

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Etty Tohv

**KOOLIJUHI EESTVEDAMISSTIILIDE SEOS ÕPETAJATE
TÖÖRAHULOLUGA**

Bakalaureusetöö

Õppekava HAKB02/14, peeriala Halduskorraldus

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2018

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 on 7219 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Etty Tohv

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 154065HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: etohv@tmk.edu.ee

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Tiiu Kamdron, PhD

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. ÕPETAJATE TÖÖRAHULOLU JA KOOLIJUHI EESTVEDAMISSTILI TEOOREETILINE RAAMISTIK	7
1.1. Töörahulolu ja selle mõjutegurid	7
1.2. Eestvedamisstiilid	9
1.3. Eestvedamise ja töörahulolu seos	12
2. ÕPETAJATE TÖÖRAHULOLU JA KOOLIJUHI EESTVEDAMISSTILI UURINGU METOODIKA	15
2.1. Uuringus kasutatud küsimustikud	15
2.2. Valim	16
2.3. Andmekogumise protseduur	16
2.4. Andmetöötlus	17
3. ÕPETAJATE TÖÖRAHULOLU JA KOOLIJUHI EESTVEDAMISSTILI UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED	20
3.1. Uuringu tulemused	20
3.2. Järeldused	28
KOKKUVÕTE	32
SUMMARY	34
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	37
LISAD	41
Lisa 1. Küsitluse ankeet	41

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk oli hinnata, kuidas on erinevate eestvedamisstiilide rakendamine üldhariduskoolide juhtide poolt seotud õpetajate üldise rahuloluga ja eraldi erinevate töörahulolu komponentidega. Töös oli kolm uurimisküsimust: 1) Milline on koolijuhhi poolt erinevate eestvedamisstiilide rakendamise seos õpetajate töörahuloluga üldiselt? 2) Milline on koolijuhhi poolt erinevate eestvedamisstiilide rakendamise seos õpetajate rahuloluga koolijuhhiga? 3) Milline on koolijuhhi poolt erinevate eestvedamisstiilide rakendamise seos õpetajate teiste töörahulolu komponentidega?

Töös viidi läbi küsitlusuuring viies Eesti üldhariduskoolis. Nende koolide õpetajate seas viidi läbi ankeetküsitlus, millega selgitati välja õpetajate töörahulolu ja õpetajate poolt tajutav koolijuhhi eestvedamisstiil. Küsitlusele vastas 141 õpetajat.

Bakalaureusetöös läbiviidud uuringus selgus, et üldisel tasandil on õpetajate töörahulolu positiivses seoses koolijuhhi ümberkujundava eestvedamisega. Kui vaadelda pragmaatilist eestvedamist tervikuna, siis ei ole see õpetajate töörahuloluga seotud. Detailsemalt näitavad töö tulemused, et nii karisma, intellektuaalse stimuleerimise, individuaalse lähenemise kui ka süsteemse tasustamise rakendamine koolijuhhi poolt on positiivses seoses õpetajate töörahuloluga. Aktiivse ja passiivse erandi kaudu juhtimise rakendamine on negatiivses seoses õpetajate töörahuloluga.

Töörahulolu komponentide detailsem analüüs näitas, et ümberkujundav eestvedamine on positiivses seoses rahuloluga koolijuhhiga, seda nii tervikuna kui ka kõigi ümberkujundava eestvedamise dimensioonide osas. Pragmaatilisest eestvedamisest on süsteemne tasustamine positiivses ning aktiivne ja passiivne erandi kaudu juhtimine negatiivses seoses õpetajate rahuloluga koolijuhhiga. Ümberkujundav eestvedamine on positiivses seoses ka kõigi teiste õpetajate töörahulolu komponentidega, kuid seos koolijuhhiga rahuloluga on kõige tugevam ning seos töö sisuga rahuloluga on nõrk.

Võtmesõnad on järgmised: õpetajad, eestvedamine, töörahulolu.

SISSEJUHATUS

Tööraahulolu on oluline nii töötajate kui tööandjate seisukohast lähtudes, sest selle madal tase võib tuua kaasa ebameeldivaid tagajärgi mõlemale osapoolle. Töötaja seisukohast lähtudes tähendab madalam tööraahulolu madalamat heaolutaset (Diener 2000). Madalat tööraahulolu seostatakse ka töötaja kehvema tervises seisundiga ja mitmete terviseprobleemidega, eriti vaimse tervisega seostuvad stress, läbipõlemine, depressioon ja hirmutunne (Faragher, Cass & Cooper 2005). Tööandja seisukohast lähtuvalt seostub madal tööraahulolu tase madalama tootlikkusega (Judge, Thoresen, Bono & Patton 2001), kõrgema töölt puudumise (Ybema, Smulders & Bongers 2010) ja töölt lahkumise määraga (Freund 2005).

Õpetajate tööraahulolu võib pidada väga oluliseks, arvestades õpetajatöö olulist rolli ühiskonnas. Kuna õpetajate tööraahulolu on seotud töötulemustega, siis võib õpetajate madal tööraahulolu omada negatiivset mõju õpilaste võimalustele omandada kvaliteetset haridust. Näiteks on uurimistulemused näidanud, et õpetajate rahulolu on positiivselt seotud õpilaste motivatsiooniga (Butler & Shibaz 2008).

Tööraahulolu mõjutavad mitmed tegurid ja üks nendest on juhtide poolt rakendatav eestvedamisstiil (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey 2011). Õpetajate kontekstis on oluline, milliseid eestvedamisstiile kasutab koolijuht. Kuigi koolijuhi poolt rakendatavate eestvedamisstiilide ja õpetajate tööraahulolu vahelist seost on varasemalt uuritud, siis enamasti on nendes uuringutes vaadeldud üksnes õpetajate üldist tööraahulolu või siis on eristatud selle juures rahulolu juhtimisega (Bogler 2001; Griffith 2004; Nguni, Slegers & Denessen 2006). Tööraahulolu osas on võimalik eristada aga tunduvalt suuremat arvu komponente. Ei ole täpsemalt teada, kas ja kuidas koolijuhtide poolt rakendatav eestvedamine mõjutab õpetajate tööraahulolu töötasustamise, töökeskkonna, õpetajate vaheliste ning õpetaja ja koolijuhi vaheliste suhete jt teguritega. Kuigi võib arvata, et koolijuhi poolt rakendatav eestvedamine mõjutab esimesena rahulolu koolijuhi ja juhtimisega, võib see mõjutada ka teisi tööraahulolu komponente. Nimetatud seoste uurimine on vajalik, et teada saada, milliseid tööraahulolu komponente on võimalik koolijuhtidel eestvedamise kaudu mõjutada.

Selleks, et oleks võimalik täpsemalt teada saada, kuidas koolijuhi poolt rakendatav eestvedamine mõjutab õpetajate rahulolu, on vaja vaadelda õpetajate rahulolu detailsemalt. On vajalik korraldada empiiriline uuring, milles hinnatakse koolijuhi poolt rakendatavate eestvedamisstiilide seost nii õpetajate töörahuloluga üldiselt kui ka õpetajate töörahulolu üksikute komponentidega.

Töö eesmärk on hinnata, kuidas on erinevate eestvedamisstiilide rakendamine üldhariduskoolide juhtide poolt seotud õpetajate rahuloluga üldiselt ja erinevate töörahulolu komponentidega eraldi.

Töö eesmärgist lähtuvalt püstitatakse järgmised uurimisküsimused:

- 1) Milline on koolijuhi poolt erinevate eestvedamisstiilide rakendamise seos õpetajate töörahuloluga üldiselt?
- 2) Milline on koolijuhi poolt erinevate eestvedamisstiilide rakendamise seos õpetajate rahuloluga koolijuhiga?
- 3) Milline on koolijuhi poolt erinevate eestvedamisstiilide rakendamise seos õpetajate teiste töörahulolu komponentidega?

Töös läbiviidava uuringu valimi moodustavad Eesti üldhariduskoolide õpetajad. Uuringusse kaasatakse viis kooli. Töö käigus viiakse õpetajate seas läbi ankeetküsitlus, millega selgitatakse välja õpetajate töörahulolu ja õpetajate poolt tajutav koolijuhi eestvedamisstiil. Küsitluse ankeedi koostamisel kasutatakse Avolio, Bass ja Jung (1999) eestvedamisstiilide küsimustikku ning Watson, Thompson ja Meade (2007) töörahulolu küsimustikku. Töörahulolu ja eestvedamisstiilide vaheliste seoste hindamiseks kasutatakse korrelatsioonanalüüsi.

Töö põhiosa koosneb kolmest peatükist ja selle ülesehitus on järgmine. Esimeses peatükis antakse teoreetiline ülevaade töörahulolust, eestvedamisstiilidest ja nende vahelistest seostest nii üldiselt kui õpetajatöö kontekstis. Teises peatükis kirjeldatakse uuringu meetodikat, milles tuuakse välja andmekogumisinstrumentidena kasutatavad küsimustikud, valimi koostamise, uuringu läbiviimise ja andmetöötluse põhimõtted. Kolmandas peatükis esitatakse uurimistulemused, millele järgneb tulemuste arutelu, milles seostatakse tulemusi teoreetiliste lähtekohtade ja varasemate empiiriliste uuringute tulemustega ning tehakse järeldused.

1. ÕPETAJATE TÖÖRAHULOLU JA KOOLIJUHI EESTVEDAMISSTIILI TEOOREETILINE RAAMISTIK

Järgnevalt antakse teoreetiline ülevaade õpetajate töörahulolust, eestvedamisstiilidest ja nende vahelistest seostest. Kitsamalt käsitletakse õpetajate töörahulolu temaatikat ning koolijuhi poolt erinevate eestvedamisstiilide rakendamise seost õpetajate töörahuloluga.

1.1. Töörahulolu ja selle mõjutegurid

Töörahulolu on „meeldiv või positiivne emotsionaalne seisund, mis tuleneb inimese tööst ja tööga seotud kogemustest” (Locke 1976, 1304). Töö on inimese jaoks üheks oluliseks eluvaldkonnaks ja seeläbi moodustab töörahulolu ühe osa inimese üldisest eluga rahulolust (Bowling, Eschleman & Wang 2010), mille kaudu omakorda on töörahulolu seotud inimese üldise heaoluga (Diener 2000). Seega võib pidada töörahulolu inimese soovitud seisundiks ja kõrgemat töörahulolu taset võib pidada töötaja seisukohast positiivseks nähtuseks.

Töörahulolu juures saab eristada üldist töörahulolu ning töörahulolu erinevaid komponente (*facets of job satisfaction*). Töörahulolu komponendid väljendavad rahulolutaset erinevate töö dimensioonidega (*job dimensions*). (Friday & Friday 2003) Töörahulolu komponentide kohta on koostatud erinevaid liigitusi, esimene selline oli Hackman ja Oldham (1975) klassifikatsioon, milles oli viis komponenti: töö mitmekesisus, tööülesannete selgus, töö olulisus, autonoomia ja tagasiside. Hiljem on koostatud mitmeid teisi liigitusi ja toodud sisse uusi töörahulolu komponente nagu töötasu, tunnustamine, arenguvõimalused, ülemus ja kaastöötajad, kommunikatsioon, tööprotsessid (Fila, Paik, Griffeth & Allen 2014). Osa töörahulolu mõjutavaid tegureid on otseselt seotud töö endaga, teised aga töö kontekstiga. Sellega seonduvalt on võimalik eristada sisest ja välist töörahulolu (Hirschfeld 2000). Organisatsioone huvitab töörahulolu uuringute läbiviimisel tavaliselt rohkem see, milline on rahulolu erinevate komponentide tase, sest see võimaldab täpsemini teada saada, millistes valdkondades peaks organisatsioon tegema muudatusi, kui soovitakse töörahulolu tõsta (Watson *et al.* 2007).

