulolu ja lahkumiskavatsuste vahel. Võrreldakse koolijuhtide töörahulolu ja lahkumiskavatsuste

erinevusi piirkondade ja kooli omandivormi järgi. Samuti tehakse ettepanekuid koolijuhtide töörahulolu tõstmiseks ning lahkumiskavatsuste vähendamiseks.

Töö autor tänab oma juhendajat Tiiu Kamdronit, kes töö kirjutamisel toetas edasiviiva tagasiside ja nõuannetega. Töö autor tänab õppejõud Velli Partsi abi eest töö analüütilise osa koostamisel.

1. TEOREETILISED ALUSED JA VARASEMAD UURINGUD

Käesolev peatükk jaguneb neljaks. Esimeses alapeatükis antakse ülevaate koolijuhi rollist ja vastutusest. Teises alapeatükis tuuakse välja, kuidas on erinevate autorite poolt käsitletud töörahulolu mõistet. Eraldi tuuakse välja Herzbergi 2-faktori teooria, kuna empiirilise uuringu küsimustiku koostamisel ja analüüsimisel on lähtutud Herzbergi teooriast. Kolmas alapeatükk annab ülevaate töörahulolu mõjutavatest teguritest ning tuuakse välja koolijuhtide töörahulolu mõjutavad tegurid. Viimases alapeatükis antakse ülevaade lahkumiskavatsuse olemusest ja põhjustest, lahkumiskavatsuse ja töörahulolu seostest ning tuuakse välja, kuidas ennetada lahkumiskavatsust.

1.1. Koolijuhi staatus ja rollid üldhariduskoolis

Erinevates riikides on üsnagi ühtne koolijuhtimise struktuur ja kooli juhib direktor ainuisikuliselt. Koolijuht vastutab kooli toimimise ja seaduste täitmise eest, mis omakorda sõltub riigi valitsemisstruktuuridest ning sellest, et koolijuhil on kohustus täita õppeasutuse omaniku ehk üldjuhul kohaliku omavalitsuse hariduspoliitikat. (Hämäläinen et al 2004; Pont, Nusche, Moorman 2008) Teadlased väidavad, et koolijuhtimise põhifunktsioon on edendada organisatsiooni õppimist, mis tähendab kooli võimekuse tagamist heaks soorituseks. Koolijuhi põhiülesanneteks on töö kooli õppekava ja õppeprogrammiga, sobivate õpetajate ja personali värbamine, õpetajate hindamine ja nende professionaalse arengu ja koostööd soodustava tööatmosfääri toetamine, eesmärkide ja kooli visiooni seadmine, hindamine ja aruandlus, finants- ja inimressursside juhtimine, kooliväliste koostöövõrgustike ning õppeks soodsa keskkonna ning koolikultuuri loomine. (Pont, Nusche, Moorman 2008; Rangel 2018) Koolijuht peab hoidma ennast kursis oma valdkonnaga seotud teadmiste ja oskuste viimaste arengutega, sest koolijuhilt oodatakse tänapäeval, et ta oleks mitte ainult juht, vaid ka ekspert õpetamise, akadeemilise sisu, andmete analüüsi ja avalike suhete alal. Koolijuht peab keskenduma nii õpetamise- kui ka juhtimisülesannetele, sest koolid vajavad edukaks olemisel

pidevat eesmärkide seadmist, õppimist ja arendamist. (Nasreen, Odhiambo 2018) Notman ja Henry (2011) hinnangul on edukas koolijuht see, kes oskab hästi juhtida ja teab, millal juhtida; oskab suhelda, konsulteerida ja otsuseid vastu võtta; oskab kriitiliselt mõelda ja on seotud koolikogukonnaga. (viidatud Nasreen, Odhiambo 2018) Järgnevas tabelis 1 on välja toodud ülevaade koolijuhi peamistest rollidest erinevates riikides. Kõige suuremad kohustused on direktoritel õppeasutuse eelarve koostamisel, raha paigutamisel ja personaliküsimustes. Paljudes riikides, nt Inglismaal ja Irimaal, on direktori roll ja juhtimise mõiste detailselt defineeritud, kuid nt Soomes on direktori ülesanded kirjeldatud ligikaudselt, Taanis ja Norras on need õigusaktidega vähesel määral reguleeritud ning Hollandis ei ole need seadusandluses üldse fikseeritud. (Pont, Nusche, Moorman 2008)

Tabel 1. Koolijuhi rollid

Riik	Koolijuhi peamised rollid
Austraalia	Kooli üldine tegevjuht. Suur vastutus halduse, haridusjuhtimise ja aruandluse vallas
Austria	Haldus- ja suhtlemisülesanded. Piiratud autonoomia
Belgia (prantsuse kogukond)	Peamiselt haldus- ja organisatsiooniline roll
Taani	Akadeemiline juhtimine
Inglismaa	Kooli tuleviku kujundamine, õpetamise ja õppimise juhtimine, enesearendamine ja koostöö teistega, organisatsiooni juhtimine, aruandluse tagamine, kogukonna tugevdamine
Soome	Laiaulatuslik autonoomia kooli arengu küsimustes
Prantsusmaa	Tegelevad peamiselt õpetamisega ja neil pole eristaatust
Ungari	Toetuvad kooli juhtimisel suurel määral õpetajatele
Rootsi	Liidri- ja majandusjuhiroll
Sloveenia	Pedagoogiline juht koos juhtimis- ja haldusülesannetega
Šotimaa	Vastutab haldus- ja majandusjuhtimise eest
Põhja-Iirimaa	Vastutab kooli sisekorra, halduse ja juhtimise eest
Norra	Vastutab täielikult kooli toimimise eest
Uus-Meremaa	Täidesaatev, hariduslik ja aruandlusfunktsioon
Hispaania	Vastutab kooli juhtimise eest, kuid neil on vähe autonoomiat
Eesti	Vastutab õppe- ja kasvatustegevuse korralduse ja tulemuslikkuse ning muude koolis läbiviidavate tegevuste, kooli üldseisundi ja arengu ning rahaliste vahendite õiguspärase ja otstarbeka kasutamise eest

Allikas: autori koostatud Pont, Nusche, Moorman (2008), PGS § 71 järgi

Eestis on üldhariduskooli juhi vastutus ja ülesanded kinnitatud Eesti Vabariigi põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse § 71 järgi, mille alusel direktor (PGS § 71):

- vastutab kooli arengukava koostamise ja elluviimise eest;
- kehtestab kooli õppekava;
- esindab kooli ja tegutseb kooli nimel ning käsutab kooli eelarvevahendeid PGS-i ning kooli põhimäärusega antud volituste ulatuses;
- kehtestab kooli palgakorralduse põhimõtted, esitades need enne kehtestamist arvamuse andmiseks õpetajatele ja hoolekogule ning kooskõlastamiseks kooli pidajale;
- sõlmib õpetajate ning teiste töötajatega töölepingud;
- kinnitab kooli pidaja kehtestatud korras koolitöötajate koosseisu;
- teeb kooli pidajale ja hoolekogule ettepaneku suurendada erandjuhul põhikooli õpilaste arvu klassis;
- kehtestab kooli sisehindamise korra;
- kehtestab arenguveestluste korraldamise tingimused ja korra;
- täidab teisi seadusega või seaduse alusel antud õigusaktidega talle pandud ülesandeid.

Võib öelda, et Eesti koolijuhi roll ja juhtimise mõiste on seadusandluses kindlalt paika pandud ja kehtivad kõigile üldhariduskoolide direktoritele olenemata kooli omandivormist.

Nusche, Pont ja Moorman (2008) leidsid oma uuringus, et paljudes riikides on koolijuhtidel suur töökoormus, lisaks jõuavad paljud pensioniikka ja neile on üha raskem leida asendust. Potentsiaalsed kandidaadid kõhklevad suurenenud ülesannete, ebapiisava ettevalmistuse ja koolituse, piiratud karjääriväljavaadete ning vähese toetuse ja tunnustuse tõttu. Suur enamik koolijuhte on praeguseks paljudes riikides vanemad kui 50 eluaastat. (Nusche, Pont, Moorman 2008) Eesti koolijuhi keskmine vanus TALIS 2013 uuringu järgi on 52 eluaastat (OECD 2014). Kõige nooremad koolijuhid TALIS 2013 uuringu järgi on Brasiilia ja Rumeenia koolijuhid, kus juhtide keskmine vanus on vastavalt 45 ning 47 eluaastat. Kõige eakamad on Korea direktorid keskmiselt 59 eluaastaga. (OECD 2014) Vanuseline profiil on enamikus riikides eriti häiriv põhi- ja keskkoolides, sest beebibuumiaegse põlvkonna koolijuhid lähevad pensionile ning seetõttu on järgmisel kümnendil vaja palju rohkem uusi koolijuhte kui varem samal perioodil. See toob endaga kaasa suure hulga kogemuste kadumist, kuid asemele tuleb uus põlvkond koolijuhte, kelle teadmised, oskused ja meelsus vastavad kõige paremini haridussüsteemi praegustele ja

tulevastele vajadustele. (Nusche, Pont, Moorman 2008) Sama järelduse võib teha ka Eesti üldhariduskoolide juhtide kohta, sest nende keskmine vanus on 52 eluaastat, mis tähendab, et ka Eestis on järgmisel kümnendil ees ootamas koolijuhtide põlvkonna vahetus. Uued ja alustavad koolijuhid peavad hakkama tegelema samades valdkondades, millega tegelevad praegused koolijuhid. Seetõttu on oluline teada, kuidas motiveerida inimesi koolijuhiks kandideerima, tuues välja positiivseid aspekte selles töös. Samuti peab teadma, kuidas alustavat koolijuhti toetada ja juhendada nii et ei tekiks rahulolematust ja lahkumist.

1.2. Tööraahulolu olemus

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade erinevatest tööraahulolu definitsioonidest. Eraldi käsitletakse Herzbergi kahe-faktori teooriat, kuna käesoleva magistritöö empiirilises uuringus lähtus autor koolijuhtide tööraahulolu mõõtmisel Herzbergi kahe-faktori teooriast.

1.2.1. Tööraahulolu erinevad definitsioonid

Tööraahulolu on üks enim uuritavaid valdkondi, mis on seotud organisatsiooni käitumise ning töö- ja organisatsiooni psühholoogiaga (Spector 1997). Töötajate rahulolu tööga on võtmetegur organisatsiooni edule ja produktiivsusele, seetõttu ei saa ükski organisatsioon ignoreerida oma töötajate tööga rahulolu tähtsust (Al-Mahdy, Al-Harhi, El-Din 2016). Organisatsiooni käitumises on tööraahulolu mõiste tõenäoliselt üks kõige keerulisem uuritav valdkond (Blau 1999). Tööraahulole ei ole leitud üheselt mõistetavat definitsiooni. Teadlased on defineerinud tööraahulolu kui emotsionaalset reaktsiooni oma tööle: tööga rahulolu väljendab inimese suhtumist oma töösse ning töökohta puudutavatesse aspektidesse. (Rafferty, Griffin, 2009; Spector 1997)

Kõige rohkem kasutust tööraahulolu mõtestamisel on leidnud Locke'i (1968) sõnastatud definitsioon: tööraahulolu on meeldiv või nauditav emotsionaalne seisund, mis tuleneb töötaja töötulemuste hindamisest ja tunnustamisest (Locke 1968, 10). Tööraahulolu on otseselt seotud sellega, mida töötaja oma töölt ootab ja mida ta tegelikult töölt saab. Selleks, et töötaja oleks oma tööga rahul peavad töötaja ootused ja reaalne olukord samastuma. Tööga rahulolematust on Locke'i (1968) arvates negatiivne emotsionaalne seisund, mis tuleneb ebameeldivast ja töötaja väärtustele mittevastavast töötulemusest

või sellest, et inimese tööd ei hinnata piisavalt. Selle tulemusel ei panusta töötaja enam oma töösse täisväärtuslikult. Kui tegelik olukord sarnaneb sellega, mida töötaja oma töölt ootab, on töörahulolu kõrgem. Mida rohkem erinevad tegelik olukord ja töötaja poolt soovitu, seda vähem on töötaja oma tööga rahul ja tekib töörahulolematus. (Locke 1968)

Hoppock (1935) defineeris töörahulolu kui psühholoogiliste, füsioloogiliste ja keskkonnategurite kombinatsiooni, mis lubavad inimesel ausalt öelda, kas ta on oma tööga rahul. Vastavalt sellele lähenemisele võib öelda, et kuigi töörahulolu on mõjutatud paljudest välistest teguritest, jääb see seotuks töötaja sisemiste faktoritega ja mõjutavad seda, kuidas töötaja ennast tunneb. (Hoppock 1935 viidatud Aziri 2011)

Griffin ja Bateman (1986) ning Hackman ja Oldman (1979) toovad välja, et töörahulolu on: positiivsete ja negatiivsete meeleolude väljavõte, mis on omandatud ja õpitud läbi kogemuste; positiivsed või negatiivsed hoiakud, mis põhinevad inimese geneetilisest eelsoodumusest; inimese töökoha reaalsus; kogemus ja vastastikune mõistmine töökaaslastega ning vahetu juhi hinnang töötajale; üksikisiku tööomadused ja mil määral üritab töötaja neid omadusi sobitada vastavalt oma töökohustustele. (viidatud Dugguh, Dennis 2014)

Spector (1997) kirjeldas töörahulolu kui taset, mil määral inimesele enda töö meeldib. Osadele inimestele meeldib nende töö ja nad peavad seda oluliseks kohaks oma elus. Teistele jälle ei meeldi oma töö aga nad teevad seda sellepärast, et peavad. (Spector 1997) Spector leiab, et töörahulolu on seotud sellega, kuidas inimesed tunnevad oma töö ja selle erinevate aspektide suhtes. Seetõttu võivad töörahulolu ja tööga rahulolematus esineda mistahes töösituatsioonides. (Aziri 2011) Spector on välja toonud, et töörahuloluga on seotud väärtused, töötajate emotsionaalne ja vaimne seisund ning organisatsiooni tegevus. (Aziri 2011)

Töörahulolu uuringute tulemusel on teadlased töörahulolu defineerinud läbi hoiakute töökoha suhtes ja selle tulemus võib olla töörahulolu või tööga rahulolematus. Tööga rahulolu on meeldiv emotsionaalne seisund, mis tuleneb ametist või tööalasest tegevusest ja näitab, kuidas töötajale tema töö meeldib. Töörahulolu mõõtmiseks võib hinnata kõikide töötajate üldist hoiakut töösse kui ka ühe töötaja individuaalset hoiakut. Üksikisiku seisukohalt põhjustab rahulolematus oma ametikohaga

soovi vahetada töökohta. (Virovere, Alas, Liigand 2005, 46) Hoiakut töökohta suhtes näitavad kognitiivne, emotsionaalne ja käitumusliku komponent. (Rafferty, Griffin 2009; Robbins, Judge 2013; Liu, Bellibas 2018) Kognitiivset komponenti töö rahulolu juures on kirjeldatud kui vastuolu tekkimist olukorra taju ja tuntud standardi või tema ootuste taseme vahel ning see näitab, kuidas olemasolevat olukorda tajutakse. (Liu, Bellibas 2018; Robbins, Judge 2013) Emotsionaalne komponent väljendab töötaja emotsiooni või tunnet konkreetse töö või töösituatsiooni suhtes (Weiss 2002, Robbins, Judge 2013). Käitumuslik komponent näitab, kuidas kavatakse käituda kindla asja või inimese suhtes (Robbins, Judge 2013). Uuringud on näidanud, et emotsionaalne ja kognitiivne komponent ei ole üksteisest täielikult eraldatud. Nad toimivad paralleelselt, sest töörahulolu on üksikisiku hinnang selle kohta, kui suures ulatuses töö vastab tema väärtustele ning see võib põhjustada positiivse emotsionaalse rahulolu või negatiivse rahulolematuse. (Coomber, Barriball 2007; Liu, Bellibas 2018) Kuid kuna emotsioonid ei ole püsivad, ei näita nad tegelikku rahulolu tööga vaid hetkelist seisundit (Weiss 2002) .

Lawler (1973) oli seisukohal, et töörahulolu on ainult ühedimensionaalne. Tema sõnul on inimene töö juures kas õnnelik või õnnetu. Kui töötaja on tööga rahul, siis on ta õnnelik ja kui töötaja on õnnetu siis on ta rahulolematu oma tööga. (viidatud Siddiqui, Saba 2013) Smith, Kendall ja Hulin (1969) arvasid, et töörahulolu on mitmedimensionaalne. Nende arvates võib töötaja olla mõne aspektiga töö juures rahul ja teisega jälle rahulolematu nt on ta rahul töötasuga aga ei ole rahul edutamise võimalustega. (viidatud Siddiqui, Saba 2013)

Töörahulolu võib käituda ka kui puhver negatiivsete mõjude vastu töökohal nagu näiteks tööstress. Samuti on leitud, et madal rahulolu tööga võib viidata lahkumiskavatsustele. (Saane, Sluiter, Verbeek, Frings-Dresen 2003) Santhapparaj ja Alam (2005) on toonud välja, et kui töötaja on tööga rahul siis on ta produktiivsem ja töötaja jääb organisatsiooni kauemaks püsima. Ka Similarly, Ozdemir (2009) on leidnud, et töötaja jääb organisatsiooni kauemaks kui ta on oma tööga rahul ja tal on kõrgem produktiivsus. (viidatud Siddiqui, Saba 2013)

Uuringud, mis on läbi viidud koolide asedirektorite seas, näitavad, et töörahulolu on seotud uskumusega, et nende koolisüsteem edeneb, nende tunnetega saavutustesse ja mil määral nad tunnevad, et kasutavad oma oskusi ja andeid (Federici, Skaalvik 2012). Mitmete uuringute kohaselt

on koolijuhtide suurimad stressiallikad ülekoormus ja asjaolu, et koolijuhid tunnevad pidevalt, et nad ei tule oma ülesannete ja kohustustega toime. Mitmed riigid on jõudnud järeldusele, et koolijuhtide stressitase kasvab. Stress tuleneb rollide ja kohustuste laienemisest ja töö intensiivistumisest, uute funktsioonide tõttu tekkivast ebamäärasusest ja vastuoludest, muutuste tempost ja vajadusest juhtida teisi muutuste protsessis, suurenenud tulemusvastutusest ja avalikkuse kontrollist ning mõnikord õpilaste arvu vähenemisest ning vajadusest võistelda õpilaste pärast ja rahastamise vähendamisest. Stress vähendab koolijuhtide võimet anda endast parim ning võib aja jooksul vähendada nende pühendumist tööle. (Nusche, Pont, Moorman 2008)

1.2.2. Herzbergi kahe-faktori teooria

1957. aastal lõi Herzberg välja, et töörahulolu ja tulemuste (tootlus, töölt lahkumine, puudumine, psühhosomaatiline haigus) vahel on otsene seos. Herzberg leidis, et töökoha suhtes tekitavad positiivset tunnet järgmised tegurid: tunnustus, saavutus, töö ise, vastutus, edutamise ja arenguvõimalused ning töötasu. Tööga rahulolematuse aga on seotud ettevõtte poliitika ja juhtimise, töötasu ja suhetega vahetu juhiga. (Rafferty, Griffin 2009)

Kahe-faktori teooriale panid aluse Herzberg, Mausner, Peterson ja Capwell, kes olid arvamisel, et töötegurid tuleb rühmitada selle alusel, kas nad soodustavad rahulolu või rahulolematuse teket (Lawler, 1994). Herzbergi et al (1959) teooria kohaselt nimetatakse töörahuloluga seotud faktoreid motivatsioonifaktoriteks ehk sisemisteks teguriteks ja rahulolematust põhjustavaid faktoreid nimetatakse hügieenifaktoriteks ehk välisteks teguriteks. Herzbergi arvates on hügieenifaktorid esmatähtsad. (viidatud Siddiqui, Saba, 2013)

Motivatsioonifaktorid on need, mis mõjutavad rahulolu tööga (Herzberg 1968; Siddiqui, Saba 2013; Alas 2005):

- töö ise – kui töö sobib töötaja iseloomuomadustega siis on töötajal suurem töörahulolu;
- tunnustus – tänu või tunnustus, mida töötaja saab oma tööandjalt, teistelt organisatsiooni kõrgematel positsioonidel töötavatelt inimestelt, tunnustus ühiskonnalt;
- saavutusvajadus – edu oma karjääris. Mida kõrgem on saavutus, seda suurem on rahulolu;
- vastutuse usaldamine;
- enesearendamine;

- edutamine – tegelike töökohustuste muutumine.

Herzberg samastab motivatsioonitaseme rahuloluga, sest tema arvates on tööga rahulolu ja selle täitmise vahel tugev seos (Kamdron 2003). Herzbergi teooria kohaselt tulenevad motivaatorid tööst endast ja mõjutavad rahulolu (Kamdron 2015). Motivatsiooni peetakse sisemiseks jõuks, mis ajendab töötajat saavutama isiklikke ja organisatsioonilisi eesmärke ning motiveerivad tegurid on need aspektid tööst, mis panevad inimese tegutsema ning pakuvad rahulolu. (Dugguh, Dennis, 2014)

Hügieenifaktorid on need, mis mõjutavad tööga rahulolematust (Herzberg 1968; Siddiqui, Saba 2013; Alas 2005):

- palk – töötasu, mida saadakse igakuiselt tehtud töö eest. Kui töötasu on madal siis tekitab see rahulolematust;
- kontrolli tihedus ja ulatus;
- poliitika ja juhtimine;
- inimeste vahelised suhted;
- kindlustunne tööil;
- töötingimused.

Hügieenifaktorid on välised ning nad on seotud töökeskkonnaga või teguritega, mis ümbritsevad tööd ennast (Lawler 1994). Herzbergi (1987) arvates ei tekita hügieenifaktorid üldiselt töötajates rahulolu aga võivad ennetada rahulolematuse teket (viidatud Kamdron 2015, Virovere et al 2005). Hügieenifaktorite muutmisel võib küll töötaja mitterahulolu leeveneda, kuid see ei tähenda veel, et töötaja oleks rahul (Alas 2008, 240).

