

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Haridusteaduste instituut
Hariduskorralduse õppekava

Kätlin Rebane

KOOLIEELSETE LASTEASUTUSTE ALUSTAVATE JUHTIDE KIRJELDUSED TÖÖS
ESINEVATEST VÄLJAKUTSETEST JA NENDE ETTEPANEKUD
TOETUSSÜSTEEMIDE ARENDAMISEKS

Magistritöö

Juhendajad: nooremlektor Pille Nelis
õpetaja Kristi Palk

Läbiv teema: Lasteaedade alustavate juhtide väljakutsed ja arendusettepanekud
toetussüsteemidele

Tartu 2021

Kokkuvõte

Koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide kirjeldused töös esinevatest väljakutsetest ja nende ettepanekud toetussüsteemide arendamiseks

Antud magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide sõnul lasteasutuse töös esinevad väljakutsed ning nende ettepanekud toetussüsteemide arendamiseks. Tegemist oli kvalitatiivse uurimusega, kus poolstruktureeritud intervjuudega koguti andmeid kaheksalt koolieelse lasteasutuse juhilt. Andmeanalüüsiks kasutati kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi. Esimese uurimisküsimuse tulemustest selgus, et uurimuses osalenud koolieelsete lasteasutuste alustavad juhid tajusid väljakutseid alushariduse alase hariduse ja/või töökogemuse puudumises, uue ametiga kohanemises, enesehoius ja iseenda arendamises, lasteaia tööd puudutava seadusandluse ja dokumentatsiooniga tegelemises, lasteaia füüsilise keskkonna haldamises, lasteaia töökorralduses ning lasteaia sisestes ja välistes suhetes. Teise uurimisküsimuse tulemustest selgus, et uurimuses osalenud juhid näevad alustavate lasteasutuste juhtide jaoks oluliste toetussüsteemidena alushariduse valdkondliku seose olemasolu, mitteformaalsete õppimisviiside kasutamise suurendamist, tugimaterjalide loomist, koolitustel vajaduspõhisuse arvestamist ning võrdse toe tagamist kõigile alustavatele haridusasutuste juhtidele.

Võtmesõnad: koolieelse lasteasutuse alustavad juhid, koolieelne lasteasutus, alusharidus

Abstract

The descriptions of beginning directors of early childhood establishments about the challenges in their work and their proposals for the development of support systems

The purpose of this Master's thesis was to find out what are the challenges of the beginning directors of early childhood establishments and what kind of proposals they made for the development of support systems. The thesis was a qualitative research in which semi-structured interviews were used to collect data from eight directors of early childhood establishments. For data analysis, a qualitative inductive content analysis was used. It appeared from the results of the first research question that the beginning directors of early childhood establishments who participated in the research felt that the challenges are: lack of education and/or work experience in the field of early childhood education, adjusting to the new occupation, self-care and self-development, dealing with the legislation and documentation relating to the work of the establishment, managing the physical environment of the establishment, job management of the early childhood establishment and relations in and outside the establishment. It appeared from the results of the second research question that the beginning directors feel that important support systems for them would be having connection with the field of early childhood education, increase in the use of non-formal learning methods, creating supplementary materials, taking into account need-based training and ensuring equal support for all beginning directors of education establishments.

Keywords: beginning directors of early childhood establishments, early childhood establishment, early childhood education

Sisukord

1. Sissejuhatus	5
2. Koolieelne lasteasutus ja selle juhtimine	7
2.1 Koolieelse lasteasutuse juhi roll	7
2.2 Koolieelse lasteasutuse juhi töös esinevad väljakutsed	9
2.3 Koolieelsete lasteasutuste juhtidele loodud toetussüsteemid Eestis	12
3. Metoodika	15
3.1 Valim	15
3.2 Andmekogumine	17
3.3 Andmeanalüüs	18
3.3.1 Intervjuude transkribeerimine	19
3.3.2 Andmete kodeerimine	20
3.3.3 Kategooriate moodustamine	21
3.4 Urija refleksiivsus	21
4. Tulemused	22
4.1 Uurimuses osalenud juhtide arusaamad heaks lasteaia juhiks olemisest	23
4.2 Koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide töös tajutavad väljakutsed	24
4.3 Koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide toetussüsteemide arendusettepanekud	36
4.4 Nõuanded koolieelse lasteasutuse alustavale juhile	44
5. Arutelu	45
5.1 Töö piirangud ja praktiline väärtus	50
Tänuõnad	52
Autorsuse kinnitus	52
Kasutatud kirjandus	53
Lisa 1. Uuritavate lasteaedade juhtkondade koosseisulised iseärasused	
Lisa 2. Intervjuu küsimuste kava	
Lisa 3. Koodide moodustamine veebikeskkonnas <i>QCAmap</i>	
Lisa 4. Näide esimese uurimisküsimuse kategoriseerimisest	
Lisa 5. Väljavõte uurijapäevikust	

1. Sissejuhatus

Nii Eestis, Euroopa Liidus kui kogu maailmas üldisemalt on hakatud senisest enam pöörama tähelepanu kohustusliku üldhariduse kõrval alushariduse ja lastehoiu (inglise keeles *Early childhood education and care*) olulisusele - selle kvaliteedile, taskukohasusele ning kättesaadavusele (Valk & Selliov, 2018). Erinevatest allikatest järeldub, et õppeasutuste poolt pakutava kvaliteetse ja erinevate huvigruppide, eesotsas lapsevanemate, ootustele vastava hariduse tagamiseks on oluline, et neis töötaksid erialase ettevalmistusega õpetajad (Fullan, 2006; OECD 2018) ning pädevad ja motiveeritud haridusasutuste juhid (Kogu, E. K., 2014; OECD, 2018). Kuna koolieelsed lasteasutused (edaspidi ka lasteaiad/lasteasutused) on õppeasutused, mis sarnaselt üldhariduskoolidega, kuuluvad Eesti kontekstis Haridus- ja Teadusministeeriumi (*s.a.*) haldusalasse, siis võib mõlemate asutuste juhtimist käsitleda kui haridusasutuste juhtimist (Kullama, 2018).

Sealjuures on OECD riikides määratletud haridusasutuste juhtimist kui nõudlikku rollide kogumit, mis hõlmab nii finants- ja inimressursside haldamist, erinevate haridusasutuse siseste ja väliste osapooltega suhtlemist kui ka õppimise ja õpetamise juhtimist (Viks, 2013). Haridusasutuse juht on ühelt poolt justkui vahelülilik õpetajate, õpilaste ja nende vanemate ahelas ning teisalt haridusametkondade ja laiema üldsuse vahel (Kaseniit, 2012). Ühtlasi on mineviku vajadustest lähtunud haridusasutuse juhi üksnes administratiivne roll enam asendumas õpikeskkonna kujundajaks ja õpitulemuste mõjutajaks olemisega (Krips, 2017; Taimalu *et al.*, 2019; Türk, 2005). Haridusasutuste juhtidele antakse üha suuremat autonoomsust haridusasutuste õppekavade kujundamisel ja vajaminevate ressursside kasutamisel õppimisvõimaluste kaasajastamiseks ja paremate õpitulemuste saavutamiseks (Schleicher, 2012).

OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2013 Eesti raportist lähtub (Übius, Kall, Loogma & Ümarik, 2014), et võrreldes teiste riikide tulemustega on meie haridusvaldkonna juht tugeva juhtimisalase koolitustasemega. Samas võib tasemeõppes omandatust jääda väheks, oskamaks olla juht, kes viib alushariduse taseme vastavusse ühiskonna ootustega. Õpingute lõpetamise järgselt juhtivale ametile tööle asudes ei pruugi algaja juht haridusasutuse juhtimise laia tegevusampluaad arvesse võttes omada täieulatuslikku selgust, saamaks hakkama enda igapäevase tööga (Kaseniit, 2012). Mistõttu on oluline, et tasemeõppe järgselt oleks tagatud juhtide vajadustest ja finantsilistest võimalustest lähtuvad toetusprogrammid ning järjepidevalt toimuvad täienduskoolitused. Vastasel juhul jätkub olukord, kus direktorite suhtes tekkinud vastukäivad ootused võivad põhjustada

direktorite tööst tüdinemise ja mõjuda negatiivselt nende töörahulolule (Ginter & Kukemelk, 2015).

Kokkuvõtteks võib öelda, et suurenenud tähelepanu alusharidusele, selle olulisusele ja kvaliteedi tõstmise vajalikkusele (Valk & Sellio, 2018), on toonud kaasa selle, et üldhariduskoolide kõrval pööratakse järjest rohkem tähelepanu lasteaedade juhtimise eripärade uurimisele (Hujala, Waniganayake & Rodd, 2013a; Hujala & Eskelinen, 2013). Eestis tehtud erinevad lasteaia juhtimist puudutavad uurimused püüavad anda meile ettekujutuse lasteaia direktorite juhtimisest ja sellega seonduvast nii juhtide enda (Palusoo, 2016; Paur, 2017), töötajate (Hirtentreu, 2012; Palmiste, 2015) kui ka mõlemate osapoolte seisukohti arvesse võttes (Kullama, 2018; Murd, 2020; Nõmmela, 2020, Tiigimäe, 2015). Sealjuures on koolieelsete lasteasutuste kontekstis uuritud ametis alustamisega seotud aspekte enim just lasteaiaõpetajate seas (Murumaa, 2014; Rüütel, 2019; Truss, 2018) ning antud üksnes põgusaid teadmisi vähese töökogemusega lasteaia direktorite osas (Mõtsmees, 2012). Töö autorile teadaolevalt puuduvad aga empiirilised uuringud, mis annaksid Eesti kontekstis ülevaate koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide suurimatest väljakutsetest ning nende ettepanekutest toetussüsteemidele, viisil nagu on seda tehtud üldhariduskoolide alustavate juhtide (näiteks Kaja, 2019) seas.

Sellest tulenevalt soovib töö autor uurida koolieelsete lasteasutuste alustavaid juhte, saamaks teada, millised on nende esimestel aastatel juhi ametis tajutud peamised väljakutsed ning kuidas oleks võimalik lasteasutuste alustavaid juhte läbi toetusprogrammide ja täienduskoolituste paremini toetada. Seega on käesoleva magistr töö eesmärgiks välja selgitada koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide sõnul lasteasutuse töös esinevad väljakutsed ning nende ettepanekud toetussüsteemide arendamiseks. Ühtlasi on antud töös kasutatud sünonüümidenä mõisteid juht ja direktor ning koolieelne lasteasutus, lasteasutus, lasteaed ja (alus)haridusasutus.

Käesolev magistr töö koosneb neljast suuremast peatükist. Esimeses peatükis annab töö autor ülevaate uurimuse teoreetilistest lähtekohtadest. Teises peatükis tutvustab autor uurimuse metoodikat. Kolmandas toob autor välja andmeanalüüsi käigus saadud uurimuse tulemused. Neljandas ehk viimases peatükis on arutelu, kus töö autor analüüsib uurimuses saadud tulemusi ja nende kooskõla teooria peatükis toodud teoreetiliste lähtekohtadega.

2. Koolieelne lasteasutus ja selle juhtimine

Eesti kontekstis on koolieelne lasteasutus Haridus- ja Teadusministeeriumi (*s.a.*) haldusalasse kuuluv õppeasutus, mille eesmärgiks on hariduse ja hoiu pakkumine oma teeninduspiirkonnas elavatele koolieast noorematele lastele ning lastevanemate, kui lasteaia peamise huvigrupi toetamine laste kasvatamisel ja arendamisel nende individuaalsusest lähtuvalt (Koolieelse lasteasutuse seadus, 2018) (edaspidi KELS). Sealjuures juhendatakse lasteaia õppe- ja kasvatustöö korraldamisel ning päeva- ja/või nädalakava planeerimisel iga lasteaia enda poolt loodud õppekavast, mille koostamise aluseks on võetud koolieelsetele lasteasutustele koostatud riiklik õppekava (2008).

Kuigi koolieelsed lasteasutused kuuluvad Haridus- ja Teadusministeeriumi (*s.a.*) haldusalasse, siis on asutuste pidajateks munitsipaallasteaedade puhul kohalikud omavalitsused. Ühtlasi on koolieelsete lasteasutuste pidajate ülesandeks direktorite valimine, ametisse ennistamine ja neile vajaliku toe ning lasteaedadele eelarveliste vahendite tagamine. Lasteaia pidaja poolt valitud koolieelse lasteasutuse direktor, kes on lasteasutuse seadusjärgne esindaja kogu oma töölepingu kehtivuse aja, vastutab asutuse töö tulemuslikkuse ja tegevuste juhtimise eest. Sealjuures võib üheks direktori püsiva ja pikaajalise, sageli pensionini kestva töösuhte (Murd, 2020) soodustavaks teguriks pidada asjaolu, et lasteasutuse juht võetakse kohaliku omavalitsuse poolt tööle tähtajatu töölepinguga (KELS, 2018).

2.1 Koolieelse lasteasutuse juhi roll

Kuna alusharidust võib pidada elukestva õppe alguspunktiks (Kullama, 2018), siis on hakatud nii Eestis kui ka mujal maailmas senisest enam pöörama tähelepanu selle kvaliteetsuse tagamisele (Fullan, 2006). Ühtlasi nähakse koolieelse lasteasutuse õppe- ja kasvatustöö hea taseme ühe eeltingimusena professionaalse lasteasutuse juhtimist ning oma tööd oskuslikult tegevat lasteaiadirektorit (Hujala, 2013; Hujala *et al.*, 2013b). Sealjuures on mitmed allikad (Murd, 2020; Übius *et al.*, 2014) toonud välja, et Eesti haridusasutuste juhte iseloomustab tugeva koolitustaseme olemasolu. Ning haridusjuhtide silmis peetakse oluliseks enda pidevat enesetäiendamist (Kogu, E. K., 2014; Taimalu *et al.*, 2019; Murd, 2020).

Salumaa, Talvik ja Saarniit (2007) on toonud välja, et koolieelse lasteasutuse direktori ülesandeks on lasteasutuse esindamine, personalijuhtimine (sh pedagoogilise personali tööle võtmine), asjaajamine ning õppe- ja kasvatustegevuse protsessi juhtimine. Ühtlasi tuleb lasteaia direktoril teha lasteaia juhtimisel tihedat koostööd nii õppealajuhataja (Halttunen, L., 2019) kui ka pedagoogilise nõukogu ja hoolekoguga (KELS, 2018). Direktori ülesandeks on

luua kõigi lasteaia ja selle tööga seotud huvigruppidega, sealjuures eriti lastevanematega, head suhted ning tagada nende rahulolu (Browning, 2014; Hujala, 2004). Lisaks nähakse üha globaliseeruvamas maailmas lasteaia ühe huvigrupina ka meediat, millega tuleb direktoril oma töös osata suhelda (Hujala, 2004). Lisaks on juhi ülesandeks kohaliku omavalitsuse poolt lasteaiale eraldatud rahaliste vahendite üle otsustamine ning sihipärase ja otstarbeka kasutamise tagamine (KELS, 2018).

Koolieelse lasteasutuse direktoriks saab olla inimene, kes omab ametikohale kehtestatud kvalifikatsiooninõuetest (Koolieelse lasteasutuse pedagoogide..., 2013) lähtuvalt kõrgharidust ning pedagoogilist ja juhtimiskompetentsust. Hinnangu direktori kvalifikatsiooninõuetele vastavusele, vajalike kompetentside olemasolule ja valmisolekule ametikohal töötamiseks annab lasteaia pidaja, kelleks munitsipaallasteaedade puhul on kohalik omavalitsus. Sealjuures lähtub lasteaia pidaja direktori juhtimiskompetentsusele hinnangu andmisel vähemalt viiest haridusasutuse juhtimise seisukohast olulisest valdkonnast, milleks on organisatsiooni arengu juhtimine, õpikeskkonna kujundamine, personali- ja enesejuhtimine ning ressursside juhtimine (Koolieelse lasteasutuse pedagoogide..., 2013). Eeltoodud kompetentsid kajastuvad ka alates 2006. aastast kõigile õppeasutustele kohustuslikuks muutunud sisehindamise läbiviimiseks mõeldud soovituslikus sisehindamisaruande vormis (Haridus- ja Teadusministeerium, *s.a.*). Kindla aja tagant toimuva sisehindamise läbiviimine on ühtlasi üks koolieelse lasteasutuse direktori ja õppealajuhataja koostöös tehtavatest tööülesannetest, mille eesmärgiks on õppeasutuses pakutava hariduse kvaliteetsuse hindamine ning võimalike kitsaskohtade väljaselgitamine.

Ühtlasi sarnanevad Eestis haridusasutuse juhtimise seisukohast olulistena nähtavad juhtimisvaldkonnad (Koolieelse lasteasutuse pedagoogide..., 2013) Soome koolieelsete lasteasutuste direktorite poolt oma töös tajutud seitsme tegevusvaldkonnaga, millena toodi juhtide poolt esile pedagoogilist juhtimist, personalijuhtimist, muudatuste juhtimist lasteasutuses, teenuste korraldamist, finantsjuhtimist ning võrgustiku ja igapäevast juhtimist (Hujala & Eskelinen, 2013). Sealjuures seisnevad erinevates allikates nimetatud valdkondade erisused üksnes nende üldistatuse määras.

Kokkuvõtteks võib öelda, et ootused koolieelsete lasteasutuste juhtidele on kõrged, hõlmates endas erinevaid neile pandud tööülesannete täitmiseks vajalikke pädevusi ja oskusi. Kuna aga koolieelsete lasteasutuste pidajad on kohalikud omavalitsused, siis võivad erinevates asutustes juhtidele esitatud nõudmised olla sõltuvalt lasteaia piirkondlikust paiknemisest küllaltki erinevad. Eeltoodud aspektide koosmõjul võib alustava juhi jaoks oma tööga kohanemisel esile kerkida erinevaid väljakutseid.

2.2 Koolieelse lasteasutuse juhi töös esinevad väljakutsed

Haridusasutuse juhtide tööd iseloomustab ülesannete paljusus ja vastutusrikkus (Fullan, 2006). Mistõttu on tööga hakkama saamise seisukohalt oluline, et alustav juht omaks esimesel tööaastal visiooni, olemas oleks erinevad juhtimisalased, pedagoogilised ja juriidilised teadmised, analüüsi-, suhtlemis- ja arvutioskus ning võime inimesi märgata ja reageerida, säilitades sealjuures taktitundelisust ja näidates välja isiklikku eeskuju (Tallinna haridusasutuste mentorprogramm, *s.a*). Samas ei puugi tasemeõppe järgselt haridusasutuse juhina tööd alustavad juhid omada täieulatuslikku selgust haridusasutuse juhtimise laiast tegevusampluaast, mistõttu võivad tekkida raskused enda igapäeva tööga hakkama saamisel (Kaseniit, 2012). Sealjuures võtab direktoritel professionaalse vilumuse saavutamine aega keskmiselt kuni kuus tööaastat (Hämäläinen, Taipale, Salonen, Nieminen & Ahonen, 2004). Ühtlasi tõid Hämäläinen jt (2004) oma uurimuses välja, et piisavalt suure töökogemuse olemasolu lihtsustab direktoritel küll oma igapäevase tööga hakkama saamist, kuid ei suuda neid siiski lõpuni ette valmistada töös esinevateks uuteks väljakutseteks ja muudatustega harjumiseks. Sarnasele tõdemusele jõudsid ka Kullama (2018) uurimuses osalenud direktorid, kes tõid välja, et neil on raskusi keeruliste olukordade lahendamise ja vestluste läbiviimisega.

Direktorite endi sõnul ei jää neil üha suureneva vastutuse ja tööülesannete hulga ning igapäevaste rohkete administratiivsete (sh dokumentatsiooni ja aruandlusega) tegevuste kõrvalt piisavalt aega selleks, et tegeleda lasteasutuse kvaliteedi ja arengu seisukohalt kõige olulisemate teemadega nagu pedagoogilise, personali ja muudatuste juhtimisega (Ginter & Kukemelk, 2015; Hujala, 2013; Kullama, 2018; Murd, 2020). Sealjuures tajuvad juhid enda ühe kõige ajamahukama administratiivse tegevusena õpetajate asendustega tegelemist (Ginter & Kukemelk, 2015; Heikka & Hujala, 2013; Hujala & Eskelinen, 2013; Kullama, 2018).

Lisaks on erinevad autorid (Leppiman, 2018; Murd, 2020; Palusoo, 2016) toonud välja, et direktorite rohkete administratiivsete ülesannetega tegelemisest tingitud ajapuuduse tõttu jääb pedagoogiline juhtimine (eriti õppeprotsessi sisuline arendamine ja eestvedamine) tihti just õppealajuhatajate tööülesandeks. Samas raskendab juhtide sõnul oma aja planeerimist nii lasteaia suurusest tulenevalt õppealajuhataja ametikoha puudumine (Pont, Nusche & Moorman, 2009) ning sellest tingitud direktori vajadus ise õppealajuhataja ametiülesannete täitmiseks (Palusoo, 2016) kui ka vähene tööülesannete jagamise ja delegeerimise oskus (Murd, 2020). Viimasena nimetatud oskuse puudumine võib aga direktorite üha suurenevate töökohustuste juures põhjustada Bedi ja Kukemelk (2018) arvamuse kohaselt juhtides stressi või läbipõlemist ning viia organisatsiooni üldise kvaliteedi olulise languseni.

Juhid leiavad, et mahukad administratiivsed kohustused ja pidev formaalsustega tegelemine ei jäta neile piisavalt aega õpetajatega suhtlemiseks (Murd, 2020), mis omakorda raskendab juhtide ja õpetajate omavahelise koostöö tegemist (Pont *et al.*, 2009). Ühtlasi võib omavahelise suhtluse ja koostöö vähesus või selle puudumine põhjustada juhtides raskusi endale tugeva ja efektiivse ning koostöise meeskonna loomisel (Hämäläinen *et al.*, 2004; Türk, 2005), kus üksteist nähakse võrdsete partneritena (Krips, 2017) ning mõistetakse, et tulemusliku töö eelduseks on ühiselt loodud visioonide, eesmärkide ja väärtuste olemasolu (Hämäläinen *et al.*, 2004; Türk, 2005; Heikka & Suhonen, 2019). Muuhulgas on juhid tõdenud, et kuigi nad kaasavad õpetajaid pedagoogilistes tegevustes, siis sooviksid nad lasta neil senisest enam olla osalised ka lasteaia majandus- ja personalialaste otsuste tegemises (Murd, 2020). Lisaks on Murd (2020) oma uurimuses leidnud, et kohalikel omavalitsustel, kui munitsipaallasteaedade pidajatel tuleks tegeleda vajalike lahenduste leidmisega, mis aitaks kaasa lasteaiajuhtide administreeriva rolli vähendamisele ning võimaldaks neil senisest enam tegeleda lasteaia arengu seisukohalt olulistesse valdkondadesse panustamisega.