Organisatsioonidele on kasulik, kui nende töötajate rahulolulase on kõrge. Tööraahulolu on seotud töötajate motivatsiooniga, mis on omakorda seotud töötajate töösoorituse ja töötulemusega (Roos & Van Eeden 2008). Seeläbi on kõrgema tööraahulolu tasemega töötajate tootlikkus kõrgem, kuigi see seos ei ole üks-ühene ja avaldub tugevamini keerulisemate ülesannetega ametikohtade töötajatel (Judge *et al.* 2001). Kõrgema rahuloluga töötajad on rohkem organisatsioonile pühendunud ja neil on vähem kavatsusi organisatsioonist lahkuda (Freund 2005). Kui töötajate rahulolulase on kõrgem, siis puuduvad töötajad töölt vähem (Ybema *et al.* 2010). Tööraahulolu on organisatsioonidele oluline ka selle pärast, et madala rahulolulase tasemega töötajatel on suurem kalduvus tööandja huvisid kahjustavale käitumisele, näiteks tööandja vara omastamine, tööandja vara tahtlik rikkumine või kaastöötajate kiusamine (Mount, Ilies & Johnson 2006). Järelikult on organisatsioonide huvi leida viise, kuidas oleks võimalik tagada personali kõrget tööraahulolu taset või vähemasti vältida töötajate tööraahulolu langemist madalale.

Õpetajate tööraahulolu peetakse oluliseks, sest ka õpetajatel on tööraahulolu seotud motivatsiooniga. Kõrgema rahulolulase tasemega õpetajatel on kõrgem motivatsioonitase (Canrinus, Helms-Lorenz, Beijaard, Buitink & Hofman 2012). Õpetajate motivatsiooni peetakse väga oluliseks, sest see on seotud õpilaste motivatsiooniga. Kõrge motivatsioonitasemega õpetaja suudab õpilasi paremini motiveerida, mis omakorda loob eeldused paremate õpitulemuste saavutamiseks (Butler & Shibaz 2008). Kõrgema motivatsiooniga õpetajad panustavad rohkem enesearengusse ja kasutavad paremaid õppemeetodeid (Schiefele & Schaffner 2015). Seega võib õpetajate kõrget motivatsioonitaset pidada nii õpilaste, kooli juhtkonna, ning arvestades õpetajatöö väga olulist rolli ühiskonnas, ka laiema avalikkuse huviks.

Tööraahulolu mõjutavad mitmed erinevad tegurid. Osa teguritest on seotud töö dimensioonidega, mis tähendab, et tööraahulolu erinevad komponendid on seotud üldise tööraahuloluga (Warr 1999). Kuigi iga töötaja rahulolu kujunemine on individuaalne, siis on uuringute tulemused näidanud, et enamasti sõltub töötajate rahulolu kõige rohkem meeldivast ja huvitavast töö sisust, suhetest ülemuste ja töökaaslastega, töötasust ja arenguvõimalustest (Sousa-Poza & Sousa-Poza 2000). Tööraahulolu võivad muuhulgas mõjutada ka töötaja isiksuseomadused. Uuringud on näidanud, et ekstravertsematel inimestel on keskmiselt kõrgem tööraahulolu, samal ajal kui kõrgema neurootilisuse tasemega inimestel on madalam tööraahulolu (Judge, Heller & Mount 2002).

Õpetajana käsitletakse järgnevalt põhikoolis või gümnaasiumis töötavat pedagoogi, st õpetajaks ei loeta kõrgkoolide õppejõudusid. Õpetajate tööraahulolu kujundavad samuti paljud tegurid, mis

on osaliselt kattuvad töörahulolu kujundavate teguritega üldiselt. Sarnaselt teiste ametite esindajatega on õpetajate töörahulolu positiivselt seotud nende autonoomiaga ja osalusega organisatsiooni otsustusprotsessis (Bogler 2001).

Õpetajate töörahulolu mõjutegurite osas saab esile tuua mõned õpetaja tööga seonduvad spetsiifilised mõjutegurid. Õpetajate töörahulolu on positiivses seoses õpetaja erialase tegevusvabadusega. Õpetajate rahulolu on kõrgem, kui neile antakse rohkem vabadust otsustada, mida ja kuidas õpilastele õpetada ehk kui nad saavad rohkem otsustada õppe sisu ja rakendatavate meetodite üle (Pearson & Moomaw 2005). Õpetajate madala töörahulolu põhjuseks on sageli õpetajate poolt tajutav kontrolli puudumine õppekorralduse üle, mille tulemusena õpetajad hakkavad tajuma, et nad ei suuda oma potentsiaali õpetajaametis realiseerida (Skaalvik & Skaalvik 2009). Õpetajate rahulolu kujunemises peetakse oluliseks koolisest kommunikatsiooni ja info liikumist koolipersonali vahel (Nguni *et al.* 2006). Peale suhete ülemuste ja kolleegidega on õpetajate töörahulolu seotud õpetajate ja õpilaste vaheliste suhetega (Spilt, Koomen & Thijs 2011). Ühtlasi tuleb arvestada sellega, et õpetajate töörahulolu mõjutavad ka need tegurid, mis mõjutavad töötajate rahulolu sõltumata ametist, st ei ole õpetajatööga spetsiifiliselt seotud.

Seega kujutab töörahulolu endast rahulolu töö kui eluvaldkonnaga. Töörahulolu on võimalik jagada mitmeks komponendiks. Õpetajate töörahulolu on seotud õpetajate motivatsiooni ja pühendumisega ja võib mõjutada õpetajate töötulemusi. Töörahulolu on seotud erinevate teguritega nagu töö sisu ja suhted töökohal. Õpetajate töörahulolu juures on olulised õpetajate tegevusvabadus, koolisene kommunikatsioon, õpetajate suhted õpilaste, ülemuste ja kolleegidega.

1.2. Eestvedamisstiilid

Eestvedamiseks nimetatakse „protsessi, mille käigus üks inimene mõjutab gruppi inimesi saavutamaks ühist eesmärki” (Northouse 2012, 5). Eestvedamine on seotud juhi-alluva (liidri-järgija) vahelise suhtega, kus juht (liider) üritab suunata alluva (järgija) käitumist (Voon, Lo, Ngui & Ayob 2012). Eestvedamine hõlmab seega juhi käitumist. Õpetaja puhul on juhiks (liidriks) koolijuht (direktor). Samas võib ka õpetajaid endid käsitleda liidritena õpilaste ees, sest õpetajate töö hõlmab õpilaste käitumise suunamist (Harris 2003). Seetõttu võib koolijuhi

eestvedamine mõjutada õpetajate käitumist liidritena. Uuringute tulemused on näidanud, et koolijuhtide rakendatav eestvedamine mõjutab õpetajate motivatsiooni ja õpetamise kvaliteeti (Leithwood, Harris & Hopkins 2008).

Teadlased on juhtide käitumist üritanud kirjeldada eestvedamisstiilide (*leadership style*) kaudu. Selline käsitlus põhineb seisukohal, et juhil on võimalik oma käitumist kontrollida ja seeläbi võib sama juht erineva käitumisega saavutada samade alluvatega erinevaid tulemusi. (Ogbonna & Harris 2000) Juhtidel on võimalik rakendada erinevaid eestvedamisstiile, näiteks autokraatlikku, bürokraatlikku, *laissez faire*, karismaatilist, kaasavat, demokraatlikku, situatsioonilist, pragmaatilist ja ümberkujundavat eestvedamist. Praktikas võib juht rakendada ka kombinatsiooni mitmetest eestvedamisstiilidest.

Eestvedamisstiilide liigitusi on mitmeid ning need tuginevad erinevatele teoreetilistele raamistikele. Ilmselt enim rakendust leidnud eestvedamisstiilide liigituseks on ümberkujundav-pragmaatiline raamistik. Selle juures vastanduvad üksteisele ümberkujundav eestvedamisstiil (*transformational leadership*) ja pragmaatiline eestvedamisstiil (*transactional leadership*).

Pragmaatiline eestvedamine põhineb alluva isiklikel huvidel ja vahetustehingul. Juht üritab motiveerida alluvat soovitud viisil käituma, pakkudes talle tasu, mis vastab tema huvidele ja aitab rahuldada tema vajadusi. (Burns 2012) Pragmaatilises eestvedamises on kesksel kohal töötajatele tööülesannete jaotamine, eesmärkide seadmine ning motiveeriva tasu pakkumine nõutava töösoorituse ja eesmärkide täitmise saavutamise eest (Aydin, Sarier & Uysal 2013).

Ümberkujundav eestvedamine põhineb aga alluvate arengule kaasaitamisel, nende motiveerimisel oma potentsiaali realiseerimisel (Burns 2012). Samuti on ümberkujundav eestvedamine suunatud töötajates ja organisatsioonides muutuste saavutamisele (Hallinger 2003). Kivirähk (2007) nimetab ümberkujundavat eestvedamist perspektiivseks eestvedamiseks, märkides, et see on võrreldes pragmaatilise eestvedamisega rohkem pikaajalisele perspektiivile suunatud. Seega võib pidada pragmaatilist ja ümberkujundavat eestvedamist üksteisest põhimõtteliselt erinevateks, sest esimene on suunatud üksikutele ülesannetele ja lühiajalisele perspektiivile, ümberkujundav eestvedamine aga pikaajalisele arengule.

Nii pragmaatilise kui ümberkujundava eestvedamise juures eristatakse veel nende alla kuuluvaid dimensioone. Pragmaatilise eestvedamise dimensioonideks on süsteemne tasustamine

(*contingent reward*) ning aktiivne ja passiivne erandi kaudu juhtimine (*management by exception*). Süsteemne tasustamine näitab, millises ulatuses rakendab juht kindlaid põhimõtteid vahetustehingute sõlmimisel alluvatega. Nimetatud põhimõtted seisnevad kindlate reeglite ja eesmärkide seadmises ning nende seostamises tasude ja karistustega. (Judge & Piccolo 2004) Erandi kaudu juhtimine tähendab seda, et juht sekkub alluvate tegevusse üksnes erandjuhtudel, näiteks kui ilmneb, et töötaja rikub reegleid või kui töötaja kohta esitatakse kaebus. Erandi kaudu juhtimise aktiivne ja passiivne vorm erinevad juhi sekkumise ajastamise poolest: aktiivse erandi kaudu juhtimise korral sekkub juht sagedamini ja kiiremini. Passiivse erandi kaudu juhtimisel väldib juht sekkumist ning teeb seda ainult tõsiste probleemide korral. (Avolio *et al.* 1999) Mõnikord on passiivset erandi kaudu juhtimist käsitletud pragmaatilise ja ümberkujundava eestvedamise kõrval kolmanda, eraldiseisva *laissez faire*-eestvedamisstiilina (Judge & Piccolo 2004; Spinelli 2006).

Ümberkujundava eestvedamise dimensioonid on karisma (*charisma*), inspireeriv motiveerimine (*inspirational motivation*), intellektuaalne stimuleerimine (*intellectual stimulation*) ja individuaalne lähenemine (*individualized consideration*). Karisma ehk idealiseeritud mõju (*idealized influence*) näitab, millises ulatuses juht käitub viisil, et alluvad teda imetlevad ja soovivad temaga samastuda. Inspireeriv motiveerimine näitab, kuid võrd juht suudab viia alluvateni neid inspireeriva visiooni. (Judge & Piccolo 2004) Karisimat ja inspireerivat motivatsiooni on Avolio *et al.* (1999) käsitletud ühtse karismaatilise-inspireeriva dimensioonina. Intellektuaalne stimuleerimine näitab, millisel määral juht ergutab alluvaid olema loovad ja kuid võrd juht on valmis võtma riske ja rakendama alluvate poolt loodud uusi ideid. Individuaalne lähenemine näitab, kui palju juht võtab arvesse alluvate erinevaid vajadusi, kui palju juht pöörab tähelepanu üksikute alluvate muredele ja probleemidele. (Judge & Piccolo 2004)

Kuigi ümberkujundav ja pragmaatiline eestvedamine erinevad üksteisest, ei pea Bass (1995) neid kahte eestvedamisstiili üksteist välistavaks. See tähendab, et juhil on võimalik rakendada mõlemat eestvedamisstiili, kuid nende rakendamise ulatus võib olla erinev. Praktikas ei ole enamasti võimalik väita, et üks juht on üksnes ümberkujundav ja teine pragmaatiline, vaid selle asemel saab pigem öelda, et üks juht rakendab suhteliselt rohkem ümberkujundavat eestvedamisstiili.