Herzbergi arvates saab inimene olla samaaegselt väga rahulolev ja väga rahulolematu. Teooria kohaselt ei saa töötamise tingimused tõsta või põhjustada rahulolu, nad võivad üksnes mõjutada rahulolematuse taset, mida on kogetud. (Lawler 1994) Herzbergi teooria kohaselt põhjustavad teatud aspektid töörahulolu ja seega motivatsiooni aga teatud aspektid põhjustavad tööga rahulolematust. Põhjused, mis viivad rahulolu või rahulolematusele on erinevad. Ta toob välja, et töörahulolu vastand ei ole tööga rahulolematu vaid pigem mitte rahulolu ning tööga rahulolematuse vastand ei ole töörahulolu vaid mitte rahulolu. (Herzberg 1968) Tabelis 2 on välja toodud motivatsiooni- ja

hügieenifaktorite võrdlus. Töötaja rahulolu tõstmiseks tuleks kasutada motivatsioonifaktorite muutmist positiivsuse poole. Töötaja rahulolematuse leevendamiseks tuleks kasutada hügieenifaktoreid. (Alas 2008; Alshmemri, Shahwan-Akl, Maude 2017)

Tabel 2. Herzbergi kahe-faktori teooria

	Motivatsioonifaktor	Hügieenifaktor
Faktori puudumine	Tulemus on mitterahulolu	Tulemus on rahulolematust
Faktori olemasolu	Tulemus on rahulolu	Tulemus on mitte rahulolematust
Põhjused	Tulenevad tööst endast	Välised tegurid
Mõju töörahulolule	Tugev	Nõrk

Allikas: Alshmemri, Shahwan-Akl, Maude (2017), autori tõlgitud

Herzberg viis läbi oma uuringuid peamiselt tööstuses, kuid mitmed hilisemad uuringuid on läbi viidud ka haridusvaldkonnas. Herzbergi teooriale põhinevaid uuringute peamine eesmärk oli välja selgitada, kas seesmised tegurid mõjutavad tööga rahulolu. Uuringute tulemused kinnitasid, et koolijuhte motiveerisid maksimaalselt tööd tegema ja tõstsid tööga rahulolu taset kõrgele järgmised tegurid: saavutus, tunnustus, eneseteostus, iseseisvus, edutamine. Peamised tegurid, mis põhjustasid rahulolematust olid isiklik elu, juhendamine, suhted alluvatega, suhted eakaaslastega. (Graham, Messner 1998) Chand (1982) leidis, et koolijuhhi tööga rahulolu ning staatusega ühiskonnas, saavutustega ametialal ning väljavaadetele töölepingu pikendamiseks on tugev positiivne korrelatsioon (viidatud Graham, Messner 1998).

1.3. Töörahulolu mõjutavad tegurid

Käesoleva magistr töö üheks ülesandeks on teha ettepanekuid koolijuhtide töörahulolu tõstmiseks. Järgnevalt tuuakse välja varasematest uuringutest selgunud peamised tegurid, mis mõjutavad koolijuhtide töörahulolu. Samuti tuuakse välja, milliste tegurite abil saab tõsta töörahulolu.

1.3.1. Koolijuhtide töörahuloluga seotud tegurid

Suurenenud nõudmised koolijuhile on viinud selleni, et koolijuht tunnetab oma töös rolli ebaselgust, ülekoormust ning konflikte. See omakorda mõjutab negatiivselt direktorite rahulolu tööga. (Bauer, Brazer 2013)

Kui räägitakse tööga rahulolust või uuritakse töörahulolu, siis kõige sagedamini tuuakse välja järgmised küljed tööst: mõistmine, kommunikatsioon, kaastöötajad, lissoodustused, töötingimused, tööolemus, organisatsioon poliitika ning -tegevus, töötasu, isiklik areng, karjäärivõimalused, tunnustus, turvalisus, juhendamine ja suhted juhtkonnaga. (Spector 1997; Noordin, Jusoff 2009) Koolijuhtide töörahulolu taset mõjutavad juhi isiksuseomadused, töötingimused, kooli kontekst ja õpetajaskond. Lisaks on töörahulolu tihedalt seotud koolijuhi isikliku ja organisatsioonilise heaoluga ning koolijuhile mõjub motiveerivalt intellektuaalseid väljakutseid pakkuv töö. (Wang, Pollock, Hauseman 2018; Wang 2018) Koolijuhtide töörahulolu uuringutest on leitud, et välised tegurid (töötasu, soodustused, töövahendid) mõjutavad koolijuhtide rahulolematuse taset tööga aga sisemised tegurid hoiavad koolijuhti oma töö juures. Tuuakse välja, et enamiku koolijuhtide jaoks on väärtuslik oma ameti juures see, et töötatakse noortega ning nähakse, kuidas noor areneb. (Maforah 2015)

Koolijuhtide töörahuolu taset mõjutavad kasvavad nõudmised seadusandluse ja valitsuse poolt, segadused ja järjekindluse puudumine poliitikas, sotsiaalne surve, bürokraatia kasv. Lisaks on koolijuhtide töörahulolu seotud kooli asukohaga. Linnades asuvate koolide juhid on rohkem rahulolematud oma tööga kui teiste asukohtade koolijuhid. (Wang et al 2018)

Töörahulolu uurides on uuritud, kas töörahulolu sõltub soost ja vanusest. Paljud teadlased on leidnud, et naised kalduvad olema tööga rahulolevamad kui mehed, samal ajal on teised teadlased tõestanud vastupidist. (Bellou 2010) Uuringud on näidanud, et mehed on rohkem rahul töötasu, edutamise, juhendamise ja üldise töörahuloluga. Naised on rohkem rahul aspektidega, mis on seotud töö ja kaastöötajatega. (Okpara, Squillace, Erondy 2005) Ka koolijuhtide rahulolu uuringute tulemused on näidanud, et nais- ja meessoost koolijuhtide rahulolu tulemused on vastuolulised. Peamine erinevus on, et naisjuhid tunnetavad suuremat konflikti pere ja töö vahel kui mehed. (Wang et al 2018; Eckman 2004)

Lisaks soole on uuritud töörahulolu seotust ka vanusega. Varasematest uuringutest on leitud, et töörahulolu suureneb vanuse tõusuga, aga hilisemad uuringud seda ei kinnita (Bellou 2011). Võimalikuks seletuseks võib olla asjaolu, et ühte vanuserühma kuuluvad töötajad on tõenäoliselt kogenud sarnaseid ühiskondlikke ja organisatsioonilisi sündmusi näiteks tehnoloogilised muutused, sotsiaalsed ja organisatsioonilised suundumused, mis vähendavad võimalikke erinevusi. (Donohue, Heywood 2004) Koolijuhtide rahulolu uuringutest on leitud, et koolijuhtide rahulolu ei mõjuta vanus aga pigem töökogemus. Väiksema töökogemusega koolijuhtidel on probleeme kooli juhtimisega ning see võib olla seoses sellega, et alustaval koolijuhil ei ole veel oma sotsiaalset tugivõrgustikku, mis aitaks tal toime tulla koolijuhi rolli ja tööülesannetega. (Wang et al 2018; Darmody, Smyth 2016) Lisaks on leitud, et alustava koolijuhi töörahulolu tase on kõrge ning pärast kolme aastat rahulolu tase langeb ja seejärel taastub, kuna kasvavad koolijuhi enesekindlus, töökogemus ja kvalifikatsioon (Darmody, Smyth 2016; Maforah 2015).

Töörahulolu mõjutavad aspektid ei ole kõigil inimestel ühesugused ja et inimesed hindavad erinevaid tahke erinevalt. Lisaks on inimestele erinevad arusaamad sellest, mida nad tööle annavad ning mida vastu saavad. (Spector 1997; Maforah 2015) Tööga rahulolu on otseselt seotud ootustega, mil määral töö tagab inimesele ka oodatud töötasu (Barry 2002). Koolijuhid panustavad oma töösse teadmiste, kogemuse ja kvalifikatsiooniga. Maforah (2015) poolt läbi viidud uuring näitab, et koolijuhtide töörahulolu ja töötasu vahel on positiivne korrelatsioon – mida madalam on töötasu, seda kõrgem on rahulolematuse tase oma tööga. Uuringus võrreldi koolijuhtide töötasu kindlate aspektidega tööst, milleks olid töö raskusaste, tööle kulutatud aeg ja töökohustused. Selgus, et koolijuhtide arvates on: nende töötasu madalam võrreldes teiste ametite töötasudega; panus töösse on suurem kui saadav töötasu; töötasu ja ootustel nende tööle on suur lõhe. Koolijuhtide töökohustused ja –ülesanded on kasvanud ja muutunud keerulistemaks aga nende töötasu ei ole sellega vastavuses. Lisaks põhjustas koolijuhtide rahulolematust soodustuste puudumine. (Maforah 2015)

Varasemad uuringud koolijuhtide töörahulolu kohta on leidnud, et koolijuhid ootavad oma tööle tagasisidet ning tunnustust (Wang et al 2018). Barry (2002) uuringust selgus, et vahetu juhi poolt töötaja tehtud töö tunnustamine ja heakskiit mõjub töötulemuslikkusele positiivselt. See mõjub neile motiveerivalt, hoiab nende vaimu kõrgel, suurendab nende töövõimet ja moraali ning mõjutab

positiivselt koolijuhi töö tulemuslikkust. Teisest küljest võib tunnustuse puudumisel olla kahjulik mõju direktori motivatsioonile, tulemuslikkusele ja töörahulolule. (Wang et al 2018)

Gurin, Verof ja Feld (1960) viisid läbi uuringu, mille tulemusel järeldati, et inimesed, kes töötavad kõrgemal positsioonil on oma tööga rohkem rahul kui need, kelle on madalam staatus (viidatud Barry 2002). Seda näitas ka Hoppocki (1935) uuring haridustöötajate seas - kõrgemal positsioonil olnud inimesed tundsid suuremat rahulolu oma tööga (viidatud Rafferty, Griffin 2009). Autemi (1988) läbi viidud uuring Oklahoma riigikoolides juhuslikult valitud haridustöötajate seas näitas, et juhtivatel ametikohtadel töötanud haridustöötajad olid kõige rahulolevamad avaliku tunnustuse, autonoomia, osalemisega otsustusprotsessis ning tundega, et saab panustada organisatsiooni arengusse (viidatud Barry 2002).

Organisatsioonid saavad ise parandada oma töötajate töörahulolu taset. Harvard Professional Group (2005) poolt välja toodud peamised tegurid töörahulolu mõjutamiseks (viidatud Botha, van Scheers 2014):

- paindlik tööaeg, kaugtöö tegemise võimalus;
- koolitused ja arenguvõimalused;
- väljakutseid pakkuv töö ja võimalus panustada töösse;
- võimalus kasutada oma andeid ja olla loov;
- võimalus võtta vastutus oma töö eest ning juhtida enda tööd;
- stabiilne ja turvaline töökeskkond;
- õigeaegne tagasiside vahetult juhilt ning meeldivad töökaaslased;
- lisasoodustused nt sporditoetus;
- kaasaegne tehnoloogia;
- konkurentsivõimeline töötasu ja võimalus ametialaseks tõusuks.

1.4. Lahkumiskavatsuse olemus ja põhjused ning seosed töörahuloluga

Käesolevas alapeatükis tuuakse välja lahkumiskavatsuse olemust ning peamised põhjused, mis viivad lahkumiskavatsuseni. Tuuakse välja varasematest koolijuhtide uuringutest leitud lahkumiskavatsuse põhjused ning seosed töörahuloluga.

1.4.1. Lahkumiskavatsuse olemus ja põhjused

Lahkumiskavatsus viitab töötaja subjektiivsele hinnangule, et tõenäoliselt lahkub ta lähitulevikus organisatsioonist, kus ta hetkel töötab. Carmeli ja Weisbergi (2006) definitsiooni kohaselt on lahkumiskavatsus seotud taganemisprotsessiga - mõtted töölt lahkumise kohta, kavatsus otsida uus töö ning kavatsus lahkuda.

Töötajad lahkuvad organisatsioonidest erinevatel põhjustel: uue töökooha leidmine; õppima asumine; perekondlikud põhjused; pensionile minek; vallandamine või koondamine; koolituste, karjääri- ja arenguvõimaluste puudumine; töötasu; halb juhtimine praeguses organisatsioonis; kokku sobimatus organisatsiooni väärtustega; tunne, et töötajat ei hinnata või ei väärtustata; tagasiside puudumine; paindliku töötaja puudumine; liiga palju tööd. (Allen 2008; Rahman, Nas 2013; Joo 2010; Arthur 2001) Peamised lahkumiskavatsuse põhjused koolijuhtide hulgas on seotud peamiselt kõrgemale ametikohale tööle asumise, õppeasutuse õpilaste madalate õpitulemuste tõttu, töötasu, pensionile minek, tervis, perekondlikud põhjused. (Tran 2017; DeAngelis, White 2011)

Töötaja otsus lahkuda organisatsioonist mõjutab nii organisatsiooni kui töötajat erineval viisil (Rahman, Nas 2013). Uuringud, mis on läbiviidud koolijuhtide lahkumiskavatsusi uurides, näitavad, et koolijuhi lahkumine toob endaga kaasa õpetajate lahkumise ja mõjutab negatiivselt kooli eesmärkide saavutamist ning koolikultuuri. Viimane on eriti kriitiline, sest koolikultuuri s.o ühised normid ja väärtused, on kirjeldatud kui vahendit, mis mõjutab õpilaste saavutusi ja seega võib „ebatervislik“ koolikultuur luua keskkonna, mis kasvatab madalamat õppeedukust. (Tran 2017; Boyce, Bowers 2016)

Töötja lahkumine organisatsioonist toob endaga kaasa otsesed ja kaudsed kulud. Otsesed kulud on seotud värbamisele tehtud kulutustega. Kaudsed kulud on: teadmiste kadu, mõju tootlikkusele, mõju allesjäänud töötajate moraalile, klientide rahulolematus. (Sutherland, Jordaan 2004)

1.4.2. Lahkumise põhjused ja seosed töörahulolu erinevate aspektidega

Uuringud on näidanud, positiivset seost töörahulolu ja lahkumiskavatsuste vahel (Chan, Morrison 2000). March ja Simon (1958) tõid välja, et üheks töölt lahkumise põhjuseks on töötaja rahulolematus oma tööga. Hellmanni (1997) uuring kinnitas, Carsten ja Spector (1987) uuringutulemust, et mida rahulolematum on töötaja oma tööga, seda tõenäolisemalt ta uusi töövõimalusi otsib. (viidatud Carmeli, Weisberg 2006) Koolijuhtide rahulolu uuringud on näidanud, et rahulolevad koolijuhid ei plaani lahkuda oma ametikohalt või teevad seda juhul kui pakutakse veel paremat ametipositsiooni. Madala töörahulolu tasemega koolijuhid on välja toonud peamiste lahkumispõhjustena liiga suure töökoormuse, stressi, liigse bürokraatia, distsipliini probleemid õpilaste hulgas ning juhtimisega mitte toime tulemine. (Boyce, Bowers 2016) Töötasu on üks komponent töörahulolu juures ning Maforah (2015) uuringust selgus, et kuigi koolijuhid olid rahulolematud töötasuga ei toonud enam neist välja, et just see on lahkumiskavatsuse põhjus. Koolijuhtide peamisteks töörahulolu ja lahkumiskavatsused on seotud nii väliste kui sisemiste teguritega. Välistest teguritest mõjutavad rahulolu ja lahkumist õigusaktid ja kooli järelevalve ning kontrollimine. Lisaks kooli eelarve, suhted õpetajate ja lapsevanematega. Sisemiste teguritena seostatakse professionaalset tegevust, elustiili ja tervist. (Krüger et al 2005)

1.4.3. Lahkumiskavatsuse ennetamine

Organisatsiooni jaoks on oluline teada, et vabatahtlik lahkumine on välditav ning organisatsioon saab seda ise mõjutada nt kui töötajad lahkuvad madala töörahulolu tõttu, saab tööandja tööd ümber kujundada pakkudes töötajale suuremaid väljakutseid või arenemisvõimalusi. Vältimatu tööjõu lahkumise üle on tööandjal väike kontroll või puudub üldse nt töötaja tervis (Allen 2008).

Tööjõu lahkumise minimeerimiseks tuleks organisatsioonis (Sutherland, Jordaan 2004):

- ennetavalt juhtida tasusüsteemi;
- austada töötajat;

- luua kultuur, kus kõik töötajad saavad areneda;
- rakendada ennetav, järjekindel ja selge kommunikatsioonisüsteem;
- teada, mis motiveerib iga töötajat;
- värvata õiged inimesed.

Organisatsioonitasandil saab vähendada tööjõu lahkumist kui organisatsioonis on asjakohane kultuuri- ja väärtussüsteem; viiakse läbi lahkumisintervjuusid ning analüüsitakse põhjuseid; diferentseeritud juhtimine; pidev töötasustamise süsteemi täiustamine; tööandja bränding. Indiviidi tasandil saab tööjõu lahkumist vähendada kui tagatakse töötajate konkurentsivõime läbi pideva arengu ja koolituste; makstakse tulemustasu; tunnustakse töötaja individuaalset panust; toimub töötaja suurem kaasamine; töötajatele kehtivad erisoodustused; töö ja eraelu on tasakaalus; tööülesanded on väljakutseid pakkuvad; töötajal on juurdepääs tipptehnoloogiatele; parandatakse juhtimise kvaliteedi. (Sutherland, Jordaan 2004).

Kokkuvõtvalt ja järeldusi tehes võib öelda, et töörahulolu on üks enim uuritud valdkondi organisatsioonides, sest töötajate rahulolu mõjutab organisatsiooni käitumist ja toimimist. Koolijuhtide rahulolu oma tööga mõjutab seega otseselt kogu kooli ja selle toimimist. Koolijuhi töös on erinevaid aspekte, mis mõjuvad positiivselt või negatiivselt töörahulolule, viimane võib kaasa tuua rahulolematuse oma tööga ning viia koolijuhi lahkumiseni oma ametikohalt. Seetõttu on oluline teada, millised aspektid koolijuhi töös mõjuvad rahulolu tõstvalt ja millised leevendavad rahulolematuse taset.

2. EMPIIRILINE UURING

Magistritöö uuring viidi läbi Eesti üldhariduskoolide juhtidele hulgas. Uuringuga sooviti teada saada, milline on Eesti üldhariduskoolide juhtide töörahulolu, lahkumiskavatsused ning millised on nende vahelised seoseid. Tulenevalt magistritöö eesmärgist on fookus järgmistel uurimisküsimustel:

- Milline on Eesti üldhariduskoolide juhtide töörahulolu ja millised tegurid seda mõjutavad?
- Millised on Eesti üldhariduskoolide juhtide kavatsused seoses ametikohale jäämisega ja kuivõrd mõjutab seda tööga rahulolu?
- Kas ja millised erinevused ilmnevad koolijuhtide töörahulolu ja lahkumiskavatsustes piirkonniti ja kooli omandivormi järgi?
- Millised tegevused tõstavad üldhariduskoolide juhtide tööga rahulolu ja vähendavad lahkumiskavatsusi?

Käesolevas peatükis antakse ülevaade üldhariduskooli mõiste kohta, kirjeldatakse empiirilises uurimuses kasutatud uurimismetoodikaid ning valimit, kelle seas uurimus läbi viidi.

2.1. Uuringu meetod

Käesoleva magistritöö uuringu läbiviimiseks kasutati kombineeritud uurimismeetodit - kvantitatiivset ja kvalitatiivset meetodit. Andmete kogumiseks viis autor läbi veebiküsitluse kasutades veebipõhist programmi *Google Forms* ning intervjuud koolijuhtidega.

Koolijuhtide töörahulolu mõõtmise küsimustikku koostades lähtuti Herzbergi 2-faktori teoriast. Autor võttis rahulolu küsimustiku aluseks Minnesota Satisfaction Questionnaire lühikese vormi (1977) ning Smerek ja Petersoni (2006) uuringus kasutatud rahulolu küsimustikku. Koolijuhtide lahkumiskavatsuste küsimustik tõlgiti ja kohandati Johnsrud ja Rosser (1999) uurimuses kasutatud küsimustiku järgi (Perrachione, Rosser, Peterson 2008). Küsimustik (Lisa 1) koosneb kolmest osast – tööga rahulolu, lahkumiskavatsused ja taustaandmed. Rahulolu plokk on jagatud 8 osaks: rahulolu tööga, rahulolu arenguvõimalustega, rahulolu töötingimuste ja töökoha turvalisusega, rahulolu juhendamise, rahulolu alluvatega, rahulolu töö väärtustamisega, rahulolu töö tasustamisega, rahulolu vastutusega. Töörahulolu ja selle erinevaid aspekte hindavas osas oli kokku 41 suletud küsimust. Küsimustele tuli anda vastus Likerti 5-punkti skaalal, kus 5 – nõustun täiesti, 4 - olen nõus, 3 – nii ja naa, 2 – ei nõustu, 1 - ei nõustu üldse. Küsimustiku teises plokis keskenduti vastajate hinnangutele, mis puudutasid töölt lahkumist. Vastajatel tuli lähtuda oma tundmustest viimase kolme kuu jooksul. Kokku esitati küsimustiku lahkumiskavatsuste osas neli väidet, millele sai vastata Likerti 5-punkti skaala järgi, kaks valikvastustega küsimust ning üks avatud küsimus. Kolmas osa puudutas taustaandmeid: vanus, sugu, haridus, tööstaaž, õppeasutuse omandivorm, õppeasutuse asukoht maakonna täpsusega. Ankeetküsitlus oli anonüümne.

Kvalitatiivse uurimismeetodina kasutati poolstruktureeritud küsimustega intervjuud (Lisa 2). Intervjuu küsimused koostati Edmondi (2014) doktoritöös kasutatud intervjuu küsimuste põhjal, autor tõlkis küsimused. Juhendaja soovitusel lisati 12. küsimus. Intervjuus küsiti 12 küsimust koolijuhi töörahulolu ja lahkumiskavatsuste kohta. Intervjuu valim moodustati mugavusvalimi põhimõttel, kus intervjuueeritav oli uurijale kergesti kättesaadav ja tuttav. (Õunapuu 2014, 142)

Kahe meetodi - ankeetküsitluse ja intervjuu kasutamine annab töö autorile võimaluse saada olukorrast laiemat ülevaadet ning saadud tulemuste põhjal teha ettepanekuid kooli pidajatele.

2.2. Uuringu protseduur

Enne uuringu läbiviimist viis magistritöö autor läbi pilootküsitluse 11.02.19-15.02.19, mille raames vastas küsitlusele seitse koolijuhti. Pilootuuringus osalejatel paluti täita küsimustik, mis koostati

internetikeskkonnas *Google Forms*. Pilootuuringus osalejatel paluti lisaks küsimustikule vastata järgnevatele küsimustele:

- 1) Kui palju kulus aega küsimustiku täitmiseks?
- 2) Kas küsimused olid üheselt mõistetavad?
- 3) Kas küsimuste osas peaks midagi muutma?
- 4) Kas Likerti kuuepallisüsteemi skaala oli piisav? Kui ei, siis miks?