Ühes esimestes lasteaedade juhtimist käsitlevas uurimuses on toodud välja, et tulemusliku juhtimise eelduseks on korraliku ettevalmistuse ja täienduskoolituste olemasolu (Rodd, 1997). Ühtlasi ollakse arusaamal, et kuna direktorite suhtes tekkinud vastukäivad ootused võivad põhjustatud juhtidel oma tööst tüdinemist ning mõjuda negatiivselt töörahuolule, siis on oluline, et kõigile haridusasutuste juhtidele oleksid tagatud nende vajadustest lähtuvad järjepidevad toetussüsteemid (Ginter & Kukemelk, 2015). Samas on Krips (2017) seisukohal, et kuna juhtimine on eelkõige töö inimestega, nende mõistmine ja nende eest hoolitsemine, siis on oluline, et juhil oleks olemas selleks vajalikud isikuomadused ja oskused. Isiksuselt ebaküpse juhi puhul, kes peab inimestega töötamise asemel oluliseks tööd organisatsiooni eesmärgi saavutamise nimel, ei suuda ükski toetusprogramm ega täienduskoolitustel osalemine muuta tema tüüpilisi käitumisviise, mida ta on harjunud inimeste juhtimisel kasutama. Krips (2017) on toonud välja, et Türk'i (2005) poolt nimetatud juhi jaoks olulisi teadmisi nagu planeerimist, organiseerimist, eestvedamist ja kontrollimist on võimalik teoreetiliselt õpetada, kuid raskeks või isegi võimatuks osutub "inimeseks olemise" õpetamine.

Haridusvaldkonnas juhtival positsioonil töötamiseks oluliste isikuomaduste ja vajalike oskuste olemasolule viitab ka Eestis loodud haridusasutuse juhtidele mõeldud kompetentsimudel (Haridusasutuse juhi kompetentsimudel, 2016), mille eesmärgiks on kasvatada innovaatilisi haridusasutuste juhte, kes mõistavad ühiskonna arenguid ja haridusasutustele pandud tulevikuootusi. Eeltoodud mudelist lähtub, et haridusasutuse juht

peab olema innovatsiooni, meeskonna ja tulemuste juhtija, kes toetab iga lapse arengut ning tegeleb haridusasutuse eduloo tutvustamisega. Sealjuures on juhi olulisemate isikuomadustena toodud esile osavõtlikkust, usaldusväarsust, avatust, tasakaalukust, otsustus- ja vastutusvõimet ning meeskonna- ja koostööoskust. Lisaks kompetentsimudelil esile tõstetule on erinevate autorite poolt toodud juhi jaoks vajalike isikuomadustena enesekindlust, positiivsust, julgust, hoolivust (Browning, 2014; Kink, 2002; Sims, Waniganayake, & Hadley, 2019), empaatilisust, paindlikkust ning uuendusmeelsust (Murd, 2020; Sims *et al.*, 2019). Juhi jaoks oluliste oskustena on erinevad autorid lisaks kompetentsimudelil esitatule nimetanud analüütilist mõtlemist (Hämäläinen *et al.*, 2004) ja ettenägemisvõimet (Kink, 2002) ning meeskonna- ja koostöö soodustamise seisukohalt vajalikena suhtlemis- (Kink, 2002; Sims *et al.*, 2019), kuulamis- (Browning, 2014), motiveerimis- (Murd, 2020) ja organiseerimisoskust (Sims *et al.*, 2019) ning oskust lahendada töös ette tulevaid probleeme (Hämäläinen *et al.*, 2004). Sealjuures on juhtide poolt erinevates uurimustes (Hämäläinen *et al.*, 2004; Kullama, 2018; Murd, 2020) välja toodud juhtimise seisukohalt olulised isikuomadused ja oskused sageli just need, mille vähesuses ja arendamise vajaduses nähakse enda väljakutseid. Näiteks Murd (2020) uurimuses osalenud direktorid leidsid, et kuigi juhtide jaoks on oluline uuendustele avatus ja muudatustega kaasas käimine ning oma töötajate kaasamine ja ülesannete delegeerimine, siis just eeltoodud oskuste vähesus muudab juhtide jaoks keerulisemaks oma tööga hakkama saamise.

Vajalike isikuomaduste ja oskuste kõrval on nii Nash ja Bangert (2014) haridusasutuste juhtide kui ka Kullama (2018) lasteaia juhtide teemalises uurimuses toonud välja, et töös direktorina nähakse suurimat kasu just juhi varasematel kogemustel, sh peetakse suureks väärtuseks eelneva alushariduse valdkondliku töökogemuse olemasolu (Murd, 2020; Tam, 2019). Mitmed autorid (Hitt & Player, 2008; Kullama, 2018) on toonud oma uurimustes välja, et varasem lasteaiaõpetajana töötamine lihtsustab direktorite silmis oma alluvate iseärasuste ja nende vajaduste mõistmist. Samas on Hämäläinen jt (2004) seisukohal, et kuna õpetaja tööülesanded on direktori omadest niivõrd erinevad, siis ei ole haridusasutuse juhi jaoks erilist kasu varasemast õpetajana töötamise kogemusest juhi töö jaoks olulistes aspektides nagu lasteaia juhtimine, majandamine ja arendamine. Antud seisukohta kinnitab ka Hsue (2013), kes oma Taiwani algajate lasteaiadirektorite seas läbiviidud uurimuse tulemustes on toonud välja, et kuigi vajaliku kvalifikatsiooni ja töökogemusega õpetajatel on olemas teadmised ja oskused laste juhendamise, õppekava planeerimise ja vanematega suhtlemise valdkondades, siis jääb neil direktoriks saamisel puudu peamistest juhi tööks vajalikest teadmistest nagu turundus, eelarve koostamine, raamatupidamine, tööohutus- ja tervishoid,

moraal ning erinevate hariduspoliitikate kujundamine.

Tallinna alustavatele haridusasutuste juhtidele mõeldud mentorprogrammi (s.a.) lõpetajate tagasisidest selgub, et kõige enam vajavad juhid oma esimestel tööaastatel abi tööks vajaliku informatsiooni leidmisel (näiteks seaduste teadmine ja seadusandluses orienteerumine), administratiivsete tegevustega tegelemisel (näiteks erinevate dokumentide vormistamine ja tähtajaline esitamine), finants- (näiteks raamatupidamine, eelarve koostamine) ja personalijuhtimisel (sh värbamine, delegeerimine, motiveerimine) ning igapäevajuhtimisel. Lisaks nimetasid Murd (2020) uurimuses osalenud juhid enda nõrkuste ja arendamist vajavate oskustena muutuste ja uuendustega kaasas käimist, enesekehtestamis- ja delegeerimisoskuse vähesusest tingitud raskusi oma aja planeerimisel ning ebapiisavaid IT-alaseid teadmisi. Lisaks tajutakse väljakutsena pidevates muutustes olevate juriidiliste teadmistega (sh seadusandlusega) kursis olekut (Murd, 2018; Palusoo, 2016) ning direktoritele mõeldud sellealaste vajalike täienduskoolituste vähesust (Palusoo, 2016).

Selleks, et koolieelse lasteasutuse juhte oleks võimalik tööks paremini ette valmistada, tuleks Hsue (2013) uurimuses osalenud direktorite sõnul luua lasteaia alustavatele juhtidele pikema aja peale ära jaotatud mahukas täienduskoolitus, mille raames oleks juhtidel võimalik saada vajalikke teadmisi ja oskusi lasteasutust puudutava seadusandluse, programmi haldamise, õppekavade juhtimise, personalijuhtimise, finants- ja dokumendihalduse, tööohutus- ja tervishoiu ning kogukonnaga suhtlemise kohta. Samuti töid uurimuses osalenud direktorid välja, et koolitus peaks olema praktiline ning võimaldama juhtidel õppimist nii läbi juhtumianalüüside kui ka valdkonna silmapaistvamatest mudelitest. Ühtlasi leiti, et koolitusel antavad teadmised peaksid tulema eeskätt oma ala professionaalidelt, kes oskaksid selgitada õpingute käigus omandatud teoreetiliste teadmiste praktikasse rakendamise võimalusi.

Kokkuvõtteks võib öelda, et koolieelsete lasteasutuste juhtidel võib esimestel tööaastatel esile kerkida palju väljakutseid, mis muuhulgas tulenevad nii nende isiksuslikust ebaküpsusest, juhtimisalaste teadmiste ja oskuste vähesusest või lünklikusest kui ka tööülesannete (sh eriti administreerivate) rohkusest. Mistõttu on oluline, et kõigile juhtidele, sõltumata nende tööstaaži pikkusest, oleks väljakutsete rohkusest tekkida võiva stressi ja läbipõlemise vältimiseks ning oma tööga rahulolu saavutamiseks tagatud pidevat enesearengut soosivad toetussüsteemid.

2.3 Koolieelsete lasteasutuste juhtidele loodud toetussüsteemid Eestis

Eestis on koolieelsete lasteasutuste juhtidele loodud erinevaid taseme- ja täiendusõppe alaseid toetussüsteeme, mille eesmärkideks on alustavate lasteaia direktorite tulevaseks ametiks ette

valmistamine ning toetuse tagamine ametis olemise ajal. Seejuures defineerib *Täiskasvanute koolituse seadus* (2019) tasemeõpet, kui õpet, mille käigus toimub mingi kindla taseme, näiteks ülikooliõpingute lõpetamise järgselt bakalaureuse- või magistrikraadi, omandamine. Täiendusõppena käsitletakse aga väljaspool tasemeõpet õppekava alusel toimuvat eesmärgistatud ja organiseeritud õppetegevust, mille käigus on õppijal võimalik täiendada oma eelnevalt omandatud haridustaset.

Magistritöö koostamise hetkel on võimalik koolieelse lasteasutuse alast tasemeõpet omandada kolme aasta pikkuses bakalaureuseastmes koolieelse lasteasutuse pedagoogiks õppides Tallinna Ülikooli haridusteaduste instituudis (*s.a.*), Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudis (*s.a.*) ja Tartu Ülikooli Narva Kolledžis (*s.a.*). Samas on oluline ära märkida, et eeltoodud õppekavadel õppimine annab õppijatele teadmised ja oskused eeskätt õpetajatööks olulistest aspektidest: õpikeskkonna kujundamine, õppemeetodite valik, eneserefleksioon ja laste arengu hindamine. Kuigi koolieelse lasteasutuse õppekava läbinul on võimalik kohe pärast lõpetamist asuda tööle lasteaiaõpetajana, siis lasteaia juhtimise seisukohalt oluliste teadmiste ja oskuste omandamine eeldab õpingute jätkamist magistrantuuris.

Koolieelsete lasteasutuste juhtimist saab Eestis õppida magistriõppes Tallinna Ülikooli haridusteaduste instituudi poolt pakutaval erialal *Alushariduse pedagoog* (*s.a.*) ja Tartu Ülikooli Narva Kolledžis *Koolieelse lasteasutuse juhtimine mitmekeelses õpikeskkonnas* (*s.a.*). Sealjuures on nii Tallinnas kui ka Tartus võimalik õppida magistriastmes ka üldisemat haridusasutuste juhtimist. Tallinna Ülikooli haridusteaduste instituudis on selleks nii *Haridusinnovatsiooni juhtimine* (*s.a.*) kui ka uuenenud erialana *Hariduse juhtimine* (*s.a.*). Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudis on sessioonõppena võimalik õppida erialal *Haridusinnovatsioon* (*s.a.*), spetsialiseerudes kas haridusasutuse või õppimise ja õpetamise juhtimisele. Kui haridusasutuse juhtimise suuna valija saab vajalikud teadmised ja oskused õppeasutuses direktorina tööle asumiseks, siis õppimise ja õpetamise juhtimise suund keskendub õppealajuhataja tööks vajalikele aspektidele. Lisaks pakutakse Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudis kahte uut magistriõppe eriala *Muutuste juhtimine ühiskonnas* (*s.a.*) ja *Kaasav haridus* (*s.a.*).

Kui alustavatele koolijuhtidele on loodud üleriigiline *Alustavate juhtide toetusprogramm* (2018), siis koolieelsete lasteasutuste alustavatele juhtidele mõeldud toetusprogrammid on pigem piirkondlikud ning sõltuvad kohalike omavalitsuste poolt pakutavatest võimalustest. Näiteks korraldab Tallinna Haridusamet lisaks üleriigilisele alustavatele juhtidele mõeldud programmile alates 2006. aastast kõigile Tallinna piirkonnas alustavatele haridusasutuste juhtidele mõeldud kuni pooleteist aasta pikkust mentorprogrammi

(s.a.), mille ülesandeks on algajale juhile toe ja abi pakkumine nii haridusasutuse juhi rolli kui ka üldisemalt Tallinna haridussüsteemiga kohanemisel. Antud programmi raames võimaldatakse juhil tööle asumisel valida endale kas ise või vajadusel lähtudes haridusameti koordinaatori soovitusel kogemustega ja edukast haridusasutuse juhist mentor. Seejuures on nii Tallinna haridusasutuste mentorprogrammis (s.a.) osalenud kogenud mentorid kui ka algajad juhid üksmeelel, et mentorprogrammis osalemine on aidanud alustavatel juhtidel luua endale vajalikku ja toetavat tugivõrgustikku ning võimaldanud positiivsema ja optimistlikuma suhtumise teket oma töösse. Sealjuures on erinevate uurimuste (Hsue, 2013; Mötsmees, 2012) tulemustes toodud välja, et vähese kogemusega juhid vajavad oma tööga kohanemisel rohkem abi ja juhendamist ning vajalike nõuannete ja teadmiste saamiseks peetakse oluliseks mentori olemasolu.

Lisaks mentorprogrammile (s.a.) pakub Tallinna Haridusamet magistritöö koostamise hetkel ka esimest aastat eraldi lasteaia juhtidele mõeldud poole aasta pikkust järelkasvuprogrammi (s.a.). Loodud programmi peamiseks eesmärgiks on lasteaia direktorite järelkasvu tagamine läbi potentsiaalsete tulevaste lasteaia juhtide leidmise ning nende juhi rolliks ettevalmistamiseks vajalike teadmiste ja oskuste pakkumise kaudu.

Ühtlasi on haridusasutuste juhtidel võimalik kohalike omavalitsuste poolt loodud toetusprogrammide kõrval osaleda ka Eesti suuremate ülikoolide, Tallinna ja Tartu Ülikooli, poolt korraldatavatel erinevatel nii lühematel kui ka pikematel tasuta või tasulistel täienduskoolitustel. Magistritöö koostamise ajal korraldas näiteks Tartu Ülikool koostöös Haridus- ja Noorteametiga (s.a.) erinevaid tasuta koolitusi, kuhu olid oodatud haridusasutuste juhtidest üldhariduskoolidele lisaks ka koolieelsete lasteasutuste juhid ja õppealajuhatajad.

Eeltoodule lisaks on Eestis hakatud tasemeõppe ja täienduskoolitustel osalemise kõrval enam rõhku panema mitteformaalsete õppimisvõimaluste loomisele. Ühtlasi on kõik olulisemad võimalused koondatud Haridus- ja Noorteameti (s.a.) poolt hallatava Sihtasutus Innove (s.a.) veebilehele, kust haridusjuhtidel on võimalik vastavalt vajadustele leida infot nii coachingu ja õpikogukondade kui ka juhtide eneserefleksiooni ning koolitusvajaduse väljaselgitamist toetavate erinevate materjalide kohta. Üheks näiteks on juba eespool mainitud Haridus- ja Teadusministeeriumi (s.a.) poolt välja töötatud *Haridusasutuse juhi kompetentsimudel* (2016).

Niisiis on viimase poole sajandi jooksul hakatud nii Eestis kui kogu maailmas üldhariduse kõrval enam tähelepanu pöörama alushariduse olulisusele ja selle kvaliteedi tõstmise vajalikkusele. Lasteasutuse juhtide üha suurenevast töökoormusest ning tööülesannete paljususest ja nende laialivalgusest tingituna tegeldakse senisest rohkem

lasteasutuse juhtimise eripärade uurimisega. Sellest tulenevalt soovib töö autor uurida koolieelsete lasteasutuste alustavaid juhte, saamaks teada, millised on nende esimestel aastatel juhi ametis tajutud peamised väljakutsed ning kuidas oleks võimalik lasteasutuste alustavaid juhte läbi toetusprogrammide ja täienduskoolituste paremini toetada. Seega on käesoleva magistr töö eesmärgiks välja selgitada koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide sõnul lasteasutuse töös esinevad väljakutsed ning nende ettepanekud toetussüsteemide arendamiseks. Eesmärgist lähtuvalt on püstitatud kaks uurimisküsimust:

- 1) Millised on koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide sõnul lasteasutuste juhtide töös esinevad väljakutsed?
- 2) Millised on koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide ettepanekud toetussüsteemide arendamiseks?

3. Metoodika

Antud magistr töö eesmärgiks on välja selgitada koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide sõnul lasteasutuse töös esinevad väljakutsed ning nende ettepanekud toetussüsteemide arendamiseks. Eesmärgist lähtudes valiti uurimuse läbiviimiseks kvalitatiivne uurimisviis, mis võimaldab uuritavate kuulamist ja jälgimist ning lasteasutuste juhtide hinnangute, hoiakute ja arvamuste vahetut kirjeldamist (Laherand, 2008) seoses oma töös esinevate väljakutsetega. Lisaks annab kvalitatiivne uurimus võimaluse uurijal osaleda aktiivselt andmete kogumises, töötlemises ja tulemuste tõlgendamises (Brennen, 2013).

3.1 Valim

Käesolevas töös kasutati valimi moodustamiseks eesmärgipärast valimit, kus autor proovis lähtuvalt magistr töö eesmärgist valida uuritavate populatsiooni kõige tüüpilisemad esindajad (Robinson, 2014). Töö autor käsitles alustavate juhtidena uuritavaid, kelle tööstaaž koolieelse lasteasutuse juhi ametil oli kuni kolm (k.a) aastat.

Valimisse kuulus kaheksa alustavat koolieelse lasteasutuse juhti. Tabelis 1 on toodud uuritavate taustaandmed: *pseudonüüm; tööstaaž koolieelse lasteasutuse juhina; varasema töökogemuse olemasolu koolieelse lasteasutuse rühmaõpetajana ja/või õppealajuhatajana; juhi ametikohale liikumise viis; osalemine toetusprogrammides; rühmade, laste ja töötajate arvud*. Uuritavate konfidentsiaalsuse tagamiseks on uuringus osalenud koolieelsete lasteasutuste juhtide nimed asendatud pseudonüümidega ning nende juhitud asutuste

rühmade, laste ning töötajate arvud esitatud vahemikena. Lasteaedade juhtkondade koosseisulisi iseärasusi kirjeldav tabel 2 on toodud käesoleva töö lisas 1.

Tabel 1. Intervjueeritavate taustaandmed

Nimi	Staaž KELA ¹ juhina aastates	Varasem seotus	Liikumine	Osalus toetus- programmides	Rühmad	Lapsed	Töötajad
AJ1 ²	>=3	pedagoog; õppeala- juhataja	vahel	Mentor- programm; Haridusasutuse juhtimise koolitus	4-6	100- 199	20-29
AJ2	>1	pedagoog	sees	Haridusasutuse juhtimise koolitus	11-13	200- 299	40-49
AJ3	<1	pedagoog	sees	Ei	4-6	60-69	20-29
AJ4	>1	pedagoog	sees	Mentor- programm	11-13	200- 299	30-39
AJ5	<1	pedagoog	vahel	Ei	<4	<30	<20
AJ6	>1	pedagoog	sees	Mentor- programm	11-13	200- 299	50-59
AJ7	>1	pedagoog; õppeala- juhataja	vahel	Haridusasutuse juhtimise koolitus	7-10	100- 199	30-39
AJ8	>1	pedagoog	vahel	Ei	4-6	100- 199	20-29

Märkused. ¹ KELA ehk koolieelne lasteasutus. ² Alustas tööd KELA juhina ühes maakonnas, intervjuu läbiviimise ajal töötas teises maakonnas.

Ülevaatlilikult saab välja tuua, et uurimuses osalenud alustavate koolieelsete lasteasutuste juhtide lasteaiad paiknesid Tartu, Põlva, Valga, Harju ja Järva maakondades. Intervjueeritutest kõik olid naissoost juhid vanusevahemikus 27-46 aastat. Kõik juhid omasid koolieelse lasteasutuse pedagoogi bakalaureuse kraadi ning nendest kuuel oli lisaks omandatud magistrikraad *Alushariduse pedagoogi (s.a.)*, *Hariduskorralduse (s.a.)* või *Haridusinnovatsiooni (s.a.)* erialadel. Intervjueeritutest kõigil oli varasem töökogemus rühmaõpetajana ning kaks neist olid lisaks töötanud ka õppealajuhataja ametil. Vähem kui aastane töökogemus oli kahel ja rohkem kui aastane kogemus viiel juhil ning kolme (k.a) aasta pikkune kogemus oli ühel juhil. Pooled juhtidest olid lasteasutuse juhi ametisse asunud sama asutuse mõnelt teiselt ametipostilt ja teine pool neist asunud juhi ametisse uues

organisatsioonis. Eelnevalt mainitud erisusest tulenevalt uuritavate vastuseid käesoleva töö raames eraldi ei analüüsitud.

3.2 Andmekogumine

Andmekogumismeetodina kasutati poolstruktureeritud intervjuud, kuna see võimaldab juba varem koostatud intervjuu kavas küsimuste järjekorra muutmist ja täpsustavate küsimuste küsimist (Lepik *et al.*, 2014). Intervjuu kava koostamisel lähtuti püstitatud uurimisküsimustest ja intervjuu küsimuste moodustamiseks sai autor ideid varasemalt tehtud, haridusasutuse juhtidega seotud uurimustest (Kaja, 2019; Kullama, 2018; Spillane & Lee, 2014). Uurimuses kasutatud küsimustik koosnes kolmest teemaplokist: *taustaküsimused; eesmärgid ja väljakutsed; toetussüsteemid ja arendusettepanekud*. Kõigis teemaplokkides kasutati põhiküsimusele vastuse saamiseks peaküsimuste ning täpsustavate alaküsimuste abi. Intervjuu küsimuste kava (Lisa 2) arutati läbi magistritöö juhendajatega tagamaks selle vastavuse magistritöö eesmärgile.

Esmalt harjutati intervjuu läbiviimist ning seejärel viidi läbi pilootintervjuu käesolevas töös autori poolt määratud valimi kriteeriumitele vastava koolieelse lasteasutuse alustava juhiga, kontrollimaks küsimuste mõistetavust ja uurimisküsimustele vastavust ning seda, kas kõik püstitatud uurimisküsimused saavad vastuse. Pilootintervjuu läbiviimine võimaldas lisaks intervjuueerimise harjutamisele planeerida ka intervjuu orienteeruvat ajalist kestust.