Demokraatlik ja autokraatlik eestvedamisstiil moodustavad ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamise kõrval eraldiseisva eestvedamise dimensiooni. Seetõttu võib näiteks juht, kes

peamiselt rakendab ümberkujundavat eestvedamist, samaaegselt rakendada nii demokraatlikku kui autokraatlikku eestvedamist (Bass 1995). Kolmanda olulisema liigitusena võib esile tuua ülesandele orienteeritud (*task-oriented*) ja suhetele orienteeritud eestvedamise (*relationship-oriented*). Esimesel juhul keskendub juht sellele, et alluvad suudaksid täita etteantud ülesandeid, teisel juhul keskendub juht alluvate heaolule, motivatsioonile ja rahulolule. (Taberno, Chambel, Currel & Arana 2009)

Käeoleva töö empiirilises uuringus vaadeldakse õpetajate töörahulolu seoseid koolijuhi poolt rakendatava pragmaatilise ja ümberkujundava eestvedamisega. Nimetatud eestvedamisstiilid on valitud, kui varasemalt koolijuhtide kontekstis kõige rohkem käsitlust leidnud. Järgnevalt selgitataksegi, kuidas võib eestvedamine töötajate rahulolu mõjutada.

Kokkuvõtvalt hõlmab õpetajate eestvedamine koolijuhi käitumist. Koolijuhtidel on võimalik rakendada erinevaid eestvedamisstiile. Kõige levinumaks liigituseks on eestvedamisstiilide jaotamine ümberkujundavaks ja pragmaatiliseks.

1.3. Eestvedamise ja töörahulolu seos

Kuidas on eestvedamisstiilide rakendamine seotud töötajate rahuloluga, on teadlaste seas palju vaidlust ja eriarvamusi tekitanud (Rad & Yarmohammadian 2006). Juhi poolt rakendatavad eestvedamisstiilid võivad mõjutada töötajate rahulolu. Rahulolu juhiga on üks töörahulolu osa ning see osa töörahulolust on eestvedamise poolt kõige otsesemalt mõjutatav (Derue *et al.* 2011). Bass (1999) väitel mõjutabki eestvedamine üldist töörahulolu läbi rahulolu juhiga, mille kaudu lõppkokkuvõttes võib eestvedamine mõjutada töörahulolu positiivses või negatiivses suunas. Voon *et al.* (2011) märgivad, et eestvedamine kujundab töökeskkonda ning töökeskkond omakorda mõjutab töörahulolu.

Teoreetiliselt võttes võib esile tuua mitmed põhjused, miks ümberkujundav eestvedamine võib mõjutada töörahulolu positiivselt. Ümberkujundav eestvedamine võtab arvesse töötajate individuaalsust ja keskendub töötajate arengule (Bass 1999). Ümberkujundavat eestvedamist rakendavad juhid aitavad töötajatel paremini saavutada edu ja leida lahendusi probleemidele, mis võib viia nende paremate töötulemusteni, mis omakorda toob kaasa kõrgema rahulolutaseme (Nemanich & Keller 2007).

Pragmatilise eestvedamise alla kuuluv erandi kaudu juhtimine võib mõjuda töörahalolu negatiivselt, kui töötajal esineb probleeme, kuid ta ei saa nende korral juhilt õigel ajal või piisavalt tuge (Bass 1999). Bass (1995) on seisukohal, et pragmaatiline eestvedamine võib tagada rahuldava töötajate rahulolu taseme, kuid kõrgema töörahalolu jaoks on vaja rakendada ümberkujundavat eestvedamist.

Mitmete autorite, näiteks Chang ja Lee (2007), Emery ja Barker (2007) ning Voon *et al.* (2011) empiiriliste uuringute tulemused näitavad, et ümberkujundava eestvedamise rakendamine annab kõrgema töötajate rahulolutaseme. Judge ja Piccolo (2004) poolt 87 varasema uuringu andmete põhjal läbiviidud metaanalüüs näitas, et ümberkujundav eestvedamine on võrreldes pragmaatilise eestvedamisega töötajate juhiga rahuloluga positiivselt seotud. Samal ajal kui eristada pragmaatilise eestvedamise juures süsteemset tasustamist teistest dimensioonidest, siis osutus süsteemne tasustamine üldise töörahaloluga positiivsemalt seotuks kui ümberkujundav eestvedamine. Antoni ja Syrek (2012) uuringu tulemused näitavad, et ümberkujundava eestvedamise rakendamine on peale üldise töörahalolu positiivselt seotud ka töötajate rahuloluga töötasu suhtes.

Kuna töötajate rahulolu sõltub mitmetest teguritest ning eestvedamise ja töötajate rahulolu vahelist seost võivad mõjutada konkreetse organisatsiooniga seotud tegurid, näiteks organisatsioonikultuur (Chang & Lee 2007), siis ei saa eeldada, et sama eestvedamisstiili rakendamine mõjutaks kõikides organisatsioonides töötajate rahulolu ühesuguselt. Rad ja Yarmohammadian (2006) märgivad, et ei ole võimalik anda ühtset soovitusi kõikidele organisatsioonidele, millist eestvedamist peaksid selle juhid rakendama, vaid oluline on arvestada organisatsiooni eripära, sh organisatsioonikultuuri ja organisatsiooni vanust. Sellest tulenevalt võib eeldada, et arvestades kooli kui organisatsiooni eripära, ei pruugi näiteks äriettevõtete andmetel tehtud uuringute tulemused eestvedamise ja töörahalolu vahelise seose kohta alati kehtida, samal ajal võib nimetatud seost mõjutada ka konkreetse kooli eripära.

Eelnimetatud asjaolude tõttu on eestvedamise ja töörahalolu kohta tehtud eraldiseisvaid uuringuid ka koolides, kus tavaliselt on uuritud, kuidas õpetajate töörahalolu on seotud koolijuhid rakendatavate juhtimisstiilidega. Bogler (2001) on leidnud, et õpetajate töörahalolu on positiivses seoses ümberkujundava eestvedamise rakendamisega ja negatiivses seoses pragmaatilise eestvedamisstiili rakendamisega koolijuhid poolt. Griffith (2004) on samuti jõudnud

tulemusele, et õpetajate töörahulolu on positiivses seoses ümberkujundava eestvedamise rakendamisega koolijuhi poolt. Nguni *et al.* (2006) uuringu tulemused näitavad, et õpetajate töörahulolu on positiivses seoses ümberkujundava eestvedamise kõikide dimensioonidega. Samal ajal on õpetajate töörahulolu pragmaatilise eestvedamise dimensioonidest positiivses seoses süsteemse tasustamise ja aktiivse erandi kaudu juhtimisega, kuid mitte passiivse erandi kaudu juhtimisega. Kuigi ümberkujundava eestvedamise seos töörahuloluga on tugevam kui pragmaatilise eestvedamise puhul, leiavad Nguni *et al.* (2006), et kooli juhid peaksid rakendama korraga mõlemat eestvedamisstiili.

Eestis on eestvedamise ja õpetajate töörahulolu vahelist seost uurinud Jakobson (2013), kelle poolt Tartu Gümnaasiumides läbiviidud uuringu tulemused näitasid, et nii ümberkujundava kui pragmaatilise eestvedamise näitaja on positiivses seoses rahuloluga juhtimisega, kuid seos ümberkujundava eestvedamisega oli positiivsem. Õpetajate töörahulolu üldiselt oli positiivses seoses ümberkujundava eestvedamisega, samal ajal kui seos pragmaatilise eestvedamisega puudus. Eesti andmetel on õpetajate eestvedamise ja töörahulolu vahelist seost uurinud veel Kuusk (2015), kes käsitles jagatud eestvedamise seost töörahuloluga Pärnu üldhariduskoolides. Tema uuringu tulemused näitavad, et jagatud eestvedamise rakendamine on positiivses seoses õpetajate rahuloluga.

Seega võib varasemate uuringute tulemuste põhjal kokkuvõtlikult väita, et mitmeid kordi on leidnud kinnitust, et ümberkujundava eestvedamise rakendamine koolijuhi poolt on positiivses seoses õpetajate töörahuloluga. Samal ajal ei ole uuritud, milliste töörahulolu komponentidega on koolijuhi poolt rakendatav eestvedamine täpsemalt seotud.

2. ÕPETAJATE TÖÖRAHULOLU JA KOOLIJUHI EESTVEDAMISSTIILI UURINGU METOODIKA

Järgnevalt kirjeldatakse töös läbiviidava uuringu metoodikat. Esimesena tuuakse välja andmekogumisinstrumentina kasutava küsimustiku koostamise alused, millele järgnevad valimi koostamise, uuringu läbiviimise ja andmetöötluse põhimõtted.

2.1. Uuringus kasutatud küsimustikud

Tulenevalt töö eesmägist on vajalik mõõta õpetajate töörahulolu ja hinnanguid nende tajutava koolijuhi eestvedamisstiili kohta. Andmete kogumiseks viidi õpetajate seas läbi ankeetküsitlus.

Küsitluse ankeedi (vt Lisa 1) koostamisel kasutati Avolio *et al.* (1999) küsimustikku koolijuhi eestvedamisstiilide ja Watson *et al.* (2007) küsimustikku töörahulolu kohta. Töö autor tõlkis nimetatud autorite küsimustikud eesti keelde. Küsitluse ankeeti lülitati ka küsimused kooli kohta, kus õpetaja töötab, ja selles koolis töötamise alguse kohta. See võimaldab teha küsitlustulemuste analüüsi koolide kaupa ja vastavalt koolist töötatud ajale.

Avolio *et al.* (1999) küsimustikus on 36 väidet eestvedamisstiilide kohta. Iga väite kohta tuleb vastajatel anda viieballisel skaalal hinnanguid, millisel määral väitega nõustutakse. Küsimustikul on kuus alaskaalat. Väited 1–12 mõõdavad karismaatilist käitumist, 13–16 intellektuaalset stimuleerimist, 17–20 individuaalset lähenemist, 21–24 süsteemset tasustamist, 25–28 aktiivset erandi kaudu juhtimist, 29–36 passiivset erandi kaudu juhtimist. Seega mõõdavad väited 1–20 ümberkujundavat ja 21–36 pragmaatilist eestvedamist. Iga alaskaala skoor saadakse väidete kohta antud hinnangute aritmeetilise keskmisena, mis tähendab, et alaskaalade skoorid jäävad vahemikku 1–5. Ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamise skoorid saadakse vastavate alaskaalade skooride liitmisel, seega jäävad ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamise skoorid vahemikku 3–15.

Watson *et al.* (2007) küsimustikus on 35 väidet töörahulolu kohta, millest käesolevas töös kasutatakse 28. Küsimustikust jäeti välja väited mittepalgaliste soodustustega (*fringe benefits*) rahulolu kohta, kuna autori hinnangul ei ole need Eestis õpetajate tasustamisel olulised. Iga väite kohta tuleb vastajatel anda kuueballisel skaalal hinnanguid, millisel määral väitega nõustutakse.