Pilootuuringu tulemusena muudeti küsimustikus I osa V ploki sõnastust. Pilootgrupp soovitas kasutada kolleegi asemel sõna alluv. Lisaks muudeti Likerti 6-punktiline skaala 5-punktiliseks, kuna pilootgrupp tõi välja, et 6-punktilisel skaalal jäi keskpunkt arusaamatuks.

Põhiküsitlus viidi läbi internetikeskkonnas *Google Vormid* ajavahemikul 18.02.2019 - 02.03.2019 koolijuhtidele saadeti küsitluse link e-posti aadressile.

Teine osa empiirilisest uuringust oli poolstruktureeritud küsimustega intervjuu koolijuhtidega, mis viidi läbi ajavahemikul 6.03.2019 – 13.03.2019. Intervjuud viidi läbi viies üldhariduskoolis. Intervjuu keskmine kestvus oli 31 minutit, pikim intervjuu kestis 36 minutit ning lühem 20 minuti. Intervjuud lindistati ning transkribeeriti hiljem <http://bark.phon.ioc.ee/webtrans/> (Alumäe, Tilk, Asadullah, 2018) keskkonnas tekstiks. Intervjueerimisel saadud informatsiooni kasutatakse anonüümselt.

2.3. Valim

Käesoleva uuringu sihtgrupiks on Eesti üldhariduskoolide juhid. Käesolevas alapeatükis antakse lühiülevaate üldhariduskoolide ning valimi kohta.

2.3.1 Üldhariduskoolid Eestis

Üldhariduskool on üldharidust andev õppeasutus va täiskasvanute gümnaasium. Üldhariduskoolid jagunevad põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse (PGS) § 1 lõike 2 alusel munitsipaal-, riigi- ja erakoolideks. (PGS 2010) Munitsipaalkool on kohaliku omavalitsuse hallatava asutusena tegutsev

kool. Riigikool on Haridus- ja Teadusministeeriumi hallatav kool. Erakool on eraõigusliku juriidilise isiku asutusena tegutsev kool. Vastavalt PGS §-le 2 jagunevad üldhariduskoolid põhikooliks ja gümnaasiumiks. (PGS 2010)

Põhikoolil ja gümnaasiumil võivad olla erinevad tegutsemisvormid: 1) põhikool (1. - 9. klass); 2) koolieelne lasteasutus ja põhikool, mis tegutsevad ühtse asutusena; 3) põhikool, kus õpe toimub ainult I (1. - 3. klass) ja/või II (4. - 6. klass) kooliastmes, kusjuures õpe ei pea toimuma kõikides II kooliastme klassides; 4) progümnaasium, kus õpe toimub III kooliastmes (7. - 9.klass); 5) gümnaasium (10. - 12. klass); põhikool ja gümnaasium ühtse asutusena; 6) gümnaasium ja kutseõppeasutus, mis tegutsevad ühtse asutusena; 7) hariduslike erivajadustega lastele suunatud koolid. (PGS 2010)

Eesti üldhariduskoolide koolivõrgu moodustavad 2018/19 õppeaastal olenemata nende omandivormist 520 üldhariduskooli, nendest 59 erakooli, 427 munitsipaalkooli ja 34 riigikooli. Tabelis 3 on välja toodud Eesti üldhariduskoolid 2018/19 õppeaastal maakonna ja omandivormi järgi (<https://www.haridussilm.ee/>)

Tabel 3. Eesti üldhariduskoolid 2018/19 õppeaastal

Maakond	Erakool	Munitsipaalkool	Riigikool	Kokku
Harjumaa	33	111	3	147
Hiiumaa	-	6	1	7
Ida-Virumaa	2	34	3	39
Järvamaa	1	19	2	22
Jõgevamaa	-	20	2	22
Läänemaa	-	13	3	16
Lääne-Virumaa	3	29	2	34
Pärnumaa	3	40	1	44
Põlvamaa	1	14	1	16
Raplamaa	2	17	2	21
Saaremaa	1	18	1	20
Tartumaa	6	49	6	61
Valgamaa	1	15	2	18
Viljandimaa	2	23	3	28
Võrumaa	4	19	2	25
Kokku:	59	427	34	520

Allikas: <https://www.haridussilm.ee/>, autori koostatud

2.3.2. Valimi kujunemine ja kirjeldus

Kvantitatiivse uuringu valim moodustati kõikse valimi meetodil (Õunapuu, 2014). Uuringu sihtgrupiks on Eestis tegutsevate üldhariduskoolide juhid. 2018/19 õppeaastal oli Eestis 520 üldhariduskooli (www.haridussilm.ee). Üldpopulatsiooni moodustas 499 üldhariduskooli juhti. Ankeetküsitluse saatmise käigus selgus, et 520 üldhariduskooli ei juhi tegelikult mitte 520 koolijuhti, vaid 509 koolijuhti. Erinevus tuleneb sellest, et teatud koolidel on üks juht, st et koolid on säilitanud oma kooli nime aga juht on kahel või kolmel koolil sama. Küsitlusele vastas 191 koolijuhti, kes moodustasid kvantitatiivse uuringu valimi. Tabelis 4 on välja toodud valimi kujunemine üldpopulatsioonist.

Tabel 4. Valimi kujunemine

Maakond	Üldhariduskoolide arv	Koolijuhid, kellele küsitlus saadeti	Vastajate arv	Vastajate osakaal
Harjumaa	147	144	44	30,6%
Hiiumaa	7	6	3	50%
Ida-Virumaa	39	38	13	34,2%
Järvamaa	22	21	8	38,1%
Jõgevamaa	22	19	8	42,1%
Läänemaa	16	16	5	31,3%
Lääne-Virumaa	34	34	19	55,9%
Pärnumaa	44	44	21	47,7%
Põlvamaa	16	16	4	25%
Raplamaa	21	21	8	38,1%
Saaremaa	20	20	6	30%
Tartumaa	61	60	24	40%
Valgamaa	18	18	12	66,7%
Viljandimaa	28	28	9	32,1%
Võrumaa	25	24	7	29,2%
Kokku:	520	509	191	

Allikas: www.haridussilm.ee, autori koostatud

Kuna käesoleva uuringu üheks küsimuseks oli teada saada, kas kooli omandivormist tulenevalt esineb koolijuhtide tööga rahulolus ja lahkumiskavatsustes erinevusi, siis tabelis 5 on välja toodud, kuidas jagunes vastajate arv munitsipaal-, era- ja riigikooli juhtide vahel.

Tabel 5. Vastajate osakaal kooli omandivormi alusel

	Koolijuhid, kellele küsitlus saadeti	Vastajate arv	Vastajate osakaal
Erakool	59	16	27,1%
Munitsipaalkool	427	164	38,4%
Riigikool	34	11	32,4%

Allikas: www.haridusilm.ee, autori koostatud

Valimi jaotus demograafiliste andmete põhjal on esitatud tabelis 6. Kokku oli vastajaid 191, neist 60 (31,4%) olid meessoost ning 131 (68%) olid naissoost. Kõige suurem arv vastajaid oli vanuses vanem kui 56 eluaastat (39,8%), neile järgnesid vastajad vanuses 46-55 eluaastat (35,1%). Vastajaid vanuses 36-45 eluaastat oli 18,8% ning vanuses 26 kuni 35 eluaastat oli 6,3%. Kõige rohkem oli vastajaid, kelle tööstaaž oli 16 ja enam aastat (31,9%) ning neile järgnesid vastajad, kelle tööstaaž oli 1-4 aastat (29,3%). 95,3% vastajatest oli magistrikraad. 164 (85,8%) vastajat juhib munitsipaalkooli, erakooli juhib 16 (3,7%) ning riigikooli juhib 11 (5,8%) vastajatest.

Tabel 6. Valimi jaotus

Demograafilised andmed		Sagedus	Protsent
Sugu	mees	60	31,4%
	naine	131	68,6%
Vanus	kuni 25 aastat	0	0%
	26- 35 aastat	12	6,3%
	36-45 aastat	36	18,8%
	46-55 aastat	67	35,1%
	vanem kui 56 aastat	76	39,8%
Tööstaaž	1-4 aastat	56	29,3%
	5-10 aastat	46	24,1%
	11-15 aastat	28	14,7%
	16 ja enam aastat	61	31,9%
Haridustase	bakalaureus	7	3,7%
	magister	182	95,3%
	doktor	2	1%
Kooli omandivorm	erakool	16	8,4%
	munitsipaalkool	164	85,8%
	riigikool	11	5,8%

Allikas: autori koostatud.

Küsitluse käigus kogutud andmete töötlemiseks kasutati andmetöötlusprogramme MS Excel 2016, SPSS, PSPP 1.2.0 Tulemuste kirjeldamisel kasutati kirjeldava statistika meetodeid. Tööra hulolu ja seda mõjutavate erinevate aspektidele antud hinnangute välja selgitamiseks kasutati kirjeldavat statistikat ning leiti tegurite aritmeetilised keskmised ja standardhälbed. Tööra hulolu ja lahkumiskavatsuse vaheliste seoste analüüsimiseks kasutati korrelatsioonianalüüsi ja erinevuste leidmiseks One-Way Anova. Post Hoc Tests LSD.

Kvalitatiivse uuringu valim moodustati mugavusvalimi põhimõttel, kus intervjueeritav oli uurijale kergesti kättesaadav ja tuttav. (Õunapuu 2014, 142) Poolstruktureeritud intervjuu viidi läbi viie koolijuhiga. Koolijuhtidest neli olid vastanud ja üks koolijuht ei olnud vastanud ankeetküsitlusele. Autor piirdus viie intervjuuga, sest täheldas intervjuudes saturatsiooni saabumist.

2.4. Kvantitatiivuuringu tulemused

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse magistritöö eesmärgi täitmiseks läbiviidud kvantitatiivse uuringu tulemusi.

Küsitluse eesmärgiks oli teada saada, milline on Eesti üldhariduskoolide juhtide tööra hulolu ning lahkumiskavatsused. Lisaks sooviti teada saada kas ja millised erinevused on koolijuhtide tööra hulolu erinevate aspektides ja lahkumiskavatsuses kooli omandivormi, asukoha ja koolijuhi vanuse vahel.

Tulemuste analüüsimiseks kasutati programme MS Excel 2016, SPSS, PSPP 1.2.0. Küsimustiku reliaablust analüüsiti, kasutades reliaabluskoeffitsenti Cronbachi alpha. Tulemuste analüüs koosneb kirjeldavast statistikast (aritmeetiline keskmine, standardhälve, mediaan, miinimum, maksimum), erinevuste leidmiseks kasutati ANOVA programmi ning seoseid tööra hulolu aspektide ja lahkumiskavatsuse vahel analüüsiti kasutades Pearsoni korrelatsioonianalüüsi.

Järgenvalt analüüsib autor tulemusi väitepõhiselt, et detailsemalt teada saada, milliste aspektidega oma töös on koolijuhid pigem rahul ja millistega pigem mitte.

2.4.1. Tööraahuloga seotud aspektide kirjeldav ja võrdlev statistika

Uuringus kasutatud alaskaalade kirjeldav statistika (aritmeetiline keskmine ning standardhälve) ja küsimustiku reliaablus on esitatud tabelis 7.

Tabel 7. Alaskaalade keskmised, standardhälbed ja reliaablusnäitajad

	N	Aritmeetiline keskmine (M)	Standardhälve (SD)	Cronbachi alfa (α)
Rahulolu tööga	191	4,39	0,69	0,82
Rahulolu juhendamisega	191	4,18	0,83	0,65
Rahulolu alluvatega	191	4,14	0,67	0,89
Rahulolu arenguvõimalustega	191	4,04	0,85	0,62
Rahulolu töö väärtustamisega	191	3,98	0,78	0,75
Rahulolu töötingimuste ja töökoha turvalisusega	191	3,89	0,91	0,80
Rahulolu vastutusega	191	2,88	0,90	0,80
Rahulolu töö tasustamisega	191	2,80	1,17	0,82
Lahkumiskavatus	191	2,17	1,19	0,82

Allikas: autori koostatud

Ankeetküsitlusega küsiti vastajatelt nende hinnangut tööraahulolu erinevate aspektide (rahulolu tööga, rahulolu arenguvõimalustega, rahulolu töötingimuste ja töökoha turvalisusega, rahulolu juhendamisega, rahulolu alluvatega, rahulolu töö väärtustamisega, rahulolu töö tasustamisega, rahulolu vastutamisega) ning lahkumiskavatsuse kohta. Tööraahulolu erinevate aspektide ja lahkumiskavatsuse väidete kirjeldav statistika on välja toodud Lisas 3. Tööga rahulolu alaskaala väidete sisereliaabluseks saadi $\alpha=0,82$ ning keskmiseks hinnanguks kujunes $M=4,39$ ja $SD=0,69$. Kirjeldava statistika põhjal võib öelda, et väitega „Mul on tööl kogu aeg midagi teha“ nõustus täiesti 82,2% ja nõustus 16,8% vastajatest. Antud väite $M=4,81$ ja $SD=0,42$, mis näitab, et vastused on antud üldise keskmise lähedale. Väitega „Minu töö annab mulle võimaluse täiendada oma oskusi“ nõustus täiesti 66,5% ja nõustus 30,9% vastajatest ($M=4,64$, $SD=0,53$). Väitega „Minu töö on vaheldusrikas,“ nõustus täiesti või nõustus vastavalt 64,9% ja 29,3% vastajatest ($M=4,59$, $SD=0,60$). Väitega „Mul on piisavalt vajalikke oskusi oma töö tegemiseks“ nõustus täiesti 23,6% vastajatest ning 58,1% oli selle väitega nõus, väitega ei olnud nõus 1,1% ja 17,3% vastasid nii ja naa ($M=4,04$, $SD=0,67$). Rahulolu tööga on kõige kõrgem riigikoolide juhtidel ($M=4,6$), neile järgnevad erakoolide juhid

($M=4,5$) ning munitsipaalkoolide juhid ($M=4,4$). Kõige rahulolevamad tööga on Saaremaa koolijuhid ($M=4,67$). Võrdluses Eesti keskmise rahulolu tööga tulemusega hindasid oma rahulolu tööga kõige madalamalt Hiiumaa koolijuhid ($M=4,07$). Tõlgendamise teeb keerulisemaks see, et võrreldavad rühmad ei ole sarnase suurusega. One-Way ANOVA test tegi kindlaks, et olulisi statistilisi erinevusi ei esine tööga rahulolu võrdluses koolide omandivormide ja kooli asukohaga, samuti tööstaaži ja tööga rahulolu vahel.

Rahulolu arenguvõimalustega alaskaala näitajate sisereliaablus on $\alpha=0,62$ ning keskmiste hinnangute ($M=4,04$, $SD=0,85$) põhjal võib öelda, et vastajad hindavad kõrgemalt võimalust osaleda tööalastel koolitustel ($M=4,57$, $SD=0,64$) ja uute teadmiste ning oskuste omandamist viimase aasta jooksul ($M=4,52$, $SD=0,66$). Vastajatest 5,8% vastas, et neil ole võimalik ning 12,6% vastas, et neil pigem ei ole võimalik teha oma ametikohal karjääri ($M=3,41$, $SD=1,08$). Vastajatest 2,1% märkis, et neil ole üldse võimalik ning 11,5% vastas, et neile pigem ei pakuta väljaõpet uute tööülesannete lisandumisel ($M=3,65$, $SD=1,03$). Samale väitele vastas nii ja naa 29,3% vastajat. Kõige rahulolevamad arenguvõimalustega on Saaremaa koolijuhid ($M=4,33$) ja kõige madalamalt hindasid antud alaskaalat Raplamaa koolijuhid ($M=3,50$). One Way ANOVA test ei kinnitanud erinevusi kooli omandivormide ja koolide asukohtade vahel. Post Hoc Tests LSD-ga leiti statistilised olulised erinevused rahulolu arenguvõimalustega koolide asukohtade alusel (Lisa 6).

Rahulolu töötingimuste ja töökoha turvalisusega sisereliaablus on $\alpha=0,80$ ning alaskaala väidete $M=3,89$ ja $SD=0,91$. Alaskaala kirjeldava statistika põhjal võib väita, et kõige enam ollakse rahul põhipuhkuse pikkusega ($M=4,74$, $SD=0,567$). Sellele väitele vastas nõustun täiesti 78,5% ja nõustun 17,8% vastajatest. Lisaks saab kirjeldava statistika põhjal väita, et vastajatel on olemas kõik tööks vajalikud vahendid ($M=4,29$, $SD=0,74$), nad on pigem rahul tööajaga ($M=4,09$, $SD=0,97$) ja oma füüsilise töökeskkonnaga ($M=4,08$, $SD=0,87$). Kõige madalamad hinnangud olid väites „Põhipuhkuse ajal ei pea ma tegelema tööasjadega.“ Vastajatest 15,2% vastas, et nad ei nõustu üldse ning 26,7% vastas et ei nõustu selle väitega ning 34% vastas nii ja naa ($M=2,75$, $SD=1,15$). Võib öelda, et 41,9% vastajatel tuleb põhipuhkuse ajal tegeleda tööülesannetee täitmisega ($M=2,75$, $SD=1,15$). Madalamalt hindasid vastajad ka rahulolu oma töökoormusega ($M=3,51$, $SD=1,12$). Kõige rahulolevamad oma töötingimuste ja turvalisusega on riigikoolide juhid ($M=4,29$), neile järgnevad erakoolid ($M=3,98$) ja munitsipaalkoolid ($M=3,86$). Kõige rahulolevamad töötingimuste ja töökoha turvalisusega on

Saaremaa koolijuhid ($M=4,43$) ja kõige madalamalt hindasid antud aspekti Raplamaa koolijuhid ($M=3,43$). One-Way Anova (Lisa 5) test kinnitas olulise statistilise erinevuse rahulolus töötingimuste ja töökoha turvalisusega omandivormide alusel ($F=3,288$, $p=0,04$). Post Hoc Tests kinnitas statistiliselt olulise erinevuse riigikooli ja munitsipaalkooli vahel (Lisa 5) ning erinevused koolide asukohtade võrdluses (Lisa 6).

Rahulolu juhendamise sisereliaablus on $\alpha=0,65$. Tööalaste küsimuste korral pöörduvad koolijuhid kõige enam teiste koolijuhtide poole ($M=4,46$, $SD=0,65$). Väitega „Kui mul on tööalaseid küsimusi, saan pöörduda teiste koolijuhtide poole“ nõustus täielikult 54,5% ja nõustus 37,2% vastajatest. Vähem abi saavad koolijuhid kooli juhtkonna liikmetelt ($M=3,96$, $SD=0,96$). Statistika põhjal võib öelda, et koolijuhid pöörduvad ka kooli pidaja poole tööalaste küsimuste korral, sest väitega „Saan vajadusel pöörduda tööalaste küsimuste korral kooli pidaja poole“ nõustus täielikult 41,9% ja nõustus 36,7% vastajatest. Kõige rahulolevamad juhendamise on Põlvamaa koolijuhid ($M=4,56$) ja kõige madalamalt hindasid antud aspekti Raplamaa koolijuhid ($M=3,69$). Omandivormi järgi on kõige rahulolevamad vaadeldava aspektiga riigikoolide juhid ($M=4,55$), seejärel erakoolide ($M=4,34$) ja munitsipaalkoolide juhid ($M=4,14$). One-Way Anova (Lisa 5) test kinnitas olulise statistilise erinevuse rahulolus juhendamise omandivormi alusel ($F=3,186$, $p=0,04$) ning erinevuse kooli asukoha alusel ($F=1,916$, $p=0,027$, Lisa 6). Post Hoc Tests kinnitas statistiliselt olulise erinevuse riigikooli ja munitsipaalkooli vahel (Lisa 5). Samuti leiti statistiliselt oluline erinevus rahulolu juhendamise koolide asukohtade alusel (Lisa 6).

Rahulolu alluvatega sisereliaablus on $\alpha=0,89$. Vastajate rahulolu alluvatega on vastajad hinnanud kõrgelt ($M=4,14$, $SD=0,67$). Kirjeldav statistika lubab väita, et koolijuhtide hinnangul on nende alluvad sõbralikud ja vastutulelikud ($M=4,23$, $SD=0,72$) ning koolijuhid usaldavad oma alluvaid ($M=4,18$, $SD=0,69$). Samuti saab öelda, et koostöö alluvatega toimib ($M=4,10$) ning alluvad usaldavad koolijuhti ($M=4,10$). Alluvatega on rahulolevamad erakoolide juhid ($M=4,53$), seejärel riigikoolide juhid ($M=4,45$) ning munitsipaalkoolide juhid ($M=4,08$). Kõige enam on rahul oma alluvatega Saaremaa koolijuhid ($M=4,67$) ning kõige madalam rahulolu Jõgevamaa koolijuhtidel ($M=3,84$). One-Way Anova kinnitas statistiliselt olulise erinevuse rahulolu alluvate ja omandivormi gruppide võrdluses ($F=6,448$, $p=0,002$, Lisa 5). Post Hoc Tests kinnitas statistiliselt olulise erinevuse

munitsipaal- ja erakooli vahel ja munitsipaal- ja riigikooli vahel. Samuti leidis kinnitust statistiliselt oluline erinevus rahulolus alluvatega koolide asukohtade alusel (Lisa 6).