Pilootintervjuu aeg lepiti uuritavaga kokku sotsiaalmeedia vahendusel ning viidi läbi kontaktintervjuuna juhi töökohas. Intervjuueeritavale tutvustati intervjuu eesmärki, uurimusküsimusi ning käsitletavaid teemavaldkondi, mille kohta küsimusi esitatakse. Täpsustati, et intervjuus osalemine on vabatahtlik ning intervjuueeritaval on õigus igal ajahetkel intervjuu katkestada või sellest loobuda. Rõhutati, et intervjuueeritava andmed on konfidentsiaalsed ning intervjuueeritava nime ega intervjuu käigus mainitud muud delikaatset infot, mille järgi oleks võimalik intervjuueeritava tuvastamine, töös ei kasutata (Brennen, 2012). Lisaks mainiti intervjuueeritavale, et küsimustele vastamisel ei ole olemas õigeid ega valesid vastuseid, sest uurimuse eesmärgist lähtuvalt on olulised üksnes uurimisobjekti ehk intervjuueeritava enda seisukohad. Uuritavale pakuti ka võimalust uurimistöö valmimise järgselt tulemustega tutvumiseks. Käesoleva töö usaldusväärsuse suurendamiseks toimus kogu uurimisprotsessi vältel uurijapäeviku pidamine, kuhu tehti jooksvalt sissekandeid uurimuse igal etapil. Lisaks usaldusväärsuse suurendamisele aitab uurijapäeviku pidamine saada uurijal ülevaadet töö arengust (Creswell & Miller, 2000) ning tuua välja tekkinud küsimused ja probleemid. Väljavõtte uurijapäevikust on esitatud lisa 5.

Lähtuvalt pilootintervjuul ja selle transkribeerimisel tajutust korrigeeriti intervjuu küsimuste kava esialgseid sõnastusi, et autori esitatud küsimuse mõte jõuaks edaspidi selgemini intervjuueeritavateni. Näiteks küsimuse *Milline on sinu haridus?* küsimise järel ei saanud intervjuueeritav aru, kas hariduse all oli mõeldud omandatud kraadi või õpitud eriala. Küsimus asendus peaküsimusega: *Milline on sinu hariduskäik?* Ja täpsustavate lisaküsimustega: *Mida oled õppinud? Kus oled õppinud?* Kuna aga pilootintervjuuga kogutud vastused vastasid sisuliselt töö eesmärgist lähtuvatele küsimustele, otsustas töö autor arvata pilootintervjuu andmestiku hulka ning kasutada saadud vastuseid andmeanalüüsis.

Uuritavateni jõudmiseks kontakteerus töö autor nii MTÜ Eesti Alushariduse Juhtide Ühenduse, Haridus- ja Teadusministeeriumi kui ka Eesti Lasteaednike Liiduga. Töö autori jaoks oli üllatuslikult uurimuse jaoks sobilike uuritavate leidmise kõige kiiremaks ja efektiivsemaks abiliseks sotsiaalmeedia. Seal saadud suunitlustele tuginedes jõuti 16 potentsiaalse intervjuueeritavani, kellega võeti ühendust e-maili või telefoni teel. Oma nõusoleku intervjuus osalemiseks andis neist üheksa alushariduse juhti, kellest üks osutus antud valimi kriteeriumit silmas pidades koolieelse lasteasutuse juhi kohusetäitjana töötamise tõttu ebasobivaks. Seega intervjuud sai töö autor läbi viia kaheksa koolieelse lasteasutuse juhiga.

Pilootintervjuu läbiviimine toimus intervjuueeritava töökohas. Ülejäänud seitse intervjuud toimusid uuringu läbiviimise ajal valitsenud COVID-19 viirushaiguse taaskordse leviku suurenemisest tingitud pinevate aegade tõttu poolte kokkuleppel veebipõhistena *Zoom*'i veebikeskkonnas. Intervjuuks planeeriti orienteeruvalt 60 minutit ning salvestuseks kasutati *Zoom*'i veebikeskkonna salvestusfunktsiooni.

Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 4. november kuni 16. november 2020. Intervjuude pikkused varieerusid 34 kuni 127 minutini, keskmiseks intervjuu kestus oli 61 minutit. Töö autori hinnangul tuleneb erinevus intervjuude kestuses sellest, kui suur oli intervjuueeritavate kirjelduste osakaal vastustes. Kõige lühema intervjuu uuritava vastused küsimustele olid väga konkreetsed. Teisalt kõige pikemas intervjuus osalenud uuritav ilmestas kõiki enda vastuseid rohkete näidete ja põhjendustega.

3.3 Andmeanalüüs

Kogutud andmeid analüüsiti kvalitatiivse induktiivse sisuanalüüsi meetodil. Kvalitatiivset sisuanalüüsi kasutatakse tekstiliste andmete sisu ja/või kontekstiliste tähenduste uurimiseks läbi keele kui kommunikatsioonivahendi intensiivse uurimise (Laherand, 2008). Antud meetodi kasutamise tugevuseks on selle tundlikkus ja täpsus ning võimalus keskenduda

uurimuses osalejate maailma mõistmisele, tervikmustri nägemisele (Kalmus, Masso & Linno, 2015). Andmeanalüüs viidi läbi analüütilistest reeglitest lähtuvalt kolme erineva etapina (Mayring, 2014), milleks olid: intervjuu transkribeerimine, tähenduslike üksuste leidmine ehk kodeerimine ja kategooriate moodustamine. Järgnevalt on välja toodud andmeanalüüsi etapilised kirjeldused.

3.3.1 Intervjuude transkribeerimine

Intervjuud pandi kirjalikku vormi ehk transkribeeriti Laheranna (2008) nõuannetest lähtuvalt. Kontaktintervjuuna toimunud pilootintervjuu transkribeeris töö autor käsitsi, kasutades selleks *Windows Media Player*'it, mis võimaldab helifailide korduvat ülekuulamist ning vajadusel peatamist või tagasi kerimist. *Zoom*'i veebikeskkonnas läbiviidud intervjuude transkribeerimiseks kasutati TTÜ Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris välja töötatud täisautomaatset kõnetuvastus programmi (Alumäe, Tilk & Asadullah, 2018), mis aitab muuta intervjuu käigus salvestatud helifailid tekstifailideks. Enne helifailide kõnetuvastus programmi üles laadimist tuli need ümber konverteerida programmi jaoks sobilikku formaati. Automaatseks kõnetuvastuseks kulunud aeg sõltus helifailide pikkusest, jäädes vahemikku 60 minutist kuni 120 minutini. Automaatne transkriptsioon saadeti töö autori meiliaadressile mitmes erinevas failivormingus, millest töö autor kasutas tavalist tekstifaili. Tekstifail kopeeriti nii arvutis olevasse tekstitöötlusprogrammi *Microsoft Word* kui ka pilvepõhisesse salvestuskeskkonda *Google Drive*. Viimast kasutati veel helifailide säilitamiseks ning töö juhendajatega jagamiseks.

Kõnetuvastus programmist saadud transkriptsioonide kontrollimiseks taasesitati helifaile *Windows Media Player*'iga ning seejärel parandati ja täiendati olemasolevaid tekstifaile käsitsi. Transkriptsiooni kvaliteet varieerus suuresti sõltuvalt helifaili kvaliteedist. Näiteks olid automaatse kõnetuvastus programmi jaoks keerukamad need kohad, kus intervjuueeritav rääkis liiga kiiresti või olukorras, kus esines interneti levi halvenemist. Mida madalam oli helifaili kvaliteet, seda rohkem tuli teha parandusi automaatse transkriptsiooniprogrammi poolt koostatud tekstifailis. Ühtlasi kulus kõige keerulisemates kohtades transkriptsiooni parandamiseks keskmiselt 60 minutit ühe lehekülje (A4, *Times New Roman*, kirjasuurus 12, reavahe 1,5) kohta. Intervjuude vahetult pärast vestlust transkribeerimine ja transkriptsioonide korduv üle lugemine aitas autoril olla teksti sisuga rohkem seotud ja seda paremini mõista ning see muutis omakorda andmeanalüüsi lihtsamaks ja usaldusväärsemaks (Cresswell & Miller, 2000). Transkribeeritud teksti on kokku 152 leheküljel. Kõige lühem intervjuu oli 11 lehekülge ning kõige pikem 38 lehekülge.

3.3.2 Andmete kodeerimine

Intervjuude transkribeerimisele järgnes andmete kodeerimine, milleks kasutati induktiivset lähenemist. Induktiivne kodeerimine on avatud kodeerimine, kus protsessi käigus toimub teksti üksikasjalik lahtimõtestamine ja uurimuse seisukohast olulise informatsiooni leidmine. Kodeerimine algab uurija poolse tekstide mitmekordse põhjaliku lugemisega, mille käigus toimub uurimisküsimustest lähtuvate oluliste tekstiosade äramärgimine ning nendele märksõnade ehk koodide andmine (Kalmus jt, 2015).

Andmete sisuanalüüs teostati veebikeskkonnas *QCAmap*. Antud programmi kasutamine vähendab andmetöötluse ajakulu, võimaldab andmete ühes kohas hoiustamist ja organiseerimist, uurimistöö sisulisest poolest oluliste lausete ja lõikude ehk tähenduslike üksuste märkimist ehk kodeerimist ning korduvate koodide hõlpsamat kasutust (Mayring, 2014). Kodeerimise eesmärgiks on teksti mõistmine ja teksti sees süsteemi loomine (Laherand, 2008). *QCAmap* programmi sisestati uurimisküsimused ning laaditi ühe korraga üles kõikide intervjuude transkriptsioonid. Sellele järgnes tekstis uurimisküsimuste kaupa tähenduslike üksuste märgistamine, millest omakorda sõnastati koodid. Kodeerimise käigus tekkinud koodid koondusid koodiraamatusse, kust oli võimalik sarnase tähendusliku üksuse puhul olemasolevate koodide teksti märkimiseks kasutamine. Sisuliselt sarnaste tähenduslike üksuste korral rakendati nende ühe koodi alla koondamist ning vajadusel, meetodi iseloomust tulenevalt (Laherand, 2008), toimus koodide ümbernimetamine. Kodeerimisprotsessi lõpetamise järgselt oli *QCAmap* programmi kaudu võimalik saada kõikidest koodidest väljavõtte *Exceli* tabeli kujul.

Andmeanalüüsi usaldusväärsuse tõstmiseks kasutati nii teatud ajalise vahega toimunud uurija poolset uuesti kodeerimist kui ka juhendaja kaaskodeerijana kodeerimise protsessi kaasamist. Andmete korduvaks uurija poolseks kodeerimiseks on *QCAmap*'is programmis loodud võimalus *New Intra-Coder-Agreement* ja kaaskodeerija(te) lisamise jaoks *New Inter-Coder-Agreement*. *QCAmap*'i programmi kaudu kutse saanule võimaldatakse transkribeeritud teksti nägemist ja kaaskodeerija poolset kodeerimist, lihtsustades seeläbi uurija ja kaaskodeerija vahelist koostööd. Kaaskodeerija märkis tähenduslikke üksusi kahe intervjuu ühe uurimisküsimuse kontekstis *Millised on koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide sõnul lasteasutuste juhtide töös esinevad väljakutsed?* Sealjuures ühtisid kaaskodeerija märgitud tähenduslikud üksused ja nende põhjal sõnastatud koodid suuremas osas uurija enda tulemustega. Peamised erisused seisnesid ära määratletud tähenduslike üksuste ja loodud koodide pikkustes ning moodustatud koodide sõnastuste täpsuses.

Korduvate kodeerimiste tulemusena saadi esimese uurimisküsimuse juures kokku 116 ja teise uurimisküsimuse juures 72 koodi. Väljavõtte kodeerimisest *QCMap* programmiga on esitatud käesoleva töö lisas 3.

3.3.3 Kategooriate moodustamine

Kodeerimisele järgnes uurimisküsimuste kaupa tekkinud koodidest kategooriate moodustamine *QCMap* veebikeskkonnas. Antud programm võimaldas koodide korduval lugemisel eristunud tähenduselt sarnased koodid jagada alakategooriatesse ning seejärel sarnase sisuga alakategooriatest moodustada omakorda peakategooriad. Alakategooriatele nimetuste andmisel võeti aluseks selle alla koondunud sarnaste koodide sisu. Esimese uurimisküsimuse alla moodustus 8 ja teise küsimuse alla 5 peakategooriat. Näide esimese uurimisküsimuse *Millised on koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide sõnul lasteasutuste juhtide töös esinevad väljakutsed?* kategoriseerimisest on toodud tabelis 3, mis on leitav käesoleva töö lisast 4.

Sarnaselt kodeerimisele kasutati ka kategoriseerimise protsessis juhendaja abi. Laherand (2008) on toonud välja, et kvalitatiivse sisuanalüüsi andmete tõlgendamise puhul on oluline, et andmete analüüsis osaleks võimalusel mitu inimest, kes saaksid arutleda koodide õige kategoriseerituse üle ning tagaksid seeläbi tulemuste üheselt mõistetavuse.

Uurimuse usaldusväärsuse tõstmiseks toimus kogu töö vältel uurijapäeviku pidamine, kuhu uurija pani kirja kõigis töö etappides tekkinud mõtted, olulised märkused ja edusammud. Ühtlasi toetas uurijapäeviku pidamine nii intervjuude läbiviimist kui ka töö autori eneserefleksiooni. Samas peab töö autor oluliseks märkida, et antud töö raames ei analüüsitud uurijapäevikut eraldi andmestikuna. Väljavõtte uurijapäevikust on toodud lisas 5. Järgnevas alapeatükis annab töö autor ülevaate uurija refleksiivsusest antud uurimuse konteksti silmas pidades.

3.4 Uurija refleksiivsus

Kvalitatiivse uurimuse üheks eripäraks võib pidada seda, et uurija isiklikku kokkupuudet käsitleva valdkonnaga peetakse töö koostamise seisukohast väga oluliseks, kuna see avaldab mõju kõigile töö etappile, alustades teemavalikust, uurimiseesmärgi seadmisest ja -küsimuste püstitamist kuni lõpetades andmekogumise ja analüüsi protsessi käigus saadud tulemuste sõnastamisega (Berger, 2015). Sealjuures on Berger (2015) toonud välja, et uurimuse usaldusväärsuse tõstmisele aitab kaasa autori isikliku positsiooni refleksiivne mina-vormis

kirjeldamine. Seetõttu annan alljärgnevalt ülevaate sellest, milline oli minu, kui töö autori positsiooni võimalik mõju uurimuse läbiviimisele ja tulemuste moodustamisele.

Oman töökogemust nii üldhariduskoolis kui ka koolieelse lasteasutuse rühmaõpetajana. Kuna mul on huvi saada haridusasutuse juhiks, siis otsustasin pärast bakalaureuse õpingute läbimist ning aastast pausi astuda sisse Tartu Ülikooli *Hariduskorralduse (s.a.)* magistriõppe programmi koolijuhtimise suunale. Ühtlasi leian, et nii minu haridustee, varasem töökogemus kui ka juhtivale ametikohale mõtlemine osutusid määravaks antud magistritöö teema valikul.

Uurimust läbi viies sain tuge nii oma varasemast lasteaia õpetaja töökogemusest, enda lapsevanemaks olemisest kui ka magistriõpingute käigus omandatud haridusasutuse juhtimise alastest teadmistest. Mistõttu oli mul lihtsam mõista uuritavate kasutatud terminoloogiat ja käsitletud teemasid ning situatsioone. Teatava valdkondliku tausta olemasolu lihtsustas ka intervjuude käigus täpsustavate lisaküsimuste esitamist ning toetas intervjuudele järgnenud andmeanalüüsi teostamist ja tulemuste sõnastamist. Samas tõdesin nii intervjuude läbiviimisel kui ka esimeste intervjuude transkribeerimisel, et enda isikliku huvitatuse tõttu kaldusin mõne intervjuu käigus liigselt eemale uurimuse eesmärgist ja selle täitmiseks püstitatud uurimisküsimustest. Edasistel intervjuudel pöörasid teadlikult tähelepanu sellele, et oleksin küsimuste esitamisel objektiivsem. See omakorda lihtsustas objektiivsuse säilitamist ka andmeanalüüsil ja tulemuste lahti kirjutamisel. Enda autoripositsiooni kirjeldamine intervjuude alguses aitas minu silmis kaasa vabama õhustiku loomisele ning seetõttu oli juhtidel lihtsam mulle oma arvamusi ja tundeid jagada. Ühtlasi leian, et vabamas vormis toimunud vestlused koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtidega rikastasid olulisel määral nii käesoleva töö tulemusi kui ka muutsid märkimisväärselt minu seniseid arusaamu ja vaateid alusharidusele, lasteaia juhtimisele ning direktori rolli olulisusele selles. Eeltoodudele tuginedes leian, et minu autoripositsioon avaldas üldjoontes pigem positiivset mõju magistritöö koostamise igale etapile.

4. Tulemused

Antud magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide sõnul lasteasutuse töös esinevad väljakutsed ning nende ettepanekud toetussüsteemide arendamiseks. Alljärgnevalt esitab töö autor saadud tulemused uurimisküsimuste kaupa, tuues välja andmeanalüüsi käigus moodustatud pea- ja alakategooriad. Uurimisküsimustest ja nende alla tekkinud pea- ja alakategooriatest eraldi annab töö autor põgusa ülevaate uurimuses

osalenud juhtide arusaamadest, millisena näevad nemad head lasteaia juhti. Lisaks tuuakse käesolevas peatükis eraldi alapeatükina välja koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide nõuanded neile, kellel on plaanis alustada tööd lasteaia direktorina või kes on jõudnud antud ametis töötada alles vähest aega.

Andmeanalüüsi käigus saadud tulemuste näitlikustamiseks on kasutatud intervjuude transkriptsioonidest pärit tsitaate. Ühtlasi on esitatud tsitaatides tehtud selguse huvides vähesel määral korrekture, mille käigus jäeti välja üleliigseid sõnu, kordusi ja üneeme (nt *noh; siuke; et-et; ja-ja; eee*). Uurimuse seisukohast ebaolulised tekstilõigud asendati sümboliga /.../. Iga tsitaadi järel on sulgudes toodud uuritava pseudonüüm.

4.1 Uurimuses osalenud juhtide arusaamad heaks lasteaia juhiks olemisest

Selleks, et oleks võimalik paremini mõista lasteasutuste alustavate juhtide poolt intervjuude käigus nimetatud väljakutseid ning välja pakutud toetussüsteemide arendusettepanekuid, on autori silmis oluline anda põgus ülevaade sellest, milline on uuritavate arusaam heaks lasteaia juhiks olemisest. Selleks kasutas töö autor intervjuu taustaandmete teemaplokis küsimust *Palun iseloomusta head lasteaia juhti?* Ühtlasi aitas intervjuul antud küsimuse esitamine kaasa uuritavate paremini tundma õppimisele ning vestluse avatuma õhustiku loomisele. Küsimusele antud vastustest selgus, et koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide arusaamad ja ettekujutused sellest, milline võiks olla üks hea lasteaia juht, olid mõjutatud nii juhtide isikuomadustest, nende varasema õpetajana mõne teise juhi alluvuses töötamise kogemuse ja elukogemuse põimumisest kui ka sellest, mida on nende poolt juhitud lasteaia personal neile juhi ametisse tööle asumisel öelnud.

Minu jaoks on hea lasteaia juht selline juht, kelle all mina kunagi noore õpetajana alustasin. /.../ Põhimõtteliselt sealt said siis alguse minu arusaamad või nägemus üleüldse sellest, milline üks lasteaed võiks olla. /.../ siis ma sattusin tööle lasteaeda, kus kõik asjad olid täiesti vastupidi. Kus õpetaja käis tööl raha pärast ja lapsed olid lihtsalt segavad faktorid. Siis ma mõtlesingi, et tulevikus tahaksin teha ise midagi sellist, kus lastel oleks hea. Mõtlesingi, et seda kuidagi mõjutada, peaks olema lasteaia juht /.../. (AJ1)

Intervjueeritavad tõid välja, et juhi jaoks on oluline omada nii inimsuhteid soodustavaid kui ka üldisele organisatsiooni arengule vajalikke isikuomadusi ja oskusi. Headele inimestevahelistele suhetele aitavad alustavate juhtide sõnul kaasa juhi eetilisus, empaatiavõime, rahumeelsus, sõbralikkus, tasakaalukus, siirus, viisakus, positiivsus ja entusiastlikkus ning sisemine motiveeritus. Peamiste heale juhile iseloomulike oskustena

toodi esile suhtlemis- ja kuulamisoskust, tööülesannete delegeerimisoskust, oskust oma töötajaid kaasata, neid motiveerida ning oskust kohelda kõiki võrdväärselt.

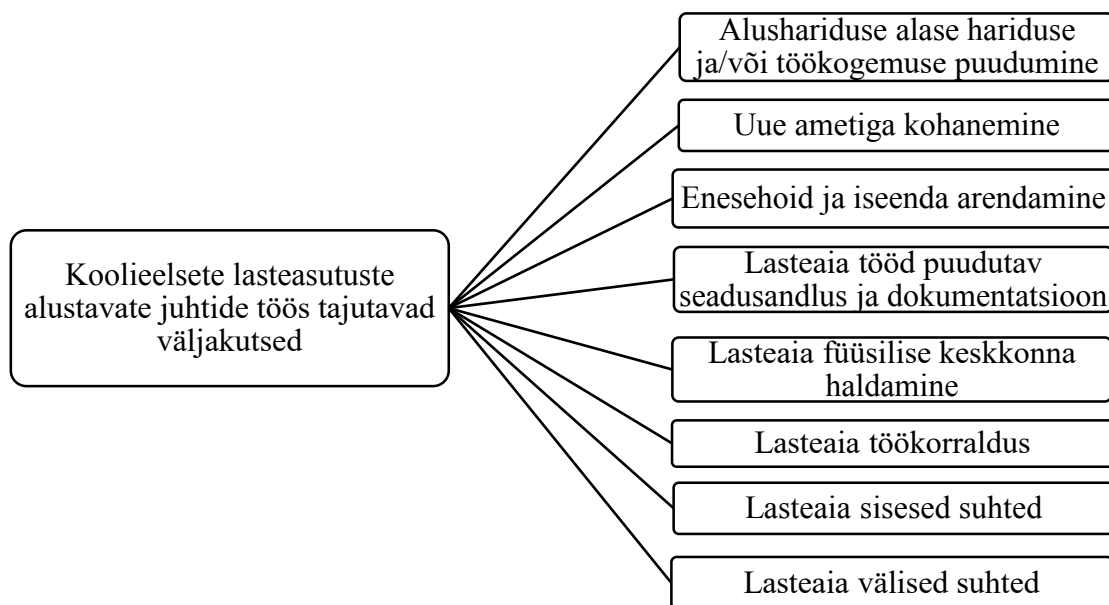
/.../ kui ma siia majja asusin tööle, andsid töötajad mulle väga hea mõttetera või sõnumi kaasa, et üks hea ja erakordne juht teeb kõik selleks, et tõsta oma töötajate enesekindlust. Tegelikult on see väga õige. Minu arvates see hea juht on, mida ma ise püüan järgida, et suhtun töötajasse täpselt nii nagu ma ootan, et teised minusse suhtuvad. Ükskõik, mis ametikohal sa oled. (AJ7)

Uuritavad leidsid, et juht, kes on algatusvõimeline, konkreetne, sihikindel, enesekindel, julge, õppimis-, kohanemis- ja vastutusvõimeline ning kellel on olemas oma visioon ideaalsest lasteaiast ja heast juhust, suudab oma sisemusest tuleneva kaasabil luua soodsad tingimused tema poolt juhitud organisatsiooni arenguks. Siinjuures tõsteti heale juhile vajalike oskustena esile uuendusmeelseks olemist, analüüsioskuse olemasolu ja oskust kiirelt, kuid läbimõeldult tegutseda.