Küsimustikul on seitse alaskaalat, mis mõõdavad töörahulolu erinevaid komponente. Väited 1–4 mõõdavad rahulolu töötasuga, 5–8 edutamisega, 9–12 koolijuhiga, 13–16 protseduuridega, 17–20 töökaaslastega, 21–24 töö sisuga ja 25–28 kommunikatsiooniga. Iga alaskaala skoor saadakse selle väidete kohta antud hinnangute aritmeetilise keskmisena, mis tähendab, et alaskaalade skoorid jäävad vahemikku 1–6. Töörahulolu üldskoor saadakse töörahulolu komponentide skooride liitmisel. Seega jäävad üldskoorid vahemikku 7–42.

2.2. Valim

Küsitluse valim koostati mugavusvalimi põhimõttel. Töö autor valis välja üheksa kooli. Nendest koolidest õnnestus saada uuringu läbiviimiseks nõusolek viiest koolist.

Küsitlusele vastasid viis kooli, milleks olid Pärnu Kuninga Tänav Põhikool, Tallinna Laagna Gümnaasium, Tallinna Südalinna Kool, Viljandi Paalalinna Kool ja Tallinna Pelgulinna Gümnaasium. Kõikidest koolidest kaasati valimisse kõik õpetajad. Koolides on õpetajate arvud 2017/18 õppeaasta alguse seisuga järgmised: Pärnu Kuninga Tänav Põhikool – 42, Tallinna Laagna Gümnaasium – 58, Tallinna Südalinna Kool – 33, Viljandi Paalalinna Kool – 34 ja Tallinna Pelgulinna Gümnaasium – 73.

2.3. Andmekogumise protseduur

Töö autor pöördus koolide direktorite poole uuringu läbiviimiseks nõusoleku saamiseks. Pärast nõusoleku saamist kooskõlastati uuringu läbiviimine. Neljas koolis viis töö autor küsitluse läbi kohapeal. Kahes koolis (Tallinna Pelgulinn Gümnaasium ja Tallinna Laagna Gümnaasium) viis autor läbi küsitluse päeval, mil koolis toimus koolitus, ja see võimaldas jaotada õpetajatele küsitluslehed koolituse käigus. Kahes ülejäänud koolis (Tallinna Südalinna Kool ja Viljandi Paalalinna Gümnaasium) jagas töö autor küsitluslehed õpetajatele, kes koolis kohapeal viibisid. Kõikides nendes neljas koolis kogus töö autor täidetud küsitluslehed ise kokku. Pärnu Kuninga Tänav Põhikooli saatis autor küsitluslehed direktorile, kes korraldas küsitluse läbiviimise kohapeal. Hiljem saatis direktor täidetud küsitluslehed postiga töö autorile tagasi. Küsitluse läbiviimine koolides toimus 2017. a. augustis, septembris ja oktoobris.

Tabel 1. Küsitlusele vastamise statistika

Kool	Õpetajaid	Vastanuid	Vastamismäär (%)
Pärnu Kuninga Tänav Põhikool	42	36	85,7
Tallinna Laagna Gümnaasium	58	23	39,7
Tallinna Südalinna Kool	33	17	51,5
Viljandi Paalalinna Kool	34	15	44,1
Tallinna Pelgulinna Gümnaasium	73	50	68,5
Kokku	240	141	58,8

Allikas: autori koostatud

Kokku laekus 144 täidetud ankeeti, kuna kolm ankeedi olid täidetud puudulikult, kasutati töös 141 ankeeti. Küsitlusele vastamismääraks kujunes 58,8%. Vastamismäär oli koolides väga erinev, jäädes vahemikku 39,7–85,7%. (Tabel 1)

2.4. Andmetöötlus

Töö autor sisestas paber kandjal küsitluslehtede tulemused elektroonilisse andmebaasi. Andmetöötluseks kasutati tarkvaraprogrammi SPSS. Andmesisestamise käigus jäeti kõrvale kolm ankeeti, millest oli täidetud vähem kui 75%. Kokku sisestati 141 ankeeti.

Watson *et al.* (2007) küsimustikus on küsimuste 2, 3, 5, 10, 11, 13, 15, 16, 18, 20, 21, 26, 27 ja 28 juures kasutatud pööratud kodeerimist, mille puhul väljendas väitega mittendüstumine kõrgemat töörahulolu Andmetöötluse käigus kodeeriti väidete vastused ümber järgnevalt: 1 = 6, 2 = 5, 3 = 4, 4 = 3, 5 = 2, 6 = 1. Seejärel arvutati kõigi alaskaalade skoorid iga vastaja kohta ja ümberkujundava eestvedamise, pragmaatilise eestvedamise ja töörahulolu üldskoorid iga vastaja kohta.

Hindamaks andmekogumisinstrumenti reliaablust, arvutati kõikide alaskaalade kohta Cronbachi α väärtused. Selle kohta saadi järgmised eestvedamisstiilide osas järgmised tulemused: karisma Cronbachi $\alpha = 0,93$ intellektuaalne stimuleerimine Cronbachi $\alpha = 0,70$, individuaalne lähenemine Cronbachi $\alpha = 0,91$, süsteemne tasustamine Cronbachi $\alpha = 0,74$, aktiivne erandi kaudu juhtimine Cronbachi $\alpha = 0,70$, passiivne erandi kaudu juhtimine Cronbachi $\alpha = 0,82$. Töörahulolu alaskaalade reliaabluse hindamisel saadi järgmised tulemused: rahulolu töötasuga Cronbachi $\alpha = 0,69$, rahulolu edutamisega Cronbachi $\alpha = 0,74$, rahulolu koolijuhiga Cronbachi $\alpha = 0,81$, rahulolu protsessidega Cronbachi $\alpha = 0,72$, rahulolu kaaslastega Cronbachi $\alpha = 0,79$,

rahulolu töö sisuga Cronbachi $\alpha = 0,75$, rahulolu kommunikatsiooniga Cronbachi $\alpha = 0,82$. Nende tulemuste põhjal võib pidada nii eestvedamise kui töörahulolu alaskaalade reliaablust piisavaks, et saaks väita, et alaskaala väited iseloomustavad ühte ja sama nähtust.

Andmeanalüüsi käigus leiti esmalt kõikide skooride kohta kirjeldava statistika näitajad: aritmeetiline keskmine, standardhälve, miinimum ja maksimum. Kirjeldav statistika võimaldab saada esmase ülevaate andmetest. Seejärel võrreldi nii eestvedamise kui töörahulolu näitajaid sõltuvalt koolist ja õpetaja poolt koolis töötatud ajast. Selle analüüsi jaoks leiti skooride keskvaartused kooli ja koolis töötatud aja järgi ning võrreldi nende erinevust dispersioonanalüüsi abil. Seoste statistilise olulisuse hindamisel lähtuti olulise nivoost 0,05. Kui dispersioonanalüüsis ilmnedid statistiliselt olulised erinevused gruppide vahel, siis kasutati täiendavalt Bonferroni post-hoc testi, et selgitada välja, milliste gruppide vahelised erinevused olid olulised. Sellise analüüsiga saadakse teada, kas eestvedamise ja töörahulolu hinnangud on koolide ja tööstaaži järgi erinevad. Dispersioonanalüüsi kasutamine on antud juhul õigustatud, sest eestvedamise ja töörahulolu skaalade ja alaskaalade skoorid võivad omada piisavat arvu erinevaid väärtuseid, et neid saab käsitleda pidevate tunnustena.

Koolijuhhi eestvedamisstiilide hinnangute ja töörahulolu vaheliste seoste uurimiseks kasutati korrelatsioonanalüüsi. Kasutati Pearsoni korrelatsioonikordajat. Korrelatsioonikordajate statistilise olulisuse hindamisel lähtuti olulise nivoost 0,05. Pearsoni korrelatsioonikordaja kasutamine on õigustatud, sest eestvedamise ja töörahulolu skaalade ja alaskaalade skoorid on käsitletavad pideva tunnusega.

Kõigepealt arutati nii eestvedamisstiilide kui töörahulolu kohta alaskaalade vahelised korrelatsioonikordajad, mis võimaldavad hinnata, kas alaskaalade skoorid on sama skaala piires omavahel seotud. Korrelatsioonikordajate tõlgendamisel lähtuti Evans (1996) soovitustest, mille järgi $r < 0,20$ tähendab väga nõrka korrelatsiooni $r = 0,20-0,39$ nõrka, $r = 0,40-0,59$ mõõdukat, $r = 0,60-0,79$ tugevat ja $r = 0,80-1,00$ väga tugevat korrelatsiooni.

Viimasena tehti eestvedamisstiilide ja töörahulolu hinnangute vaheliste seoste korrelatsioonanalüüs. Selle juures hinnati esimesena seoseid ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamise üldskooride ja töörahulolu vahel. Kuna selgus, et ümberkujundava eestvedamise ja töörahulolu vahel esinevad statistiliselt olulised seosed, tehti lisaanalüüs, milles hinnati seoseid ümberkujundava eestvedamise kolme alaskaala ja töörahulolu vahel. Autor otsustas detailsemalt

uurida ka seda, kuidas on pragmaatilise eestvedamise alaskaalade skoorid seotud töörahuloluga. Selleks hinnati seoseid pragmaatilise eestvedamise kolme alaskaala ja töörahulolu vahel.

3. ÕPETAJATE TÖÖRAHULOLU JA KOOLIJUHI EESTVEDAMISSTIILI UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED

Töö viimases peatükis esitatakse uurimistulemused, sellele järgneb tulemuste arutelu, milles seostatakse tulemusi teoreetiliste lähtekohtade ja varasemate empiiriliste uuringute tulemustega ning tehakse järeldused.

3.1. Uuringu tulemused

Küsitluse tulemused näitavad, et keskmiselt tajuvad uuringus osalenud õpetajad, et koolijuhid rakendavad rohkem ümberkujundavat kui pragmaatilist eestvedamist. Sellele viitab ümberkujundava eestvedamise skoori kõrgem keskvärtus (11,92) võrreldes pragmaatilise eestvedamise skoori keskvärtusega (8,57). Ümberkujundavast eestvedamisest rakendavad koolijuhid õpetajate hinnangul kõige rohkem karismat ja vähem individuaalset lähenemist ning intellektuaalset stimuleerimist. Pragmaatilisest eestvedamisest rakendavad koolijuhid õpetajate arvates kõige rohkem süsteemset tasustamist ja vähem nii passiivset kui aktiivset erandi kaudu juhtimist. (Tabel 2)

Tabel 2. Eestvedamisstiilide näitajate kirjeldav statistika

Näitaja	Keskvärtus	Standardhälve	Miinumum	Maksimum
Karisma	4,23	0,66	1,92	5,00
Intellektuaalne stimuleerimine	3,81	0,73	1,50	5,00
Individuaalne lähenemine	3,88	0,88	1,25	5,00
Süsteemne tasustamine	3,64	0,85	1,25	5,00
Aktiivne erandi kaudu juhtimine	2,32	0,87	1,00	5,00
Passiivne erandi kaudu juhtimine	2,59	0,64	1,38	5,00
Ümberkujundav eestvedamine	11,92	1,96	4,92	15,00
Pragmaatiline eestvedamine	8,57	1,46	5,38	13,00

Allikas: autori koostatud

Tabelis 2 toodud tulemused viitavad sellele, et õpetajate hinnangud koolijuhi eestvedamisele võivad väga palju erineda. Kõige madalamad eestvedamise näitajate skoorid jäävad vahemikku 1,00–1,50 ehk need on miinumumilähedased. Kõige kõrgemad eestvedamise skoorid on aga maksimaalsed (5,00). See näitab, et õpetajad võivad koolijuhtide poolt eestvedamisstiilide rakendamist väga erinevalt tajuda.