Rahulolu töö väärtustamisega skaala väidete sisereliaablus on $\alpha=0,75$, $M=3,98$ ja $SD=0,78$. Kirjeldava statistika põhjal saab öelda, et vastajatest 3,7% nõustus täielikult ning 16,8% nõustus, et kooli pidaja ei tunnusta heade tulemuste eest ning 27,2% tundis, et see on nii ja naa ($M=3,48$, $SD=1,09$). Vastajad tunnevad, et nad oma koolile vajalikud ($M=4,35$, $SD=0,59$) ja et õpetajad hindavad koolijuhi panust kooli arengus ($M=4,15$, $SD=0,64$). Oma sotsiaalse positsiooniga, mis koolijuhi tööga kaasa käib, oli väga rahul 30,9% ning rahul 40,3%. Samas vastas 1,1% vastajatest, et nad ei ole üldse rahul ning 3,1% vastajatest, et nad ei ole rahul sotsiaalse positsiooniga, mis nende tööga kaasas käib ($M=3,97$, $SD=0,88$). Kõige kõrgem rahulolu väärtustamisega on erakoolide juhtidel ($M=4,45$), neile järgnevad riigikooli ($M=4,41$) ja munitsipaalkooli juhid ($M=3,96$). Kooli asukoha järgi võrdluses on kõige kõrgem rahulolu töö väärtustamisel Saaremaa koolijuhtidel ($M=4,46$) ning kõige madalam rahulolu on antud aspektiga nii Jõgevamaa kui Läänemaa koolijuhtidel ($M=3,75$). One Way Anova test leidis statistiliselt olulise erinevuse rahulolus töö väärtustamisega kooli omandivormi alusel ($F=11,838$, $p=0,000$, Lisa 5). Post Hoc Tests kinnitas statistiliselt olulise erinevuse era- ja munitsipaalkooli ja riigi- ja munitsipaalkooli vahel. Samuti on statistiliselt olulised erinevused rahulolus töö väärtustamisega koolide asukohtade alusel (Lisa 6).

Võrreldes teiste töörahulolu aspektidega on rahulolu töö tasustamisega saanud madalamad hinnangud. Töörahulolu alaskaala väidete $M=2,80$, $SD=1,17$. Kirjeldava statistika põhjal võib öelda, et koolijuhid tunnevad, et nad ei saa üldse (26,2%) või ei saa (33%) oma töötasu suurust mõjutada ($M=2,35$, $SD=1,11$). Makstavate lisatasudega ei olnud üldse rahul 28,3% ning ei olnud rahul 24,1% vastajatest ($M=2,50$, $SD=1,26$). Pakutavate lisasoodustustega ei olnud üldse rahul 19,4% ja ei olnud rahul 21,5% vastajatest ($M=2,85$, $SD=1,26$). Oma töötasuga oli väga rahul 12,6% ja rahul 27,7% vastajat ($M=3,16$, $SD=1,14$). Samas ei olnud oma töötasuga üldse rahul 8,9% ja ei olnud rahul 18,9% vastajatest. Vastajatest 31,9% ei olnud ei rahul ega rahulolematu oma töötasuga. Kõige vähem olid rahul oma töötasuga munitsipaalkoolide juhid ($M=2,70$), seejärel riigikoolide juhid ($M=3,36$) ning erakoolide juhid ($M=3,41$). Kooli asukoha võrdluses on kõige rohkem rahul oma töötasuga Saaremaa koolijuhid ($M=3,77$) ning kõige vähem Raplamaa koolijuhid ($M=2,18$). One Way Anova (Lisa 5) test kinnitas statistiliselt olulise erinevuse rahulolus töö tasustamise koolide omandivormi alusel ($F=7,357$,

$p=0,001$) ning kooli asukoha alusel ($F=1,932$, $p=0,026$). Post Hoc Tests kinnitas statistiliselt olulise erinevuse munitsipaal- ja erakooli vahel ja munitsipaal- ja riigikooli vahel. Statistiliselt oluline erinevus leiti rahulolus töötasuga ka koolide asukohtade võrdluses (Lisa 6).

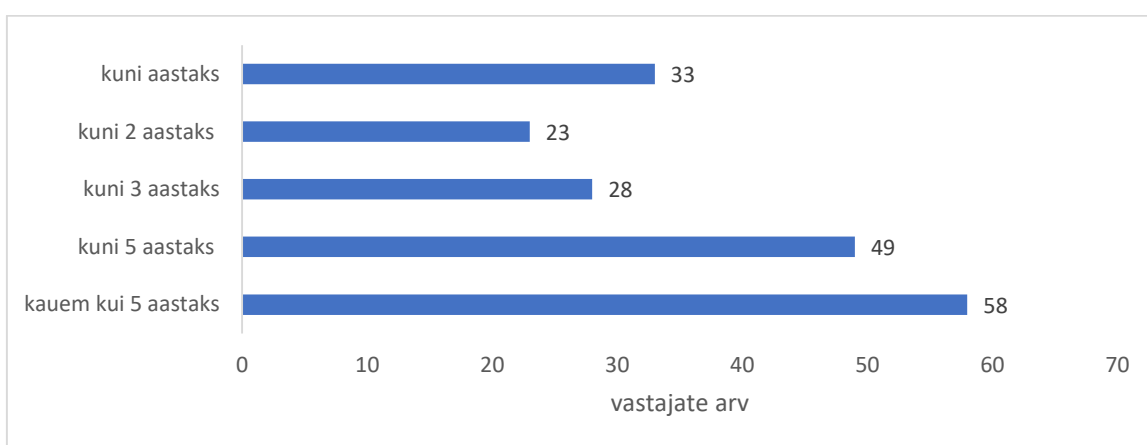
Rahulolu vastutusega skaala väidete sisereliaablus on $\alpha=0,80$, $M=2,88$ ja $SD=0,90$. Kirjeldav statistika rahulolu vastutuse kohta võib öelda, et kõige enam on vastajad rahul võimalusega juhendada alluvaid ($M=4,12$, $SD=0,72$). Samuti ollakse rahul sellega, et koolijuhil on küllaldane otsustusõigus kooli arenguid puudutavates küsimustes ($M=3,99$, $SD=0,84$) ning et saab kaasa rääkida oma tööd puudutavates küsimustes ($M=3,94$, $SD=0,86$). Vastajatest 13,1% soovib väga ja 30,9% soovib, et neil oleks suurem otsustamisõigus. Samas vastajatest 7,9% on väga rahul ja 14,1% on rahul praeguse otsustamisõiguse tasemega, mis neil on ($M=2,73$ $SD=1,10$). Kõige rahulolevamad on vastutusega erakoolide juhid ($M=4,26$), seejärel riigikoolide ($M=4,10$) ning munitsipaalkoolide juhid ($M=3,62$). Asukoha võrdluses on kõrgemalt hinnanud rahulolu vastutusega Harjumaa koolijuhtidel ($M=3,93$) ning madalamalt Raplamaa koolijuhtidel ($M=3,18$). One-Way Anova testi tulemus kinnitas statistiliselt olulise erinevuse rahulolus vastutusega omandivormi alusel ($F=9,281$, $p=0,000$, Lisa 5). Post Hoc Tests kinnitas statistiliselt olulise erinevuse era- ja munitsipaalkooli vahel ning munitsipaal- ja riigikooli vahel. Statistiliselt oluline erinevus rahulolus vastutusega leiti ka koolide asukohtade võrdluses (Lisa 6).

2.4.2. Lahkumiskavatsuse kirjeldav statistika

Lahkumiskavatsuse kirjeldav statistikas tuleb vastuseid tõlgendada 1 – ei nõustu üldse ning 5 nõustun täiesti ehk mida madalam on tulemus, seda positiivsem see on. Lahkumiskavatsuse alaskaala väidete sisereliaablus on 0,82, $M=2,17$ ja $SD=1,19$. Kirjeldava statistika põhjal võib öelda, et vastajad valdavalt ei otsi hetkel uut tööd. Vastajatest 62,3% vastas, et nad üldse ei otsi ning 16,2% vastas, et nad ei otsi hetkel uut tööd ($M=1,74$, $SD=1,14$). Oma praegusest koolist lahkuks pigem või kindlasti samaväärsele ametikohale teise kooli 8,9% vastajatest, samal ajal kui pigem ei lahkuks või kindlasti ei lahkuks 80,1% vastajatest ($M=1,77$, $SD=1,08$). Oma praeguse koolijuhil töölt teise valdkonda läheks pigem või kindlasti 28,3% vastajatest. Vastajatest 50,8% ei lahkuks kindlasti või pigem ei lahkuks teisele ametikohale ($M=2,61$, $SD=1,34$). Kõige vähem mõtlevad lahkumise peale erakoolide juhid ($M=1,73$), seejärel riigikoolide ($M=1,77$) ja munitsipaalkoolide juhid ($M=2,24$). Kõige vähem mõtlevad lahkumise peale Saaremaa koolijuhid ($M=1,38$) ja kõige rohkem Läänemaa koolijuhid

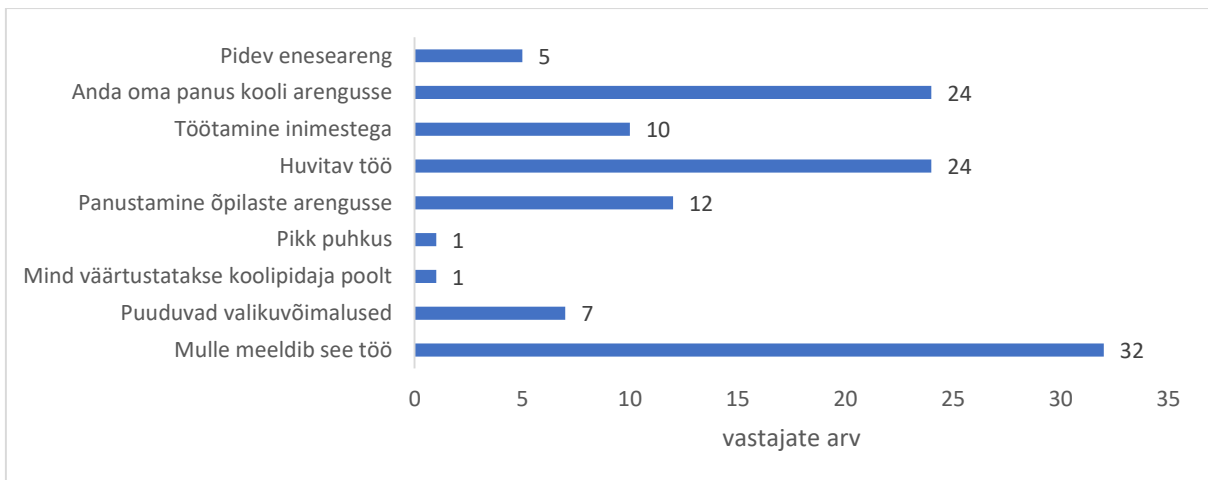
($M=2,70$). One-Way Anova test kinnitas statistiliselt olulise erinevuse lahkumiskavatsuses kooli omandivormi alusel ($F=3,088$, $p=0,048$). Post Hoc Tests kinnitas statistiliselt olulise erinevuse era- ja munitsipaalkooli vahel (Lisa 5) ning koolide asukohtade alusel (Lisa 6).

Joonisel 1 on välja toodud, kui kauaks plaanivad koolijuhid oma praegusesse kooli jääda. Kauemaks kui viieks aastaks plaanib jääda 30,4% koolijuhti. Veel kuni viis aastat samas koolis koolijuhina töötamist plaanib 25,7% vastajat. Kuni aasta plaanib veel samas koolis koolijuhina jätkata 17,3% vastajat.



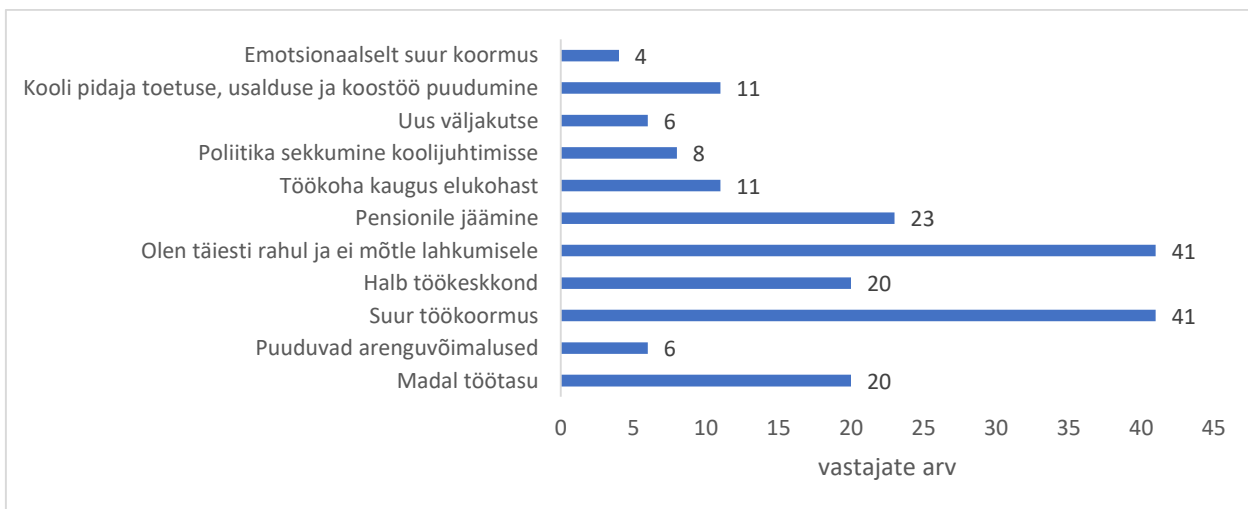
Joonis 1. Kui kauaks plaanite jääda koolijuhiks oma praegusesse kooli
Allikas: autori koostatud

Ankeetküsitluses oli avatud küsimus neile koolijuhtidele, kes on olnud ametis kauem kui viis aastat (135 vastajat). Vastajatel paluti tuua välja peamine põhjus, miks on nad jäänud oma ametisse. Antud küsimusele andis vastuse 116 vastajat. Joonisel 2 on välja toodud avatud vastuste sisuanalüüsi tulemused. Selgus, et peamine põhjus, miks vastajad on jäänud koolijuhiks ametisse kauemaks kui viis aastat on see, et neile meeldib see töö (32 vastajat). Olulise põhjusena toodi välja võimalus anda oma panus kooli arengusse (24 vastajat) ja et koolijuhiks töö on huvitav (24 vastajat). Veel tõid vastajad välja koolijuhiks ametisse jäämise peamise põhjusena, et saab anda oma panuse õpilaste arengusse (12 vastajat). Lisaks on 10 vastajale oluline, et saab töötada inimestega. Vastajatest 7 tõi välja, et neil puuduvad valikuvõimalused ning 5 märkis, et selle töö juures hoiab neid võimalus tegeleda enesearendamisega.



Joonis 2. Peamine põhjus koolijuhi ametisse jäämiseks pärast 5 tööaastat
Allikas: autori koostatud

Ankeetküsitluse avatud vastuste sisuanalüüsist (Joonis 3) selgus, et peamiseks põhjuseks, mis sunniks koolijuhti oma ametikohalt lahkuma on suur töökoormus (41 vastajat), pensionile jäämine (23 vastajat), madal töötasu (20 vastajat) ja halb töökeskkond (20 vastajat). Lisaks tõi 11 vastajat välja, et nad lahkuksid koolijuhi ametist eelkõige kooli pidaja poolse koostöö, usalduse ja toetuse puudumise tõttu. Samuti tõi 11 vastajat välja, et lahkuma sunniks töökoha kaugus elukohast. Samas 41 vastajat vastas, et nad on oma praeguse töökohaga rahul ning ei mõtle lahkumisele.



Joonis 3. Peamine põhjus koolijuhi ametist lahkumiseks
Allikas: Autori koostatud

2.4.3. Tööraahulolu ja lahkumiskavatsuste seosed

Tööraahulolu erinevate aspektide ning lahkumiskavatsuste vaheliste seoste kontrollimiseks kasutati korrelatsioonimaatriksit (Tabel 8). Korrelatsiooni tugevuse hindamiseks kasutatakse korrelatsioonikordajat (r), mille väärtus võib muutuda vahemikus -1.0 kuni +1.0. Väärtus -1.0 tähistab suurimat negatiivset ja väärtus +1.0 tähistab suurimat positiivset korrelatsiooni, väärtus 0.0 tähendab seose puudumist. Korrelatiivne seos on seda tugevam, mida lähem on kordaja absoluutväärtus ühele, ja seda nõrgem, mida lähem on see nullile. (Õunapuu, 2014, 199).

Lisas 4 on esitatud töö rahulolu alaskaalade ja lahkumiskavatsuse korrelatsioonimaatriks. Korrelatsioonimaatriksist ilmnesid olulised negatiivsed seosed kõigis töö rahulolu aspektide ja lahkumiskavatsuse vahel (Tabel 8). Negatiivne seos näitab, et ühe tunnuse väärtuse tõusuga teise tunnuse väärtus kahaneb ja vastupidi. Kõige tugevam negatiivne seos on rahulolu töötingimuste ja turvalisuse ning lahkumiskavatsuse vahel ($r=-0,691$, $p=0,000$). Kui rahulolu töötingimuste ja turvalisuse kohta tõuseb, siis väheneb ka lahkumiskavatsus ja vastupidi. Ülejäänud tööraahulolu aspektide ja lahkumiskavatsuse vahel on keskmise tugevusega negatiivsed korrelatsioonid, kuid nad olulised, sest $p < 0,01$.

Tabel 8. Lahkumiskavatsuse ja tööraahulolu erinevate aspektide korrelatsioonimaatriks

		Lahkumiskavatsus
Rahulolu tööga	r (Pearson Correlation) p (Sig. 2-tailed)	-,529** 0
Rahulolu arenguvõimalustega	r (Pearson Correlation) p (Sig. 2-tailed)	-,344** 0
Rahulolu töötingimuste ja töökoha turvalisusega	r (Pearson Correlation) p (Sig. 2-tailed)	-,691** 0
Rahulolu juhendamisega	r (Pearson Correlation) p (Sig. 2-tailed)	-,459** 0
Rahulolu alluvatega	r (Pearson Correlation) p (Sig. 2-tailed)	-,384** 0
Rahulolu töö väärtustamisega	r (Pearson Correlation) p (Sig. 2-tailed)	-,547** 0
Rahulolu töö tasustamisega	r (Pearson Correlation) p (Sig. 2-tailed)	-,439** 0
Rahulolu vastutusega	r (Pearson Correlation) p (Sig. 2-tailed)	-,453** 0

Allikas: autori koostatud (** korrelatsioon on oluline $p < 0.01$)

2.5. Kvalitatiivuuringu tulemused

Kvalitatiivuuring poolstruktureeritud küsimustega intervjuu näol viidi läbi toetudes magistr töö eesmärgile saada teada, millised aspektid üldhariduskooli juhi töös mõjutavad tööga rahulolu ning lahkumiskavatsust ning kas ja millised seosed on töörahulolu ja lahkumiskavatsuse vahel. Kvalitatiivse uuringu tulemusi analüüsiti kvalitatiivse sisuanalüüsi juhtumiülese ehk horisontaalse analüüsi abil, kasutati kombineeritult deduktiivset ja induktiivset lähenemist. Deduktiivne lähenemine võimaldab toetada olemasolevat teooriat ning induktiivne lähenemine võimaldab olla avatud uutele ilmingutele. Andmete kodeerimisel kasutati induktiivset deduktiivset kodeerimist. Esmalt koostati intervjuude transkriptsioonide alusel esialgsed koodid ning seejärel leiti andmetest koodidele vastavaid tekstilõike. Analüüsi käigus vaadeldi samal ajal viit erinevat juhtumit. Analüüsi eesmärgiks oli leida läbivad teemad ning selgitada välja seosemustreid. (Kalmus 2015) Järgnevalt toob autor välja kvalitatiivse uuringu tulemused. Andmeanalüüsi tulemusel eristati kolm kategooriat: koolijuhi roll, tööga rahulolu ning lahkumine. Kategooriad omakorda jagunesid alamkategooriateks. Koodipuu on välja toodud Lisas 7, kus koodid ja kategooriad on kirjeldatud märksõnadega. Tulemuste esitlemisel kirjeldatakse esmalt intervjuueeritavate arusaama koolijuhi rollist, seejärel räägitakse koolijuhi töörahulolu mõjutavatest aspektidest ning viimasena tuuakse välja koolijuhtide arvamused tööle jäämise ning lahkumise kohta. Intervjuueeritavad on märgistatud pseudonüümidega I1, I2, I3, I4, I5.

2.5.1 Koolijuhi roll ja töö

Järgnevalt tuuakse välja, millisena tunnetavad üldhariduskoolide juhid oma rolli ja milline tähendus on koolijuhi tööle koolijuhi enda jaoks. Lisaks tuuakse välja, millised on koolijuhi peamised tööülesanded ning soovitusel alustavale koolijuhile.

Koolijuhi roll

Töö autor küsis intervjuueeritavatelt, millisena nad ise tajuvad oma rolli koolijuhina. Intervjuueeritavad tõid välja, et nende jaoks on koolijuhi rollil erinevad tähendused erinevatel tasanditel ehk kogukonna, maakonna ja riigi tasand. Kõige enam tõid vastajad välja oma rolli tajumise kogukonna tasandil, sest nad tunnevad, et neil on oluline roll kogukonnas ja et nad on ise üks osa kogukonnast. Vastajad tõid välja, et koolijuht on kooli ja kodu ühendaja ning see, kes saab luua tingimused lapse arenguks ja õppimiseks, lisaks ka eeskuju näitaja ja vastutuse kandja. Koolijuht I3 tõi välja „(...)Võib öelda, et on

erinevad tasandid, aga koolis ma tunnen ennast kui ikkagi selle kogukonna liikmena või osana. Et samas ma olen muidugi juht ja asutuse eestvedaja ja nagu ma ütlesin, tingimuste looja ja kõige eest vastutaja kindlasti. Kõige suurem vastutaja selles asutuses. Aga samas ma tunnen ennast ka kuuluvana siia ikkagi, ei ole sellist lõhet ja ma ei tunneta sellist lõhet siin vahel.“ (I3 2019) I5 ütles „(...) Ma tunnen, et minu roll on oluline siin kogukonnas. Pean tagama koostöö kõigi osapoolte vahel. Eelkõige kool, kodu koostöös. Me peame ühist asja ajama ja ühise eesmärgi nimel tööd tegema. See on minu jaoks see roll.“ (I5 2019)

Koolijuhtide rolli tähendust analüüsid võib järeldada, et koolijuhid ise tajuvad enda rolli kui kogukonna ühendajana läbi koostöö kodu ja kooli vahel.

Koolijuhhi töö tähendus

Koolijuhid tõid oma töö tähenduse kirjeldamisel välja, et nende jaoks on koolijuht eelkõige sobiva õppimise keskkonna looja õpilastele ning õpetajatele õpetamiseks. Koolijuht I1 tõi välja „(...) See tähendab minu jaoks seda, et tuleb eelkõige luua õpetajatele tingimused õpetamiseks ja, ja muidugi kõige tähtsam, õpilastele õppimiseks. Samas tuleb vaadata, et kõik toimiks alates siis mingitest olmeprobleemidest ja lõpetades õppekava ja huvitegevuse toimumisega.“ (I1 2019) Koolijuhid ise näevad, et nende töö tähendab seda, et tuleb luua ja pakkuda lastele sobivad arengutingimused. Näiteks koolijuht I2 tõi välja, et „Koolijuhhi amet on minu jaoks ikka see, et lapsed saavad areneda ja õppida.“ (I2 2019) I3 lisas „(...) , aga kindlasti ka õppimise keskkonna looja ikkagi.“ (I3 2019).