Juhil peab olema visioon. Ühesõnaga peab teadma seda, mida sa tahad, miks sa seda teed? /.../ Kõige olulisem on miks-küsimus. Kui juht teab seda, miks, siis ta ongi hea juht. (AJ1)

4.2 Koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide töös tajutavad väljakutsed

Esimese uurimisküsimusega sooviti saada teada, millised on koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide sõnul lasteasutuste juhtide töös esinevad väljakutsed. Andmeanalüüsi tulemusel tekkis esimesele uurimisküsimusele 8 peakategooriat. Tekkinud peakategooriate selgemaks esitamiseks koostati joonis (vt joonis 1).



Joonis 1. Andmeanalüüsil esimese uurimisküsimuse alla tekkinud peakategooriad.

4.2.1 Alushariduse alase hariduse ja/või töökogemuse puudumine

Koolieelsete lasteasutuste alustavad juhid leidsid, et kõige suuremat rolli selles, milles ja mil määral oma töös juhina väljakutseid tajutakse, tuleneb eelneva koolieelse lasteasutuse pedagoogilise hariduse ja lasteaia pedagoogi või õppealajuhataja töökogemuse olemasolust. Uuritavad olid arusaamal, et need juhid, kellel puudub varasem kokkupuude alushariduse valdkonnaga, ei suuda sageli hoomata lasteaia juhtimise eripärasid ja tajuda oma töötajate muresid ning mõista nende murede tagamaid sellisel viisil nagu need juhid, kes on ise sellest keskkonnast pärit.

Iga lasteasutuse juht peaks mingid aastad enne töötama õpetajana. Et ta üldse saaks aru, milles see töö seisneb. Kindlasti oskan õpetajaid palju paremini toetada sellepärast, et ma ise olen õpetaja olnud. Võib-olla, kui ma ei oleks olnud õpetaja, siis ma oleksin paljusid asju vaadanud teistmoodi. Väga valesti osadest asjadest aru saanud, kui ma oleksin kohe tulnud juhi kohale. Ma oskan neid läbi õpetaja töökogemuse palju paremini toetada. (AJ8)

Lasteaia direktoriks saamisele eelnevalt õppealajuhatajana töötanud juhid tõid välja, et õppealajuhataja ametikohalt saadud piisavalt pikka õppe- ja kasvatustöö juhtimise alast töökogemust võib pidada üheks põhjuseks, miks nad julgesid üldse mõelda lasteaia juhi ametisse kandideerimise peale.

/.../ piisavalt pikk töökogemus õppejuhina. Ma arvan, et kui ta oleks olnud seal üheksa aasta asemel viis aastat, siis ma poleks ehk nii kindlalt seda ametikohta vastu võtnud või kandideerinud. Sest see juhtimis-, koordineerimisoskus, julgus võtta vastu otsuseid võib-olla suurema grupi ees, on ikkagi tulnud õppejuhi töös viimaste aastatega. (AJ7)

Samas tõdeti, et õppealajuhataja töökogemuse olemasolu ei suutnud neid lasteaia juhi ametiks täielikult ette valmistada. Seda eelkõige seetõttu, et õppealajuhataja tööülesanded on keskendunud pigem õppe- ja kasvatustöö juhtimisele, mitte niivõrd lasteaia toimimise ja arengu tagamiseks olulistele aspektidele nagu lasteaia juhtimine ja majandamine.

/.../ öeldakse küll, et õppejuht ja juht, palju seal vahet on? Erinevus on ikkagi tegelikult päris suur. (AJ7)

Uuritavad tõid välja, et õpetajana ja/või õppealajuhatajana koolieelses lasteasutuses töötamise kogemus lihtsustas neil küll pedagoogilise juhtimise valdkonnaga tegelemist ja aitas oma kogemustest tulenevalt töötajate vajadusi paremini mõista, kuid jättis siiski õhku olulise väljakutsena nii eelneva juhtimiskogemuse puudumise kui ka senise vähese juhi ametis olnud aja.

/.../ ikka see majandamise poole pealt. Kui mingi see päriseluline asi juhtub, et need torud lõhkevad või keegi nädalavahetusel akna sisse löönud või jumal teab mida. Sellised eriolukorrad. Mis sa siis päriselt pead tegema? /.../ Seda sa teed töö käigus, et enne ma ei osanud võib-olla mingeid asju näha. Või ei teadnud. (AJ4)

4.2.2 Uue ametiga kohanemine

Juhi ametis kohanemise väljakutsena tõid lasteaedade alustavad direktorid välja enda teadmatust ja ebarealistlikke kujutlusi neid eesootavast ametist. Sealjuures nimetati ühe väljakutsena enda jagamist ja aja planeerimise oskust. Juhid tõid välja, et neil puudus ametisse astudes ettekujutus sellest, kui palju aega ja energiat võib võtta pisiasjadega tegelemine nagu näiteks telefonile vastamine, meilide kirjutamine jms. Sealjuures toodi välja, et enda tööülesannete tegemiseks kuluva aja planeerimise teeb raskeks nende poolt “avatud ukse” põhimõtte kasutamine. Eeltoodu tähendab juhite poolset püüdlust nii füüsiliselt enda kabineti ukse lahti jätmise kui ka töötajatele öelduga näidata välja enda poolset valmisolekut kõigi jaoks alati olemas olla. Uuritavad tõdesid, et selle põhimõtte järgimine tekitab nende igapäevatöös sageli olukordi, kus nad peavad olema valmis endale tööpäevaks planeeritud ülesannete asemel tegelema sageli mitte planeeritud tegevustega ja jooksvate küsimuste lahendamisega. Olgu selleks siis näiteks mõne mureliku töötaja ja lapsevanemaga rääkimine, õpetajatele pedagoogilise nõu andmine või ka mõne lasteaia tööd mitte puudutava asjaga tegelemine.

/.../ mul on uks lahti poliitika ja ma olen kõigile alati öelnud, et kui on midagi, siis tulge rääkige. Aga teistpidi võib siit uksest võib sisse tulla ükskõik mida. Alates sellest, et mingi õpetaja küsib minu käest /.../ mingit pedagoogilist nõu. Kuni selleni, et tema isikliku mingisuguse paki, mingisugune pakikuller kuskil süsteemis on ära kadunud ja et ma olen see noorem IT-poolne. (AJ4)

Varasema juhtimiskogemuse puudumine tekitas juhtides ebakindlust ning kartust, et nad ei ole võimelised juhi ameti mitmekülsuse ja rohkete tööülesannetega piisavalt hästi hakkama saama. Juhtide sõnul süvendas nende kartusi tööks vajaliku informatsiooni ebapiisavus ning vajadus tekkinud lünkade täitmiseks. Osad uuritavatest tõid välja, et vajaliku informatsiooni saamiseks tuli neil suhelda ka enda ametialaste eelkäijatega ja osata teha nendega koostööd. Sealjuures ei olnud suhtlus ja koostöö eelnevate ja uute juhtide vahel paraku mitte alati positiivne vaid tuli ette ka olukordi, kus enda ametialase eelkäija käest abi saamise asemel tuli neil tegeleda nende negatiivsetest mõjutustest tingitud tagajärjedega lasteaia töötajatele.

Teha koostööd juhtidega, ka vanadega, kes ei oska veel ära minna ehk sekkuvad kaudselt juhtimisse, käivad endises majas kolleegide juures, helistavad ja avaldavad arvamusi jne. (AJ2)

Samas toodi tööks vajaliku informatsiooni puudumise kõrval välja ka uue informatsiooni üleküllust, mis juhtide sõnul raskendas neil enda jaoks kõige olulisema teabe eristamist ning enda puuduvate teadmiste või oskuste tajumise ja vajaliku abi otsimise. Eeltoodu muutis uuritavate hinnangul keeruliseks enda tehtud tööle saadavate suuniste ja tagasiside vähesus ning neid motiveeriva motivatsioonisüsteemi puudumine, mis innustaks neid raskustest olenemata edasi püüdlema.

Ma ei saa öelda, et midagi halvasti oleks. Aga ilmselt suuniseid või toetust, et seda annaks olla ikkagi rohkem. (AJ7)

Seejuures tõid juhid välja, et antud väljakutsega tegelemise käigus on nad mõistnud, et alati ei ole mõistlik ise kõike teada, vaid oluline on osata leida vastavalt vajadusele oma ala professionaalne, kelle abi oleks võimalik vajadusel kasutada.

Uuritavad leidsid, et rühmaõpetajana töötades oli neil võimalik kontrollida oma tehtava töö mõju ja tulemuslikkust rühma tasandil. Rühmaõpetajast juhi rolli liikudes tajusid nad enda jaoks väljakutsena selle kontrolli käest andmist ning kohanemist sellega, et juhina tööle asudes muutus nende asjade hulk üldisemaks, mida ollakse suutelised lõpuni kontrollima. Mistõttu jäi neile sageli üksnes võimalus uskuda ja loota, et rühmade tasandil on asjad just täpselt nii hästi, kui need juhi positsioonil olijale parasjagu paistavad. Samuti tõid juhid välja, et neil tuli osata lahti lasta paljudest enda arvamustest ja ideaalidest ning mõista, et miski ei toimu üleöö vaid soovitud muutuste saavutamine võtab aega.

/.../ kuidas selle mõttega kohaneda, et enam ei kontrolli kõike. See oli idee poole pealt väga raske. Et sa enam ei ole enam sellel esimesel tasandil vaid sinu juurde jõuab asi juba hiljem. (AJ4)

Need alustavad juhid, kes olid juhina tööle asunud uude lasteaeda, tõid välja, et uue ametikohaga harjumise ja iseenda täpsete tööülesannetega kurssi viimise kõrval oli nende üheks väljakutseks enda töötajate tundma õppimine. Selle muutis osade juhtide sõnul keeruliseks nii nende ja töötajate generatsioonide erisustest tulenevad maailmavaatelised erinevused kui ka juhtide uue tulija rollis olek. Uuritavad tõid välja, et eeltoodud kombinatsioonist tulenevalt tajusid nad, et eelkõige neilt eeldati kõigega alustamist, tegutsemist ning organisatsiooni töösse ja eesmärkidesse maksimaalset panustamist ning töötajad eelistasid ise jääda pigem passiivsesse rolli.

Samas lasteaedade siseselt juhtivasse ametisse tõusnud uuritavad tõid välja, et neil puudus või oli see vajadus oma töötajate tundma õppimiseks juba varasema ühise töökogemuse omamise tõttu minimaalsem, kui see oleks tõenäoliselt olnud teise lasteaeda juhina tööle minnes. Samas tõdesid need juhid, et selline asutusesiseselt toimunud ametipositsioonidel liikumine tekitas siiski ebamugavust või segaseid tundeid nii uuritavates endis kui ka nende senistes kolleegides, kellega oldi varasemalt lasteaia pedagoogilises personalis koos töötades harjunud omavahel suhtlema rohkem kui võrdne võrdsega. Asutusesiseselt juhiks tõusnute sõnul tajusid nad tugevalt seda, et paljude varasemate kolleegide jaoks ei muutunud nende juhiks saamisel järgselt mitte üksnes nende senine ametinimetus ja tööülesanded vaid koos sellega justkui ka nende isiksus. Mistõttu tuli uuritavatel tegeleda varasema usaldusliku sideme taastamisega oma seniste kolleegidega.

Siis, kui ma ametit vahetasin, siis järsku tekkis küll selline ... mingisugune sein tuli korraks ette. /.../ mingi piiri, joone tegemine /.../ kuidagi tundsin, et mingi vahe tuli või muutus tekkis. /.../ Alguses ma olin ise kohkunud. Ma ei osanud kuskilt... mida ma pean tegema? Siis astusin lihtsalt sammu tagasi. Proovisin nendega suhelda ja rääkida igapäeva tegevustest ja mitte nii väga nõu anda vaid lihtsalt neid kuulata. Ma tunnen, et sein on ära langenud. (AJ3)

4.2.3 Enesehoid ja iseenda arendamine

Koolieelsete lasteasutuste alustavad juhid tõid välja, et juhtival ametikohal töötades võib osutuda suureks väljakutseks töö- ja eraelu vahelise piiri tekitamine. Esimestel juhi tööaastatel võib see ametiga kohanemise tõttu olla tugevalt kallutatud just töö poole. Samas leiti, et selline kindla piiri tekitamine ja oskus oma nii-öelda töö kingadest kodu kingadesse astuda ning endale vajaliku taastumisaja võimaldamine on väga oluline, sest aitab kaasa enda vaimse tervise hoidmisele ning läbipõlemise ennetamisele ja/või vältimisele. Juhid olid arvamusel, et vajaliku tasakaalu olemasolu töö- ja eraelu vahel tagab elutervema juhi, kes suudab ennast ja enda emotsioone paremini juhtida ning oskab valida enda väljaelamiseks viise, mis ei kahjusta teisi tema ümber olevaid inimesi.

/.../ hea juht on see, kes iseennast tervena hoiab, sest ega longates laeva ei juhi. Sa pead ikkagi väga kriitiliselt jälgima seda, et /.../ elu ei ole töö. Nii õpetaja, kes seisab laste ees kui ka lõpuks juht, kes seisab oma inimeste ees. Kui ta ise ei ole tervikuna terve, siis sedasama levitab ta ka teistele. Hea juht peab endaga tasakaalus olema. (AJ4)

Uuritavad olid seisukohal, et pädevat juhti iseloomustab laia silmaringi ja erinevate valdkonnaülestes oskuste olemasolu ning võime seeläbi mõista ja väärtustada erinevate elualade esindajaid. Direktorite sõnul tingib pidevalt muutuv haridusvaldkonnas juhtival ametil töötamine vajaduse enda järjepidevaks enesetäiendamiseks ja erinevate

valdkonnaülestest oskuste arendamiseks. Samas tõdeti, et enda koolitamine võib osutuda oodatust raskemaks nii täitmist vajavate rohkete tööülesannete ja vähese aja kui ka vajalike rahaliste võimaluste puudumise tõttu. Toodi välja, et lasteaedadele määratud koolitusrahad on väga minimaalsed, mistõttu on tulnud uurimuses osalenud juhtide sõnul nii mõnelgi korral neil eelistada enda koolitamise asemel oma töötajate koolitustele saatmist.

Ega väga palju juhtidele selliseid finantsiliselt tasuvaid võimalusi ei ole. /.../ kui sa vaatad koolituse hinda 200€ pluss käibemaks, siis selle eest saaks töötajad juba kahele koolitusele. Oma taskust seda maksta ei raatsi. Selles mõttes on direktori töö äärmiselt alatasustatud. Õpetaja töö võib-olla on rohkem väärtustatud finantsilises mõttes, kui direktori töö. Vähemalt väikeses omavalitsuses. (AJ5)

Direktorid tõid välja, et kuna juhi töö on eelkõige töö inimestega, siis see eeldab neilt head inimeste tundmist ja oskust nende eripäradest lähtuvalt valida kõige sobivamad käitumis- ja suhtlusviise. Sealjuures tuleb juhtidel suhelda nii väiksema kui suurema hulga erinevate huvigruppidega nii lasteaia siseselt kui väliselt. Samas tõdeti, et varasemalt rühmaõpetajana ja/või õppealajuhatajana töötamisel ei olnud neil vaja osata sellisel määral avalikku esinemist, kui nüüd juhtivamasse ametisse tõusmise järgselt. Mistõttu nägid juhid selle oskuse arendamise vajalikkuses ka ühte enda väljakutsetest.

Ma tunnen, et kui ma saan hoo sisse, siis võin juba esineda aga just see alustamine, see inimeste, kasvõi lastevanemate ette astumine. Alguse käima saamine või selline osa. Ikka oled nagu hirmul, et võib-olla tuleb mõni kriitiline noot. (AJ3)

4.2.4 Lasteaia tööd puudutav seadusandlus ja dokumentatsioon

Uurimuses osalenud lasteasutuste alustavad juhid märkisid, et lasteaia juhi ametis töötamise ühe pingelisema ja ajamahukama väljakutsena näevad nad erinevate lasteaia tööd reguleerivate dokumentatsioonidega tegelemist: olemasolevate dokumentide haldamist, nendest lähtumist ja vajadusel täiustamist ning uute koostamist. Uuritavad tõid välja nii lasteaia personali tööd reguleerivate töölepingute, ametijuhendite ja käskkirjadega tegelemist kui ka õppe- ja kasvatustöö alasel olemasoleva õppekava ja lasteaia arengukava uuendamist või nende aegumistel uute koostamist. Lisaks tajuti lasteasutuste alustavate juhtide poolt väljakutsena juhi kohustuste hulka kuuluva lasteaia sisehindamise läbiviimist ja iga kolme aasta tagant Haridus- ja Teadusministeeriumile (s.a.) esitatava sisehindamise aruande koostamist. Eeltoodule lisaks mainiti ka lasteaia eelarve planeerimise ja koostamise strateegiate teadmist ja oskust eelarvet sihipäraselt kasutada (sh varamajanduse ja võlglaste võlgnevustega tegelemine). Sealjuures muudab dokumentidega tehtava töö juhtide sõnul

sageli keeruliseks asjaolu, et üheaegselt võib olla vajadus tegeleda mitme erineva dokumendi koostamise või uuendamisega üheaegselt.

/.../ ma sain märtsis direktoriks, veebruaris hakkasin juba poole kohaga mingeid asju tegema /.../ augustist tuli meil esitada järgmise eelarveaasta projekt ja see tähendabki siis seda, et kõik numbrid, mis sa sinna paned, sa planeerid kõik, ma ei tea veest ja küttest, kuni mingisuguste pastapliiatsiteni ära. Kas ma oskan nüüd päriselt, adekvaatselt hinnata neid kulusid, kuhu või mida jaotada? /.../ Sa tegelikult ei näe veel seda laia pilti nende finantside mõttes. (AJ4)

Uuritavate töid välja, et kuigi neil olid olemas tasemeõppest saadud teoreetilised teadmised lasteaia tööd reguleerivatest dokumentidest, siis muutis erinevate dokumentidega tehtava töö keeruliseks just pigem eelneva praktilise kogemuse puudumine ning sellest tulenev teadmatus, kuidas mingit dokumenti tuleks täpselt koostada või mida erinevad dokumendid peaksid endas kindlasti sisaldama. Ühe näitena toodi välja lasteaia uue õppe- ja kasvatustöö alase tugispetsialisti ametikoha loomist ning sellest tulenevat vajadust uue ametijuhendi koostamiseks.

Sellel aastal võtsin tööle eripedagoogi. Ma lõin täitsa uue ametikoha. Siis helistasingi direktoreid läbi, et uurisin kõigepealt, millistes lasteaedades töötab eripedagoog. Siis küsisingi, et mille järgi nad ametijuhendi koostasid, kuidas töötab ja mis koormusega? /.../ (AJ6)

Lasteaia tööd reguleerivate dokumentidega tegelemise paralleelse väljakutsena töid uuritavad välja erinevate e-keskkondade ja dokumentatsiooni süsteemide haldamist (EHIS, TÕR, PRIA, Päästeameti portaal jt). Keerukus seisnes juhtide sõnul tööks vajalike e-keskkondade ja dokumendisüsteemide paljususes ning nendega tegelemiseks kuluva aja optimeerimises, mis aitaks kaasa juhi liigse administratiivse rolli vähendamisele.

Kui ma alustasin, olin õppejuhina. Ma tegelesin EHISega. Aga praegu on TÕR ja PRIA ja Päästeameti portaal ja kõik erinevad asjad. /.../ kõigepealt olid ääretult mitmed e-keskkonnad, et ma üldse teaksin, mis on olemas, millega ma pean tegelema. (AJ7)

Uuritavad, sealjuures eriti Harju maakonna lasteaedade juhid, tajusid väljakutsena enda väheseid või mitte piisavalt ajakohaseid teadmisi lasteaia töö juhtimiseks vajalikust seadusandlusest ja lasteaedadele erinevate kontrollorganite (Veterinaar- ja Toiduamet, Päästeamet, Terviseamet) poolt esitatud nõuetest. Mistõttu tundsid juhid, et neile valmistas keerukust seadusruumis orienteerumine. Muuhulgas toodi seadusandluse põhiste vähete teadmisenä välja vajalike paragrahvide ja erinevate dokumendi põhiste preambulate peast teadmist.

/.../ seda ma mäletan ka päris alguses, et tohutu dokumentide läbikandmine igasugustes süsteemides. Pead preambulad igale poole juurde panema /.../ Neid on nii palju ja alguses on tohutu hirm, et oi, kui ma ühe mingi paragrahvi valesti sisestan või ei sisesta õiget veel sinna juurde, siis jääb ju maailm seisma. Nagu see seadusruumis orienteerumine. (AJ4)

4.2.5 Lasteaia füüsilise keskkonna haldamine

Enamik uurimuses osalenud lasteaia juhtidest on asunud tööle lasteaedadesse, mille hooned on vanad ning vajavad tekkinud või lähitulevikus tekkida võivate amortisatsioonide vähendamiseks üha enam investeeringuid. Alustavad direktorid töid välja, et nende jaoks oli väljakutseks lasteaia füüsilise töökeskkonnaga tutvumine: enda haldusalasse kuuluvate hoonete tehniliste seisukordadega kurssi viimine, vajalike ja kõige aegkriitilisemate renoveerimistööde väljaselgitamine ning tööde jaoks vajaminevate vahendite leidmine. Sealjuures tajus renoveerimistöödega tegelemisest tulenevat väljakutset enim just lasteasutuse juht, kelle asutuses ei töötanud majandusjuhatajat.