Tööraahulolu näitajate kirjeldava statistika (vt Tabel 3) põhjal selgub, et õpetajad on kõige rohkem rahul töö sisuga ja töökaaslastega ning veidi vähem koolijuhiga. Kõige madalam on rahulolu edutamise ja töötasuga. Keskmise tööraahulolu üldskoor on 30,97 punkti 42 võimalikust. See näitab, et keskmiselt on õpetajad tööga pigem rahul kui rahulolematud.

Ka tööraahulolu näitajate juures võib märgata tulemuste suurt varieeruvust. Kõige suurem varieeruvus on standardhälbe alusel rahulolus töötasuga ja edutamisega. Nende näitajate juures leidub õpetajaid, kellel vastav näitaja on minimaalse võimaliku väärtusega, samal ajal on osa õpetajaid hinnanud rahulolu töötasu ja edutamisega maksimaalsete võimalike hinnetega.

Tabel 3. Tööraahulolu näitajate kirjeldav statistika

Näitaja	Keskvärtus	Standardhälve	Miinumum	Maksimum
Töötasuga	3,55	1,23	1,00	6,00
Edutamisega	3,53	1,27	1,00	6,00
Koolijuhiga	4,99	1,01	2,25	6,00
Protsessidega	4,15	0,97	1,50	6,00
Töökaaslastega	5,14	0,82	1,75	6,00
Töö sisuga	5,16	0,70	2,25	6,00
Kommunikatsiooniga	4,66	1,06	1,25	6,00
Rahulolu kokku	30,97	5,05	20,17	41,00

Allikas: autori koostatud

Tabelis 4 toodud koolijuhi eestvedamisstiilide näitajate keskvärtusi võrreldes selgub, et koolijuhid on eestvedamise poolest erinevad ja seda eriti ümberkujundava eestvedamise osas. Dispersioonanalüüsi tulemused näitavad, et olulised erinevused koolide vahel esinevad nii ümberkujundava eestvedamise üldskoori kui selle kõigi kolme alaskaala (karisma, intellektuaalne stimuleerimine, individuaalne lähenemine) skooride puhul. Kõige rohkem tajuvad koolijuhi ümberkujundavat eestvedamist Pärnu Kuninga Tänav Põhikooli õpetajad, kõige vähem aga Viljandi Paalalinna Gümnaasiumi õpetajad (vastavalt $m = 13,50$, $m = 10,03$, $F = 13,40$, $p < 0,01$).

Seevastu pragmaatilise eestvedamise rakendamises on koolide vahelised erinevused väiksemad. Pragmatilise eestvedamise üldskooride keskvärtused ei ole koolide lõikes erinevad. Statistiliselt oluline erinevus esineb siiski ühe pragmaatilise eestvedamise alaskaala, milleks on süsteemne tasustamine, juures. Koolijuhi rakendatavat süsteemset tasustamist tajuvad kõige rohkem Pärnu

Kuninga Tänav Põhikooli õpetajad, kõige vähem aga Viljandi Paalalinna Gümnaasiumi õpetajad (vastavalt $m = 4,37$, $m = 3,17$, $F = 14,45$, $p < 0,01$).

Tabel 4. Eestvedamisstiilide näitajate keskväärtuste võrdlus koolide lõikes

Näitaja	Kuninga	Laagna	Südalinna	Paalalinna	Pelgulinna	F-statistik
Karisma	4,78	4,15	4,15	3,46	4,14	17,36*
Intellektuaalne stimuleerimine	4,11	3,73	3,71	3,43	3,78	2,85*
Individuaalne lähenemine	4,61	3,76	3,74	3,13	3,68	13,40*
Süsteemne tasustamine	4,37	3,53	3,75	3,17	3,26	14,45*
Aktiivne erandi kaudu juhtimine	2,33	2,29	2,34	2,65	2,23	0,67
Passiivne erandi kaudu juhtimine	2,29	2,49	2,29	3,16	2,79	8,85*
Ümberkujundav eestvedamine	13,50	11,64	11,59	10,03	11,60	13,40*
Pragmaatiline eestvedamine	8,98	8,34	8,38	8,99	8,30	1,65

Allikas: autori koostatud

Selgitus: * - $p < 0,05$

Tööraahulolu osas viitavad uuringu tulemused statistiliselt olulistele erinevustele koolide vahel. Dispersioonanalüüsi tulemuste põhjal võib seda väita nii tööraahulolu kohta üldiselt kui ka kõikide tööraahulolu komponentide kohta, kui rahulolu töö sisuga välja arvata. Kõige suurem tööraahulolu on Pärnu Kuninga Tänav Põhikooli õpetajatel ja kõige väiksem on tööraahulolu Viljandi Paalalinna Gümnaasiumi õpetajatel (vastavalt $m = 35,30$, $m = 28,58$, $F = 13,48$, $p < 0,01$). Pärnu Kuninga Tänav Põhikooli õpetajatel on ka kõige kõrgem rahulolu kõikide üksikute tööraahulolu komponentidega. Enamiku tööraahulolu komponentide (rahulolu edutamisega, koolijuhiga, töökaaslastega, kommunikatsiooniga) juures on kõige madalam rahulolu Viljandi Paalalinna Gümnaasiumi õpetajatel. Töötasuga rahulolu on kõige madalam Tallinna Laagna Gümnaasiumi õpetajatel ning rahulolu protsessidega ja töö sisuga on kõige madalam Tallinna Pelgulinna Gümnaasiumi õpetajatel. (Tabel 5)

Tabel 5. Tööra hulolu näitajate keskvaartuste võrdlus koolide lõikes

Näitaja	Kuninga	Laagna	Südalinna	Paalalinna	Pelgulinna	F-statistik
Töötasuga	4,45	3,01	3,84	3,50	3,09	9,44*
Edutamisega	4,40	2,91	3,81	3,19	3,23	7,58*
Koolijuhiga	5,78	4,56	5,09	4,17	4,84	12,50*
Protsessidega	4,60	4,03	4,12	3,97	3,95	2,82*
Töökaaslastega	5,75	5,05	5,20	4,77	4,83	9,54*
Töö sisuga	5,43	5,23	5,02	5,08	4,99	2,43
Kommunikatsiooniga	5,50	4,41	4,65	3,92	4,34	11,24*
Rahulolu kokku	35,30	29,21	31,72	28,58	29,11	13,48*

Allikas: autori koostatud

Selgitus: * - $p < 0,05$

Järgmisest tabelist 6 selgub, et koolijuhi eestvedamisstiilide tajumine üldiselt ei sõltu sellest, kui kaua on õpetaja samas koolis töötanud. Nii ümberkujundava kui pragmaatilise eestvedamise skoorides ei ole dispersioonanalüüsi tulemuste kohaselt statistiliselt olulisi erinevusi sõltuvalt õpetaja poolt koolis töötatud ajast. Seega võib väita, et koolis kauem ja vähem aega töötanud õpetajad tajuvad koolijuhi eestvedamisstiile sarnaselt.

Tabel 6. Eestvedamisstiilide näitajate keskvaartuste võrdlus sõltuvalt õpetaja poolt koolis töötatud ajast

Näitaja	Kuni 5 a	6–10a	11–20a	21 a ja rohkem	F-statistik
Karisma	4,34	4,25	4,20	4,06	1,22
Intellektuaalne stimuleerimine	3,92	3,77	3,71	3,87	0,60
Individuaalne lähenemine	4,02	3,90	3,79	3,75	0,76
Süsteemne tasustamine	3,80	3,66	3,53	3,49	1,08
Aktiivne erandi kaudu juhtimine	2,09	2,58	2,39	2,37	2,05
Passiivne erandi kaudu juhtimine	2,49	2,42	2,67	2,80	2,23
Ümberkujundav eestvedamine	12,28	11,92	11,71	11,68	0,86
Pragmaatiline eestvedamine	8,39	8,66	8,60	8,66	0,30

Allikas: autori koostatud

Selgitus: * - $p < 0,05$

Tööra hulolu juures näitavad dispersioonanalüüsi tulemused, et rahulolu edutamisega ja koolijuhiga on kõige kõrgem koolis kuni viis aastat töötanud õpetajatel ning kõige madalam 11-20 aastat töötanud õpetajatel. Ülejäänud tööra hulolu komponentide ja ka tööra hulolu üldskoori osas ei esine statistiliselt olulisi erinevusi sõltuvalt õpetaja poolt koolis töötatud ajast. (Tabel 7)

Seega koolis vähem aega töötanud õpetajatel on statistiliselt olulisel määral kõrgem rahulolu tase ainult üksikute töörahulolu komponentide osas.

Tabel 7. Töörahulolu näitajate keskväärtuste võrdlus sõltuvalt õpetaja poolt koolis töötatud ajast

Näitaja	Kuni 5 a	6–10a	11–20a	21 a ja rohkem	F-statistik
Töötasuga	3,73	3,80	3,18	3,34	1,72
Edutamisega	3,96	3,29	3,20	3,37	3,03*
Koolijuhiga	5,25	4,84	5,12	4,63	3,06*
Protsessidega	4,37	3,79	4,19	4,13	2,04
Töökaaslastega	5,14	5,15	5,09	5,13	0,04
Töö sisuga	5,19	5,10	5,16	5,12	0,11
Kommunikatsiooniga	4,79	4,78	4,41	4,47	0,90
Rahulolu kokku	32,43	30,38	29,66	30,29	2,50

Allikas: autori koostatud

Selgitus: * - $p < 0,05$

Korrelatsioonanalüüsi tulemusena selgus, et mitmed eestvedamisstiilide alaskaalad on omavahel tihedalt seotud. Eriti väljendub see ümberkujundava eestvedamise juures, mille puhul esinevad mõõdukad või tugevad positiivsed korrelatiivsed seosed juhi karisma, intellektuaalse stimuleerimise ja individuaalse lähenemise skooride vahel (Tabel 8), mis on ka ootuspärane, sest tegemist on ümberkujundava eestvedamise komponentidega.

Tabel 8. Eestvedamisstiilide alaskaalade vahelised korrelatsioonikordajad

	Alaskaala	1	2	3	4	5
1	Karisma					
2	Intellektuaalne stimuleerimine	0,58*				
3	Individuaalne lähenemine	0,74*	0,56*			
4	Süsteemne tasustamine	0,67*	0,50*	0,74*		
5	Aktiivne erandi kaudu juhtimine	-0,14	0,02	-0,01	0,08	
6	Passiivne erandi kaudu juhtimine	-0,44*	-0,17*	-0,36*	-0,35*	0,44*

Allikas: autori koostatud

Selgitus: * - $p < 0,05$

Pragmatilise eestvedamise skaalade vahel esinevad seosed on märkimisväärselt nõrgemad. Aktiivne ja passiivne erandi kaudu juhtimine on omavahel mõõdukas positiivses seoses, mis tähendab, et koolijuhid, kes rakendavad suhteliselt palju ühte tüüpi erandi kaudu juhtimist, rakendavad tõenäoliselt ka suhteliselt palju teist tüüpi erandi kaudu juhtimist. Passiivne erandi

kaudu juhtimine on negatiivses seoses kõikide ülejäänud eestvedamisstiilide skooriga ehk seda rakendavad rohkem koolijuhid, kes rakendavad kõiki teisi eestvedamisstiile vähem.

Ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamise üldskooride vahel esines nõrk positiivne seos ($r = 0,25$, $p < 0,01$). See tulemus näitab, et ümberkujundav ja pragmaatiline eestvedamine ei ole üksteist välistavad ning sama koolijuht võib rakendada mõlemat tüüpi eestvedamist. Ümberkujundav ja pragmaatiline eestvedamine on eelkõige seotud süsteemse tasustamise kaudu. Süsteemne tasustamine on positiivses seoses kõigi kolme ümberkujundava eestvedamise stiiliga.