Koolijuhid I4 tõi välja „(...) Äkki toimub midagi ilusat sinu tegevuse tõttu. Et sina või siis sinu tegevus on see, see motivaator või käivitaja. Et äkki suudad mõne lapse päästa läbi oma tegevuse.“ (I4 2019)

Soovitused alustavale koolijuhile

TALIS 2013 uuringu järgi on Eesti koolijuhhi keskmine vanus on 52 eluaastat (OECD 2014) ja käesoleva magistritöö kvantitatiivses uuringus osalenutest olid 39,8% vanuses üle 56 eluaasta, millest võib järeldada, et peagi tekib vajadus uute alustavate koolijuhtide järele, seoses praeguste koolijuhtide pensioniikka jõudmisega. Seetõttu paluti intervjueeritavatel anda soovitused alustavale üldhariduskooli juhile. Intervjueeritavate vastustest tuli välja, et kõige olulisem on luua enda ümber toimiv meeskond. Lisaks meeskonnale tõid vastajad välja, et alustav koolijuht ei tohi karta abi küsida. Praegused koolijuhid soovivad abi küsida teistelt koolijuhtidelt. Koolijuht I3 tõi välja „(...)Samuti suhtlemine teiste koolijuhtidele. Ikka tuleb ette, et keegi helistab, küsib, ikka annad nõu. Et võib-olla

uutel kooli juhtidel on järsku isegi on vist mentor, ma ka täpselt ei tea, aga järsku on mentor? See on hea, kui on keegi selline kogenud koolijuht ja mentor, aga kui ei ole siis ilmselt leiab kellegi, kelle käest küsida nõu.“ (I3 2019) I2 tõi välja „(...) aga küsida abi teise koolijuhi käest on kõige parem. Kui mina alustasin oma koolijuhi tööd siis mul läks väga hästi, sest endine koolijuht elas siin samas külas edasi ja ma sain alati talle helistada või temaga rääkida. Loomulikult lõpliku otsuse pead ikka ise tegema, aga hea on kellegagi arutada ja kuulata tema arvamust. Oluline on muidugi ka alustaval koolijuhil luua oma meeskond, et see meeskond toimiks, et oleks kellega oma ideid arutada ja kes sind kuulaks.“ (I2 2019) Lisaks mentorile töid intervjueritavad, et alustav koolijuht peaks liituma alustavate koolijuhtide arenguprogrammiga, mis on algatatud Haridus- ja Teadusministeeriumi poolt ja mida viiakse ellu koostöös sihtasutusega Innove . I2 tõi välja „Kindlasti soovitaksin minna alustava koolijuhi programmi. Need on väga head ja annavad väga palju juurde – tõepoolest need toetavad alustavat koolijuhti.“ (I2 2019) Lisaks tuli intervjuudest välja, et alustaval koolijuhil peab olema tahtmist ja soovi panustada kooli arengusse, õpilastesse, õpetajatesse. Samas ei tohi koolijuht unustada iseennast - et ta läbi ei põleks.

2.5.2. Töörahuloluga seotud aspektid

Rahulolu tõstvad aspektid

Intervjueritavatest koolijuhtidest tõi kõik vastajad välja, et nende töös on nii positiivseid kui negatiivseid aspekte. Kõik vastajad rääkisid, et nad tulevad hommikul tööle hea meelelega. Põhjusena toodi välja, et kui teed tööd, mis meeldib, on hea tööle tulla. I3 tõi välja „*Tulen hea meelelega ja jälle, kui sa küsid niiviisi, siis valdavalt ikka hea meelelega ja see, kui mul hommikul natuke teistsugused mõtted teades, et tuleb keeruline ja raske päev aga see ei tähenda seda, et ma tulen raske meelelega. Ma tulen ikkagi optimistlikult tööle ja kui ma kooli olen juba jõudnud, siis juba tuju läheb päris heaks. Kodus võib veel mõelda, et võib tulla keeruline päev, ses on palju-palju selliseid teemasid, mis pole kerged. Aga kohale jõudes juba kõik nagu laabub, nii et, ja kui sa küsid valdavalt, siis ikkagi tulen hea meelelega, muidu ma ei tuleks.“ (I3 2019)*

Ka koolijuht I2 ütles, et talle meeldib oma töö ja seetõttu tekitab see talle ka valdavalt positiivseid tundeid. I2 ütles „*(...) Mulle meeldib minu töö. Mulle meeldib see, mida ma teen... Minu tunded oma tööd tehes on enamasti ikka positiivsed.“ (I2 2019)*

Koolijuhid I1, I3 ja I4 rääkisid, et enamasti on tunded positiivsed oma töö suhtes, kuid tuleb ette, et tunded vahelduvad ja muutuvad positiivsest negatiivseks ja vastupidi. Näiteks I1 tõi välja „*Ikkagi valdavalt positiivsed aga on ka negatiivseid momente.*“ (I1 2019) Intervjueeritavad seostasid vaheldumist eelkõige sellega, et töö on oma iseloomult ja sisult seotud inimeste. Koolijuht I4 kirjeldas oma tundeid töös Ameerika mägedega „*(...) Aga ma olen võrrelnud koolijuhi ja üldse koolis töötamist nagu Ameerika mägedel sõitmist. Et ühel hetkel võid sa olla seal oma tunnete ja emotsioonidega päris põhjas ja ütled, et mitte iialgi enam. Järgmisel hetkel oled sa eufooriliselt õnnelik, sest su lapsed on millegagi väga ägedaga hakkama saanud. Isegi mitte sina, vaid su õpilased või õpetajad on midagi võitnud, nad on midagi saavutanud, neil on mingisugused tegevused, nad on mingi ägeda programmi välja mõelnud, neil on hästi läinud. No mida kõike. Et võib-olla on see üks põhjus, see Ameerika mägedel olek, ega seda kaua ei jaksa teha.*“ (I4 2019)

Koolijuhtide intervjuudest tuli välja, et kõige efektiivsemalt täidavad nad tööülesandeid, mis on seotud õpilaste, õpetajate ja kodudega suhtlemisega. Vestluste põhjal võib järeldada, et koolijuhid hindavad seda osa oma tööst väga. Koolijuht I2 tõi välja, et talle meeldib suhelda erinevate osapooltega ja et ta tuleb toime ka keeruliste vestlustega „*(...) suhtlemisel õpilaste, õpetajate ja kodudega. Mulle meeldib suhelda. Vestlused, eriti keerulised vestlused, lapsevanematega. Ma ise usun, et oskan nendega toime tulla.*“ (I2 2019)

Samuti tõi vastajad välja, et kooli arendamisega seotud küsimustes tulevad nad hästi toime. Koolijuht I3 ütles, et ta oskab konkreetseid eesmärki seada ning kooli arendamise teemad on huvitavad „*(...)siis kooliarendusega seotud erinevad teemad. Need kooli arendusteemad on sellised loovad ja visualiseeritud unistuste teemat, need on sellised põnevad ja huvitavad. Kooli keskkonnaga seotud teemad - ma räägin siin mitte ainult füüsiliselt, vaid ka üldisest vaimsest, sotsiaalsest keskkonnast, selle paremaks muutmise teemad. Maailm muutub ja sa saad seal kaasa aidata.*“ (I3 2019)

Teisalt toodi välja, et kõik tööülesanded, mis on seotud kooli dokumentatsiooni ja seadusandlusega, on sellised, mida koolijuht peab oskama ja nendes ei saa eksida. I5 tõi välja „*(...)siis ütleme niimoodi, et kõige efektiivsem olen ikkagi nendes ülesannetes mis puudutavad konkreetset õppetööd. Olen seda juba aastaid teinud ja muud moodi ei saagi seda tööd teha. Sa lihtsalt pead oskama. Teen selle ära ja siis see on tehtud ja korras ja see toimib hästi. Näiteks tunniplaan või siis ükskõik missugune*

aruandlus Ehises või siis õppetöö analüüsimine ja selle suunamine. See on nagu kõige parem.“ (I5 2019) Intervjueeritav I4 tõi välja, et kõik mis on seotud eelarve ja majanduse poolega, ei ole tema jaoks keeruline vaid pigem põnev ja pakub väljakutseid ning kui eelarvega kõik korras, siis on rahulolu suur. Intervjueeritav I5 tõi välja vastupidise „ (...) *Majandusküsimustes olen ma täielik võhik. Majandusteemadel ja nende küsimuste lahendamisel, ma ei tunne ennast üldse nii hästi.*“ (I5 2019)

Rahulolematust põhjustavad aspektid koolijuhhi töös

Intervjuude põhjal saab järeldada, et kõige enam tekitavad rahulolematust koolijuhhi töös järgmised aspektid:

- **Spetsialistide puudus** – kõik intervjueeritavad ütlesid, et hetkel on raske leida õpetajaid. Vastajad tõid välja, et eriti keeruline on leida matemaatika, keemi, füüsika ja eesti keele õpetajat. I5 tõi välja „*Loomulikult ka personali probleem. Õpetajaid on raske leida. Paljud õpetajad lähevad pensionile ning maakooli ei taha keegi tulla.*“ (I5 2019) I3 tõi välja „*Mina ütlen, et järjest keerulisemaks läheb, mis tahes valdkonnas inimeste leidmisega kooli. Ja ma ei ütleks, et see on ainult meil nii, on igal pool nii suurtes linnades kui ka väikestes maakohtades. Et see näitab, et olukord on ka mujal keeruline ka riigikoolides. Eks osades koolides ollakse ka keset õppeaastat siiani kimpus, et, et leida teatud eriala inimesi.*“ (I3 2019) Koolijuhhid tõid välja, et raske on leida ka tugispetsialiste (logopeed, sotsiaalpedagoog, psühholoog, abiõpetaja). Koolijuht I1 tõi välja, et probleem on selles, et koolides kasvab hariduslike erivajadustega õpilaste (HEV-õpilaste) arv ning aineõpetajad ei tule toime kõige eripäradega. Tema arvates ei ole enam õpetajate leidmisel probleemiks palgaküsimus, vaid pigem HEV-õpilaste õpetamine.
- **Toimetulek hariduslike erivajadustega õpilastega** - koolijuhtide intervjuudest saab välja tuua, et enim rahulolematust põhjustab koolijuhtides kaasava haridusega seonduvad mured. Kaasava hariduse põhimõte on sätestatud põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse § 6 lg 1, mille kohaselt on kvaliteetne üldharidus võrdväärselt kättesaadav kõigile isikutele, sõltumata nende sotsiaalsest ja majanduslikust taustast, rahvusest, soost, elukohast või hariduslikust erivajadusest. Koolijuhhi jaoks tähendab see seda, et koolis arvestatakse kõigi õppijate individuaalsusega ning vajadusel tagatakse õpilasele tugispetsialistide kättesaadavus. Koolijuht I2 mõistis, et igale lapsele on oluline, et ta saaks käia kodukohajärgses koolis aga tõi välja, et tihti unustatakse ära laps, sest koolides puuduvad tugispetsialistid „(...), *mis mind häirib ja ka teisi koolijuhte, kellega ma rääkinud olen,*

on kaasav haridus. Olen muidugi selle poolt, et iga laps peab saama käia oma kodukoha koolis. See on ju loomulik ja hea lapsele. Aga samas unustame ära selle lapse, kellel on see erisus. Laps peab saama ka eduelamuse ja olema omas keskkonnas. Kui ta on teiste omasuguste seas, tunneb selline laps ennast paremini, ta saab vastavalt oma võimekusele ja eripäradele õpetust. Meil ei ole tavakoolides tugispetsialiste ja õpetajatel piisavat väljaõpet, et erilisi lapsi õpetada. Kahjuks. Ja nad ei tule kooli ka, kuigi meil oleks neid vaja. Lapsevanemad teavad seadusi ja oma õigusi liiga hästi. Kiputakse ära unustama, mis on sellele lapsele parim.“ (I2 2019) Kõik intervjuueeritavad tõid välja, et HEV-õpilaste arv koolides kasvab, kuid koolides ei ole vastavaid spetsialiste ning õpetajatel ei ole vastavat väljaõpet, et kõigi erisustega toime tulla klassiruumis. Koolijuht I2 pakkus lahendusena välja, et erikoolid peaksid alles jääma või igas kohalikus omavalitsuses peaksid olema ühe üldhariduskooli juures eriklassid HEV-õpilaste jaoks. Sellisel juhul saaks koondada vajalikud tugimeetmed ja –spetsialistid ühte asutusse tagades kvaliteetse ja HEV-õpilaste eripäradest lähtuva õpetuse.

- **Poliitilised mõjud koolijuhi töös** – koolijuhtide intervjuudest selgus, et haridus ja koolijuhi töö on suuresti mõjutatud valitsevast poliitilisest jõust ja muudatustest, mida iga uus jõud kaasa toob. See kõik tekitab koolijuhtides rahulolematust. Koolijuht I3 tõi välja, et haridusmaastik vajab eelkõige stabiilsust ja ei tohiks olla seotud valitseva võimuparteiga nii riigi- kui kohaliku omavalitsuse tasandil. I4 lisas, et koolijuhi töö sõltub sellest, kes hetkel kohalikus omavalitsuses võimul on. Ta tõi välja, et kui koolijuhi vaated ühtivad valitseva partei omadega, siis läheb koolijuhil oma töös hästi ja vastupidi. Ka koolijuht I5 tõi välja, et poliitika ja haridus peavad olema teineteisest lahus „(...) haridus iseenesest aga ka koolijuhtimine ei oleks ikkagi nii poliitiline. Tuleb uus partei võimule ja tal on mingi oma nägemus asjast. Mina ütlen, et neid muudatusi hariduses ei saaks teha, ütleme niimoodi parteipoliitikast lähtuvalt... hariduses ei tohi otsustada nii uisapäisa... Et see riiklik poliitika ei muutuks nii väga kiiresti-kiiresti.“ (I5 2019)
- **Õpetaja ameti vähene väärtustamine** – intervjuudest tuli välja, et koolijuhi rahulolematust suurendab õpetajate puudus. Koolijuhid tõid ühe õpetajate puuduse põhjusena välja selle, et noored ei tule kooli, kuna ühiskonnas ei väärtustata õpetaja ametit. Koolijuht I4 ütles, et keeruline on leida õpetajat kui ühiskonna suhtumine õpetajasse on kui teenindajasse ja oodatakse, et õpetaja ülesanne on last kasvatada ning õpetada. I4 tõi välja „Ma tahaksin, et õpetaja amet oleks niivõrd väärtuslik ja niivõrd auväärne, et sinna tuleksid tõesti parimatest parimad, andekad, kihvtid, innovaatilised, kes näevad maailma.“ (I4 2019) Samuti kerkis esile õpetajate palgateema.

Intervjueeritavad leidsid, et õpetajate töötasu on muutunud paremaks aga hetkel ei ole see veel konkurentsivõimeline, et tagada konkursid õpetaja kohale. Koolijuhid tunnevad, et neil ole piisavaid vahendeid, et õpetajat motiveerida töötasu ja lisasoodustustega. Koolijuhid tunnevad, et selles osas oleks vaja kohaliku omavalitsuse tuge.

2.5.3. Karjääriplaanid ja lahkumiskavatsused

Koolijuhi isiklikud karjääriplaanid

Intervjueeritavate koolijuhtide tööstaaž on vahemikus 2,5 - 23 aastat. Peamise põhjusena, miks on jäädud koolijuhi ametisse, tõid kõik intervjueeritavad välja, et neile meeldib see töö, mida nad teevad. Koolijuht I2 tõi välja „*Miks olen jäänud – ikka sellepärast, et see on see töö, mida mulle meeldib teha. Kui inimene saab teha sellist tööd, millest ta on lapsest saadik unistanud, siis on ta õnnelik inimene.*“ (I2 2019) Koolijuhi ametisse jäämise põhjusena tõid kõik vastajad välja, et koolijuhi töö on vaheldusrikas ja huvitav. Vastajad tunnevad, et nende töö ei muutu rutiinseks, sest iga päev on uued olukorrad, õppeaastad vahelduvad ning õpilased muutuvad ja arenevad.

Lisaks tõid vastajad välja, et neid hoiab koolijuhi töö juures võimalus anda panus lapse arengusse ning näha oma töö tulemust. Näiteks I5 tõi välja „*Ja tegelikult on ju nii, et kui sa oled koolijuht ja sa töötad koolis, siis sa näed, et sa tegelikult mõjutad ju noori inimesi. Sa saad nagu panustada meie tulevikku, kui nii saab öelda niimoodi. Et see on see millepärast ma olen koolijuht. Iga päev on uued olukorrad. Õpilased arenevad-muutuvad. See ei ole selline ametikoht, et nii on ja ma teen päevast päeva ühte ja sedasama asja. Jah, otseselt ei näe oma tulemusi koheselt, aga õpilane läheb meie majast välja saab mujal hakkama. Saab oma elus hakkama, see on oluline koolijuhi töö juures. Pikemas perspektiivis mulle tundub, et see on nagu väga oluline, et ma mõjutan meie tulevikku läbi nende noorte, kes siin meie juures õpivad.*“ (I5 2019)

Oma karjääriplaanide kohta ütlesid kõik intervjueeritavad, et ei ole oma isiklikku karjääriplaani paika pannud. Koolijuhid tõid välja, et soovivad veel jätkata oma tööd praeguses koolis, peamise põhjusena toodi välja, et nad tahavad veel kooli arengut mõjutada. Teisalt toodi välja, et kui nad peaksid koolijuhi tööst loobuma, siis tulevane töö võiks olla haridusega seotud. Näiteks I1 tõi välja „*(...) aga niikaua kuni midagi on anda mul nii kaua võiks olla. Ma ei oska nagu öelda, et kui siin on tegemist ja on huvitav ning on veel midagi arendada, siis nii kaua ma siin olen ja kui ei ole enam, siis tuleb ringi*

vaadata. Aga ma arvan, et ma mingile väga võõrale rajale enam ei taha minna, et ametnik ma olen olnud ja see on omaette selline.“ (I1 2019) Intervjueeritav I5 tõi aga välja, et kui ta tulevikus otsustab lahkuda praeguse kooli juhtimisest, siis ta pigem ei jätkaks koolijuhina teises koolis, vaid teeks muudatuse ning asuks tööle teises valdkonnas.

Lahkumiskavatsused Eesti üldhariduskoolide juhtide hulgas

Intervjueeritavad ei tunneta, et Eesti üldhariduskoolide juhtide seas on lahkumiskavatsused valdavad. Samuti ütlesid kõik intervjueeritavad, et koolijuhtide lahkumine ei ole nende arvates probleem. Küll aga tõi kõik intervjueeritavad välja peamise põhjuse, miks nende arvates koolijuhid oma töölt lahkuvad - poliitika kohalikus omavalitsuses. Näiteks I2 tõi välja „*Ma ei ütleks, et see on probleemiks, et koolijuhid lahkuvad. Aga lahkuvad peamiselt poliitiliste mängude tõttu. Poliitilised otsused tulevad koolijuhi töösse. Kõik sõltub sellest, kes parajasti omavalitsuses võimul on. Tihti ei lähe koolijuhi poliitilised vaated kokku koolipidaja omadega. Siis tulebki lahkuda. On kaks varianti, lahkuma sunnib omavalitus ehk et pannakse lihtsalt paber ette ja lõpetatakse leping. Teine variant on, et koolijuht läheb ise, sest ei taha sellises õhkkonnas tööd teha. Ma ütleks, et pigem lahkuvad koolijuhid just poliitika tõttu.*“ (I2 2019) I5 lisas „*Põhjustena miks tahetakse ära minna on ikkagi seotud koostööga omavalitsusega. Koolijuhid ütlevad, et väga keeruline on juhtida väikest kooli ja koolijuhtidel pidevalt tõestada, et sinu juhitud kooli on vaja. Et sa saaksid piisavalt vahendeid, et areneda kooli. Pidevalt eelarve küsimused. Koostöö omavalitsusega, et kui ei ole väga head suhted ja koolijuhisse ei suhtuta hästi, siis see on ikkagi nagu masendav ja tekitab sellist tunnet, et ma ei pea ju seda tegema, et ega kool ei ole minu oma. Kool on ikkagi kogukonnas vajalik ja omavalitsuse omand. Kui toetust ei ole, siis koolijuhid ei näe mõtet koolijuhina jätkata selles koolis. Ikka see poliitiline mäng on see, mis sunnib koolijuhil lahkuma, kas siis ise või sunnitakse lahkuma. Kurb.*“ (I5 2019) Veel tõi intervjueeritavad välja lahkumise põhjusena pensionile mineku, tervislikud põhjused või väsimine oma tööst.

3. ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, milline on Eesti üldhariduskoolide juhtide töörahulolu ja lahkumiskavatsused ning kas ja millised erinevused on piirkonniti ja kooli omandivormi järgi. Alljärgnevalt tuuakse kokkuvõtlikult välja uuringu tulemused ning nende põhjal tehtud järeldused ja tehakse ettepanekud koolide pidajatele koolijuhtide töörahulolu suurendamiseks ning lahkumiskavatsuste ennetamiseks.

Esimene uurimusküsimus oli, milline on Eesti üldhariduskoolide juhtide töörahulolu ja mis võib põhjustada koolijuhi lahkumist oma ametikohalt? Uuringu tulemusena selgus, et üldhariduskoolide juhid on töörahuloluga seotud aspektidest kõige enam rahul tööga ($M=4,39$), eriti olid koolijuhid rahul sellega, et nende töö on vaheldusrikas ning tööd on piisavalt. Uuringust selgus, et koolijuhid saavad osaleda tööalastel koolitustel, arendades oma oskusi ning omandades uusi tööks vajalikke teadmisi, sest rahulolu arenguvõimalustega oli üldhariduskoolide juhtide seas 5-pallisel skaalal $M=4,04$. Keskmisest kõrgema tulemuse ($M=3,89$) mõõdetud töörahulolu aspektidest sai rahulolu töötingimuste ja töökoha turvalisusega. Eriti rahul olid koolijuhid oma põhipuhkuse pikkusega ning sellega, et neil on olemas tööks vajalikud vahendid. Vaatamata rahulolule põhipuhkusega, tunnevad koolijuhid, et nad peavad oma põhipuhkuse ajal tegelema tööülesannetega ($M=2,75$), millest töö autor järeldab, et koolijuht ei saa puhata, kuna peab tegelema puhkuse ajal tööülesannetega ning see võib tekitada rahulolematust. Uuringust selgus, et keskmisest kõrgema tulemuse 5-pallisel skaalal sai rahulolu juhendamise ($M=4,18$) ja rahulolu alluvatega ($M=4,14$). Ka Wang et al (2018) uuringutulemused näitasid, et koolijuhtide tööga rahulolu mõjutab positiivselt rahulolu oma alluvatega. Käesolevast uuringust selgus, et koolijuhtide jaoks on oluline, et koolis töötavad inimesed teeksid üksteisega koostööd, usaldaksid oma juhti ning et koolis oleks toimiv meeskond.