Kui need renoveerimistööd lähevad käiku, siis see on kindlasti üks kogu olnu kõrval suurim väljakutse. Üks maja renoveerimine tähendab maja liigutamist, tõstmist, personali, laste, vanematega kokkulepet. Kuna ei ole otseselt majandusjuhatajat, siis see on ikkagi juhi pädevuses need majandusasjad siin. Nägemused, teadmised, kuidas midagi peab olema. See on selline paras pähkel, mida ma olen mõelnud. Üks ääretult keeruline suur ülesanne väga paljude otsustega. (AJ7)

Lisaks renoveerimisalaste küsimustega tegelemisele tõi üks uurimuses osalenud koolieelse lasteasutuse alustav juht välja, et tema väljakutseks on kolme üksteisest eraldi asetseva ja endas kolme täiesti erinevat töökultuuri sisaldava maja haldamine, sealhulgas piisava kommunikatsiooni tagamine ja vajaliku info levitamine eri hoonete vahel.

/.../ igas majas on oma kultuur ja ajalugu. Selles uues majas on mul lihtsam, ma ise tulin siia õpetajaks /.../ tean meie töökultuuri. Aga teistes majades on oma lugu. (AJ2)

4.2.6 Lasteaia töökorraldus

Lasteaia töökorraldusliku poole pealt toodi ühe väljakutsena esile töögraafikutega tegelemist ning tööaegade planeerimist, mis ühest küljest soodustaks suurema õpetajate ühise kattuva tööaja teket ja samas pakuks õpetajatele paindlikke võimalusi tööväliste hobidega tegelemiseks. Uurimuses osalenud juhtide silmis aitab töötajatele pakutav piisavalt paindlik töögraafik kaasa töötajate töö- ja eraelu vahelise tasakaalu hoidmisele ning seeläbi suureneb töötajate tööga rahulolu. Seejuures tajuti töögraafikutega tegelemise juures kõige

ajamahukama ja keerulisemana asendustöötajate leidmist põhitöötajate haigestumisel või õppuritest töötajate koolis viibimise aegadeks.

/.../ kui inimesed ikkagi jäävad haigeks. Ja meil on hästi palju õppijaid. Siis see, et kedagi siin asendada, on ikka paras peavalu. Mul on läinud niimoodi terve päev selle nahka, et graafikud sobitada, kui keegi on haigeks jäänud ja ma ei leia asendajat. /.../ Mida tegelikult üldse ei oleks osanud oodatagi. (AJ3)

Veel tajuti alustava juhi väljakutsena õppealajuhataja või majandusjuhataja puudumist lasteaia ning sellest tulenevat vajadust täita lisaks lasteaia juhi ametikohustustele ja tööülesannetele õppeala- ja majandusjuhataja omasid.

/.../ mul on küll direktori ametinimetus, aga kuna meil tegelikult õppealajuhatajat ei ole, siis ma pean üksi mõlemat tegema, nii õppe juhtimist kui direktori tööd. (AJ3)

Uuritavad tõdesid, et tajuvad väljakutsena rühmade komplekteerimist viisil, mis vähendaks rühmade alatäituvust ning võimaldaks kohtade pakkumist võimalikult suurele hulgale lastest. Rühmade alatäituvuse korral jääb kohalikul omavalitsusel saamata oluline osa riigi poolt neile vastavalt õpilaste pearahadele makstavast toetusest. Suurem osa munitsipaallasteaedade eelarvest tuleb aga just kohalikult omavalitsuselt ning pooltühjade rühmadega töötamine vähendab ka lasteaia eelarvet ja nende finantsilist võimekust.

Koguaeg on enne olnud see tendents, et mitte kunagi raha pole. Ma mõtlesin, et mis seal siis on, et seda raha pole? Kui raha pole, siis järelikult tehakse midagi ju valesti selle rahaga. Kui ma hakkasin pihta, siis oli reaalselt peaaegu rühmatäis lapsi maja peale puudu. Panime mõned rühmad õigesti täis nii, et ei olnud kõik rühmad pooltühjad. /.../ Tekkisid vajalikud pearahad ja kõik asjad ning tuligi palju ilusam eelarve selleks järgmiseks aastaks. (AJ4)

Sealjuures tõid juhid ühe keerukusena välja lasteasutuste juhtide vajaduse arvestada lasteaia üldise töökorralduse planeerimisel kaasava hariduse põhimõtetega. Eeltoodud põhimõtete rakendamine eeldab juhtidelt oskust tegeleda erivajadustega lastega ning arvestada nendega nii lasteaedades olevate rühmade koosseisude ja suuruste planeerimisel, väga heade tugispetsialistide/tugiisikute värbamisel kui ka vajalike tugisüsteemide loomisel ja kasutamisel.

Tegin esimest aastat ka sobitusrühma, kus on 18 last. Võiks vähem olla, aga /.../ kui sa planeerid /.../ sa pead teadma, et jätad vähem kohti. Näiteks ei paku. Aga kuidas sa tead, kui sul ei ole last ja ei ole pabereid? See on ka rühmade kaasava hariduse üks väljakutsetest. (AJ2)

Ühtlasi on 2020. aasta kevadel Eestisse jõudnud viirushaiguse COVID-19 esimesel lainel ja üleriigiliselt kehtestatud eriolukorral ning sügisel jätkunud teistkordsel haiguspuhangul olnud suur mõju ka koolieelsetele lasteasutustele ja nende tööle. Lasteaedade alustavate direktorite jaoks oli väljakutseks oma asutuste juhtimine kriisiolukorras. See nõudis lasteasutuste juhtidelt riigis valitsevast eriolukorrast tingitult pidevate muutustega kohanemist, oskust hoida enda ja töötajate vaimset tervist ning suutlikkust tagada võimalikult ladusa töö jätkumine lasteaias nii eriolukorra ajal kui ka selle järgselt tavapärase lasteaia rutiini juurde tagasi pöördumisel.

Tööga hakkama saamine on ikkagi veel väljakutse. Tulenevalt kasvõi sellest eriolukorrast, kus tulebki organiseerida ja teha hoopis teistsuguseid otsuseid, mis ei ole lasteaia töös igapäevased ja tavapärased. (AJ7)

Lisaks tõid juhid eriolukorra valguses tekkinud väljakutsena esile vajaduse uue digitehnoloogilise toe loomiseks, mis võimaldaks lasteaial distantsõppe olukorras laste koduõppe läbi veebi toetamist. Sealjuures tuli juhil tegeleda lisaks vajalike vahendite leidmisele ka õpetajate digipädevuste arendamiseks soodsate tingimuste loomise ning nende eneseanalüüsi toetamisega. Viimast eelkõige sellisel viisil, mis aitaks õpetajatel leida endast vajalikke ressursse muutustega kohanemiseks ja suunaks õpetajaid ise enda sisemusest tulevate vajalike lahendusteni jõudmiseni.

4.2.7 Lasteaia sisesed suhted

Uuritavad tõid välja, et uue tulijana juba toimivasse organisatsiooni sisenemisel oli nende väljakutseks koostöö saavutamine uute kolleegidega. Paljudel pedagoogidel, sealjuures eriti vanema generatsiooni esindajatel, olid õpetajatena erinevate juhtide alluvuses töötatud aastate jooksul kujunenud välja teatud arusaamad lasteaia juhi ametist ja tema ülesannetest lasteaia juhtimisel.

Kui sa lähed uue inimesena toimivasse süsteemi sisse, siis nendel inimestel, kes seal juba on, nendel on mingi kogemus, mingi ootus. Mis on tihtipeale vanematel pedagoogidel, on see, et aga meil on ju alati nii olnud! /.../ teatud õpetajad arvavad, et juht on see, kes ütleb, kuidas asjad käivad. Mina ei jaga seda, minul ei ole õigust kellegile öelda, kuidas tema tegema peab. (AJ1)

Seetõttu tundsid osad uuritavatest tööle asumise järgselt oma väljakutsena muudatuste sisseviimist lasteaia personali senistes arusaamades. Juhid tõid välja, et paljude nende töötajate arvates ei ole juhi ülesandeks mitte töötajate kaasamine, sh neile otsustusvõime andmine ja vastutuse jagamine vaid hoopis täpsete tööülesannete ja käitumisviiside ette

ütlemine, õigete vastuste teadmine ning kõige tehtu või tegemata jäänud eest ainuisikuline vastutamine.

/.../ inimesed tulevad väga erinevatest kohtadest ja ootused juhile on väga erinevad. Väga paljud õpetajad ootavadki seda, et sina oled juht, sina pead ütlema, kuidas käib. Kui sa annad kätte vabaduse, siis nad ei oska sellega midagi teha, sest nad on harjunud saama täpselt juhiseid, punkt-punktilt. Mulle tundub, et õpetajate hulgas on veel see, et juht on kõiketeadja. (AJ1)

Mistõttu olid juhid sageli sunnitud tegelema töötajate senistes arusaamades muutuste sisse viimise, nendes kohusetunde ja töötajate endi poolt tuleva initsiatiivi tekitamisega asutuse arengusse panustamiseks.

Neilt ei ole eriti midagi kunagi nõutud. Nende töö ongi olnud lihtsalt tulla, olla ja minna. Et sellist panustamist asutuse arengusse pole senini nõutud. (AJ5)

Seega oli alustavate juhtide jaoks väljakutseks ühtse, koostööd tegeva ja arengule suunatud meeskonna loomine, kus juht ei eristu asutuse juhtiva positsiooni tõttu oma töötajatest vaid kujutab endast võrdväärset meeskonna liiget. Teisisõnu nõudis see alustavalt juhilt suutlikkust lähtuda oma organisatsiooni juhtimisel eestvedavast juhtimisstiilist. Seejuures tõid alustavad juhid välja, et eeltoodud väljakutse üheks osaks on kindlate piiride seadmine, mis ühelt poolt mõjuksid soosivalt juhi ja tema töötajate avatud suhtlemisele, kuid teisalt välistaksid omavahelistes suhetes liigse familiaarsuse tekke. Liiga sõbralike suhete tekkimist juhi ja tema alluvate vahel tuleks uuritavate sõnul vältida eelkõige seetõttu, et lasteaias oleks tagatud professionaalne töökeskkond.

/.../ me ei pea kõik hullult sõbrannadeks saama. Aga, et me ainult töö ajal ei näeks vaid, et mingi hetk on ka muid tegevusi. (AJ4)

Lisaks tajuti väljakutsena töötajate poolset piiride katsetamist ehk mil määral on juht valmis tulema vastu töötajate nõudmistele ning vajadust enda kui juhi tõestamiseks, oma positsiooni kaitsmiseks. Nimetatud väljakutse ühe olulise aspektina toodi välja enda seisukohale kindlaks jäämist ja selle töötajatele serveerimist viisil, mis ei tekitaks töötajates tunnet, et nende arvamused justkui ei loeks või nende vajadused oleksid juhi silmis tühihised.

Mingi aeg mõni töötaja katsetas piire, kui palju ma neile ikkagi vastu tulen. Kasvõi nende koolituste ja rahaliselt teemalt. Nad tahaks rühma seda või toda ja nemad teavad, et on niisugused võimalused. Samas, kuna ma ise olen uus ja ei teadnud, mis tegelikult need võimalused on, siis tundsiingi, et nad pigem mitte ei küsinud vaid nõudsid neid asju välja. /.../ tegin endale selgeks, et ei saa. Siis tekkisid sellised võib-olla erimeelsused. (AJ3)

Uuritavad tõid välja, et kuna nende lasteaedade kollektiivid koosnevad valdavas enamuses just naissoost töötajates, siis oli nende väljakutseks naiste kollektiivi juhtimise eripärade tajumine ning nendega enda juhtimisviiside valikul arvestamine. Alustavate direktorite sõnul tingib naiste kollektiivis töötamine juhilt vajaduse olla veelgi enam hea kuulaja ja suhtleja. Sealjuures võib juhtide sõnul naiste kollektiivi juhtimisel osutada keeruliseks oma töötajate probleemidest rääkimisele ja abi otsimisele julgustamine ning juhi selja taga toimuva kuulujuttude levitamise vähendamisega tegelemine.

Kui sul on kollektiivis ainult naised, siis üks ikka neid vastuolusid ja kõike tekib. Aga ma olen püüdnud neile öelda, kui on mingi probleem tulge ja rääkige. Mind on ainult üks ja kui nad ei tule, ei räägi mulle probleemist, siis ma ei saa kedagi aidata. Samamoodi, kui ma kuskilt majasiseselt kuulen, siis see on teistsugune asi. Mida ma olen ka öelnud, et ükskõik, mis murega te tulete, ma proovin alati aidata ja murele lahenduse leida. Võib-olla see on kõige olulisem. (AJ8)

4.2.8 Lasteaia välised suhted

Lasteaia siseste suhete kõrval peavad koolieelsete lasteasutuste juhid tegelema ka lasteaia väljapoole jäävate erinevate huvigruppide rahulolu tagamisega, mille muudab juhtide jaoks keeruliseks neile ning nende poolt juhitud lasteaedade tööle ja tulemustele pandud ootuste ebaselgus või nendest mitte teadmine. Sealjuures pidasid uurimuses osalenud juhid kõige olulisemaks huvigrupiks enda juhitud lasteaedade lapsevanemaid, kellega tuleb osata tekitada usalduslikud sidemed. Lastevanemate ootustest teada saamine ning usalduslike sidemete loomine tingib juhtide sõnul sageli vajaduse pikkade ja ajamahukate vestluste või põhjalikke selgitusi nõudvate kirjavahetuste pidamiseks lastevanematega.

Vanemad ootavad kindlasti, et nendest aru saadakse, mõistetakse. (AJ3)

Ühe väljakutsena tõid uurimuses osalenud esile ka lasteaia mainekujundust ja lasteaia turundamist väliskoostööpartneritele. Juhtide sõnul muudab majast väljapoole jääva kommunikatsiooni, avalike suhete ja erinevate koostööpartneritega tegelemise keeruliseks see, et neil tuleb osata suhelda väga erinevate elualade esindajatega. Ühtlasi tõdesid juhid, et valedimõistmiste vältimiseks on oluline, et sõnum, mida tahetakse lasteaia väljapoole edastada ja selle edastamiseks kasutatavad kommunikatsioonikanalid peavad alati olema paigas. Sealjuures toodi alustavate juhtide poolt majast väljapoole jääva kommunikatsiooni ja avalikke suhteid puudutava olulise aspektina välja meedia ja selle mõjutustega tegelemist. Näiteks meedias palju läbi käinud diskussioon teemal, kas ja miks peaksid lapsed lasteaias lõunaund magama, on juhtide sõnul avaldanud tugevalt mõju lastevanematele. Mistõttu tuleb

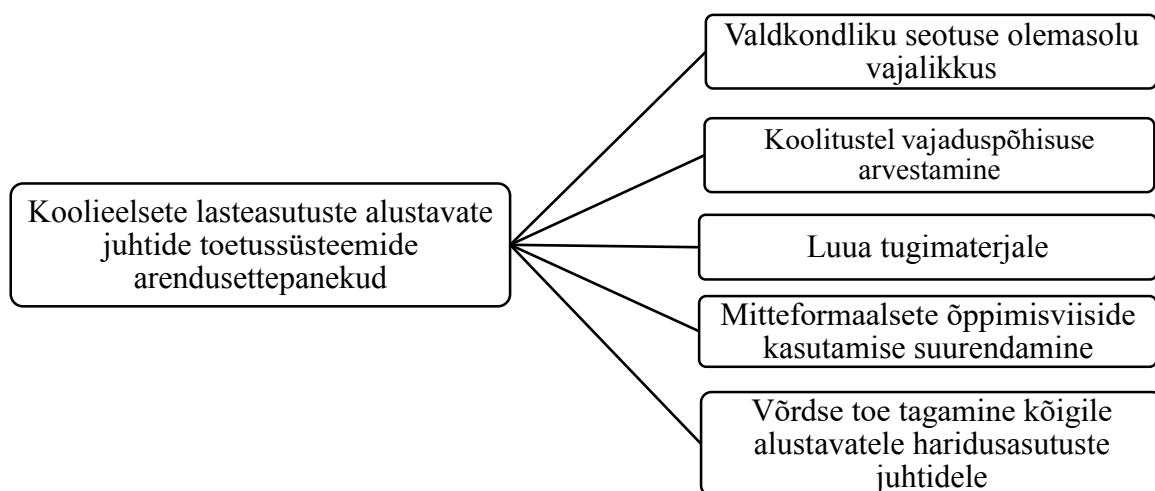
juhtidel senisest enam tegeleda meedia poolt üles ärritatud ja enda õigusi taga nõudvate lastevanematega ning tagada tekkinud erimeelsuste lahendamine ja kokkulepete sõlmimine viisil, mis arvestaks kõigi koostöökolmnurka (direktor-õpetaja-lapsevanem) kuulujate huve.

Meediagi võimendab selliseid asju. /.../ näiteks laste lõunane magamine. Arvatavasti võib see mingi hetk vanemate poolt tulla ja kuidas sa seda lahendad niimoodi, et kõik osapooled oleksid rahul. (AJ3)

Kokkuvõtteks võib öelda, et uurimuses osalenud koolieelsete lasteasutuste juhtidel on tulnud oma ametisse astumiste järgselt tegeleda erinevate väljakutsetega. Sealjuures tõid juhid välja, et see, milles ja mil määral oma töös väljakutseid tajutakse, sõltub otseselt sellest, milline on olnud nende varasem nii hariduse kui tööalane kokkupuude alushariduse valdkonnaga. Lisaks tõid uurimuses osalenud enda väljakutsetena esile uue ametiga kohanemist, enesehoidu ja iseenda arendamist, lasteaia tööd puudutava seadusandluse ja dokumentatsiooniga tegelemist, töökorraldust ning lasteaia siseseid ja väliseid suhteid.

4.3 Koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide toetussüsteemide arendusettepanekud

Teise uurimisküsimusega sooviti saada teada, millised on koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide poolsed ettepanekud toetussüsteemide arendamiseks. Andmeanalüüsi tulemusel tekkis teisele uurimisküsimusele 5 peakategooriat. Tekkinud peakategooriate selgemaks esitamiseks koostati joonis (vt joonis 2).



Joonis 2. Andmeanalüüsil teise uurimisküsimuse alla tekkinud peakategooriad.

4.3.1 Valdkondliku seotuse olemasolu vajalikkus

Intervjueeritavad tõid koolieelse lasteasutuse juhi ametisse astumise ühe olulise eeltingimusena välja varasema alushariduse valdkondliku seotuse olemasolu nii hariduse kui

ka töökogemuse alasel. Juhid leidsid, et koolieelsete lasteasutuste direktorid peaksid olema õppinud tasemeõppes koolieelse lasteasutuse õpetajaks ning omama töökogemust lasteaia õpetaja ja/või õppealajuhatajana.

/.../ üks õige juht, kes on kuskil süsteemist, peaks alt tulema üles. Kindlasti need, kellel on väga hea karjäär kuskil juhina mujal ja õpib juurde lihtsalt selle haridusploki ja tuleb juhtima, siis tal ei ole neid asju, mis mulle on elu andnud ja see praktika. (AJ2)

Sealjuures on uurimuses osalenud juhtide silmis oluline omada alushariduse valdkondlikku ja enda erialast tugivõrgustikku ning selle loomisega tuleks algust teha juba enne tööle asumist. Juhid leidsid, et tugivõrgustike olulisusele ja vajalikkusele tuleks rohkem rõhku panna juba tasemeõppes. Uuritavad olid seisukohal, et õpingutel tuleks rõhutada tugivõrgustiku olemasolu vajalikkusele, suunata üliõpilasi neid julgelt looma ning ülikoolid peaksid pakkuma tugivõrgustike tekkeks soosivaid tingimusi. Õpingud peaksid suunama õppijaid arusaamani, et abi küsimine ei näita mitte küsija nõrkust vaid tema tugevust ja motiveeritust saada veelgi professionaalsemaks.

Meil on ühed ja samad mured ja võiks olla ka sellist selg koos minekut. Seda koostöö või sellist kultuuri peaks koolis õpetama, et see ongi okei, et sa saadki juhtidega kokku ja teete midagi koos ja jagate. Selline sõnum, et need ajad on möödas, kus igaüks peab üksinda hambad ristis punnitama. (AJ2)

Lisaks leidsid uurimuses osalenud juhid, et teoreetiliste teadmiste õpetamise kõrval tuleks panna kõrgkoolide tasemeõppes suuremat rõhku praktilisemate ja elulisemate oskuste arendamisele ning ajaliselt pikema praktika võimaldamisele. Juhid tõid välja, et tasemeõppes peaks rohkem tähelepanu pöörama nii suhtlemisoskuste kui ka lasteasutuste juhi tööks oluliste dokumentatsioonide tundma õppimisele läbi praktiliste tegevuste.

Neid erialasid, kus õppida, on väga palju. /.../ aga minu meelest ei keskendu need väga palju näiteks dokumentatsioonile. Mõeldagi läbi nende õppekavade puhul see, et võetaksegi läbi detailselt. Näed, need on kohustuslikud dokumendid, niimoodi vormistad. Need on käskkirjad. /.../ seda seadusandlust ja dokumentatsiooni sisukamalt ja põhjalikumalt. Kõik muu on ka vajalik, aga võib-olla on need kohad, mida annab õppida hästi palju. (AJ5)

Ühtlasi nähakse tasemeõpet uuritavate silmis turvalise ja kontrollitud keskkonnana, kus oleks võimalik läbi mängida erinevaid juhi igapäevatöös ette tulevaid raskemaid situatsioone ning saada seeläbi juba enne tööle asumist kätte oma esimesed kogemused.

/.../ peaks olema situatsiooni mängimisi /.../ Neid hästi raskeid olukordi, hästi raskete vanematega. Personali olukorrad peaks läbi mängima /.../ mängima õpetajat, kes midagi teha ei taha, mitte mingi asjaga kaasa ei tule. Neid peaks olema ikka hästi palju. Õpid mingis

olukorras ja siis saad ennast kõrvalt ka vaadata. /.../ mina õpin praegu ise enda nahal ja läbi elu. See võiks koolist tulla kaasa. (AJ2)

Selleks, et praktika osakaalu oleks võimalik tasemeõppes tõsta nii, et teoreetiline osa selle tõttu ei kannataks, pakkusid uuritavad ühe mõttena välja magistriõpingute ajalise kestvuse suurendamise senise kahe asemel kolme aasta peale.