Tabelist 9 selgub, et kõikide töörahulolu komponentide vahelised korrelatsioonikordajad on positiivsed ja statistiliselt olulised. See näitab, et õpetajad, kellel on suhteliselt kõrge rahulolutase töö ühe aspekti suhtes, on enamasti võrdlemisi rahul ka töö teiste aspektidega. Kõige tihedamalt on omavahel seotud rahulolu koolijuhiga ja rahulolu kommunikatsiooniga. Rahulolu töö sisuga on teiste töörahulolu komponentidega veidi nõrgemas seoses.

Tabel 9. Töörahulolu komponentide vahelised korrelatsioonikordajad

	Töörahulolu komponent	1	2	3	4	5	6
1	Töötasuga						
2	Edutamisega	0,39*					
3	Koolijuhiga	0,47*	0,52*				
4	Protsessidega	0,40*	0,37*	0,47*			
5	Töökaaslastega	0,30*	0,40*	0,53*	0,38*		
6	Töö sisuga	0,34*	0,27*	0,35*	0,28*	0,36*	
7	Kommunikatsiooniga	0,44*	0,56*	0,68*	0,41*	0,52*	0,45*

Allikas: autori koostatud

Selgitus: * - $p < 0,05$

Eestvedamisstiilide ja töörahulolu vaheliste seoste korrelatsioonanalüüs näitas, et ümberkujundav eestvedamine on tugevas positiivses seoses üldise töörahuloluga ($r = 0,65$) (Tabel 10). Seega näitavad need tulemused, et õpetajatel, kes tajuvad, et koolijuht rakendab rohkem ümberkujundavat eestvedamist, on suurem üldine töörahulolu.

Tabel 10. Eestvedamisstiilide ja töörahulolu vahelised korrelatsioonikordajad

Töörahulolu komponent	Ümberkujundav	Pragmaatiline
Töötasuga	0,40*	0,00
Edutamisega	0,51*	0,18*
Koolijuhiga	0,70*	0,04
Protsessidega	0,32*	-0,01
Töökaaslastega	0,47*	0,13
Töö sisuga	0,27*	-0,06
Kommunikatsiooniga	0,63*	-0,07
Rahuloluga kokku	0,65*	0,03

Allikas: autori koostatud

Selgitus: * - $p < 0,05$

Samuti selgus korrelatsioonanalüüsi tulemusena, et ümberkujundav eestvedamine on positiivses ja statistiliselt olulises seoses kõikide töörahulolu komponentide hinnangutega. Kõige tugevamas seoses on ümberkujundava eestvedamise rakendamine rahuloluga koolijuhiga ($r = 0,70$) ja kommunikatsiooniga ($r = 0,63$). Kõige nõrgemini on ümberkujundava eestvedamise rakendamine seotud rahuloluga töö sisuga ($r = 0,27$) ja protsessidega ($r = 0,32$). (Tabel 10)

Pragmaatilise eestvedamise rakendamine ei ole analüüsi tulemuste kohaselt õpetajate töörahuloluga seotud. Ainsa erandina saab esile tuua väga nõrgalt positiivse, kuid siiski statistiliselt olulise seose rahuloluga edutamisega ($r = 0,18$).

Kuna eelnevast analüüsist selgus, et koolijuhi poolt ümberkujundava eestvedamise rakendamine on seotud õpetajate töörahuloluga, siis viidi läbi detailsem analüüs, millega uuriti kolme erineva ümberkujundava eestvedamise alaskaala ja õpetajate töörahulolu vahelisi seoseid. Korrelatsioonanalüüsi tulemused näitavad, et kõik kolme ümberkujundava eestvedamise alaskaalat on positiivses ja statistiliselt olulises seoses õpetajate üldise töörahuloluga. Kõige tugevam on seos juhi karisma ja üldise töörahulolu vahel ($r = 0,67$) ning kõige nõrgemalt on töörahuloluga seotud intellektuaalne stimuleerimine ($r = 0,41$). Samuti näitavad analüüsi tulemused, et nii juhi karisma kui individuaalne lähenemine on positiivses ja statistiliselt olulises seoses kõikide töörahulolu komponentidega. Nii juhi karisma kui individuaalne lähenemine on kõige tugevemalt seotud rahuloluga koolijuhiga. Intellektuaalne stimuleerimine on positiivses ja statistiliselt olulises seoses kõikide töörahulolu komponentidega, v.a rahulolu töösisuga.

Tabel 11. Ümberkujundava eestvedamise stiilide alaskaalade ja töörahulolu vahelised korrelatsioonikordajad

Tööra hulolu komponent	Karisma	Intellektuaalne stimuleerimine	Individuaalne lähenemine
Töötasuga	0,40*	0,26*	0,39*
Edutamisega	0,45*	0,40*	0,48*
Koolijuhiga	0,77*	0,38*	0,68*
Protsessidega	0,34*	0,20*	0,29*
Töökaaslastega	0,52*	0,29*	0,42*
Töö sisuga	0,28*	0,16	0,25*
Kommunikatsiooniga	0,64*	0,38*	0,61*
Rahuloluga kokku	0,67*	0,41*	0,61*

Allikas: autori koostatud

Selgitus: * - $p < 0,05$

Hoolimata sellest, et analüüsi tulemusena selgus, et pragmaatilise eestvedamise rakendamine koolijuhi poolt ei ole õpetajate töörahuloluga seotud, otsustas autor ikkagi uurida detailsemalt ka seda, kuidas on pragmaatilise eestvedamise alaskaalade skoorid seotud töörahuloluga. Selgus, et süsteemne tasustamine on tugevas positiivses seoses üldise töörahuloluga ($r = 0,66$). Samuti on süsteemne tasustamine positiivses ja statistiliselt olulises seoses kõikide töörahulolu komponentidega. (Tabel 12)

Tabel 12. Pragmaatilise eestvedamise stiilide alaskaalade ja töörahulolu vahelised korrelatsioonikordajad

Tööra hulolu komponent	Süsteemne tasustamine	Aktiivne erandi kaudu juhtimine	Passiivne erandi kaudu juhtimine
Töötasuga	0,43*	-0,11	-0,41*
Edutamisega	0,53*	-0,07	-0,29*
Koolijuhiga	0,66*	-0,26*	-0,46*
Protsessidega	0,33*	-0,15	-0,23*
Töökaaslastega	0,57*	-0,09	-0,35*
Töö sisuga	0,29*	-0,16	-0,28*
Kommunikatsiooniga	0,52*	-0,21*	-0,58*
Rahuloluga kokku	0,66*	-0,21*	-0,53*

Allikas: autori koostatud

Selgitus: * - $p < 0,05$

Nii aktiivne kui passiivne erandi kaudu juhtimine on korrelatsioonanalüüsi tulemuste kohaselt negatiivses seoses õpetajate töörahuloluga. Kõige tugevamalt tuleb see seos välja passiivse erandi kaudu juhtimise juures ($r = -0,53$). Passiivne erandi kaudu juhtimine on kõige rohkem negatiivses seoses rahuloluga kommunikatsiooniga ja koolijuhiga. Aktiivse erandi kaudu

juhtimine on töörahuloluga nõrgas negatiivses seoses. Nimetatud seos avaldub statistiliselt olulisele määral koolijuhiga ja kommunikatsiooniga rahulolu juures.

3.2. Järeldused

Alljärgnevalt esitab töö autor töö tulemuste põhjal järeldused uurimisküsimuste kaupa, arutleb töö tulemuste tähenduse üle ja seostab tulemusi töö esimeses peatükis esitatud kirjanduse ülevaates toodud seisukohtadega.

Töö esimeseks uurimisküsimuseks on: milline on koolijuhi erinevate eestvedamisstiilide rakendamise seos õpetajate töörahuloluga üldiselt? Selgus, et kõige üldisemal tasandil on ümberkujundava eestvedamise rakendamine positiivses seoses õpetajate töörahuloluga. Pragmaatilise eestvedamise rakendamine ei ole aga õpetajate töörahuloluga seotud (kui vaadelda pragmaatilist eestvedamist tervikuna, ilma alaskaalasad eristamata).

See tulemus näitab, et õpetajate töörahulolu saavutamise seisukohast lähtudes tuleb pidada soovitavaks ümberkujundava eestvedamise rakendamist koolijuhi poolt. Analüüsi tulemused toetavad varasemaid teoreetilisi seisukohti, et ümberkujundava eestvedamise rakendamine võib mõjuda töörahulolule positiivselt (Bass 1999; Nemanich & Keller 2007). Samuti on töös saadud tulemused vastavuses Chang ja Lee (2007), Emery ja Barker (2007) ning Voon *et al.* (2011) empiiriliste uuringute tulemustega, mis näitavad, et ümberkujundava eestvedamise rakendamine annab kõrgema töötajate rahulolutaseme. Töö tulemused ühtivad ka Bogler (2001), Griffith (2004) ja Nguni *et al.* (2006) tulemustega õpetajate töörahulolu kohta, et ümberkujundava eestvedamise rakendamine koolijuhi poolt on positiivses seoses õpetajate töörahuloluga.

Ümberkujundava eestvedamise osas näitavad töö tulemused, et nii juhi karisma, intellektuaalse stimuleerimise kui individuaalse lähenemise rakendamine koolijuhi poolt on positiivses seoses õpetajate töörahuloluga. See tulemus on sarnane Nguni *et al.* (2006) poolt tuvastatuga, et õpetajate töörahulolu on positiivses seoses ümberkujundava eestvedamise kõikide dimensioonidega. Selle põhjal võib väita, et ümberkujundava eestvedamise osas peaksid koolijuhid rakendama nii karisemat, intellektuaalset stimuleerimist kui individuaalset lähenemist.

Kui analüüsiti detailsemalt koolijuhi pragmaatilise eestvedamise ja õpetajate töörahulolu vahelist seost, siis ilmnas, et süsteemse tasustamise rakendamine on õpetajate töörahuloluga positiivses seoses, kuid aktiivne ja passiivne erandi kaudu juhtimine on õpetajate rahuloluga negatiivses seoses. Seega võib pidada seose puudumist koolijuhi pragmaatilise eestvedamise ja õpetajate töörahulolu vahel lihtsustatud lähenemiseks, mis kehtib vaid siis, kui pragmaatilist eestvedamisstiili käsitleda agregeerituna. Need tulemused näitavad, et õpetajate töörahulolu seisukohast on oluline, et koolijuht rakendaks süsteemset tasustamist, kuid koolijuht peaks hoiduma erandi kaudu juhtimisest ja eriti selle passiivsest vormist.

Kui võrrelda bakalaureusetöö tulemusi Judge ja Picolo (2004) ja Nguni *et al.* (2006) poolt saaduga, siis on tulemused kokkulangevad selles osas, et õpetajate töörahulolu on pragmaatilise eestvedamise dimensioonidest positiivses seoses süsteemse tasustamisega. Samal ajal ei olnud aktiivse ja passiivse erandi kaudu juhtimise osas Judge ja Picolo (2004) uuringus seosed töörahuloluga statistiliselt olulised, bakalaureusetöös ilmnasid aga selles osas negatiivsed ja statistiliselt olulised seosed, kuigi seos aktiivse erandi kaudu juhtimise ja õpetajate töörahulolu vahel on nõrk.

Bakalaureusetöö teine uurimisküsimus on: milline on koolijuhi erinevate eestvedamisstiilide rakendamise seos õpetajate rahuloluga koolijuhiga? Selle kohta selgus, et ümberkujundava eestvedamine on positiivses seoses koolijuhiga rahuloluga. Samuti on kõik kolm ümberkujundava eestvedamise dimensiooni positiivses seoses koolijuhiga rahuloluga. Pragmaatiline eestvedamine tervikuna ei ole seotud koolijuhiga rahuloluga, kuid selle dimensioonidest on süsteemne tasustamine positiivses ning aktiivne ja passiivne erandi kaudu juhtimine negatiivses seoses õpetajate töörahuloluga.