Eesti üldhariduskoolide juhid on üle keskmise rahul oma töö väärtustamisega ($M=3,98$) ja sellega, et kooli pidaja tunnustab neid heade töötulemuste eest, kuid samas selgus, et 16,8% koolijuhtidest ei saa oma tööle kooli pidajalt tagasisidet ja tunnustust. Tuginedes Herzbergi kahe faktori teooriale võib tunnustuse osaline või täielik puudumine vähendada koolijuhi tööga rahulolu või viia rahulolu puudumiseni. (Virovere et al 2005, 64) See aga omakorda võib autori arvates olla üheks põhjuseks, miks koolijuht oma töölt lahkub ning uuringutulemustele tuginedes saab öelda, et üheks lahkumise põhjuseks on tunnustuse ja tagasiside puudumine. Samale järeldusele jõudsid oma uuringus ka Wang et al (2018), kus selgus, et tunnustuse puudumine mõjub negatiivselt motivatsioonile, töö tulemustele ja töörahulolule.

Üheks rahulolu tõstvaks faktoriks Herzbergi (1968) teooria järgi on rahulolu vastutusega. Käesolevast uuringust selgus, et Eesti üldhariduskoolide juhtide rahulolu antud faktoriga on 5-pallisel skaalal veidi keskmisest kõrgem ($M=2,88$), kuid kui võrrelda seda teiste töö rahulolu aspektide tulemustega, siis rahulolu vastutusega on saanud madalama tulemuse. Intervjuudest koolijuhtidega tuli välja, et koolijuhtides tekitab rahulolematust poliitika sekkumine haridusse ning sellest tulenevalt tunnevad koolijuhid, et otsuste tegemisel tuleb lähtuda hetkel valitsevast poliitilisest olukorrast. Uuringust selgus, et üheks põhjuseks koolijuhi ametist lahkumiseks oleks eelkõige kooli pidaja poolse koostöö, usalduse ja toetuse puudumine, mis kõik viitavad sellele, et koolijuhil ei ole piisavat vastutust. Lisaks poliitika sekkumisele koolijuhi töösse, tuli kvalitatiivsest uuringust välja, et koolijuhtide rahulolematust suurendab õpetajate ja tugispetsialistide puudus, eriti kaasava hariduse ja HEV-õpilaste kontekstis. Koolijuhid tõid intervjuudes välja, et õpetajate ja spetsialistide puudust saaks leevendada kui ühiskond hakkaks rohkem väärtustama õpetaja ametit ning mitte kõik HEV-õpilased ei õpiks tavaklassides, vaid nende jaoks oleks praegusest rohkem eriklasse või erikoole.

Analüüsidest töörahulolu alaskaalade tulemusi, siis oluliselt madalama tulemuse 5-pallisel skaalal sai rahulolu töötasuga ($M=2,80$), kuid Herzbergi kahe faktori teooria (Herzberg 1968; Siddiqui, Saba 2013; Alas 2005) järgi tekitab madal töötasu töötajates rahulolematust. Käesoleva uuringu tulemustest selgus, et 59% koolijuhtidest tunneb, et neil ei ole võimalust oma töötasu suurust mõjutada ja 52,4% ei ole rahul makstavate lisatasudega ning 40,9% ei ole rahul pakutavate lisasoodustustega. Ka Maforah (2015) uuringust selgus, et koolijuhid ei olnud rahul oma töötasuga ning tundsid, et

töötasu ei ole võrdne panusega, mida koolijuhid annavad ning samuti ei olnud koolijuhid rahul neile pakutavate lisasoodustustega.

Võttes aluseks Herzbergi (1968) kahe faktori teooria, siis järeldab töö autor, et Eesti üldhariduskoolide juhtide tööga rahulolu mõjutavad positiivselt järgmised motivatsiooni- ja hügieenifaktorid: töötingimused, inimestevahelised suhted, enesearenguvõimalused, huvipakkuv töö. Autori arvates võivad koolijuhtide tööga rahulolu vähendada ja rahulolematust suurendada järgmised hügieeni- ja motivatsioonifaktorid: töötasu, tunnustus ja vastutus. Sellest tulenevalt järeldab töö autor, et üldhariduskoolide juhtide lahkumist koolist võib mõjutada kõige enam madal töötasu, tunnustuse puudumine ja vähene vastutus ning peamine põhjus, miks koolijuhid oma ametisse on jäänud on see, et töö on vaheldusrikas ja arendav ning koolijuhile on tööks tagatud sobilikud töötingimused.

Uuringutulemuste põhjal saab järeldada, et Eesti üldhariduskoolide juhtide seas ei ole lahkumiskavatsused valdavad, kuna 5-punktilisel skaalal $M=2,17$ (mida madalam on tulemus seda madalam on lahkumiskavatsus). See näitab, et koolijuhid pigem ei mõtle lahkumise peale. Tasub välja tuua, et koolijuhtidest 51,3% ei mõtle töölt lahkumise peale ning 78,5% koolijuhtidest ei otsi hetkel uut tööd, mis näitab selgelt, et koolijuhid ei mõtle lahkumise peale. Tööga rahulolu alaskaaladest ja intervjuudest tuli välja, et üldhariduskoolide juhtidele meeldib töö, mida nad teevad ning 50,8% koolijuhtidest ei lahuks oma praegusest ametist ka teise valdkonda. Peamise põhjusena, miks koolijuhi ametisse on jäädud kauemaks kui viieks aastaks on see, et töö meeldib ja on huvitav ning oluline on see, et saab anda ka oma panuse kooli arengusse.

Käesoleva magistr töö teise uurimisküsimusega taheti teada saada, kas ja missuguseid seoseid esineb koolijuhtide töörahulolu ja lahkumiskavatsuse vahel. Ankeetküsitluse tulemustest selgus, et koolijuhid hindavad oma töö erinevaid aspekte keskmiselt kõrgemalt va töötasu ning samuti selgus, et koolijuhtide seas ei ole lahkumiskavatsused valdavad. Seda kinnitis ka asjaolu, et töörahulolu aspektide ja lahkumiskavatsuse vahel oli negatiivne korrelatsioon, mis näitab, et mida kõrgem on koolijuhtide rahulolu erinevate aspektidega oma töös seda madalam on lahkumiskavatsus. Kõige tugevam negatiivne korrelatsioon oli töötingimuste ja töökoha turvalisuse ning lahkumiskavatsuse vahel ($r = -0,691^{**}$, $p = 0,00$), mis kinnitab, et koolijuhtide rahulolu juures on oluline, et oleks tagatud sobivad töötingimused ja töökoha turvalisus. Mõõdetud rahulolu aspektidest sai rahulolu töötasuga

kõige madalama tulemuse ning korrelatsioonianalüüs kinnitas, et töötasu ja lahkumiskavatsuse vahel on negatiivne korrelatsioon ($r=-0,439^{**}$, $p=0,00$), mis näitab, et mida madalam on rahulolu töötasuga seda kõrgem on lahkumiskavatsus. Uuringust selgus, et vaatamata madalale rahulolu töötasuga ei mõtle koolijuhid lahkumisele, sest koolijuhtidele meeldib nende töö ja nad teevad seda tööd, kuna tunnevad, et saavad anda oma panuse kooli ja õpilaste arengusse. Ka Maforah (2015) uuringutulemustest selgus, et kuigi koolijuhid ei olnud rahul saadava töötasuga, ei mõelnud nad lahkumisele, sest vastajad tõid välja, et nad armastavad oma tööd.

Kolmanda uurimisküsimusega sooviti teada saada, kas ja millised erinevused ilmnevad koolijuhtide töörahulolu ja lahkumiskavatsustes piirkonniti ja kooli omandivormi alusel. Uuringus osales kõige enam munitsipaalkoolide juhte (85,8% vastanutest), neile järgnesid erakoolide juhid (8,4%) ning riigikoolide juhid (5,8%). Uuringutulemuste üldistamise ning järelduste ja ettepanekute tegemise eesmärgil peab välja tooma, et Eesti kõikidest munitsipaalkoolide juhtidest vastas ankeetküsitlusele 38,4%, kõikidest riigikoolide juhtidest vastas 32,4% ning kõikidest erakoolide juhtidest vastas 27,1%. See näitab, et üldhariduskoolide vastamise osakaalud omandivormide alusel olid küllaltki võrdsed ning sellest lähtuvalt teeb autor ka järeldusi ning ettepanekuid omandivormide kohta. Uuringutulemustest selgus, et statistiliselt olulisi erinevusi kooli omandivormide võrdluses ei ilmnenud kahes töörahulolu aspektis - rahulolu tööga ja rahulolu arenguvõimalustega, kuid olulised erinevused ilmnesid järgnevas töörahulolu aspektides: töötingimused ja turvalisus, juhendamine, alluvad, töö väärtustamine, töö tasustamine, vastutus. Statistiliselt olulised erinevused ilmnesid ka lahkumiskavatsuses. Uuringutulemuste põhjal järeldab autor, et kõige enam on rahul tööga rahulolu erinevate aspektidega erakoolide juhid. Erakoolide juhtide rahulolu oli kõrgeim võrreldes munitsipaal- ja riigikoolide juhtidega järgnevas aspektides: alluvad ($M=4,53$), töö väärtustamine ($M=4,45$), vastutus ($M=4,26$) ja töötasu ($M=3,41$). Riigikoolide juhid olid võrreldes era- ja munitsipaalkoolide juhtidega kõige rahulolevamad järgmistes töörahulolu aspektides: töötingimused ja turvalisus ($M=4,29$) ja juhendamine ($M=4,55$). Uuringutulemuste põhjal saab öelda, et kõige vähem mõtlevad lahkumise peale erakoolide juhid ($M=1,73$), seejärel riigikoolide ($M=1,77$) ja munitsipaalkoolide juhid ($M=2,24$).

Võrdluses koolide asukohtadega ilmnesid olulised statistilised erinevused kõigis töörahulolu aspektides, välja arvatud tööga rahulolu. Samuti ilmnesid olulised erinevused lahkumiskavatsustes.

Kõige rahulolevamad koolijuhid on Saaremaal, sest nemad olid võrreldes teistega kõige rahulolevamad järgmiste aspektidega: arenguvõimalused (M=4,33), töötingimused ja töökoha turvalisus (M=4,43), töö väärtustamine (M=4,46), töötasu (M=3,77) ja alluvad (M=4,67). Kõige enam madalamaid tulemusi ilmnas Raplamaa koolijuhtide vastustest, kes hindasid kõige madalamalt järgnevaid aspekte oma töös: arenguvõimalused (M=3,50), töötingimused ja töökoha turvalisus (M=3,43), juhendamine (M=3,69), töötasu (M=2,18) ja vastutus (M=3,18). Vaatamata sellele, et Raplamaa koolijuhid hindasid oma rahulolu võrreldes teiste Eesti koolide juhtidega viies aspektis madalaimalt, ei mõtle Raplamaa koolijuhid kõige enam lahkumise peale. Lahkumise peale mõtlevad kõige enam Läänemaa koolijuhid (M=2,70). Kõige vähem mõtlevad lahkumise peale Saaremaa koolijuhid (M=1,38) ja selle piirkonna koolijuhid hindasid oma rahulolu kõrgeimaks viies töörahulolu aspektis.

Neljanda uurimisküsimusega sooviti välja selgitada, millised tegevused tõstavad üldhariduskoolide juhtide tööga rahulolu ja vähendavad lahkumiskavatsusi. Uuringutulemusi analüüsesid saab öelda, et Eesti üldhariduskoolide juhid on 5-punktisel skaalal üle keskmise rahul oma tööd puudutavate aspektidega ja töötasu. Uuringust selgus, et üldhariduskoolide juhtide seas ei ole lahkumiskavatsused valdavad. Koolide juhid ei mõtle lahkumisele, sest uuringust tuli välja, et 30,4% koolijuhtidest plaanib oma ametisse jääda kauemaks kui viieks aastaks ning veel kuni viieks aastaks plaanib jääda 25,7% koolijuhtidest. Uuringutulemuste põhjal on koolijuhi ametisse jäämise põhjuseks see, et üldhariduskoolide juhtidele meeldib nende töö ning nad leiavad, et töö on huvitav ja annab võimaluse panustada kooli ning õpilase arengusse. Koolijuhi jaoks on oluline ka töötamine inimestega ning pidev enesearendamine.

Vaatamata sellele, et koolijuhtide rahulolu erinevate aspektidega on üle keskmise kõrge ja lahkumiskavatsused ei ole valdavad, tuleb siiski tegeleda rahulolu hoidmise ja tõstmisega, et ennetada lahkumiskavatsuste teket. Selleks tuleb eelkõige koolijuhtide arvates vaadata üle nende töökoormus ja töötamine põhipuhkuse ajal. Koolijuhtidest 21,5% tõi välja, et nende töökoormus on liialt suur ning see võib olla peamiseks põhjuseks tulevikus koolijuhi ametist lahkumisel. OECD (2014) uuringust selgus, et Eesti koolijuhtide keskmine vanus 2013. aastal oli 52 eluaastat, siis käesoleva uuringus osalejatest 39,8% on vanemad kui 56 aastat ning 12% tõi välja, et nende lahkumise peamine põhjus on pensionile jäämine. Üheks oluliseks mõjutajaks lahkumise juures on madal töötasu, mille tõi välja

11% vastajatest. Kui vaadata antud uuringu tulemusi rahulolu töötasustamise kohta, siis antud aspekt sai kõige madalama tulemuse $M=2,8$. Siit võib järeldada, et üldhariduskoolide juhtide töötasustamise süsteem ja palgatase tuleb üle vaadata. Koolijuhid ise soovivad, et neil oleks võimalus rohkem kaasa rääkida oma töötasu kujunemise osas ning et neile makstakse lisaks põhipalgale ka lisatasusid ning kehtiksid lisasoodustused nt spordi- või transpordikompensatsioon. Nii töötasu kui lisasoodustused on hügieenifaktorid, mis Herzbergi 2-faktori teooria järgi leevendavad töötaja rahulolematust. (Alas 2008; Alshmemri, Shahwan-Akl, Maude 2017) Seetõttu tuleb autori arvates antud aspektiga tegeleda.

3.1. Ettepanekud üldhariduskoolide juhtide töörahulolu tõstmiseks ning lahkumiskavatsuste ennetamiseks

Käesoleva magistritöö empiirilisest uuringust lähtuvalt esitatakse käesolevas alapeatükis autoripoolsed ettepanekud kooli pidajatele üldhariduskoolide juhtide töörahulolu ja lahkumiskavatsuste ennetamiseks ja vähendamiseks.

Vaatamata sellele, et käesoleva magistritöö uuringutulemustest selgus, et Eesti üldhariduskoolide juhid on rahul oma tööga ning lahkumiskavatsused ei ole valdavad, teeb töö autor järeldustest lähtuvalt järgmised ettepanekud koolide pidajatele ning Haridus- ja Teadusministeeriumile koolijuhtide töörahulolu taseme hoidmiseks ja tõstmiseks ning lahkumiskavatsuste ennetamiseks ja vähendamiseks:

- Märgata ja tunnustada koolijuhtide panust kooli ja õpilaste arengusse. Positiivne tagasiside koolijuhi tööle kooli pidaja poolt motiveerib ja innustab ning annab kindlust, et koolijuht täidab talle seatud eesmärke õigesti.
- Koolijuhtide tasusüsteemi uuendamine ja konkurentsivõimelise töötasu maksmine. Tasusüsteemi uuendamisel võtta arvesse koolijuhi panust oma kooli, õpilaste ja iseenda arengusse. Koolijuhil võiks olla võimalus oma töötasu suurust mõjutada läbi tulemusliku töö ning lisaks igakuisele põhipalgale võiks koolijuhile maksta lisatasusid tehtud töö eest. Koolijuhi motiveerimiseks võiks leida võimalusi lisasoodustuste pakkumiseks nt spordikompensatsioon või transpordihüvitis.

- Õpetajate ja tugispetsialistide leidmiseks pakkuda koolijuhile tuge nii kooli pidaja kui ministeeriumi tasandil. Anda koolijuhile lisarahastuse võimalus teatud aineõpetajate ja tugispetsialistide palkamiseks.
- HEV-õpilaste õpetamiseks aidata koolijuhil leida tugispetsialiste ning pakkuda senisest suuremat rahastust eriklasside loomiseks.
- Hoiduda poliitilisest sekkumisest koolijuhtide töösse.

3.2. Piirangud uuringu tulemuste tõlgendamisel

Magistritöö uuringutulemuste tõlgendamise piiranguna toob autor välja, et kvantitatiivuuringus oli madal sisereliaablus rahulolu arenguvõimalustega alaskaalal. Alaskaala parema reliaabluse saavutamiseks tuleks alaskaalat testida suurema pilootgrupi peal ning vajadusel küsimusi lisada ning muuta kooli omandivormide võrdlusgruppide tegemisel.

3.3 Soovitused edasisteks uuringuteks

Autori hinnangul on antud teema käsitlemine oluline ning kokkuvõttena on töö autor arvamusel, et Eesti üldhariduskoolide juhid on oma tööga rahul ning ei mõtle lahkumise peale, sest koolijuhid teevad tööd, mis neile meeldib ja nad näevad, et saavad anda oma panuse õpilaste ja kooli arengusse. Sellele vaatamata teeb autor ettepaneku tulevikus viia läbi samateemalisi uuringuid ning uurida koolijuhtide töörahulolu ja lahkumiskavatsusi eraldi kooli omandivormi alusel. Selline lähenemine annab põhjalikuma ülevaate iga konkreetse omandivormi koolijuhtide kohta.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli selgitada Eesti üldhariduskoolide juhtide töörahulolu ja selle seoseid lahkumiskavatsusega ning teha ettepanekuid koolijuhtide töörahulolu tõstmiseks ning lahkumiskavatsuse vähendamiseks.

Magistritöö autor püstitas neli peamist uurimisküsimust:

- 1) Milline on Eesti üldhariduskoolide juhtide töörahulolu ja mis võib põhjustada koolijuhi lahkumist oma ametikohalt?
- 2) Kas ja missuguseid seoseid esineb koolijuhtide töörahulolu ja lahkumiskavatsuse vahel?
- 3) Kas ja millised erinevused ilmnevad koolijuhtide töörahulolu ja lahkumiskavatsustes piirkonniti ja kooli omandivormi järgi?
- 4) Millised tegevused tõstavad üldhariduskoolide juhtide tööga rahulolu ja vähendavad lahkumiskavatsusi?

Selleks, et teha ettepanekuid üldhariduskoolide juhtide töörahulolu tõstmiseks ja lahkumiskavatsuste vähendamiseks viis autor läbi kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu, et saada põhjalikum ülevaade koolijuhtide töörahulolu ja lahkumiskavatsuste kohta. Empiirilise uuringu abil sooviti teada saada, milline on Eesti üldhariduskoolide juhtide rahulolu tööga ja millised seosed on töörahulolul lahkumiskavatsusega ning kas ja millised erinevused on maakondade ja üldhariduskooli omandivormi lõikes. Uurimistulemuste analüüsist selgus, et Eesti üldhariduskoolide juhid on üldiselt rahul oma tööga ning lahkumiskavatsused ei ole valdavad. Koolijuhid hindasid rahulolu tööga, rahulolu arenguvõimalustega, rahulolu töötingimuste ja turvalisusega, rahulolu juhendamise, rahulolu töö väärtustamisega, rahulolu vastutusega ning rahulolu töötasuga 5-pallisel skaalal veidi üle keskmise ja keskmiselt kõrgemalt. Kõige enam on Eesti üldhariduskoolide juhid tööga ning kõige madalamalt hindasid koolijuhid rahulolu töötasuga. Koolide omandivormide võrdluses selgus, et erakoolide juhid olid võrreldes riigi- ja munitsipaalikoolide juhtidega, kõige rahulolevamad alluvate, töö väärtustamise,

vastutuse ja töötasuga, lisaks mõtlevad erakoolide juhid kõige vähem lahkumise peale. Riigikoolide juhid hindasid võrreldes munitsipaal- ja erakoolide juhtidega, kõige kõrgemalt rahulolu töötingimuste ja turvalisusega ning rahulolu juhendamise ja juhendamise. Munitsipaalkoolide juhtide rahulolu erinevate aspektidega jäi võrreldes era- ja riigikoolide juhtide rahuloluga kõigis aspektides madalamaks, kuid munitsipaalkoolide juhid mõtlevad kõige enam lahkumise peale.

Maakondade võrdluses oli kõige enam rahulolevaid koolijuhte Saaremaal ning Saaremaa koolijuhtid mõtlevad ka kõige vähem lahkumise peale. Kõige enam madalamaid tulemusi tööga rahulolu aspektides ilmnes Raplamaa koolijuhtide vastustest, kuid vaatamata sellele ei mõtle Raplamaa koolijuhtid kõige enam lahkumise peale. Kõige enam on lahkumiskavatsusi Läänemaa koolijuhtidel. Uuringutulemustest selgus, et erinevad töörahulolu mõjutavate aspektide ning lahkumiskavatsuste vahel on negatiivne korrelatsioon, mis näitab, et mida kõrgem on rahulolu erinevate aspektidega töös, seda madalam on lahkumiskavatsus koolijuhtide seas.

Lähtudes teoreetilisele kirjandusele ja toetudes käesoleva uuringutulemustele tegi töö autor kooli pidajale ja Haridus- ja Teadusministeeriumile ettepanekud vaadata üle ning muuta üldhariduskoolide juhtide tasusüsteem, viies sisse lisatasude- ja lisasoodustuste maksmise. Lisaks tuleb kooli pidajal senisest enam anda koolijuhile tagasisidet ning tunnustada koolijuhti tehtud töö ja eesmärkide täitmise eest. Autor soovib mõelda läbi, kuidas saab riik ja kooli pidaja toetada koolijuhti õpetajate ja tugispetsialistide leidmisel ning värbamisel. Samuti tuleb koolijuhti toetada HEV-õpilastele sobiva õpikeskkonna loomisel.