4.3.2 Koolitustel vajaduspõhisuse arvestamine

Enamik uurimuses osalenud juhtidest tõdes, et kuigi juhtival ametil töötades on oluline tegeleda enda pideva enesetäiendamisega, siis tuleb selle juures osata jääda ka mõistlikkuse piiridesse, sest tähtis pole mitte läbitud koolituste hulk vaid see, kui palju suudetakse koolitustel omandatud teadmistest oma igapäeva töösse rakendada. Kuna paljud uuritavatest olid uurimuse läbiviimise hetkeks jõudnud juhina töötada lühikest aega, siis tõid neist nii mõnedki välja, et nad olid võtnud enda jaoks vastu teadliku otsuse erinevatel koolitustel osalemise asemel tegeleda lähitulevikus rohkem just oma ametiga kohanemisega.

Esimene aasta on olnud nii keeruline ja töösse sisse elamine. Ma tunnen, et võib-olla ei tahakski väga veel mingit mahukat koolitust kõrvale võtta. Polekski võib-olla aega sellega tegeleda niimoodi põhjalikult. (AJ6)

Uurimuses osalenud koolieelsete lasteasutuste alustavad juhid olid seisukohal, et kuna juhi ameti näol on tegemist suuresti elukestva õppega, siis ühegi tasemeõppe käigus ei ole võimalik kedagi selle ameti jaoks lõpuni ette valmistada. Juhtide sõnul suudab tasemeõpe anda üksnes põhiteadmisi ja oskusi, kuid suurem õppimine toimub siiski töö käigus.

/.../ aasta ja neli kuud on mulle näidanud, et see on töökohapõhine õpe. Neid asju ei ole võimalik omandada mitte üheski ülikoolis paugu pealt, et sa tuled sealt nüüd välja ja oled valmis toode. Valmis alustama tööd direktorina. Et sul on kõik asjad ja oskused olemas. Neid asju ei õpetata mitte kusagil. Mõningaid asju jah, põhitõdesid ja filosoofiat ... Aga muidu mitte. (AJ6)

Sealjuures tõid juhid välja, et kuna õppimine ja enda koolitusvajaduse väljaselgitamine toimub suuresti just läbi nende igapäeva töö, siis on oluline, et juhtidele pakutavad toetussüsteemid oleksid järjepidevad ning võimaldaksin neil uute vajalike teadmiste kõrval ka juba varasemalt omandatud teadmiste mingi aja tagant toimuvat ülekordamist või neile uuest vaatenurgast lähenemist.

Just kui sa oled ära töötanud. Siis mingi hetk, näiteks kolme aasta tagant, oleks väga hea minna ja õppida midagi ja vaadata, kas päriselt oskad selle teooria ja praktika juba

siduda. Ma kujutan ette, kui sa lähed lihtsalt õppima, näiteks Töötukassa suunab, et teed ära, siis kindlasti ei saa sealt midagi. (AJ2)

Uuritavad töid välja, et nad on läbinud lisaks tasemeõppele erinevaid nii lühi- kui ka pikaajalisemaid juhtimisalaseid koolitusi. Pikemaajalise toetusprogrammidenä nimetasid uurimuses osalenud Harju maakonna juhid alustavatele haridusasutuste juhtidele mõeldud kuni pooleteist aasta pikkust *Haridusasutuste mentorprogrammi (s.a.)* ning Tallinna Ülikooli ja Tallinna Haridusameti koostöös läbiviidavat ühe aasta pikkust *Muutuste juhtimise* programmi.

Programm „Muutuste juhtimine” kestab aasta aega ja programm näeb ette, et seal on siis haridusasutuse juht ja kas kaks õpetajat või siis direktor, õppealajuhataja ja õpetaja. Meie sellises koosseisus olemegi, et olen mina, õppealajuhataja ja üks õpetaja. Eesmärk on selle muutuse elluviimise läbitöötamine ja siis vaikselt rakendamine. (AJ6)

Lühiajaliste täienduskoolitustena nimetati erinevaid lasteaia juhtidele mõeldud kommunikatsiooni teemalisi koolitusi nagu näiteks *Eduka kommunikatsiooni baaskursus, Arenguveestlused organisatsioonis* ja *Kommunikatsioon haridusasutuses*. Personali juhtimise temaatikat käsitlevate koolitustena toodi välja *Juht kui koostöise keskkonna looja ja mentor, Personalijuhtimine haridusasutuses* ja *Väärtuspõhine juhtimine*. Lisaks töid bakalaureusekraadi omavad juhid esile kohustusliku kompetentsinõude täitmiseks Tartu Ülikoolis läbitud 240 tunni pikkust koolitust *Haridusasutuse juhtimise juriidilised, poliitilised ja majanduslikud alused*. Ühtlasi leidsid uurimuses osalenud juhid, et läbitud koolitused olid neile väga kasulikud suuresti just seetõttu, et nad olid valinud nendes osalemise lähtuvalt enda vajadustest.

Seni läbitud täiendkoolituste ja toetusprogrammide kõrval tundsid uuritavad vajadust saada lisaks kontrollorganitega (Päästeamet, Veterinaar- ja Toiduamet, Terviseamet) seotud koolitusi, erinevate eluvaldkondade esindajate ja lastevanematega suhtlemisele ning üldiselt avalikule esinemisel keskendunud suhtlemiskoolitusi, enesehoiu teemasid käsitlevaid koolitusi, seadusandluse ja projektide kirjutamisega seotud koolitusi ning meeskonnatöö alaseid koolitusi, kus muuhulgas oleks võimalik saada teadmisi ja oskusi tööülesannete delegeerimisoskuse parendamise, töötajate efektiivsema tagasisidestamise ja motiveerimise võimaluste kohta. Sealjuures pidasid juhid sarnaselt tasemeõppele ka täienduskoolituste osas oluliseks seda, et juhtidele pakutavad koolitused oleksid eeskätt praktilisema suunitlusega ning õpetaksid neid läbi koolitustel omandatud kogemuste paremini hakkama saama juhi töös ette tulevate keerukamate situatsioonidega.

/.../ kuidas see ühtne meeskond siis toimima panna ning ennetada ja vältida läbipõlemist? Ma arvan, et need on ühed kõige-kõige olulisemad asjad. Kui sa juba juhina tunned, et sul on emotsionaalselt raske ja sa oled seal läbipõlemise äärel, siis on väga-väga raske seda tööd teha ja üldse ühise meeskonnana edasi minna. (AJ8)

Uuritavad olid seisukohal, et töötavatele juhtidele tuleks pakkuda rohkem kvaliteetseid tasuta koolitusi. Seda eeskätt seetõttu, et lasteaedade koolituskuludeks eraldatud finantsilised vahendid on otseses seoses lasteaedade suurustega. Mistõttu on just väikeste lasteaedade juhid pandud sageli raskete valikute ette. Juhtidel oli tulnud ette olukordi, kus nad olid küll tundnud, et kuigi mõni pakutud koolitustest võiks olla nende jaoks erialaselt kasulik, siis väga minimaalsete koolitusrahade olukorras ei ole nende südametunnistus lubanud iseenda koolitamist oma töötajate koolitamata jätmise arvelt. Samas ei pidanud juhid haridusvaldkonna juhtide töö tugeva alatasustatuse tõttu mõistlikuks nendel koolitustel ka läbi omafinantseeringu osalemist.

Eks neid juhtimiskoolitusi on, aga need on kõik ka tasulised ja sageli jäävadki ressurside taha. Väikesel lasteaial on minimaalne koolitusraha ja juhina sa ikkagi tahad maksimaalselt arendada oma töötajaid. /.../ mina siis vaatan endale tasuta koolitusi. (AJ5)

Intervjuudest lähtus, et täiendkoolituste ja programmide kohta saavad juhid informatsiooni erinevate ülikoolide kodulehtedelt (nt Tartu Ülikool, Tallinna Ülikool), HITSA koolituskalendrist, programmidest, millega ollakse liitunud (nt lasteaia juhtide ainesektsioon, Alustavate Juhtide Ühendus, Tervist Edendav Lasteaed ehk TEL, Roheline Kool), ise erinevatelt koolitusi pakkuvatelt lehtedelt otsides (nt Innove, Töötukassa, Täiskasvanute Täiendkoolituskeskus, koolitused.edu.ee), õpingute käigus tekkinud suhtlusringkonna või teiste valdkondlike soovitajate kaudu (nt Õpetajate Maja, Haridusameti piirkonna koordinaatorilt) ning otse meilidele tulevatest infokirjadest. Eeltoodud viise peetakse juhtide seas kõige usaldusväärsemateks ning muude mitte tuttavate kanalite kaudu tulevate juhtimisalaste koolituste osas ollakse pigem skeptilised.

Ma olen hästi skeptiline nende koolituste suhtes, sest tänapäeval on see niisugune ettevõtlus ja äri ka. Ma ise olen ka koolitusi teinud, ma tean, kuidas saab ja võiks saada. See on natuke selline, ma ei tea, must turg. Igaüks võib öelda, et ta õpetab juhtimist. Aga kus sa päriselt kasu saad? (AJ4)

4.3.3 Luua tugimaterjale

Uurimuses osalenud Harju maakonna juhid leidsid, et tasuks mõelda analoogse ülevabariigilise haridusjuhi käsiraamatu loomisele nagu seda on Tallinnas veebilehe kujul olev munitsipaalharidusasutuste juhtidele mõeldud *Haridusjuhi käsiraamat (s.a.)*. Tegemist

oleks siis veebilehega, kust ideaalis oleks haridusasutuste juhtidel võimalik leida kõik endale tööalaselt vajalik informatsioon ühest keskkonnast.

Teise tugimaterjali loomise ettepanekuna toodi alustavate juhtide poolt välja eraldi koondmaterjali koostamist, mis sisaldaks endas informatsiooni lasteaia juhi tööks vajalike erinevate (dokumendi)süsteemide kohta. Koondmaterjali olemasolu võimaldaks juhtidel saada kõik vajalikud asjad ühest kohast ning see omakorda aitaks kaasa juhtide administreerivateks tegevusteks kuluva aja vähendamisele.

/.../ eraldi materjal võiks olla just kõikide nende süsteemide kohta. Ühes kohas ja kompaktselt. Aga ma saan aru, et see on nii omavalitsuse põhine. Mingid süsteemid, mida kasutame meie, neid mujal Eestis ei kasutatagi. Mingid asjad on üle-eestiliselt, mingid asjad... kes, mis teenuse sisse ostab. Sellist materjali või manuaali. Samas on need nii keerulised, et mõnest ühest süsteemist üksi oleks terve õpik. (AJ4)

4.3.4 Mitteformaalsete õppimisviiside kasutamise suurendamine

Intervjuudest selgus, et alustavate juhtide silmis on eelneva hariduse ning erinevates toetusprogrammides ja täiendkoolitusel osalemise kõrval suur väärtus nende enda varasemal elukogemusel, töökogemusel ja läbi oma igapäevatöö õppimisel. Lisaks leiti, et väga oluline mõju sellele, kui edukalt juhtival positsioonil hakkama saadakse, seisneb juhi ametiks vajalike väärtushinnangute ja isikuomaduste olemasolus.

Kindlasti on olulised isikuomadused ja väärtushinnangud. Oskus panna ennast teise inimese rolli ja olla empaatiline, olla aktiivne kuulaja ja hea tagasisidestaja, märgata igat inimest organisatsioonis, igat last ja vanemat. (AJ2)

Enda mitteformaalsete harimise võimalustena töid koolieelsete lasteasutuste alustavad juhid välja töökoha põhist kogemusõpet, mida oleks võimalik läbi viia kas nii-öelda üleandmisperioodi rakendamise kaudu juhtide vahetumisel või lihtsalt lasteaia eelneva juhi uuele juhile mentoriks olemisele suunamise kaudu. Oma kogemustest lähtuvalt töid uuritavad välja, et eelneva juhi mentoriks olemine annab alustaval juhil võimaluse mentorist juhi poole pöördumiseks nii majaspetsiifilistes kui ka üldistes juhtimise alastes küsimustes.

Ma arvan, et praktika peaks olema pikem ja töökohapõhine. See peakski olema nii, et sa oled pool aastat mingisugune juhi töövari ja teedki konkreetselt neid juhi ülesandeid. See juht ütlebki, et näe, nüüd tuli kiri sisse ja nüüd vasta sellele. Nüüd on vaja teha käskkiri, vot tee ära. Nüüd vot tee seda ja teist ja kolmandat. (AJ6)

Samas tõdeti, et kuigi sama asutuse juhi mentoriks olemist võib pidada alustava juhi jaoks suureks lisaväärtuseks, siis tegelikkuses on ka paljudelt teistelt kogenud lasteasutuste

juhtidelt palju õppida. Mistõttu pidasid uurimuses osalenud väga oluliseks seda, et kõigile lasteasutuste alustavatele juhtidele oleks tagatud nende esimesteks tööaastateks mentorid, kes saaksid alustavaid juhte toetada oma kogemustega ning kellelt oleks juhtidel võimalik vastavalt vajadusel abi küsida.

/.../ sul ongi mentor või coach, kes sind nii-öelda toetab just selles vaimses mõttes. Kes käib intervalli tagant sinuga vestlemas. Kellega saad arutleda oma murekohti. /.../ tõelist enda avamist on vaja, sest psühholoogiliselt on hästi raske./.../ Selline tugisammas peab olema, see mentorlus või coaching. (AJ5)

Lisaks eeltoodule nähti võimalike mitteformaalsete õppimisvõimalustena maakonna teiste lasteaedade juhtidega suhtlemist ja õppekäikude tegemist teistesse lasteaeadesse, mis annaks võimaluse üksteiselt nõuannete küsimiseks, parimatest praktikatest õppimiseks ning soodustaks koostöö tegemist. See aga eeldab juhtidelt võimaliku konkurentsi kartusest üle olemist, mis võib sageli esile kerkida neis piirkondades, kus üksteise vahetus läheduses asuvad korraga mitu lasteaeda. Ühtlasi tõid uurimuses osalenud juhid välja, et ametlike vestluste kõrval tuleks senisest enam pöörata tähelepanu direktorite vabamas vormis toimuvate vestlusringide loomisele, kus oleks võimalik kõige ametliku kõrval rääkida ka oma hirmudest, raskustest või väljakutsetest.

On küll aineühendused ja -liidud, Alushariduse Juhtide Ühendus ja meil linnas enda juhtidele. Aga seal on ikkagi selliseid seadusloomega ja sellised asisemad. Small talki ei ole. Kui me kokku saame, räägime, aga, et küsiks, kuidas päriselt läheb, sellist on vähem. (AJ2)

4.3.5 Võrdse toe tagamine kõigile alustavatele haridusasutuste juhtidele

Uurimuses osalenud lasteaedade direktorid leidsid, et kohaliku omavalitsuse mitmekülgne ja järjepidev tugi on oluline kõigile koolieelsete lasteasutuste alustavatele juhtidele. Eriti oluliseks peeti kohaliku omavalitsuse toe olemasolu nendele lasteasutuste alustavatele juhtidele, kes alustavad oma juhtimisalast karjääri mõnes uues omavalitsuses. Seda eeskätt seetõttu, et erinevate lasteasutuste pidajate ootused juhi poolt tehtavale võivad olla erinevate omavalitsuste lõikes küllaltki erinevad.

Ma leian, et inimene, kes siseneb sellisesse erinevasse omavalitsusse. Isegi, kui ta on kogenud juht, siis oleks talle vaja mingisugust toetust kõrvale, kes aitaks teda kergemini või kiiremini kurssi viia sellega, kuidas just seal asi toimub. Mul on võrdlusmoment, see on nagu öö ja päev. Ühest kohast teise kohta ümber kohaneda on palju lihtsam, kui sul on keegi, kes sind selle osas aitab. (AJ1)

Ühtlasi selgus intervjuudest, et alustavad juhid tajusid erinevalt neile kohaliku omavalitsuse poolt tulevat tuge uue ametiga harjumisel. Harju maakonnas töötavad alustavad juhid tõid välja, et lasteaia juhi ametisse tööle asumise järgselt võimaldas Tallinna Haridusamet neile esimeseks tööaastaks valida endale algajatele juhtidele mõeldud Tallinna haridusametuste mentorprogrammi (s.a.) kaudu kogenud ja edukast juhist mentori. Juhid tõid välja, et mentorprogrammi poolt võimaldatud mentori ülesandeks on alustavatele juhtidele toe ja abi pakkumine nii haridusametuse juhi rolliga kui ka üldisema Tallinna haridussüsteemi eripäradega kohanemisel. Lisaks toimus programmi raames algajate juhtide ja/või mentorite poolt tehtud ettepanekutest lähtuvalt eri teemadel ümarlaudu, seminare ja loenguid.

Mul on väga-väga suur rõõm, et ma sattusin tõesti Tallinnasse ja sain endale toetuse kõrvale, kes mulle selle vundamendi alla ladus. Tänu sellele tunnen, et olen palju tugevam inimene ja tugevam juht. Mul on kindlasti väga-väga palju õppida. Aga lihtsalt võib-olla ei oleks ma ise üksi kombates selle väikse ajaga neid asju omandanud, mida tänu tema toele sain. (AJ1)

Üks Tartu maakonna juhtidest tõi välja, et talle võimaldati alustavatele juhtidele mõeldud mentori saamist töölepingu sõlmimise järgselt katseaja perioodiks.

/.../ mul oli selline neli kuud võimalus küsida. /.../ antakse töölepingu sõlmimise järgselt. Sain valida, aga sellel hetkel ei oska. Mul ei olnud tutvusi, keda küsida. (AJ2)

Samas tõdes oma esimese juhtimiskogemuse Harju maakonnas saanud ja eraelus toimunud muudatuste tõttu Tartu maakonda elama tulnud ja uues lasteasutuses direktori ametikohal tööd alustanud juht, et tal puudus uude omavalitsusse liikumise järgselt igasugune toetus. Kohaliku omavalitsuse poolt tuleva vajaliku toe puudumisele või selle vähesusele koolieelse lasteasutuse juhi ametikohal alustamise järgselt viitasid ka teised uurimuses osalenud juhid.

Kui ma alustasin, lubati mulle maad ja ilmad kokku. Ütlesin täpselt, mida ma tunnen, et ei oska, milles ei tunne end kindlalt. Jah, kõik spetsialistid on sinu jaoks olemas, aitavad sind. See oli täpselt kaks nädalat, kui mind aidati. Lubadused on KOV-il suuremad, kui reaalne olukord tegelikult. (AJ5)

Uurimuses osalenud tõid välja, et nende jaoks on sageli jäänud haridusjuhtidele mõeldud täiendkoolitusi ja toetusprogramme uurides ebaselgeks, miks paljud neist on mõeldud üksnes üldhariduskoolide juhtidele, kuigi mõlemad neist tegelevad oma igapäevatöös õppeasutuste juhtimisega. Lasteasutuste alustavad juhid leidsid, et väga oluline oleks vähendada haridusametuste juhtide üksteisest diferentseerimist selle alusel, kas juhina

töötatakse üldhariduskoolis või koolieelses lasteasutuses. Ühtlasi olid uuritavad arvamusel, et luua tuleks kõigile alustavatele haridusasutuste juhtidele mõeldud ühised üleriigilised toetusprogrammid. Eeltoodu aitaks juhtide sõnul kaasa ka koolide ja lasteaedade poolt üksteisele pandud ootustele vastamisele ning suurendaks omavahelist koostööd.

/.../ hästi palju igasuguseid huvitavaid koolitusi ja programme on suunatud just üldhariduskoolide juhtidele. Ma olen isegi pöördunud /.../ Haridus- ja Teadusministeeriumi poole, et see on suunatud küll üldhariduskoolile, aga kas ka lasteaia juht võib osaleda – ei! Ühesõnaga riik on väga selgelt need asjad paigad pannud. Minu hinnangul on see haridusasutuse juhi töö, kas sa oled siis koolis või lasteaias. Sisuline töö on sama. Tegelikult neid võiks rohkem võtta võrdväärsete või ühtsetena. Miks mitte neid koolitusprogrammidel segistadagi? Et koolid teaksid, mis lasteaias toimub, lasteaiaid teaksid, mis koolis toimub jne. Rohkem seda avardada. (AJ1)

Sealhulgas leidsid alustavad juhid, et toetusprogrammide loomisel tasuks mõelda lisaks haridusvaldkonna spetsiifiliselt alustavate ja kogenud juhtide üksteiselt õppimise soodustamisele ka erasektori juhtide kaasamisele ja nende parimatest praktikatest õppimise võimaldamisele.

Aga mingid üldised juhtimise asjad, miks mitte õppida samamoodi nagu a la ettevõtjate või kogu see erasektori pool. Ma arvan, et haridusasutustel on tohutult sealt õppida ja võib-olla vastupidi ka. (AJ4)

Kokkuvõtvalt saab öelda, et uurimuses osalenud koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide silmis on toetussüsteemide loomise ja arendamise seisukohast oluline, et lasteaedadesse direktorina tööle minejatel oleks olemas eelnev alushariduse valdkondlik haridus ja töökogemus. Sealjuures on oluline, et tasemeõppes pandaks teoreetiliste teadmiste kõrval suuremat rõhku praktiliste oskuste omandamisele. Ühtlasi oleks oluline suurendada mitteformaalsete õppimisviiside kasutamist. Alustavatele juhtidele peaks looma tugimaterjale, mis lihtsustaksid nende tööd ja vähendaksid administratiivsete tegevustega tegelemiseks kuluvat aega. Juhtidele tuleks pakkuma rohkem tasuta kvaliteetseid täiendkoolitusi, mis oleksid järjepidevad, praktilised ning loodud vastavalt juhtide vajadustele. Ning toetussüsteemide loomisel tuleks tagada kõigile alustavatele haridusasutuste juhtidele võrdse toe olemasolu uue ametiga kohanemisel.

4.4 Nõuanded koolieelse lasteasutuse alustavale juhile

Lisaks eelnevalt toodud koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide töös tajutud väljakutsetele ja toetussüsteemide arendusettepanekutele andsid uurimuses osalenud direktorid intervjuu käigus enda kogemustest tulenevalt nõuandeid, millele tasuks koolieelse lasteasutuse juhi

ametikohale kandideerida soovijal või juba tööga algust teinud inimesel kindlasti mõelda. Juhtide poolt toodud nõuandeid kodeeris töö autor toetussüsteemide arendusettepanekute uurimisküsimuse all, luues neile selleks eraldi koodid. Seejärel koondati sisult sarnased koodid ja formuleeriti 16 nõuannet, mis on alljärgnevalt toodud välja loeteluna.