Bakalaureusetöö tulemuste kohaselt on rahulolu koolijuhiga töörahulolu dimensiooniks, mis on kõige tugevamalt ümberkujundava eestvedamisega seotud. Samuti on rahulolu koolijuhiga ka töörahulolu dimensiooniks, mis on kõige tugevamalt seotud süsteemse tasustamine ning aktiivse ja passiivse erandi kaudu juhtimisega. Need tulemused näitavad, et ilmselt mõjutab koolijuhi rakendatav eestvedamine enim just seda, kui rahul ollakse koolijuhiga, ning eestvedamise mõju töörahulolu teistele aspektidele on nõrgem ja kaudsem. See tulemus on kooskõlas Derue *et al.* (2011) seisukohaga, et rahulolu juhiga on eestvedamise poolt kõige otsesemalt mõjutatav. Judge ja Piccolo (2004) empiirilised tulemused kinnitavad sama seisukohta.

Bakalaureusetöö kolmas uurimisküsimus on: milline on koolijuhi erinevate eestvedamisstiilide rakendamise seos õpetajate teiste töörahulolu komponentidega? Selle kohta näitavad töö tulemused, et ümberkujundav eestvedamine on positiivses seoses ka teiste töörahulolu komponentidega. Sealjuures on suhteliselt tugevam seos eestvedamise ja kommunikatsiooniga rahulolu osas. Ilmselt nähakse kommunikatsiooni koolijuhi olulise ülesande ja vastutusvaldkonnana. Koolijuhi eestvedamine on suhteliselt vähe seotud rahuloluga töö sisu üle. Selle kohta leiab autor, et õpetaja töö sisu ja olemus on kõikides koolides võrdlemisi sarnane ja see ei sõltu kuigi palju koolijuhist. Ka ei õnnestu koolijuhil kuigi palju mõjutada seda, kui palju õpetajatöö kui elukutse üldiselt õpetajatele meeldib.

Üldistavalt saab töö tulemuste põhjal väita, et seosed koolijuhi eestvedamise ja õpetajate töörahulolu osas on kõikide töörahulolu komponentide osas seose suuna poolest sarnased. See seaduspärasus kehtib nii ümberkujundava kui pragmaatilise eestvedamise puhul. Samuti on erinevate töörahulolu komponentide hinnangud omavahel positiivses seoses. Selle põhjal võib järeldada, et koolijuhi rakendatav eestvedamine on küll kõige tugevamalt seotud rahuloluga koolijuhiga, kuid sarnased seosed avalduvad ka teiste töörahulolu komponentide puhul. Töö tulemused ei näita, et teised töörahulolu komponendid käituksid nimetatud seose osas oluliselt erinevalt. Siiski võib märkida, et statistilisest olulisusest hoolimata on mõnede töörahulolu komponentide seosed koolijuhi eestvedamisega nõrgad.

Töö tulemused näitavad veel, et õpetajate poolt koolijuhi eestvedamisstiili tajumine ei sõltu koolis töötatud ajast. Samas esinevad siin märkimisväärsed erinevused koolijuhtide eestvedamisstiilide vahel sõltuvalt koolist. Need tulemused näitavad, et õpetajate poolt koolijuhi eestvedamisstiili tajumist võib pidada võrdlemisi objektiivseks, igal juhul võib väita, et see sõltub rohkem konkreetsest koolijuhist kui õpetajast, kes eestvedamisele hinnangut annab.

Huvitava tulemusena võib välja tuua veel, et õpetajate töörahulolu edutamise ja koolijuhiga on negatiivses seoses õpetajate poolt koolis töötatud ajaga. See viitab võimalusele, et kui õpetajad töötavad samas koolis pikemat aega, siis nad pettuvad koolijuhis ja edutamisevõimalustes. Ilmselt ei ootagi õpetaja esimestel koolis töötatud aastatel edutamist. Samuti ilmselt esimestel aastatel usutakse rohkem koolijuhi lubadusi ning juhi reaalsele tegudele saadakse hinnang anda alles mõnede aastate möödudes.

Töö piiranguna tuleb arvestada sellega, et analüüs on viidud läbi ristanndmete põhjal. Sellest tulenevalt ei võimalda töö tulemused anda vastust uuritud seoste põhjuslikkuse kohta. Töö tulemuste põhjal saab järeldada, et koolijuhi rakendatav ümberkujundav eestvedamine on seotud õpetajate kõrgema töörahuloluga. Samal ajal ei ole võimalik kindlalt väita, et kui koolijuht hakkab varasemaga võrreldes rohkem rakendama ümberkujundavat eestvedamist, siis see toob kaasa õpetajate töörahulolu tõusu.

Koolijuhi eestvedamise ja õpetajate töörahulolu vahelise seose põhjuslikkuse väljaselgitamiseks on vaja tulevikus läbi viia täiendav analüüs, milles uuritakse õpetajaid mitme ajaperioodi vältel. See võimaldab hinnata, kas ja kuidas on muutused koolijuhi eestvedamisstiilides seotud muutustega õpetajate töörahulolus. Sellel eesmärgil võib samades koolides viia näiteks aasta pärast läbi korduvuuringu, kus samad õpetajad vastavad aasta hiljem samadele küsimustikele.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk oli hinnata, kuidas on erinevate eestvedamisstiilide rakendamine üldhariduskoolide juhtide poolt seotud õpetajate rahuloluga üldiselt ja erinevate töörahulolu komponentidega eraldi.

Bakalaureusetöö uuringus selgus, et õpetajate arvates rakendavad koolijuhid rohkem ümberkujundavat kui pragmaatilist eestvedamist. Ümberkujundavat eestvedamist rakendatakse kooliti erineval määral, mis näitab, et koolijuhtide eestvedamisstiilid ei ole sarnased. Eestvedamisstiilide tajumine õpetajate poolt ei sõltu koolis töötatud ajast, mille põhjal võib väita, et eestvedamisstiilide hinnang sõltub rohkem konkreetsest koolijuhist kui õpetajast, kes eestvedamisele hinnangut annab.

Töö tulemused näitavad, et üldisel tasandil on õpetajate töörahulolu positiivses seoses koolijuhi ümberkujundava eestvedamisega, mis tähendab, et koolides, kus juhid rakendavad rohkem ümberkujundavat eestvedamist, on õpetajate töörahulolu keskmiselt kõrgem. Koolijuhi poolt pragmaatilise eestvedamise rakendamine ei ole juhul, kui pragmaatilise eestvedamise dimensioone täpsemalt ei eristata, õpetajate rahuloluga seotud.

Detailsemalt näitavad töö tulemused, et nii karisma, intellektuaalse stimuleerimise kui individuaalse lähenemise rakendamine koolijuhi poolt on positiivses seoses õpetajate töörahuloluga. Pragmaatilise eestvedamise detailsema analüüsi käigus selgus, et koolijuhi poolt süsteemse tasustamise rakendamine on õpetajate töörahuloluga positiivses seoses, kuid aktiivne ja passiivne erandi kaudu juhtimine on õpetajate rahuloluga negatiivses seoses. Seega võib pidada seose puudumist koolijuhi pragmaatilise eestvedamise ja õpetajate töörahulolu vahel lihtsustatud lähenemiseks, mis kehtib ainult siis, kui pragmaatilist eestvedamisstiili käsitleda agregeerituna.

Töörahulolu komponentide detailsem analüüs näitas, et ümberkujundav eestvedamine on positiivses seoses rahuloluga koolijuhiga. Samuti on kõik kolm ümberkujundava eestvedamise

dimensiooni positiivses seoses koolijuhiga rahuloluga. Pragmatiline eestvedamine tervikuna ei ole seotud koolijuhiga rahuloluga, kuid selle dimensioonidest on süsteemne tasustamine positiivses ning aktiivne ja passiivne erandi kaudu juhtimine negatiivses seoses õpetajate rahuloluga koolijuhiga.

Ümberkujundav eestvedamine on positiivses seoses ka kõigi teiste õpetajate töörahulolu komponentidega, kuid seos koolijuhiga rahuloluga on kõige tugevam. Seos rahuloluga töö sisuga on positiivne ja statistiliselt oluline, kuid nõrk. Pragmatilise eestvedamise osas näitavad uuringu tulemused, et süsteemne tasustamine on positiivses seoses kõigi õpetajate töörahulolu komponentidega ja passiivne erandi kaudu juhtimine on negatiivses seoses kõigi õpetajate töörahulolu komponentidega. Aktiivne erandi kaudu juhtimine on nõrgas negatiivses seoses kõigi õpetajate töörahulolu komponentiga ning osadel juhtudel ei ole seos statistiliselt oluline.

Tulemuste põhjal saab üldistada, et seosed koolijuhiga eestvedamise ja õpetajate töörahulolu osas on kõikide töörahulolu komponentide osas seose suuna poolest sarnased ja seda nii ümberkujundava kui pragmaatilise eestvedamise juures. Seega on õpetajate töörahulolu erinevad komponendid koolijuhiga eestvedamise seose osas sarnase käitumisega.

Töö tulemused on olulised koolijuhtide jaoks. Töös saadud tulemuste põhjal võib väita, et koolijuhid peaksid õpetajate kõrge rahulolu tagamiseks rakendama eelkõige ümberkujundavat eestvedamist. Pragmatilisest eestvedamisest peaksid nad rakendama süsteemset tasustamist.

Kuna analüüs põhineb ristanometel, siis töö tulemused ei võimalda anda vastust uuritud seoste põhjuslikkuse kohta. Töö tulemuste põhjal saab üksnes järeldada, et koolijuhiga rakendatav ümberkujundav eestvedamine on seotud õpetajate kõrgema töörahuloluga. Selle probleemi lahendamiseks on soovitatav tulevikus kordusuuringu läbiviimine samades koolides.

SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL PRINCIPAL'S LEADERSHIP STYLES AND TEACHERS' JOB SATISFACTION

Etty Tohv

Job satisfaction is important both from the viewpoint of employers and employees as low job satisfaction can cause unpleasant consequences to the both parties. Teachers job satisfaction can be regarded as especially essential due to the great importance of teacher's profession. Teachers' job satisfaction is influenced by many factors, school principal's leadership style is one of these factors. The relationship between school principal's leadership style and teachers' job satisfaction has been studied previously, but in the bachelor thesis teachers' job satisfaction will be studied by different facets.

The aim of the bachelor thesis was to evaluate how the application of different leadership styles by school principal is related to teachers' job satisfaction both on general and by different facets of job satisfaction. The thesis has three research questions:

- 1) What is the relationship between the application of different leadership styles by school principal to teachers' job satisfaction on the general?
- 2) What is the relationship between the application of different leadership styles by school principal to teachers' satisfaction with the principal?
- 3) What is the relationship between the application of different leadership styles by school principal to the other facets of teachers' job satisfaction?

The data for the empirical research was collected by a questionnaire survey, which took place in five Estonian general educational schools. The teachers filled in questionnaires about job satisfaction and perceptions of principals' leadership styles. 141 teachers responded to the survey.

It was found that according to the teacher's perception the school principals apply transformational leadership more than transactional leadership. Still, transformational leadership is applied to a different extent across schools, which shows that principals' have different leadership styles. The perception of school principal leadership styles does not depend on tenure, which means that the perception of leadership styles is likely do depend more from the principal than the teacher.

The results of the study show that on the general, teachers job satisfaction is positively related to transformational leadership. That means that in schools, where principals apply more transformational leadership, the teachers' job satisfaction is higher on the average. The application of transactional leadership is not related to teachers' job satisfaction is the transactional leadership is handled as a single construct.

More detailed analysis indicates that application of charisma, intellectual stimulation, individual consideration and contingent reward are positively related to teachers' job satisfaction. Active and passive management by exception is negatively related to teachers' job satisfaction. Thus, the result that transactional leadership is not related to teachers' job satisfaction, can be regarded as a simplification.