Edaspidise uurimisteemana pakub töö autor välja uurida üldhariduskoolide juhtide tööga rahulolu ja lahkumiskavatsusi lähtuvalt kooli omandivormist, mis võimaldab saada konkreetsemaid ja põhjalikemaid tulemusi era-, riigi – ja munitsipaalkoolide juhtide kohta.

SUMMARY

ESTONIAN GENERAL EDUCATION SCHOOL PRINCIPALS' WORK SATISFACTION AND LEAVING INTENTIONS

Katri Buht

The purpose of this Master's thesis was to explain the work satisfaction of the principals of the Estonian general education schools and its relationships with the intention of leaving and to make proposals to increase the job satisfaction of school leaders and reduce the intention to leave.

Master's thesis was set by four main research questions: (1) What is the job satisfaction of the Estonian general education school principals and what can cause the principals to leave his/her job? 2) What are the links between the work satisfaction of principals and their intention to leave? 3) Do the differences between principals' job satisfaction and resignation by region and school ownership differ? 4) What are the activities that raise the work satisfaction of the principals of general education schools and reduce their intentions to leave? To get answers to the research questions, the author designed four main activities: (1) Provide an overview of the concepts of job satisfaction and resignation, the Herzberg theory of two-factor and previous treatment. (2) Identify the ownership of school and the differences in job satisfaction and resignation intentions arising from the Estonian general education principals. 3) Clarify the relationship between job satisfaction and resignation intentions. (4) Draw conclusions and suggestions to increase job satisfaction and to reduce the intention to leave among the principals of general education schools in Estonia.

In order to make proposals to improve the job satisfaction and the intentions of the general education principals, the author carried out a quantitative and qualitative study to obtain a fuller overview of the

job satisfaction and exit intentions of principals. An empirical study sought to find out the satisfaction with the work of the principals of the Estonian general education schools, and what relationships are in the work satisfaction with the intention of leaving, and whether and what the differences are in the form of ownership of counties and general education schools. The analysis of the results of the investigation revealed that the principals of the Estonian general education schools are generally satisfied with their work and the intentions of the resignation are not the issue. Principals assessed the 5-point scale of satisfaction with different aspects of work on average and above. Principals appreciated their satisfaction with pay at a lower cost. In comparison of the form of ownership of schools, the most satisfied with their work are the principals of private schools, followed by the principals of state schools and municipal schools. The intentions are the smallest among the principals of the private schools, followed by the principals of state schools and municipal schools. In comparison to the counties, the most satisfied principals were in Saaremaa, and principals in Saaremaa also think the least of leaving. The most low-performing aspects of job satisfaction showed the answers of the Raplamaa principals, but in spite of this, principals in Raplamaa do not consider the most leaving. The most thinking about leaving the principals in Läänemaa. The results of the survey revealed that there is a negative correlation between the different aspects affecting job satisfaction and the leaving intentions, which shows that the higher the satisfaction with different aspects, the lower the intention of leaving is.

Based on the theoretical literature and on the results of this study, the author of the work made proposals to review and change the remuneration system of the principals of general education schools by introducing payment of bonuses and additional concessions. In addition, there is a need for the school manager to give feedback to the school leader and recognise the school leader for work and objectives. Consider how the state and the manager of a school can support the finding and recruitment of teachers and support specialists. The school leader also needs to support the establishment of a suitable learning environment for HEV students.

As a future research, the author of the work offers to look at the work satisfaction and resignation of school leaders, based on the ownership of schools, which will allow more concrete results on the drivers of private, public and municipal schools.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine: käsiraamat*. 4 tr. Tallinn: Külim. 263
- Alas, R. (2008). *Juhtimise alused*. 5. tr. Tallinn: Külim. 240
- Allen, D. (2008). Retaining Talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. - *Society for Human Resource Management*, 1-57.
- Al-Mahdy, Y. F. H., Al-Harhi, A.S., El-Din, N. S. S. (2016). Perceptions of School Principals' Servant Leadership and Their Teachers' Job Satisfaction in Oman. - *Leadership and Policy in Schools*, Vol. 15, No. 4, 543-566.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. - *Life Science Journal*, Vol. 14, No. 5, 12-16.
- Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. - *Baltic HLT*.
- Armstrong, M, Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page. 177-183.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature overview. - *Management Research and Practice*. Vol. 3, No. 4, 77-86.
- Barry, D.A. (2002). Job satisfaction and leadership style: A study of Michigan High School principals. (Dissertation). Western Michigan University. Michigan.
- Bauer, S.C., Brazer, S.D. (2013). The Impact of Isolation on the Job Satisfaction of New Principals. - *Journal of School Leadership*, Vol. 23, 152-177.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. - *Career Development International*, Vol. 15, No. 1, 4-19.
- Blau, G. (1999). Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction. - *Human Relations*, Vol. 52, No. 8, 1099-1113.

- Botha, J., van Scheers, L. (2014). Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. - *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol. 9, No. 1, 98-109.
- Boyce, J., Bowers, A.J. (2016). Principal Turnover: Are There Different Types of Principals Who Move From or Leave Their Schools? A Latent Class Analysis of the 2007–2008 Schools and Staffing Survey and the 2008–2009 Principal Follow-Up Survey. - *Leadership and Policy in Schools*, Vol.15, No. 3, 237-272.
- Carmeli, A., Weisberg, J. (2006). Exploring Turnover Intentions among Three Professional Groups of Employees. - *Human Resource Development International*, Vol. 9, No. 2, 191–206.
- Coomber, B., Barriball, K.L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. - *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 44, No. 2, 297-314.
- Darmody, M., Smyth, E. (2016). Primary school principals' job satisfaction and occupational stress. - *International Journal of Educational Management*, Vol. 30, No. 1, 115–128.
- DeAngelis, K.J., White, B.R. (2011). *Principals Turnover in Illinois Public Schools, 2001-2008*. Edwardsville, Illinois Education Research Council. Kättesaadav: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED518191.pdf> , 6. detsember 2018.
- Donohue, S.M., Heywood, J. S. (2004). Job satisfaction and gender: an expanded specification from the NLSY. - *International Journal of Manpower*, Vol. 25, No. 2, 211-238.
- Droussiotis A., Austin, J. (2007). Job satisfaction of managers in Cyprus. - *EuroMed Journal of Business*, Vol. 2, No. 2, 208-222.
- Dugguh, S. I., Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. - *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 16, No. 5. 11-18.
- Edmond, S. M. (2014). The experiences of school principals who report job satisfaction: an interpretative phenomenological analysis. (Doctoral thesis). College of Professional Studies Northeastern University Boston. Massachusetts.
- Eckman, E.W. (2004). Similarities and Differences in Role Conflict, Role Commitment, and Job Satisfaction for Female and Male High School Principals. - *Educational Administration Quarterly*, Vol. 40, No. 3, 366-387.
- Federici, R.A., Skaalvik, E. M. (2012). Principal self-efficacy: relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit. - *Social Psychology of Education*, Vol.15, 295–320.
- Graham, M. W., Messner, P. E. (1998). Principals and job satisfaction. - *International Journal of Educational Management*, Vol. 12, No. 5, 196-202.

www.haridussilm.ee, 28.12.18, 18.02.19.

- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? - *Harvard Business Review*, 1-20. Kättesaadav: <http://college.emory.edu/faculty/documents/resources-chairs/One More Time How Do You Motivate Employees.pdf> , 20. november 2018.
- Hellman, C.M. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leave. - *The Journal of Social Psychology*, Vol. 137, No. 6, 677-689.
- Hämäläinen, K., Taipale, A., Salonen, M., Nieminen, T., Ahonen, J. (2004). *Õppeasutuse juhtimine*. Haridus- ja teadusministeerium: El Paradiso.
- I1. (2019). *Autori intervjuu 1*. (4. märts 2019).
- I2. (2019). *Autori intervjuu 2*. (12. märts 2019).
- I3. (2019). *Autori intervjuu 1*. (13. märts 2019).
- I4. (2019). *Autori intervjuu 1*. (7. märts 2019).
- I5. (2019). *Autori intervjuu 5*. (8. märts 2019).
- Janićjević, N., Kovačević, P., Petrović, I. (2015). Identifying organizational factors of job satisfaction: the case of one Serbian company. - *Economic Annals*, Vol. LX, No. 205, 73-104.
- Joo, B.K.B. (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, and Turnover Intention. - *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 21, No. 1, 69-85.
- Kalmus, V. (2015). Diskursusanalüüs. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim). *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <http://samm.ut.ee/diskursusanalüüs>
- Kamdron, T. (2003). Work motivation and job satisfaction of Estonian higher officials. (Doktoritöö). Tallinna Tehnikaülikool. Tallinn.
- Kamdron, T. (2015). Work Motivation: Relationships with Job Satisfaction, Locus of Control and Motivation Orientation. - *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, Vol. 3, No. 6, 125-148.
- Krüger, M.L., van Eck, E., Vermeulen, A. (2005). Why principals leave: risk factors for premature departure in the Netherlands compared for women and men. - *School Leadership & Management*, Vol. 25, No. 3, 241-261.
- Lawler III, E.E. (1994). *Motivation on Work Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 78-112.

- Liu, Y., Bellibas, M. S. (2018). School factors that are related to school principals' job satisfaction and organizational commitment. - *International Journal of Educational Research*, Vol. 90, 1-19.
- Locke, E. A. (1968). What is Job Satisfaction'? Speech presented at the American Psychological Association Convention, San Francisco, California, August 30-September 3, 1968. Kättesaadav: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED023138.pdf> , 25. oktoober 2018.
- Lu, H., .While, A.E. Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. - *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 42, Vol. 2, 211-227.
- Maforah, T.P. (2015). Secondary schools principals and their job satisfaction: A test of Process theories. - *Journal of International Education and Leadership*, Vol. 5, No. 2, 1-10.
- Miller,A. (2013). Principal turnover and student achievement. - *Economics of Education Review*, Vol. 36, 60-72.
- Minnesota satisfaction questionnaire (short form) (1977). Vocational Psychology Research University of Minnesota. Kättesaadav: http://vpr.psych.umn.edu/sites/g/files/pua2236/f/msq_booklet_short-form_1977.pdf , 27. november 2018.
- Nasreen, A., Odhiambo, G. (2018). The Continuous Professional Development of School Principals: Current Practices in Pakistan. - *Bulletin of Education and Research*, Vol. 40, No. 1, 245-266.
- Noordin, F., Jusoff, K. (2009). Levels of Job Satisfaction amongst Malaysian Academic Staff. - *Asian Social Science*, Vol. 5, No. 5, 122-128.
- Nusche, D., Pont, B., Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD Publications.
- OECD (2014). *TALIS 2013 Results: An International Perspective on Teaching and Learning*, Paris: OECD Publishing.
- Okpara, J.O., Squillace, M., Erondu, E. A. (2005). Gender differences and job satisfaction: a study of university teachers in the United States. - *Women in Management Review*, Vol. 20, No. 3, 177-190.
- Perrachione, B.A., Rosser, V.J., Peterson, G.J. (2008). Why Do They Stay? Elementary teachers' Perceptions of Job Satisfaction and Retention. - *Professional Educator*, Vol. 32, No. 2, 1-17.
- Preenen, P. T., Pater, I. E., Vianen, A. E., Keijzer, L. (2011). Managing Voluntary Turnover Through Challenging Assignments. - *Group & Organization Management*, Vol. 36, No. 3, 308-344.
- Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus. RT I 2010, 41, 240.

- Rafferty, A. E., Griffin, M. A. (2009). *Job satisfaction in organizational research.*/ Eds. D. A. Buchanan A. Bryman, *The Sage handbook of organizational research methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd. 196-212.
- Rahman, W., Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. - *European Journal of Training and Development*, Vol. 37, No. 6, 564-579.
- Rangel, V. S. (2018). A Review of the Literature on Principal Turnover. – *Review of Educational Research*, Vol. 88, No. 1, 87-124.
- Robbins, S. P, Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*, 15th ed. USA: Pearson. 70-88.
- Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek J. H. A. M., Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. - *Occupational Medicine*, Vol. 53, 191–200.
- Siddiqui, A., Saba, I. (2013). Determining the job satisfaction level of the academic staff at tertiary academic institutes of Pakistan. – *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 5, No. 2, 42-57.
- Smerek, R.E., Peterson, M. (2006). Examining Herzberg’s theory: Improving Job satisfaction among Non-Academic Employees at a University. - *Research in higher Education* Vol. 48, No. 2, 229-250.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc.
- Sutherland, M., Jordaan, W. (2004). Factors Affecting the Retention of Knowledge Workers. - *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 2, No. 2, 55-64.
- Tett, R. P., Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on metaanalytic findings. - *Personnel Psychology*, Vol. 46, 259-292.
- Tran, H. (2017). The impact of pay satisfaction and school achievement on high school principals’ turnover intentions. - *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 45, No. 4, 621-638.
- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. (2005). *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn: Külim.
- Wang, F., Pollock, K., Hauseman, C. (2018). School Principals’ Job Satisfaction: The Effects of Work Intensification. - *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, Vol. 185, 73-90.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, Vol. 12, No. 2, 173-194.

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

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsimustik

Lugupeetud koolijuht!

Teie ees olev küsitlus on Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna personalijuhtimise eriala magistrandi koostatud, et viia läbi uuring Eesti üldhariduskoolide juhtide töörahulolu ja lahkumiskavatsuste teemal.

Magistritöö eesmärgiks on selgitada, milline on Eesti üldhariduskoolide koolijuhtide rahulolu oma tööga ning milline seos on sellel lahkumiskavatsustega.

Küsitlus anonüümne ja saadud andmeid kasutatakse vaid magistritöö andmeanalüüsi teostamiseks ning ettepanekute tegemiseks üldhariduskoolide pidajale. Teie vastused on väga olulised.

Küsimustiku täitmine võtab aega 15 minutit. Palun lugege küsimused hoolikalt läbi ning vastake ausalt. Suur aitäh!

Uuringu info: katri.buht@gmail.com

Küsimustiku täitmiseks palun Teil valida vastusvariant, mis vastab kõige täpsemini Teie arvamusele, kus

1 - ei nõustu üldse

2 – ei nõustu

3 – nii ja naa

4 - nõustun

5 - nõustun täiesti

I Rahulolu tööga

	1					5
	Ei					Nõustun
	nõustu					täiesti
	üldse					
1. Minu töö on vaheldusrikas						

2. Mul on tööl kogu aeg midagi teha						
3. Mulle meeldib minu töö						
4. Tean täpselt, millised on minu tööülesanded						
5. Mul on piisavalt vajalikke oskusi oma tööks						
6. Minu töö annab mulle võimaluse täiendada oma oskusi						
7. Ma tunnen uhkust oma töö üle						
8. Ma saan ise otsustada, kuidas ma oma tööd teen						
9. Saan töötada viisil, mis ei lähe vastuollu minu tõekspidamistega						

II Rahulolu arenguvõimalustega

	1 Ei nõustu üldse	2	3	4	5 Nõustun täiesti
10. Saan osaleda tööalastel koolitustel					
11. Uute tööülesannete lisandumisel pakutakse mulle vajaduse korral väljaõpet					

12. Olen omandanud uusi teadmisi ja oskusi viimase aasta jooksul					
13. Mul on võimalus teha karjääri					

III Rahulolu töötingimuste ja töökoha turvalisusega

	1 Ei nõustu üldse	2	3	4	5 Nõustun täiesti
14. Minu töökoht on stabiilne					
15. Tunnen end oma töökohal turvaliselt					
16. Olen rahul oma füüsilise töökeskkonnaga					
17. Mul on olemas kõik tööks vajalikud vahendid					
18. Olen rahul oma tööajaga					
19. Olen rahul oma töökoormusega					
20. Ma tean, mida minult oodatakse					
21. Olen rahul oma põhipuhkuse pikkusega					
22. Põhipuhkuse ajal ei pea ma tegelema tööasjadega					

IV Rahulolu juhendamisega

	1 Ei nõustu üldse	2	3	4	5 Nõustun täiesti
23. Tunnen, et saan tööalast abi/nõu/tuge kooli juhtkonna liikmetelt					
24. Saan vajadusel pöörduda tööalaste küsimuste korral kooli pidaja poole					
25. Kui mul on tööalaseid küsimusi, saan pöörduda teiste koolijuhtide poole					

26. Hoolekogu toetab minu otsuseid					
------------------------------------	--	--	--	--	--

V Rahulolu alluvatega

	1 Ei nõustu üldse	2	3	4	5 Nõustun täiesti
27. Minu alluvad on vastutulelikud ja sõbralikud					
28. Usaldan oma alluvaid					
29. Koostöö alluvatega on hästi toimiv					
30. Minu alluvad usaldavad mind					

VI Rahulolu töö väärtustamisega

	1 Ei nõustu üldse	2	3	4	5 Nõustun täiesti
31. Tunnen, et olen oma koolile vajalik					
32. Tunnen, et õpetajad hindavad minu panust kooli arengus					
33. Tunnen, et lapsevanemad hindavad minu panust kooli arengus					
34. Kooli pidaja tunnustab mind heade töötulemuste eest					
35. Olen rahul sotsiaalse positsiooniga, mis minu tööga kaasas käib					

VII Rahulolu töö tasustamisega

	1 Ei nõustu üldse	2	3	4	5 Nõustun täiesti
36. Minu töötasu on võrdne teiste koolijuhtide töötasuga Eestis					

37. Olen rahul oma töötasuga					
38. Mul on võimalik oma töötasu mõjutada					
39. Olen rahul makstavate lisatasudega					
40. Pakutavad lisasoodustused (nt sõidu-, spordikompensatsioon) rahuldavad mind					

VIII Rahulolu vastutusega

	1 Ei nõustu üldse	2	3	4	5 Nõustun täiesti
41. Mul on õigus kaasa rääkida minu tööd puudutavate otsuste vastuvõtmisel					
42. Soovin, et mul oleks suurem otsustusõigus					
43. Kooli pidaja kuulab ja arvestab minu ettepanekutega					
44. Mul on küllaldane otsustamisõigus kooli arengut puudutavates küsimustes					
45. Ma olen rahul sellega, et saan alluvaid juhendada					

II Järgnev osa keskendub Teie hinnangutele, mis puudutavad töölt lahkumist. Vastamisel lähtuge oma tundmustest viimase kolme kuu jooksul. Valige enda jaoks sobivaim vastus, kus

1 - ei nõustu üldse

2 – ei nõustu

3 – nii ja naa

4 - nõustun

5 - nõustun täiesti

	1 Ei nõustu üldse	2	3	4	5 Nõustun täiesti
46. Ma mõtlen sageli töölt lahkumisele					
47. Ma otsin hetkel uut tööd					
48. Lahkuksin oma praegusest koolist, kui leiaksin samaväärse ametikoha teises koolis					
49. Lahkuksin koolijuhi töölt, kui leiaksin muu ametikoha teises valdkonnas					

50. Mis on peamine põhjus, mis sunniks teid töölt lahkuma? (valige ainult üks vastus)

madal töötasu

puuduvad karjäärivõimalused

puuduvad arenguvõimalused

halvad töötingimused

suur töökoormus

halb töökeskkond

kolimine

pensionile jäämine

olen täiesti rahul ja ei mõtle sellele

Muu

51. Kui olete olnud koolijuht juba vähemalt 5 aastat, mis on peamine põhjus, miks olete selles ametis?

.....

52. Ma plaanin jääda praegusesse kooli koolijuhiks veel

kuni aastaks

kuni 2 aastaks

kuni 3 aastaks

kuni 5 aastaks

kauem kui 5 aastaks

Järgnevalt palun täitke ära ankeet taustaandmete kohta, mis aitavad uuringut analüüsida ja järeldusi teha.

53. Teie vanus:

Noorem kui 25

26-35

36-45

46-55

Vanem kui 56

54. Sugu

Mees

Naine

55. Teie kõrgeim lõpetatud haridustase

doktor

magister

bakalaureus

56. Mitu aastat olete olnud koolijuht?

1-4

5-10

11-15

16 ja enam

57. Kooli omandivorm, mida juhite on

erakool

munitsipaalkool

riigikool

58. Millises maakonnas Teie kool asub?

Harjumaa

Raplamaa

Järvamaa

Läänemaa

lisa1 järg

Lääne-Virumaa

Pärnumaa

Hiiumaa

Saaremaa

Ida-Virumaa

Tartumaa

Põlvamaa

Võrumaa

Viljandimaa

Jõgevamaa

Valgamaa

Täna Teid vastamise eest!

Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused

Käesolev intervjuu on sisend minu, Katri Buhti magistritöö uuringusse. Intervjuu põhjal saadud informatsiooni kasutatakse magistritöös üldistatult ning anonüümselt. Kas Teile sobib kui intervjuu salvestan? Intervjuu salvestised transkribeerin hiljem tekstiks. Kas transkribeeritud teksti võib lisada magistritöösse lisana?

INTERVJUU KÜSIMUSED

1. Mida tähendab Teie jaoks olla koolijuht?
2. Millised tunded on Teil valdavalt oma töös?
3. Kas lähete hommikul tööle heameelega?
4. Millisena tajute oma rolli koolijuhina?

KOOLIJUHI RAHULOLU

5. Millistes koolijuhi ülesannetes tunnete Te ennast kõige efektiivsemalt?
6. Mitu aastat olete olnud koolijuht? Miks olete Teie jäänud koolijuhi ametisse?
7. Mis mõjutab Teie jäämist koolijuhi ametisse?
8. Millised on Teie karjääriplaanid tulevikuks?
9. Kuidas Teie arvate, kas Eesti üldhariduskoolide juhtide seas on lahkumiskavatsused valdavad või kas lahkumine on probleemiks? Mis on selle põhjused?
10. Mida soovitaksite alustavale üldhariduskooli juhile?
11. Mis Teid kõige enam häirib oma töös?
12. Mida Te muudaksite hariduspoliitikas?