1. Kaalu enne tööle asumist seda, kas oled juhi ameti suureks töökoormuseks valmis.
2. Ole kahe jalaga maa peal ja ära sea endale ebareaalset ootuseid.
3. Pane kohe ametisse astudes paika piirid töö- ja eraelu vahel.
4. Saa tuttavaks oma inimestega ja suhtle võimalikult palju.
5. Õpi tundma oma lasteaija lapsevanemaid, suhtu nendesse lugupidavalt ja respektierivalt.
6. Loo endale tugivõrgustik.
7. Säilita vaatamata keerulistele olukordadele alati positiivsus, sest ainult nii on endal võimalik õppida ja areneda.
8. Võta asju sel viisil, et ei ole probleeme, on väljakutsed.
9. Rasketes olukordades võta endale hetk ja kuulata südamega, mis on õige.
10. Juhi jaoks on olulised suhtlemine, meeskonna tunnetus ja koostöö.
11. Lähtuda tuleks põhimõttest, et kõige tähtsamad ei ole mitte sinu, kui juhi enda eesmärgid vaid need, mis on ühiselt loodud ja millega saab üheskoos edasi minna.
12. See on täiesti normaalne, et asjad võtavad aega, seega ära ampsa liiga suurt tükki vaid liigu tasapisi püstitatud eesmärkide suunas.
13. Ole erapooletu, rahulik, kannatlik ning proovi inimesed ära kuulata ja ära reageeri kohe.
14. Ole ise julge ja aktiivne ning ära karda küsida ja uurida asjade kohta, mida ei tea või ei oska.
15. Proovi ära kuulata sulle esitatavad küsimused ja võta endale mõtlemisaega ning vasta alles siis, kui oled saanud rahulikult üksinda nende üle järgi mõelda.
16. Julgemat pealehakkamist oma mõtete, ideede ja visiooni teistega jagamisel ehk lähtu sellest, et kommunikatsioon on kõige alus.

5. Arutelu

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide sõnul lasteasutuse töös esinevad väljakutsed ning nende ettepanekud toetussüsteemide arendamiseks. Uurimuse eesmärgist lähtudes püstitati kaks uurimisküsimust, mille üle arutletakse käesolevas peatükis, analüüsides saadud tulemusi varasemate teooria peatükis

esitatud teoreetiliste lähtekohtadega. Arutelu järel tuuakse alapeatükina välja töö piirangud ja tugevused, töö praktiline väärtus ning soovitusel edasisteks uurimusteks.

Esimene uurimisküsimus *Millised on koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide sõnul lasteasutuste juhtide töös esinevad väljakutsed?* tulemustest selgus, et uurimuses osalenud koolieelsete lasteasutuste alustavad juhid tajusid väljakutseid alushariduse alase hariduse ja/või töökogemuse puudumises, uue ametiga kohanemises, enesehoiuse ja iseenda arendamises, lasteaia tööd puudutava seadusandluse ja dokumentatsiooniga tegelemises, lasteaia füüsilise keskkonna haldamises, lasteaia töökorralduses ning lasteaia sisestes ja välistes suhetes.

Sarnaselt *Haridusasutuse juhi kompetentsimudel* (2016) ja erinevates uurimustes (Browning, 2014; Hämäläinen *et al.*, 2004; Kink, 2002; Krips, 2017; Murd, 2020; Sims, *et al.*, 2019) väljatoodule, olid ka käesolevas töös osalenud juhid veendumusel, et juhtival ametil hakkama saamiseks on lisaks tasemeõppes omandanutele tähtis roll selleks tööks vajalike isikuomaduste ja oskuste olemasolul. Headele inimestevahelistele suhetele aitavad alustavate juhtide sõnul kaasa juhi eetilise, empaatiavõime, rahumeelsus, sõbralikkus, tasakaalukus, siirus, viisakus, positiivsus ja entusiastlikkus ning sisemine motiveeritus. Lisaks peaks juht omama ühtse meeskonna loomise seisukohalt olulisi oskusi. Seejuures leiti, et juht, kes on algatusvõimeline, konkreetne, sihikindel, enesekindel, julge, õppimis-, kohanemis- ja vastutusvõimeline ning kellel on olemas oma visioon ideaalsest lasteaia ja heast juhust, suudab oma sisemusest tuleneva kaasabil luua soodsad tingimused tema poolt juhitud organisatsiooni arenguks. Samas tõdesid uuritavad sarnaselt Murd (2020) uurimuses osalenud direktoritele, et nad tunnevad väljakutsetena endas mõne heaks juhiks olemise seisukohalt olulise isikuomaduse või oskuse vähesust ning vajadust nende arendamisega tegelemiseks.

Ühtlasi selgus tulemustest, et uurimuses osalenute silmis on direktori tööga kohanemisel ja ametiga hakkamise saamisel lisaks vajalike isikomaduste ja oskuste olemasolule ka suur mõju nende varasema valdkondliku kogemuse olemasolul. Uuritavad leidsid, et tasemeõppes omandatud pedagoogiline haridus, eelnev töökogemus õpetaja ja/või õppealajuhatajana ning erinevatel täienduskoolitustel osalemine toetab neid direktorina pedagoogilisel juhtimisel ja personali mõistmisel. Eeltoodu on kooskõlas ka varasemate uurimustega, mille kohaselt nähakse töös direktorina suurimat kasu just varasemal kogemusel (Nash & Bangert, 2014; Kullama, 2018), sh alushariduse valdkondliku töökogemuse olemasolul (Murd, 2020; Tam, 2019), mis muudab direktorite arvates lihtsamaks oma alluvate iseärasuste ja vajaduste mõistmise (Hitt & Player, 2008; Kullama, 2018). Samas tuli intervjuueeritavate vastustest välja, et varasem õpetajana ja/või õppealajuhatajana töötamine ei

suutnud neid siiski lasteaia juhi ametiks täielikult ette valmistada. Seda eelkõige seetõttu, et nende varasemad pedagoogilised ametikohad olid keskendunud pigem lasteaias toimuva õppe- ja kasvatustöö korraldamisele, mitte niivõrd lasteaia toimimise ja arengu tagamiseks olulistele aspektidele nagu juhtimine ja majandamine, mis kuuluvad uuritavate sõnul lasteaia direktori peamiste tööülesannete hulka. Ühtlasi kinnitab see nii Hämäläinen jt (2004) kui ka Hsue (2013) uurimustes toodud seisukohta, mis ütleb, et kuna õpetajate tööülesanded on direktorite omadest niivõrd erinevad, siis ei ole haridusasutuse juhi jaoks erilist kasu laste juhendamise, õppekava planeerimise ja vanematega suhtlemise alaste teadmiste ja oskuste olemasolust ning õpetajana töötamise kogemusest juhi töö jaoks olulistes aspektides nagu lasteaia juhtimine, majandamine ja arendamine. Sealjuures tundsid uuritavad väljakutsena enda rühmaõpetajast juhi rolli liikumisest tingitud senise rühma tasandil omatud kontrolli käest andmist ning harjumist sellega, et asjade hulk, mida lõpuni kontrollida suudetakse, muutus senisest üldisemaks. Ebakindlust ning kartust, et ei olda võimelised juhi ameti mitmekülguse ja rohkete tööülesannetega piisavalt hästi hakkama saama süvendab juhtide sõnul ka varasema juhtimiskogemuse puudumine.

Uurimuse tulemustest selgus, et olenemata sellest, kas juhina alustati samas organisatsioonis, kus varasemalt õpetajana ja/või õppealajuhataja töötati või toimus juhtivale ametile liikumine organisatsioonide vahel, näevad uuritavad enda suure väljakutsena töötajatega usalduslike sidemete ja ühtse, koostööd tegeva ja arengule suunatud meeskonna loomist, kus juht ei eristu asutuse juhtiva positsiooni tõttu oma töötajatest vaid kujutab endast võrdväärset meeskonna liiget. Selle muudab juhtide sõnul aga raskeks sarnaselt paljudes allikates toodule (Ginter & Kukemelk, 2015; Hujala, 2013; Kullama, 2018; Murd, 2020) administratiivsete tegevuste suurt osakaal, mistõttu ei jää neil piisavalt aega õpetajatega suhtlemiseks. Oma töötajatega suhtlemiseks vajaliku aja puudumisele viitasid ka Murd (2020) uurimuses osalenud direktorid. Ühtlasi olid uuritavad seisukohal, et suhtlemine on koostöö seisukohalt oluline. Mis on ühtlasi kooskõlas Pont jt (2009) seisukohaga, et vähene suhtlus juhtide ja õpetajate vahel raskendab nende omavahelist koostöö tegemist.

Tulemustest selgus, et lasteaia siseste suhete kõrval peavad koolieelse lasteasutuste juhid tegelema ka lasteaiast väljapoole jäävate erinevate huvigruppide rahulolu tagamisega, mille muudab juhtide jaoks keeruliseks neile ning nende poolt juhitud lasteaedade tööle ja tulemustele pandud ootuste ebaselgus või nendest mitte teadmine. Sealjuures näevad uurimuses osalenud juhid kõige olulisema huvigrupina enda juhitud lasteaedade lapsevanemaid, kellega tuleb osata tekitada usalduslikud sidemed. Lastevanematele kui lasteaia peamisele huvigrupile ja nendega tehtava aktiivse töö vajalikkusele rõhub ka

Koolieelse lasteasutuse seadus (2018). Sarnaselt Hujala (2004) uurimuses välja toodule, nimetati uuritavate poolt ühe lasteaia välise huvigrupina ka meediat, millega suheldes peab juht oskama valida sobilikud suhtlemis- ja käitumisviisid ning paigas peavad olema nii sõnum, mida soovitakse edastada kui ka edastamiseks kasutatavad suhtluskanalid.

Alustavad juhid märkisid, et lasteaia juhi ametis töötamise ühe pingelisema ja ajamahukama väljakutsena näevad nad erinevate lasteaia tööd reguleerivate dokumentidega tegelemist ning e-keskkondade ja dokumendisüsteemide haldamist. Sealjuures seisnes juhtide sõnul keerukus tööks vajalike e-keskkondade ja dokumendisüsteemide paljususes ning nendega tegelemiseks kuluva aja optimeerimises, mis aitaks kaasa juhi liigse administratiivse rolli vähendamisele. Sarnaselt varasemates uurimustes toodule (Hsue, 2013, Murd, 2020) tõdesid käesoleva töö uuritavad, et lasteaia tööd reguleeriva seadusandlusega tegelemise ja seadusruumis orienteerumise muudavad nende jaoks keeruliseks vähesed või mitte piisavalt ajakohased teadmised ning seadusandluse alaste täiendkoolituste vähesus. Millest viimasele pööras oma uurimuses tähelepanu ka Palusoo (2006).

Lisaks leidsid uurimuses osalenud alustavad juhid, et peale dokumentatsiooni ja seadusandlusega tegelemise on nende üheks ajamahukaks administreerivaks väljakutseks asendustega tegelemine põhitöötajate haigestumisel või õppuritest töötajate koolis viibimise aegadeks, mis on ühtlasi kooskõlas ja Hujala (2013) poolt välja tooduga. Seejuures toodi sarnaselt Pont jt. (2009) poolt välja, et väiksemates lasteaedades direktorina töötades raskendab enda aja planeerimist õppeala- ja/või majandusjuhataja puudumine, mis tingib nii uuritavate kui ka Palusoo (2016) uurimuse tulemustest lähtuvalt vajaduse täita lisaks direktori ametikohustustele ja tööülesannetele ka õppeala- ja/või majandusjuhataja omasid.

Muuhulgas tõid lasteaedade alustavad direktorid väljakutsena esile oma asutuste juhtimist kriisiolukorras, millesse nad olid ootamatult 2020. aasta kevadel Eestisse jõudnud viirushaiguse COVID-19 leviku tagajärjel sattunud. Saadud tulemustest lähtus, et see nõudis neilt riigis valitsevast eriolukorrast tingitult pidevate muutustega kohanemist, oskust hoida enda ja töötajate vaimset tervist ning suutlikkust tagada võimalikult ladusa töö jätkumine lasteaias nii eriolukorra ajal kui ka selle järgselt tavapärase lasteaia rutiini juurde tagasi pöördumisel. Eeltoodu muutis juhtide sõnul keeruliseks varasema sellelaadse kogemuse puudumine. Sealjuures on Hämäläinen jt (2004) toonud oma uurimuses välja, et muutustega kohanemine võib raskusi põhjustada ka pikema tööstaažiga kogenud juhtide jaoks. Lisaks nägid juhid eriolukorra valguses tekkinud väljakutsena uue digitehnoloogilise toe loomist, mis võimaldaks lasteaial distantsõppe olukorras laste koduõppe läbi veebi toetamist. Eeltoodud

raskendas juhtide sõnul vajalike IT-alaste teadmiste puudumine. Selle vähesusele ning arendamisvajadusele viitasid ka Murd (2020) uurimuses osalenud direktorid.

Kokkuvõtteks võib öelda, et uurimuses osalenud juhtide silmis võib lasteaia direktori ametikohale tööle asumise järgselt esile kerkida mitmeid väljakutseid, mis muuhulgas võivad olla tingitud väga erinevatest aspektidest: vajalike isikuomaduste ja oskuste puudumisest, vähestest juhtimisalastest teadmistest ja oskustest ning direktorite tööülesannete ja erinevate huvigruppide poolt nii lasteaiale kui juhi tööle pandud ootuste rohkusest ja ebaselgusest.

Teise uurimisküsimuse *Millised on koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide ettepanekud toetussüsteemide arendamiseks?* tulemustest selgunud arendusettepanekud toetussüsteemidele olid suuresti ajendatud just lasteasutuste alustavate juhtide enda poolt tajutud väljakutsetest. Sealjuures näevad uurimuses osalenud lasteasutuste alustavad juhid olulisena varasema alushariduse valdkondliku seotuse olemasolu, mitteformaalsete õppimisviiside kasutamise suurendamist, tugimaterjalide loomist, koolitustel vajaduspõhisuse arvestamist ning võrdse toe tagamist kõigile alustavatele haridusasutuste juhtidele.

Sarnaselt varasemates uurimustes toodule (Kullama, 2019; Murd, 2020) leidsid ka käesolevas töös osalenud juhid, et pidevalt muutuvas haridusvaldkonnas juhtival ametil töötamine tingib neis vajaduse enda järjepidevaks enesetäiendamiseks ja erinevate valdkonnaülesoste oskuste arendamiseks. Sealjuures leidsid uuritavad, et nad vajaksid lisaks varasemalt tasemeõppes ja erinevatel täiendkoolitustel osalemisele lisaks kontrollorganite (Päästeamet, Veterinaar- ja Toiduamet, Terviseamet), suhtlemise ja meeskonnatöö (sh delegeerimine, tagasisidestamine ja motiveerimine) enesehoiu ning seadusandluse alaseid koolitusi. Ühtlasi tõdesid uuritavad, et enda koolitamine on neil olnud oodatust raskem nii täitmist vajavate rohkete tööülesannete ja sellest tingitud ajanappuse, vajalike koolituste vähesuse kui ka rahaliste võimaluste puudumise tõttu. Sealjuures leidsid nii selles töös kui ka Hsue (2013) uurimuses osalenud alustavad juhid, et koolieelsete lasteasutuste juhtidele pakutav tasemeõpe ning loodud toetussüsteemid ja täiendkoolitused peaksid olema pikemaajalised ja praktilisema suunitlusega, sh võimaldama õppimist läbi reaalse kogemuse saamise. Lisaks leidsid nii selles kui ka Hsue (2013) uurimuses osalenud algajad juhid, et koolitustesse tuleks kaasata oma ala professionaale, kes oskaksid jagada teadmisi teooria praktikasse rakendamise võimalustest. Lisaks eeltoodule tõid juhid välja, et kuigi on loodud erinevaid haridusasutuste juhtidele mõeldud tugimaterjale, siis tunnevad nemad vajadust just koondmaterjalide loomise vastu, mis hõlmaksid endas eeskätt kõiki lasteasutuse juhtimise seisukohalt olulisi materjale ning muudaksid lihtsamaks ja kiiremaks tööalaselt vajaliku informatsiooni üles leidmise.

Sarnaselt mitmetes uurimustes toodule (Hämäläinen *et al.*, 2004; Krips, 2017), leidsid ka antud uurimuses osalenud direktorid, et ükski tasemeõpe, täiendkoolitused ega ka mitte pikk tööstaaž ei suuda juhte täielikult ette valmistada nende töös esinevateks uuteks väljakutseteks ja muutustega harjumiseks. Uuritavad tõid välja, et kuna tegemist on elukestva õppega, siis tuleb neil tegeleda pidevalt enda täiendamisega. Sealjuures on enesetäiendamise olulisusele viidanud ka mitmed teised allikad (Ginter & Kukemelk, 2015; Kullama, 2019; Murd, 2020) Sarnaselt erinevate autorite poolt esitatule (Ginter & Kukemelk, 2015; Hsue, 2013) tõdesid ka käesolevas töös osalenud juhid, et kuna õppimine ja enda koolitusvajaduse väljaselgitamine toimub suuresti just läbi igapäevase töö, siis on oluline, et juhtidele pakutavad toetussüsteemid oleksid järjepidevad ning aitaksid kaasa nende tööga rahulolu püsimisele.

Lähtuvalt erinevates uurimustes välja toodule (Hsue, 2013; Mötsmees, 2012; Tallinna Haridusameti mentorprogramm), tõdesid ka käesolevas töös osalenud direktorid, et vähese kogemusega juhid vajavad oma tööga kohanemisel rohkem abi ja juhendamist, mistõttu on oluline, et kõigile alustavatele juhtidele, olenemata sellest, millise omavalitsuse alluvuses või õppeasutuse direktorina töötatakse, oleks võimaldatud vajalike nõuannete ja toe saamiseks mentorid. Uuritavad tõid võimalike mentoritena välja nii asutuse eelnevaid juhte, kelle mentorluses nähti suurimat kasu just majaspetsiifilistes küsimustes kui ka teisi kogenud lasteasutuste juhtide, kes saaksid alustavaid juhte toetada oma kogemustega ning kellelt oleks võimalik vastavalt vajadusel abi küsida. Ühtlasi leidsid uurimuses osalenud, et oluline on suhelda maakonna teiste lasteaedade juhtidega ning luua soosivad tingimused üksteise parimatest praktikatest õppimiseks ning koostöö tegemiseks, sest see vähendab juhtides tekkida võivad üksildustunnet ja ühtlasi aitab kaasa alushariduse piirkondliku kvaliteedi tõstmisele.

Kokkuvõtteks võib öelda, et kuna koolieelse lasteasutuse alustavatel juhtidel võib oma esimestel tööaastastel ette tulla erinevaid väljakutseid, siis on oluline tagada kõigile neist mitmekülgse ja järjepideva toetuse olemasolu. Sealjuures peaks esmane tugi tulema juba tasemeõppest, kus teoreetiliste teadmiste kõrval tuleks pöörata suuremat rõhku praktilisemate ja elulisemate kogemuste saamisele. Ning vajaliku toe olemasolu peaks püsima läbi kogu juhiks saamise ja juhina töötamise aja.

5.1 Töö piirangud ja praktiline väärtus

Kuigi töö tulemused annavad mitmekülgset mõtteainet koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide töös esinevate väljakutsete ja toetussüsteemide arendusettepanekute osas, siis saab

välja tuua ka mõningad piirangud. Ühe valimit puudutava piiranguna võib välja tuua uuritavate suurest töökoormusest tuleneva raskesti kättesaadavuse ning intervjuu ajaks ühise sobiliku aja leidmise. Lisaks mõjutas juhtide suur töömaht ka nende võimekust ilma kõrvaliste tegevuste või segajateta ainult intervjuule keskenduda. Kuigi direktorid olid oma lasteaia töötajaid intervjuu toimumise ajast informeerinud, siis tuli intervjuude läbiviimisel siiski ette olukordi, kus uuritavad pidid intervjuu küsimustele vastamise pooleli jätma ning tegelema nende kabinetti tulnud töötajatega. Kahel korral tuli ette olukordi, kus juhtidel ei olnud võimalik ootamatult tekkinud lisaülesannete tõttu esialgselt kokkulepitud ajal intervjuud anda. Ühel juhul oli uurimuses osalenud juht sunnitud jätma intervjuu küsimustele vastamise pooleli ning tegelema viirushaiguse COVID-19 leviku tõkestamisega seotud erakorraliste küsimustega.

Uuritavate otsimist alustas autor isiklikku koolieelsete lastasutuste juhtide erialaliidu kontakti ära kasutades, kuid õige pea selgus, et tutvus pole mitte alati see, mis soovitud tulemuseni viib. Mistõttu tuli autoril kasutada teisi uuritavateni jõudmise viise nagu näiteks Haridus- ja Teadusministeeriumisse (*s.a.*) kirjutamine ning sotsiaalmeedia kaasabi. Sealjuures on oluline ära märkida, et kõrgematest ametiasutustest vajaliku informatsiooni saamine võib osutuda väga aeganõudvaks ning sellega tuleb osata oma töö planeerimisel kindlasti arvestada.

Lisaks võib pidada piiranguks töö autori uurimuse läbiviimise ja tulemuste tõlgendamise subjektiivsust, mida ei ole võimalik uurimusest täielikult eemaldada. Uurimuse läbipaistvuse (Laherand, 2008) suurendamiseks pidas töö autor kogu protsessi vältel uurijapäevikut ning kasutas koodide moodustamisel ning nende kategoriseerimisel kaaskodeerijat.

Veel võib antud magistritöö kitsaskohaks lugeda tõsiasja, et autori teadlikult tehtud otsusest tingituna ei pakutud intervjueeritavatele võimalust saada intervjuusid ülelugemiseks ja täiendamiseks. Autor on seisukohal, et pikem järelemõtlemisaeg, intervjuu käigus juba välja öeldud mõtete põhjalikum analüüsimise võimalus ning oma mõtetest teistsuguse mulje jätmise soov oleks võinud antud juhul tingida uurimuse eesmärgist tuleneva oluliste andmete kadumise. Samas oleks transkriptsioonide jagamine uuritavatega suurendanud käesoleva magistritöö usaldusväärsust läbi kirjapandud mõtete uurijapoolsete täiendamiste.

Kuigi antud magistritöö käigus saadud tulemused ei ole üldistatavad, leiab autor, et töö annab siiski hea ülevaate koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide esimestel tööaastatel esinevatest peamistest väljakutsetest ning nende ettepanekutest toetussüsteemide arendamiseks. Koolieelse lasteasutuse juhi ametile mõtlejatel võimaldab uurimuses kirjeldatu

vahetu informatsiooni saamist nii väljakutsete kui ka erinevate ettevalmistavate programmide ja täienduskoolituste osas, mille läbimine võiks aidata neid juhi ametisse astumisel ning ametiga kohanemisel. Juba töötavatel koolieelsete lasteasutuste juhtidel on võimalik saada teadmisi erinevatest ametialaselt kasulikest toetussüsteemidest, mida oleks võimalik vajaduspõhiselt kasutada. Koolitajatele annavad uurimuses osalenud juhtide esitatud väljakutsete kirjeldused võimaluse uute vajaduspõhisemate toetussüsteemide loomiseks või olemasolevate senisest efektiivsemateks muutmiseks. Ühtlasi tuleb uurimuse tulemustest välja hariduspoliitika kujundamise seisukohalt oluline sõnum, mille kohaselt on alustavate õpetajate ja teiste haridusasutuse juhtide kõrval oluline pöörata tähelepanu ka alusharidust pakkuvate koolieelsete lasteasutuste alustavatele juhtidele, nende toetamisele esimestel tööaastatel ning haridusasutuste juhtide omavahelise diferentseerimise vähendamisele toetussüsteemide loomisel selle alusel, kas töötatakse koolijuhi või koolieelse lasteasutuse juhina.