The analysis of facets of job satisfaction shows that application of transformational leadership is positively related to satisfaction with principal. In addition, all three dimensions of transformational leadership are positively related to satisfaction with principal. Transactional leadership as a single construct is not related to satisfaction with principal, but contingent reward is positively related and active and passive management by exception are negatively related to satisfaction with principal.

Transformational leadership is positively related to all other facets of job satisfaction, although the correlation with satisfaction with principal is the strongest. Correlations with some facets of job satisfaction (work content) are weak. Among transactional leadership, contingent reward is positively related to all facets of teacher job satisfaction. Passive management by exception in in negative relationship with all facets of teacher job satisfaction. Active management by exception is also negatively related to facets of teacher job satisfaction, but the correlations are insignificant in some cases.

According to the results, it can be generalized that the relationships between school principal's leadership styles and teacher job satisfaction have same directions for all facets of job satisfaction. Thus, different facets of job satisfaction react similarly to between school principal's leadership styles.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Antoni, C. H., & Syrek, C. J. (2012). Leadership and pay satisfaction: The mediating role of psychological contracts. – *International Studies of Management & Organization*, Vol. 42, No.1, 87-105.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, No. 4, 441-462.
- Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. – *Educational sciences: Theory and Practice*, Vol. 13, No.2, 806-811.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. – *The Leadership Quarterly*, Vol. 6, No.4, 463-478.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. – *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, No. 1, 9-32.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. – *Educational Administration Quarterly*, Vol. 37, No. 5, 662-683.
- Bowling, N.A., Eschleman, K.J. & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83, 915-934.
- Evans, J. D. (1996). *Straightforward Statistics for the Behavioral Sciences*. Brooks/Cole Publishing; Pacific Grove, California.
- Butler, R., & Shibaz, L. (2008). Achievement goals for teaching as predictors of students' perceptions of instructional practices and students' help seeking and cheating. – *Learning and Instruction*, Vol. 18, No. 5, 453-467.
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. New York: Open Road Media.
- Canrinus, E. T., Helms-Lorenz, M., Beijaard, D., Buitink, J., & Hofman, A. (2012). Self-efficacy, job satisfaction, motivation and commitment: exploring the relationships between indicators of teachers' professional identity. – *European Journal of Psychology of Education*, Vol. 27, No.1, 115-132.

- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. – *The Learning Organization*, Vol. 14, No. 2, 155-185.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. – *Personnel Psychology*, Vol. 64, No. 1, 7-52.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. – *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, 34-43.
- Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. – *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol. 11, No. 1, 77-125.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. – *Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 62, No.2, 105-112.
- Fila, M. J., Paik, L. S., Griffeth, R. W., & Allen, D. (2014). Disaggregating job satisfaction: Effects of perceived demands, control, and support. – *Journal of Business and Psychology*, Vol. 29, No. 4, 639-649.
- Freund, A. (2005). Commitment and job satisfaction as predictors of turnover intentions among welfare workers. – *Administration in Social work*, Vol. 29, No. 2, 5-21.
- Friday, S. S., & Friday, E. (2003). Racioethnic perceptions of job characteristics and job satisfaction. – *Journal of Management Development*, Vol. 22, No.5, 426-442.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. – *Journal of Educational Administration*, Vol. 42, No.3, 333-356.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, 159-170.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. – *Cambridge Journal of Education*, Vol. 33, No. 3, 329-352.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility?. – *School Leadership & Management*, Vol. 23, No. 3, 313-324.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference?. – *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 60, No. 2, 255-270.

- Jakobson, K. (2013). *Koolijuhtide eestvedamisstiilid ja nende seosed õpetajate töörahuloluga Tartu gümnaasiumide näitel*. Tartu Ülikool (Magistritöö).
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 530-541.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. – *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No.3, 376-407.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, 755-768.
- Kivirähk, K. (2007). *Tegelik ja ideaalne juhtimisstiil organisatsioonis ja nende seosed soorituse ja kohesiivsusega*. Tartu Ülikool (Magistritöö).
- Kuusk, S. (2015). *Jagatud eestvedamine Pärnu üldhariduskoolides (ESHA-ETUCE metoodika kohandamise alusel)*. Tartu Ülikool (Magistritöö).
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven 39ektor claims about successful school leadership. – *School Leadership and Management*, Vol. 28, No. 1, 27-42.
- Locke, E. A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. – M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1297-1349.
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality 39ekto and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. – *Personnel Psychology*, Vol. 59, No. 3, 591-622.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. – *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, No.1, 49-68.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. – *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 17, No. 2, 145-177.
- Northouse, P. (2012). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oakes: SAGE Publications.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. – *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 4, 766-788.
- Pearson, L. C., & Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and 39ektor39ive39ilis. – *Educational Research Quarterly*, Vol. 29, No.1, 37-54.

- Rad, M. M. A., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. – *Leadership in Health Services*, Vol. 19, No. 2, 11-28.
- Roos, W., & Van Eeden, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture: empirical research. – *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 34, No. 1, 54-63.
- Schiefele, U., & Schaffner, E. (2015). Teacher interests, mastery goals, and self-efficacy as predictors of instructional practices and student motivation. – *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 42, 159-171.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2009). Does school context 40ekto? Relations with teacher burnout and job satisfaction. – *Teaching and Teacher Education*, Vol. 25, No. 3, 518-524.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. – *The Journal of Socio-economics*, Vol. 29, No. 6, 517-538.
- Spilt, J. L., Koomen, H. M., & Thijs, J. T. (2011). Teacher wellbeing: The importance of teacher–student relationships. – *Educational Psychology Review*, Vol. 23, No. 4, 457-477.
- Spinelli, R. J. (2006). The applicability of Bass's model of transformational, transactional, and laissez-faire leadership in the hospital administrative environment. – *Hospital Topics*, Vol. 84, No. 2, 11-19.
- Tabernerero, C., Chambel, M. J., Curren, L., & Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. – *Social Behavior and Personality: an International Journal*, Vol. 37, No. 10), 1391-1404.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. – *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, Vol. 2, No. 1, 24-32.
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. – Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Eds.) *Well-being: The foundations of hedonic psychology* New York: Russell Sage Foundation, 392-412.
- Watson, A. M., Thompson, L. F., & Meade, A. W. (2007). Measurement invariance of the job satisfaction survey across work contexts. – *22nd Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New York., 1-17.
- Ybema, J. F., Smulders, P. G., & Bongers, P. M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. – *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 19, No.1, 102-124.

LISAD

Lisa 1. Küsitluse ankeet

Hea õpetaja!

Palun Teil vastata küsimustikule, millega uuritakse Teie töörahulolu ja selle seost koolijuhi tegevusega.

Küsimustiku täitmine võtab aega kuni 20 minutit. Vastamine on vabatahtlik ja anonüümne. Vastuseid analüüsitakse üldistatud kujul. Küsitluse tulemusi kasutatakse teaduslikel eesmärkidel.

Kool: _____

Töötan selles koolis alates aastast: _____

Hinnake palun kuivõrd Te nõustute järgmiste väidetega oma koolijuhi kohta (1- ei nõustu üldse, 5- nõustun täielikult). Vastus märkige ristiga alljärgnevasse tabelisse.

	1	2	3	4	5
1. Ma olen uhke oma koolijuhi üle					
2. Koolijuht ei lähtu oma tegevuses mitte ainult isiklikest huvidest					
3. Ma austan oma koolijuhti					
4. Koolijuht näib mulle autoriteetne					
5. Koolijuht räägib väärtustest					
6. Koolijuht räägib eetikapõhimõtete tähtsusest					
7. Koolijuht annab eetilise käitumisega eeskuju					
8. Koolijuht rõhutab kooli ühist missiooni					
9. Koolijuht on optimistlik					
10. Koolijuht on enesekindel					
11. Koolijuht räägib entusiastlikult					
12. Koolijuht tõstab meie teadlikkust olulisest teemadest					
13. Koolijuht seab kahtluse alla asju, mida tavapäraselt eeldatakse					
14. Koolijuht otsib uusi viise probleemide lahendamiseks					
15. Koolijuht pakub välja uudseid lahendusi					
16. Koolijuht pakub välja erinevaid vaatenurki					
17. Koolijuht läheneb alluvatele individuaalselt					
18. Koolijuht keskendub alluvate tugevatele külgedele					
19. Koolijuht õpetab ja annab nõu					
20. Koolijuht arvestab alluvate eripära					
21. Koolijuht selgitab, mida alluvatelt oodatakse					

22. Koolijuht abistab rohkem neid, kes ise rohkem pingutavad						
23. Koolijuht tasustab minu saavutusi						
24. Koolijuht tunnustab minu saavutusi						
25. Koolijuht keskendub vigadele alluvate töös						
26. Koolijuht tegeleb „tulekahjude kustutamisega“						
27. Koolijuht peab arvet alluvate eksimuste üle						
28. Koolijuht keskendub alluvate ebaõnnestumistele						
29. Koolijuht hakkab tegutsema siis kui probleemid on muutunud tõsiseks						
30. Koolijuht reageerib siis, kui mida on halvasti						
31. Kui asjad on hästi, siis koolijuht ei sekku minu töösse						
32. Koolijuht sekkub siis kui probleemid on kestvad						
33. Koolijuht hoidub kooli tegevusest eemale						
34. Koolijuhti on raske kätte saada kui vaja						
35. Koolijuht ei suuda otsuseid langetada						
36. Koolijuht kaldub asju edasi lükkama						

Hinnake palun kuivõrd Te nõustute järgmiste väidetega oma töö kohta (1- ei nõustu üldse, 6- nõustun täielikult). Vastus märkige ristiga alljärgnevasse tabelisse.

	1	2	3	4	5	6
1. Mulle makstakse minu töö eest õiglast tasu						
2. Minu palka tõstetakse liiga harva						
3. Kui ma mõtlen oma töötasu peale, siis ma tunnen, et mind ei väärtustata						
4. Ma olen rahul võimalustega palgatõusuks						
5. Minu koolis on vähe võimalusi ametikõrgenduse saamiseks						
6. Neil, kes saavad oma tööga hästi hakkama, on minu koolis head võimalused ametikõrgenduseks						
7. Minu koolis on sama head võimalused ametikõrgenduse saamiseks kui mujal						
8. Ma olen rahul oma võimalustega ametikõrgenduse saamiseks						
9. Minu koolijuht saab oma tööga hästi hakkama						
10. Koolijuht kohtleb mind ebaõiglaselt						
11. Koolijuht tunneb alluvate suhtes liiga vähe huvi						
12. Mulle meeldib minu koolijuht						
13. Paljud meie kooli reeglid ja eeskirjad muudavad minu töö keeruliseks						
14. Kooli reeglid ei takista mul oma tööd hästi tegemast						
15. Mul on töö juures liiga palju asju teha						
16. Ma pean tegema palju bürookraatlikku paberitööd						
17. Mulle meeldivad inimesed, kellega ma koos töötan						
18. Ma tunnen, et ma pean tegema rohkem tööd, sest minu kolleegid ei saa oma tööga hakkama						
19. Mulle meeldib olla koos oma töökaaslastega						
20. Koolis on palju tülisid töökaaslaste vahel						
21. Mõnikord ma tunnen, et minu töö on mõttetu						
22. Mulle meeldib teha seda tööd, mida ma teen						
23. Ma olen uhke oma ameti üle						

lisa 1 järg

24. Töö pakub mulle naudingut						
25. Koolisisene kommunikatsioon toimib hästi						
26. Kooli eesmärgid on mulle ebaselged						
27. Ma sageli tunnen, et ma tea, mis koolis toimub						
28. Mulle ei selgitata tööülesandeid piisavalt						