Lisa 3. Ankeetküsitluse kirjeldav statistika

N=191					Sagedusjaotus (%)				
	Min	Max	M	SD	1	2	3	4	5
Rahulolu tööga	2	5	4,39	0,69					
Minu töö on vaheldusrikas	3	5	4,59	0,60	0	0	5,8	29,3	64,9
Mul on tööl kogu aeg midagi teha	3	5	4,81	0,42	0	0	1,1	16,8	82,2
Mulle meeldib minu töö	1	5	4,45	0,76	0,5	1,6	8,4	31,4	58,1
Tean täpselt, millised on minu tööülesanded	2	5	4,39	0,75	0	2,1	10	35,1	52,9
Mul on piisavalt vajalikke oskusi oma tööks	2	5	4,04	0,67	0	1,1	17,3	58,1	23,6
Minu töö annab mulle võimaluse täiendada oma oskusi	3	5	4,64	0,53	0	0	2,6	30,9	66,5
Ma tunnen uhkust oma töö üle	2	5	4,43	0,74	0	0,5	13,1	29,3	57,1
Ma saan ise otsustada, kuidas ma oma tööd teen	1	5	4,10	0,89	0,5	4,2	18,9	37,2	39,3
Saan töötada viisil, mis ei lähe vastuollu minu tõekspidamistega	1	5	4,09	0,86	0,5	3,1	19,9	39,8	36,7
Rahulolu arenguvõimalustega	1,5	5	4,04	0,85					
Saan osaleda tööalastel koolitustel	2	5	4,57	0,64	0	0,5	6,3	28,8	64,4
Uute tööülesannete lisandumisel pakutakse mulle vajaduse korral väljaõpet	1	5	3,65	1,03	2,1	11,5	29,3	33,5	23,6
Olen omandanud uusi teadmisi ja oskusi viimase aasta jooksul	2	5	4,52	0,66	0	0,5	7,9	30,9	60,7
Mul on võimalus teha karjääri	1	5	3,41	1,08	5,8	12,6	32,5	33	16,2

Rahulolu töötingimuste ja töökoha turvalisusega	1,2	5	3,89	0,91					
Minu töökoht on stabiilne	1	5	3,80	0,92	1,1	7,3	26,2	41,9	23,6
Tunnen end oma töökohal turvaliselt	1	5	3,87	0,96	2,1	7,3	18,3	45,6	26,7
Olen rahul oma füüsilise töökeskkonnaga	2	5	4,08	0,87	0	5,8	16,8	40,8	36,7
Mul on olemas kõik tööks vajalikud vahendid	2	5	4,29	0,74	0	1,1	13,6	40,3	45,0
Olen rahul oma tööajaga	1	5	4,09	0,97	2,1	5,8	13,1	38,7	40,3
Olen rahul oma töökoormusega	1	5	3,51	1,12	4,2	16,2	24,6	34,0	20,9
Ma tean, mida minult oodatakse	1	5	3,88	0,87	0,5	4,7	27,2	40,8	26,7
Olen rahul oma põhipuhkuse pikkusega	1	5	4,74	0,57	0,5	0	3,1	17,8	78,5
Põhipuhkuse ajal ei pea ma tegelema tööasjadega	1	5	2,75	1,15	15,2	26,7	34,0	15,7	8,4
Rahulolu juhendamise	1,8	5	4,18	0,83					
Tunnen, et saan tööalast abi/nõu/tuge kooli juhtkonna liikmetelt	1	5	3,96	0,96	1,6	5,8	21,5	37,2	34,0
Saan vajadusel pöörduda tööalaste küsimuste korral kooli pidaja poole	1	5	4,13	0,94	1,6	4,7	15,2	36,7	41,9
Kui mul on tööalaseid küsimusi, saan pöörduda teiste koolijuhtide poole	3	5	4,46	0,65	0	0	8,4	37,2	54,5
Hoolekogu toetab minu otsuseid	2	5	4,17	0,76	0	2,6	16,2	42,9	38,2
Rahulolu alluvatega	2,25	5	4,14	0,67					
Minu alluvad on vastutulelikud ja sõbralikud	2	5	4,23	0,72	0	1,1	13,6	46,6	38,7

Usaldan oma alluvaid	2	5	4,18	0,69	0	1,1	13,1	52,4	33,5
Koostöö alluvatega on hästi toimiv	2	5	4,10	0,67	0	1,1	14,7	57,6	26,7
Minu alluvad usaldavad mind	3	5	4,05	0,59	0	0	15,2	64,9	19,9
Rahulolu töö väärtustamisega	1,8	5	3,98	0,78					
Tunnen, et olen oma koolile vajalik	3	5	4,35	0,59	0	0	5,8	53,9	40,3
Tunnen, et õpetajad hindavad minu panust kooli arengus	2	5	4,15	0,64	0	1,1	11,0	59,7	28,3
Tunnen, et lapsevanemad hindavad minu panust kooli arengus	2	5	3,93	0,68	0	2,6	18,9	61,8	16,8
Kooli pidaja tunnustab mind heade töötulemuste eest	1	5	3,48	1,09	3,7	16,8	37,2	33,0	19,4
Olen rahul sotsiaalse positsiooniga, mis minu tööga kaasas käib	1	5	3,97	0,88	1,1	3,1	24,6	40,3	30,9
Rahulolu töö tasustamisega	1	5	2,80	1,17					
Minu töötasu on võrdne teiste koolijuhtide töötasuga Eestis	1	5	3,13	1,07	6,8	20,4	37,2	24,6	11,0
Olen rahul oma töötasuga	1	5	3,16	1,14	8,9	18,9	31,9	27,8	12,6
Mul on võimalik oma töötasu mõjutada	1	5	2,35	1,11	26,2	33,0	24,1	13,1	3,7
Olen rahul makstavate lisatasudega	1	5	2,50	1,26	28,3	24,1	24,6	16,7	7,3
Pakutavad lisasoodustused (nt sõidu-, spordikompensatsioon) rahuldavad mind	1	5	2,85	1,26	19,4	21,5	25,7	22,0	11,5
Rahulolu vastutusega	1,2	5	2,88	0,90					

Mul on õigus kaasa rääkida minu tööd puudutavate otsuste vastuvõtmisel	1	5	3,94	0,86	0,5	6,3	18,3	48,7	26,2
Soovin, et mul oleks suurem otsustusõigus	1	5	2,73	1,10	7,9	14,1	34,0	30,9	13,1
Kooli pidaja kuulab ja arvestab minu ettepanekutega	1	5	3,75	0,96	2,1	6,8	28,3	39,3	23,6
Mul on küllaldane otsustamisõigus kooli arengut puudutavates küsimustes	2	5	3,99	0,84	0	5,8	17,8	47,6	28,8
Ma olen rahul sellega, et saan alluvaid juhendada	1	5	4,12	0,72	1,1	1,6	10,0	59,7	27,8
Lahkumiskavatsus	1	5	2,17	1,19					
Ma mõtlen sageli töölt lahkumisele	1	5	2,57	1,20	22,5	28,8	24,6	17,8	6,3
Ma otsin hetkel uut tööd	1	5	1,74	1,14	62,3	16,2	11,0	6,3	4,2
Lahkuksin oma praegusest koolist, kui leiaksin samaväärse ametikoha teises koolis	1	5	1,77	1,08	55,5	24,6	11,0	5,2	3,7
Lahkuksin koolijuhilt, kui leiaksin muu ametikoha teises valdkonnas	1	5	2,61	1,34	27,8	23,0	20,9	17,3	11,0

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Töö rahulolu ja lahkumiskavatsuse alaskaalade korrelatsioonimaatriks

		rhtööga	rharenguga	rhtöötingimus eturvalisusega	rhjuhendamis ega	rhalluvatega	rhväärtust	rhtasustamise ga	rhvastutusega	lahkumiskava tsus
rhtööga	Pearson Correlation	1	,524**	,622**	,548**	,452**	,646**	,332**	,570**	-,529**
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0	0	0	0	0
rharenguga	Pearson Correlation	,524**	1	,527**	,534**	,208**	,542**	,423**	,424**	-,344**
	Sig. (2-tailed)	0		0	0	0,004	0	0	0	0
rhtöötingimustetur valisusega	Pearson Correlation	,622**	,527**	1	,606**	,452**	,643**	,565**	,592**	-,691**
	Sig. (2-tailed)	0	0		0	0	0	0	0	0
rhjuhendamisega	Pearson Correlation	,548**	,534**	,606**	1	,419**	,628**	,528**	,608**	-,459**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0		0	0	0	0	0
rhalluvatega	Pearson Correlation	,452**	,208**	,452**	,419**	1	,504**	,208**	,333**	-,384**
	Sig. (2-tailed)	0	0,004	0	0		0	0,004	0	0
rhväärtustamisega	Pearson Correlation	,646**	,542**	,643**	,628**	,504**	1	,515**	,599**	-,547**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0		0	0	0
rhtasustamisega	Pearson Correlation	,332**	,423**	,565**	,528**	,208**	,515**	1	,543**	-,439**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0,004	0		0	0
rhvastutusega	Pearson Correlation	,570**	,424**	,592**	,608**	,333**	,599**	,543**	1	-,453**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0		0
lahkumiskavatsus	Pearson Correlation	-,529**	-,344**	-,691**	-,459**	-,384**	-,547**	-,439**	-,453**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Statistiliselt olulised erinevused töörahulolu aspektides kooli omandivormide võrdluses

One-Way ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
III_rahulolu töötingimuste ja turvalisusega	Between Groups	2,090	2	1,045	3,288	,039
	Within Groups	59,759	188	,318		
	Total	61,850	190			
IV_rahulolu juhendamisega	Between Groups	2,178	2	1,089	3,186	,044
	Within Groups	64,243	188	,342		
	Total	66,421	190			
V_rahulolu alluvatega	Between Groups	4,112	2	2,056	6,448	,002
	Within Groups	59,954	188	,319		
	Total	64,066	190			
VI_rahulolu väärtustamisega	Between Groups	5,307	2	2,653	11,838	,000
	Within Groups	42,138	188	,224		
	Total	47,444	190			
VII_rahulolu tasustamisega	Between Groups	11,175	2	5,588	7,357	,001
	Within Groups	142,783	188	,759		
	Total	153,958	190			
VIII_rahulolu vastutusega	Between Groups	7,835	2	3,917	9,281	,000
	Within Groups	79,349	188	,422		
	Total	87,184	190			
IX_lahkumiskavatsus	Between Groups	5,561	2	2,780	3,088	,048
	Within Groups	169,284	188	,900		
	Total	174,845	190			

p<0,05

Allikas: autori koostatud

Post Hoc Tests Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) omandivorm (J) omandivorm		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
III_rahulolu tööttingimuste ja turvalisusega	munitsipaalkool	Riigikool	-,43588*	,17560	,014	-,7823	-,0895
	munitsipaalkool	Riigikool	-,40674*	,18207	,027	-,7659	-,0476
V_rahulolu alluvatega	erakool	Munitsipaalkool	,45046*	,14791	,003	,1587	,7422
	riigikool	Munitsipaalkool	,37375*	,17589	,035	,0268	,7207
VI_rahulolu väärtustamisega	munitsipaalkool	Erakool	-,49581*	,12400	,000	-,7404	-,2512
		riigikool	-,45177*	,14745	,003	-,7427	-,1609
VII_rahulolu tasustamisega	munitsipaalkool	Erakool	-,71372*	,22825	,002	-1,1640	-,2635
		riigikool	-,66486*	,27143	,015	-1,2003	-,1294
VIII_rahulolu vastutusega	munitsipaalkool	Erakool	-,63811*	,17016	,000	-,9738	-,3025
		riigikool	-,48470*	,20235	,018	-,8839	-,0855
IX_lahkumiskavatsus	erakool	Munitsipaalkool	-,50495*	,24853	,044	-,9952	-,0147

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Statistiliselt olulised erinevused töörahulolu aspektides kooli asukoha võrdluses

One-Way ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
IV_rahulolu juhendamiseiga	Between Groups	8,786	14	,628	1,916	,027
	Within Groups	57,635	176	,327		
	Total	66,421	190			
VII_rahulolu tasustamisega	Between Groups	20,505	14	1,465	1,932	,026
	Within Groups	133,453	176	,758		
	Total	153,958	190			

p<0,05

Allikas: autori koostatud

Post Hoc Tests

LSD

Multiple Comparisons							
Dependent Variable	Asukoht	Asukoht	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
I_rahulolu tööga	Harjumaa	Valgamaa	,30976*	0,14485	0,034	0,0239	0,5956
	Saaremaa	Valgamaa	,48148*	0,22239	0,032	0,0426	0,9204
	Saaremaa	Viljandimaa	,48148*	0,23442	0,041	0,0188	0,9441
	Saaremaa	Jõgevamaa	,50000*	0,24021	0,039	0,0259	0,9741
II_rahulolu arenguga	Harjumaa	Raplamaa	,62500*	0,22636	0,006	0,1783	1,0717
	Harjumaa	Jõgevamaa	,53125*	0,22636	0,020	0,0845	0,9780
	Raplamaa	Saaremaa	-,83333*	0,31807	0,010	-1,4610	-0,2056
	Raplamaa	Põlvamaa	-,75000*	0,36065	0,039	-1,4618	-0,0382
	Raplamaa	Valgamaa	-,54167*	0,26882	0,045	-1,0722	-0,0112
	Raplamaa	Tartumaa	-,56250*	0,24044	0,020	-1,0370	-0,0880
	Raplamaa	Järvamaa	-,65625*	0,29447	0,027	-1,2374	-0,0751

	Raplamaa	Lääne-Virumaa	-,60526*	0,24822	0,016	-1,0951	-0,1154
	Raplamaa	Ida-Virumaa	-,69231*	0,26465	0,010	-1,2146	-0,1700
	Raplamaa	Pärnumaa	-,61905*	0,24469	0,012	-1,1020	-0,1361
	Saaremaa	Jõgevamaa	,73958*	0,31807	0,021	0,1119	1,3673
	Jõgevamaa	Lääne-Virumaa	-,51151*	0,24822	0,041	-1,0014	-0,0216
	Jõgevamaa	Ida-Virumaa	-,59856*	0,26465	0,025	-1,1208	-0,0763
	Jõgevamaa	Pärnumaa	-,52530*	0,24469	0,033	-1,0082	-0,0424
III_rahulolu töötingimuste turvalisusega	Harjumaa	Raplamaa	,64268*	0,21521	0,003	0,2179	1,0674
ja	Raplamaa	Saaremaa	-,99537*	0,30240	0,001	-1,5922	-0,3986
	Raplamaa	Tartumaa	-,53241*	0,22859	0,021	-0,9835	-0,0813
	Raplamaa	Ida-Virumaa	-,56090*	0,25161	0,027	-1,0575	-0,0643
	Läänemaa	Saaremaa	-,67037*	0,33906	0,050	-1,3395	-0,0012
	Saaremaa	Võrumaa	,66402*	0,31152	0,034	0,0492	1,2788
	Saaremaa	Valgamaa	,65741*	0,27997	0,020	0,1049	1,2099
	Saaremaa	Viljandimaa	,69753*	0,29511	0,019	0,1151	1,2799
	Saaremaa	Jõgevamaa	,68981*	0,30240	0,024	0,0930	1,2866
	Saaremaa	Järvamaa	,74537*	0,30240	0,015	0,1486	1,3422
	Saaremaa	Lääne-Virumaa	,62476*	0,26221	0,018	0,1073	1,1422
	Saaremaa	Pärnumaa	,61640*	0,25920	0,018	0,1049	1,1279
IV_rahulolu juhendamise	Harjumaa	Raplamaa	,67614*	0,21995	0,002	0,2421	1,1102
	Harjumaa	Valgamaa	,42614*	0,18636	0,023	0,0583	0,7939

	Harjumaa	Viljandimaa	,64141*	0,20935	0,003	0,2283	1,0546
	Harjumaa	Jõgevamaa	,45739*	0,21995	0,039	0,0233	0,8915
	Raplamaa	Põlvamaa	-,87500*	0,35043	0,013	-1,5666	-0,1834
	Raplamaa	Tartumaa	-,63542*	0,23362	0,007	-1,0965	-0,1744
	Raplamaa	Pärnumaa	-,68155*	0,23776	0,005	-1,1508	-0,2123
	Põlvamaa	Viljandimaa	,84028*	0,34388	0,016	0,1616	1,5189
	Valgamaa	Pärnumaa	-,43155*	0,20708	0,039	-0,8402	-0,0229
	Viljandimaa	Tartumaa	-,60069*	0,22367	0,008	-1,0421	-0,1593
	Viljandimaa	Pärnumaa	-,64683*	0,22799	0,005	-1,0968	-0,1969
V_rahulolu alluvatega	Läänemaa	Saaremaa	-,71667*	0,34691	0,040	-1,4013	-0,0320
	Saaremaa	Valgamaa	,77083*	0,28645	0,008	0,2055	1,3362
	Saaremaa	Viljandimaa	,66667*	0,30195	0,029	0,0708	1,2626
	Saaremaa	Tartumaa	,61458*	0,26149	0,020	0,0985	1,1307
	Saaremaa	Jõgevamaa	,82292*	0,30940	0,009	0,2123	1,4335
	Saaremaa	Järvamaa	,69792*	0,30940	0,025	0,0873	1,3085
	Saaremaa	Lääne-Virumaa	,70614*	0,26829	0,009	0,1767	1,2356
	Võrumaa	Valgamaa	,60417*	0,27247	0,028	0,0664	1,1419
	Võrumaa	Jõgevamaa	,65625*	0,29651	0,028	0,0711	1,2414
	Võrumaa	Lääne-Virumaa	,53947*	0,25331	0,035	0,0396	1,0394
VI_rahulolu väärtustamisega	Harjumaa	Jõgevamaa	,38920*	0,18896	0,041	0,0163	0,7621
	Läänemaa	Saaremaa	-,70833*	0,29770	0,018	-1,2959	-0,1208
	Saaremaa	Valgamaa	,62500*	0,24582	0,012	0,1399	1,1101
	Saaremaa	Viljandimaa	,63889*	0,25912	0,015	0,1275	1,1503

	Saaremaa	Tartumaa	,45833*	0,22440	0,043	0,0155	0,9012
	Saaremaa	Jõgevamaa	,70833*	0,26552	0,008	0,1843	1,2323
	Saaremaa	Järvamaa	,58333*	0,26552	0,029	0,0593	1,1073
	Saaremaa	Lääne- Virumaa	,53728*	0,23023	0,021	0,0829	0,9917
	Võrumaa	Jõgevamaa	,53571*	0,25445	0,037	0,0336	1,0379
VII rahulolu tasustamisega	Harjumaa	Raplamaa	,97500*	0,33469	0,004	0,3145	1,6355
	Harjumaa	Jõgevamaa	,85000*	0,33469	0,012	0,1895	1,5105
	Harjumaa	Pärnumaa	,61667*	0,23096	0,008	0,1609	1,0725
	Raplamaa	Saaremaa	-1,59167*	0,47027	0,001	-2,5198	-0,6636
	Läänemaa	Saaremaa	-1,04667*	0,52728	0,049	-2,0873	-0,0061
	Saaremaa	Võrumaa	1,28095*	0,48446	0,009	0,3249	2,2370
	Saaremaa	Valgamaa	1,15000*	0,43539	0,009	0,2907	2,0093
	Saaremaa	Viljandima a	1,18889*	0,45894	0,010	0,2832	2,0946
	Saaremaa	Tartumaa	,97500*	0,39745	0,015	0,1906	1,7594
	Saaremaa	Jõgevamaa	1,46667*	0,47027	0,002	0,5386	2,3948
	Saaremaa	Järvamaa	1,26667*	0,47027	0,008	0,3386	2,1948
	Saaremaa	Lääne- Virumaa	,94561*	0,40778	0,022	0,1408	1,7504
	Saaremaa	Ida- Virumaa	,87436*	0,42977	0,043	0,0262	1,7225
	Saaremaa	Pärnumaa	1,23333*	0,40309	0,003	0,4378	2,0288
VIII rahulolu vastutusega	Harjumaa	Raplamaa	,75682*	0,25582	0,004	0,2519	1,2617
	Harjumaa	Valgamaa	,59848*	0,21676	0,006	0,1707	1,0263
	Harjumaa	Jõgevamaa	,63182*	0,25582	0,014	0,1269	1,1367
	Raplamaa	Tartumaa	-,74167*	0,27172	0,007	-1,2779	-0,2054

	Raplamaa	Pärnumaa	-,57738*	0,27653	0,038	-1,1231	-0,0316
	Valgamaa	Tartumaa	-,58333*	0,23532	0,014	-1,0477	-0,1189
	Tartumaa	Jõgevamaa	,61667*	0,27172	0,024	0,0804	1,1529
IX_lahkumiskavatsus	Harjumaa	Lääne- Virumaa	-,65461*	0,25695	0,012	-1,1617	-0,1475
	Raplamaa	Saaremaa	1,25000*	0,50550	0,014	0,2524	2,2476
	Raplamaa	Ida- Virumaa	,91346*	0,42060	0,031	0,0834	1,7435
	Läänemaa	Saaremaa	1,32500*	0,56677	0,021	0,2065	2,4435
	Läänemaa	Ida- Virumaa	,98846*	0,49255	0,046	0,0164	1,9605
	Saaremaa	Valgamaa	-1,02083*	0,46800	0,030	-1,9444	-0,0972
	Saaremaa	Viljandimaa	-1,23611*	0,49331	0,013	-2,2097	-0,2625
	Saaremaa	Järvamaa	-1,09375*	0,50550	0,032	-2,0914	-0,0961
	Saaremaa	Lääne- Virumaa	-1,21711*	0,43832	0,006	-2,0821	-0,3521
	Viljandimaa	Ida- Virumaa	,89957*	0,40588	0,028	0,0986	1,7006
	Lääne- Virumaa	Ida- Virumaa	,88057*	0,33690	0,010	0,2157	1,5455

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Allikas: autori koostatud

Lisa 7. Koodipuu

1. Koolijuhi roll ja töö
 - a. Koolijuhi roll
 - b. Koolijuhi töö tähendus
 - c. Soovitused alustavale koolijuhile
2. Tööraahuloluga seotud aspektid
 - a. Rahulolu tõstvad aspektid
 - b. Rahulolematust põhjustavad aspektid
 - i. Spetsialistide puudus
 - ii. Hariduslike erivajadustega õpilased
 - iii. Poliitika sekkumine koolijuhi töösse
 - iv. Õpetaja ameti väärtustamine
3. Karjääriplaanid ja lahkumiskavatsused
 - a. Koolijuhi isiklikud karjääriplaanid
 - b. Lahkumiskavatsused Eesti üldhariduskoolide juhtide hulgas