Käesoleva töö edasiarendusena oleks võimalik analüüsida, mil viisil mõjutab lasteaedade maakondlik paiknemine, organisatsioonisiselt või organisatsioonide vaheliselt toimunud juhi ametipositsioonile liikumine ning tööstaaži pikkus lasteasutuste alustavate juhtide poolt nende töös esinevate väljakutsete tajumist ning toetussüsteemide olemasolu ja kasutamise vajadust.

Tänusõnad

Soovin tänada nii magistritöö juhendajaid, Pille Nelist ja Kristi Palki kui ka kõiki kaheksat koolieelse lasteasutuse juhti leitud aja ning antud panuse eest! Lisaks siiras tänu ja tunnustus mu elukaaslasele Heigo Ilvesele ja perele, kelle tugi ning mõistev suhtumine tegi võimalikuks käesoleva töö valmimise.

Autorsuse kinnitus

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

Kätlin Rebane

/allkirjastatud digitaalselt/

Kasutatud kirjandus

Alumäe, T., Tilk., O., & Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. *Human Language Technologies – The Baltic Perspective*, 307, 1–8.

Alushariduse pedagoog (s.a.). Külastatud aadressil <https://www.tlu.ee/alusharidusMA>.

Alustavate koolijuhtide programm (2018). Külastatud aadressil https://www.hm.ee/sites/default/files/alustavate_koolijuhtide_arenguprogrammi_kontseptsioon_2018.docx.

Bedi, K., & Kukemelk, H. (2018). *School Principals and Job Stress: The Silent Dismissal Agent and Forgotten Pill in the United Nations Sustainable Development Goal 4. US-China Education Review B*, 8(8), 357-364.

Berger, R. (2015). *Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity in qualitative research. Qualitative research*, 15(2), 219-234.

Brennen, B. (2012). *Qualitative research methods for media studies*. Routledge.

Browning, P. (2014). *Why trust the head? Key practices for transformational school leaders to build a purposeful relationship of trust. International Journal of Leadership in Education*, 17(4), 388–409.

Creswell, J.W., & Miller, D.L. (2000). *Determining Validity in Qualitative Inquiry. Theory in Practice*, 39(3), 124–130.

Fullan, M. (2006). *Uudne arusaam haridusmuutustest*. Tartu: AS Atlex.

Ginter, J., & Kukemelk, H. (2015). *Lasteaedade juhtimine rahvusvahelises võrdluses. Eesti Haridusteaduste Ajakiri. Estonian Journal of Education*, 3(1), 226-230.

Halttunen, L. (2019). *Working as early childhood centre directors and deputies – perspectives from Australia, Finland and Norway*. In P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd, & M. Waniganayake (Eds.), *Leadership in Early Education in Time of Change Research from five Continents* (pp. 231-252). Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Haridus- ja Noorteamet (s.a.). Külastatud aadressil <http://www.harno.ee>.

Haridus- ja Teadusministeerium (s.a.). Külastatud aadressil <https://www.hm.ee/et>

Haridusasutuse juhi kompetentsimudel (2016). Külastatud aadressil <https://www.innove.ee/wpcontent/uploads/2019/03/Haridusasutuse-juhi-kompetentsimudel4.pdf>.

Hariduse juhtimine (s.a.). Külastatud aadressil <https://www.tlu.ee/hti/hariduse-juhtimine>.

Haridusinnovatsioon (s.a.). Külastatud aadressil <https://www.ut.ee/et/oppekava-kirjeldus>.

Haridusinnovatsiooni juhtimine (s.a.) Külastatud aadressil <https://www.tlu.ee/hti/haridusinnovatsiooni-juhtimine>.

Haridusjuhi käsiraamat (s.a.). Külastatud aadressil <https://www.tallinn.ee/est/haridusasutused/>.

Hariduskorraldus (s.a.) Külastatud aadressil <https://sotsiaalteadused.ut.ee/et/sisseastujale/Magistri%C3%B5pe/Koolikorraldus-%28avatud-ulikool%29>.

Heikka, J., & Hujala, E. (2013). *Early childhood leadership through the lens of distributed leadership*. *European Early Childhood Education Research Journal* (21)4, 568–580.

Heikka, J., & Suhonen, K. (2019). *Distributed pedagogical leadership functions in Early Childhood Education settings in Finland*. *Southeast Asia Early Childhood Journal*, 8(2), 43-56.

Hirtentreu, H. (2012). *Lasteaia direktorite eestvedamisoskused ja juhtimisstiil õpetajate hinnangute põhjal*. *Publitseerimata magistritöö*. Tallinna Ülikool.

Hitt, D. H., & Player, D. W. (2018). *Identifying and Predicting Effective Leader Practices: Examining Principal Experience and Prior Roles*. *Leadership and Policy in Schools*.

Hsue, Y. (2013). *Professional Training for Beginning Directors of Early Childhood Education Programs in Taiwan*. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (pp. 113–126). Tampere: Tampere University Press. Külastatud aadressil http://ilrfec.org/wpcontent/uploads/2014/01/art_06Hsue.pdf.

Hujala, E. (2004). *Dimensions of Leadership in Childcare Context*. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 48(1), 53–71.

Hujala, E. (2013). *Contextually Defined Leadership*. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (pp. 47–60). Tampere: Tampere University Press. Külastatud aadressil http://ilrfec.org/wpcontent/uploads/2014/01/art_02Hujala.pdf.

Hujala, E., & Eskelinen, M. (2013). *Leadership Tasks in Early Childhood Education*. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching Leadership in Early*

Childhood Education (pp. 213–234). Tampere: Tampere University Press. Külastatud aadressil http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/02/art_12Hujala-Eskelinen.pdf.

Hujala, E., Waniganayake, M., & Rodd, J. (2013a). *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press. Külastatud aadressil <http://ilrfec.org/publication/researching-leadership-in-early-childhood-education/>.

Hujala, E., Waniganayake, M., & Rodd, J. (2013b). *Cross-national contexts of early childhood leadership*. Researching leadership in early childhood education, 13-30. Külastatud aadressil https://ilrfec.org/wp-content/uploads/sites/67/2014/01/art_00Kansi.pdf.

Hämäläinen, K., Taipale, A., Salonen, M., Nieminen, T., & Ahonen, J. (2004). *Õppeasutuse juhtimine*. Tartu: El Paradiso.

Kaasav haridus (s.a.). Külastatud aadressil <https://www.ut.ee/et/ut-oppekavad/kaasav-haridus>.

Kaja, T. (2019). *Alustavate üldhariduskoolide juhtide väljakutsed ja ettepanekud toetussüsteemide arendamiseks*. Publitseerimata magistritöö. Tartu Ülikool.

Kallaste, E., & Jaakson, K. (2005). Töötajate kaasamine Eestis: Juhtumiuuringutel põhinev analüüs. Tallinn. Külastatud aadressil <http://www.praxis.ee/wpcontent/uploads/2014/03/2005-Tootajate-kaasamine.pdf>.

Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Külastatud aadressil <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>.

Kaseniit, A. (2012). *Koolijuhi roll heas koolis ja koostöö koolipidajaga. Hea kool sünnib erinevate osapoolte koostöös*.

Kink, T. (2002). *Kooli administreerimine*. Tartu: Haridusteaduskond.

Kogu, E. K. (2014). *Eesti elukestva õppe strateegia 2014–2020*. Külastatud aadressil <http://www.kogu.ee/olemus-ja-roll/elukestva-oppe-strateegia/elukestva-oppestrateegia-2014-2020>.

Koolieelse lasteasutuse juhtimine mitmekeelses õpikeskkonnas (s.a.). Külastatud aadressil <https://www.narva.ut.ee/et/1154866>.

Koolieelse lasteasutuse pedagoogide kvalifikatsiooninõuded (2013). Riigiteataja I, 2013, 36 Külastatud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/103092013036>.

Koolieelse lasteasutuse riiklik õppekava (2008). Riigi Teataja I, 2008, 23, 152. Külastatud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/13351772>.

Koolieelse lasteasutuse seadus (2018). Riigi Teataja I 2018, 6. Külastatud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/120112014012?leiaKehtiv>.

Krips, H. (2017). *Klassi juhtimine. Kuidas saavutada õppivat, sõbralikku ja kokkuhoidvat klassi*. AS Atlex: Tartu.

Kullama, M. (2018). *Lasteaiadirektorite juhtimiskäitumine lasteaiadirektorite ja nende töötajate hinnangute alusel Saare-, Hiiu- ja Pärnu maakonna näitel*. Publitseerimata magistritöö. Tartu Ülikool.

Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk.
Lasteaiajuhtide järelkasvuprogramm (s.a.) Külastatud aadressil <https://www.tallinn.ee/est/haridusasutused>.

Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., & Strömpl, J. (2014). *Intervjuu*. Külastatud aadressil <http://samm.ut.ee/intervjuu>.

Leppiman, A. (2018). *Koolijuhtide arusaamad enda rollist, juhtimisstiilist ja tegevustest koostöise koolikultuuri toetajana*. Magistritöö. Tallinna Ülikool.

Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Külastatud aadressil <http://lingid.ee/Mayring>.

Murd, K. (2020). *Erinevate juhtimistasandite omavaheline koostöö koolieelsetes lasteasutustes juhtide endi hinnangul*. Publitseerimata magistritöö. Tartu Ülikool.

Murumaa, M. (2014). *Algajate lasteaiapäetajate hinnangud enda toimetulekule õpetajatööga ning mentori tegevusele Kagu-Eesti lasteaedade näitel*. Publitseerimata magistritöö. Tartu Ülikool.

Muutuste juhtimine ühiskonnas (s.a.). Külastatud aadressil <https://www.ut.ee/en/ut-oppekavad/muutuste-juhtimine-uhiskonnas>.

Mõtsmees, A. (2012). *Eestvedamine koolieelses lasteasutuses*. Magistritöö. Tartu Ülikool.

Nash, S., & Bangert, A. (2014). *Exploring the relationships between principals' life experiences and transformational leadership behaviours*. *International Journal of Leadership in Education*, 17(4), 462–480.

Nõmmela, C. (2020). *Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade juhtide juhtimisstiilid ja nende seosed õpetajate töörahuloluga õpetajate hinnangul*. Publitseerimata magistritöö. Tartu Ülikool.

OECD (2018). *Starting Strong. Engaging Young Children: Lesson from Research about Quality in Early Childhood Education and Care*. Paris: OECD Publishing. Külastatud aadressil https://read.oecd-ilibrary.org/education/engaging-young-children_9789264085145-en#page4.

- Palmiste, T. (2015). *Koolieelse lasteasutuse õpetajate ja juhtkonna vaheline kommunikatsioon õpetajate arvamustes*. Publitseerimata magistritöö. Tallinna Ülikool.
- Palusoo, K. (2016). *Õppe- ja kasvatustegevuse juhtimine koolieelses lasteasutuses*. Bakalaureusetöö. Tallinna Ülikool.
- Paur, T. (2017). *Direktorite arvamused personali kaasamisest lasteaija juhtimisse ja meeskonnatööst koolieelses lasteasutuses*. Publitseerimata magistritöö. Tallinna Ülikool.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Koolijuhtimise täiustamine. 1.osa: poliitika ja praktika*. Külastatud aadressil https://www.hm.ee/sites/default/files/koolijuhtimise_taiustamine.pdf.
- Robinson, O. C. (2014). *Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide*. *Qualitative research in psychology*, 11(1), 25-41.
- Rodd, J. (1997). *Learning to be Leaders: Perceptions of Early Childhood Professionals about Leadership Roles and Responsibilities*. *Early Years*, 18(1), 40–44.
- Rüütel, K. (2019). *Algajate ja kogenud koolieelse lasteasutuse õpetajate stressi valdkonnad*. Publitseerimata bakalaureusetöö. Tartu Ülikool.
- Salumaa, T., Talvik, M., & Saarniit, A. (2007). *Personalijuhtimine koolis*. Tallinn: Merlecons ja Ko OÜ.
- Schleicher, A. (2012). *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: Lessons from around the world*. OECD Publishing. 2, rue Andre Pascal, F-75775 Paris Cedex 16, France.
- Sihtasutus Innove* (s.a). Külastatud aadressil: <https://www.innove.ee/opetaja-ja-koolijuhi-areng/>.
- Sims, M., Waniganayake, M., & Hadley, F. (2019). *What makes good even better? Excellent EC leadership*. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 573–586.
- Spillane, J. P. & Lee, L. C. (2014). *Novice School Principals' Sense of Ultimate Responsibility: Problems of Practice in Transitioning to the Principal's Office*. *Educational Administration Quarterly*, 50(3), 431–465.
- Taimalu, M., Uibu, K., Luik, P., Leijen, Ä. (2019). 1. osa: *Õpetajad ja koolijuhid elukestvate õppijatena. OECD Rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2018 tulemused*. Tallinn: SA Innove.
- Taimalu, M., Uibu, K., Luik, P., Leijen, Ä., Pedaste, M. (2020). 2. osa: *Õpetajad ja koolijuhid väärtustatud professionaalidena. OECD Rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2018 tulemused*. Tallinn: SA Innove.

Tallinna haridusasutuste mentorprogramm (s.a.). Külastatud aadressil
<https://www.tallinn.ee/est/haridusasutused/Tallinna-haridusasutuste-mentorprogramm>.

Tallinna Ülikooli haridusteaduste instituut (s.a.). Külastatud aadressil
<https://www.tlu.ee/hti>.

Tam, A. (2019). *Conceptualizing Distributed Leadership: Diverse Voices of Positional Leaders in Early Childhood Education*. *Leadership and Policy in Schools*, 18(4), 701-718.

Tartu Ülikooli haridusteaduste instituut (s.a.). Külastatud aadressil
<https://www.ht.ut.ee/>.

Tartu Ülikooli Narva Kolledž (s.a.) Külastatud aadressil <https://www.narva.ut.ee/>

Truss, M. (2018). *Alustavate lasteaiaõpetajate tööga kohanemine ja toimetulek esimestel tööaastatel*. Publitseerimata magistritöö. Tartu Ülikool.

Täiskasvanute koolituse seadus (2019). Riigi Teataja I, 2019, 93. Külastatud aadressil
<https://www.riigiteataja.ee/akt/119032019093>.

Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu Ülikooli Kirjastus: Tartu.

Valk, A. & Selliov, R. (2018). *Lühianalüüs alusharidusest: osalus, kasulikkus, keelsus*. Külastatud aadressil <http://www.digar.ee/id/nlib-digar:353966>.

Viks, K. (2013). *Koolijuhi autonoomia Eesti hariduskorralduse kaasajastamise kontekstis*. Publitseerimata magistritöö. Tartu Ülikool.

Übius, Ü., Kall, K., Loogma, K., & Ümarik, M. (2014). *Rahvusvaheline vaade õpetamisele ja õppimisele. OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2013 tulemused*. Tallinn: SA Innove. Külastatud aadressil
https://www.hm.ee/sites/default/files/talis2013_eesti_raport.pdf.

Lisa 1. Uuritavate lasteaedade juhtkondade koosseisulised iseärasused

Tabel 2. Uuritavate lasteaedade juhtkondlikud iseärasused

Nimi	Õppealajuhataja	Majandusjuhataja
AJ1	olemas	olemas
AJ2	olemas	olemas
AJ3	ei ole	olemas
AJ4	olemas	olemas
AJ5	ei ole	olemas
AJ6	olemas	olemas
AJ7	olemas	ei ole
AJ8	ei ole	olemas

Lisa 2. Intervjuu küsimuste kava

Eesmärk: Selgitada välja koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide sõnul töös esinevad väljakutsed ning nende ettepanekud toetussüsteemide arendamiseks.

Uurimisküsimused:

Millised on koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide sõnul lasteasutuste juhtide töös esinevad väljakutsed?

Millised on koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide ettepanekud toetussüsteemide arendamiseks?

TAUSTAANDMED	Rühmade arv	Mitu rühma on sinu lasteaias?
	Laste arv	Kui palju lapsi õpib sinu asutuses?
	Töötajate arv	Milline on sinu töötajate arv?
		Kes töötajate hulka kuuluvad?
	1. Milline on sinu hariduskäik?	Mida oled õppinud?
		Kus oled õppinud?
	2. Kuidas sai sinust lasteaia juht?	Kui kaua oled töötanud lasteaia juhina?
		Milline on varasem töökogemus haridusvaldkonnas?
		Milline on varasem juhtimiskogemus?
	3. Milline on sinu jaoks hea lasteaia juht?	Millised isikuomadused on olulised?
		Millised oskused peavad olema?
	4. Mida ootavad erinevad huvigrupid lasteaia juhilt?	Laste/vanemate ootused?
		Töötajate ootused?
		Lasteaia pidaja ootused?
		Hoolekogu ootused?
		Üldhariduskoolide ootused?
	5. Milline oli sinu lasteaia juhi ametiga kohanemine?	Kuidas valmistusid ametisse astumiseks?
		Kuidas sind toetati ametiga kohanemisel?
	6. Milliseid tugigruppe/võrgustikke sa omad?	Mil viisil nad sind toetavad?
	7. Millised eesmärgid seadsid endale lasteaia juhi ametisse asudes?	Miks seadsid just sellised eesmärgid?

EESMÄRGID & VÄLJAKUTSED		8. Milliseid väljakutseid arvasid, et sul tuleb ületada?	<i>Miks arvasid, et just neid?</i>
		9. Kuidas on ametisse asudes püstitatud eesmärgid hetkeseisuga muutunud?	<i>Mil moel on püstitatud eesmärgid muutunud?</i>
			<i>Mis tingis püstitatud eesmärkide muutumise?</i>
		10. Milliste väljakutsetega oled pidanud peamiselt tegelema?	<i>Kuna need esile kerkisid?</i>
			<i>Mis põhjusel esile kerkisid?</i>
			<i>Millised on lahenduse saanud?</i>
		11. Milliste väljakutsetega pead edaspidi tegelema?	<i>Miks just nende väljakutsetega?</i>
		12. Kuidas on kolleegid reageerinud sinu juhtimisele?	<i>Kuidas kolleegid sind vastu võtsid?</i>
			<i>Kuidas on kolleegid väljendanud sulle oma toetust?</i>
			<i>Milliseid erimeelsusi on esinenud sinu ja kolleegide vahel?</i>
		13. Milline on olnud lastevanemate tagasiside sinu juhtimisele?	<i>Kuidas lapsevanemad sind vastu võtsid?</i>
			<i>Kuidas oled kogenud lastevanemate toetust?</i>
			<i>Millised on olnud lastevanemate lasteaia juhtimisega seotud mured?</i>
	ETTEVALMISTAV HARIDUS	14. Millisena tajud enda ettevalmistatust tööks lasteaia juhina?	<i>Milles tunned, et sinu ettevalmistus oli hea?</i>
			<i>Milles tunned, et sinu ettevalmistus oli vähene?</i>
		15. Millisest ettevalmistusest tunned suurimat kasu?	<i>Miks just sellest/nendest?</i>
		16. Missugune võiks olla sinu hinnangul lasteaia juhtide ettevalmistus?	<i>Kuidas oleks võimalik lasteaia juhte paremini ette valmistada?</i>
		17. Millistel haridusasutuste juhtidele suunatud täiendkoolitustel või toetusprogrammides oled osalenud?	<i>Millised neist keskendusid lasteaia juhtimise eripäradele?</i>

TOETUSSÜSTEEMID & ARENDUSETTEPANEKUD	TÄIENDAV HARIDUS		<i>Kust oled saanud nende kohta informatsiooni?</i>
		18. Palun kirjelda, missuguseid täiendkoolitusi või toetusprogramme alustavad lasteaia juhid vajaksid.	<i>Miks pead neid vajalikeks?</i>
		19. Palun anna kolm soovitus inimesele, kellel on plaanis lähiajal alustada lasteaia juhi ametikohal.	
		20. Mida soovid lisada lasteaia juhtide väljakutsete, ettevalmistava hariduse ning täiendkoolituste/programmide kohta?	

Lisa 3. Koodide moodustamine veebikeskkonnas *QCAmap*

rahul ja, ja see tagarääkimine. Ma loodan, et seda meil ei ole. Aga, aga see on see suur väljakutse jah, et kui sul on nagu ajalood ja see kultuur on välja kujunenud ja need inimesed on aastaid olnud ühe ja ühe juhi juhtimise all. Et sinna need, see on täna hästi suur väljakutse. Aga ma isegi ei oska, nagu see, ma mõtlen su, mis andsid küsimused ette, et mida, kuidas koolitada, et kuidas ma tänases hetkes paremini ellu jään. Et kindlasti ma arvan, et peaks olema neid situatsiooni neid mängimisi, mida koolis tehakse ja filmitakse läbi neid hästi raskeid olukordi, hästi raskete nende vanematega aga personali olukorrad peaks läbi mängib, et keegi peaks suutma nagu mängida sellist õpetajat, kes midagi teha ei taha, mitte midagi iga asjaga kaasa ei tule ja need peaks olema ikka hästi palju. Et sa õpid mingis olukorras ja siis saad ennast ka kõrvalt ka vaadata, sest ma isiksusena me kõik läheme mingi hetk tegelikult närvi, aga juht ei saa seda lubada. See peab jääma kaineks ja kõrvalt oskama vaadata. Aga seda mina õpin praegu ise enda nahal ja läbi elu. Et seda, seda, see võiks olla koolis tulla kaasa, kui astuda nagu juhiks, see on üks mingi ettepanek.

R02-41

praktilisema ja elulisema õppe vajalikkus

K: Kas on äkki veel mingeid ettepaneluid seoses nende samade koostisainetega?

Lisa 4. Näide esimese uurimisküsimuse kategoriseerimisest

Tabel 3. Näide esimese uurimisküsimuse kategoriseerimisest

Kood	Alakategooria	Peakategooria
Eelarve koostamise strateegia	Eelarvega tegelemine	Lasteaia tööd puudutav seadusandlus ja dokumenatstaisoon
Töö varamajanduse, võlglastega		
Eelarve planeerimine, kasutamine		
Teadmised töötervishoiust	Kontrollorganite nõuetega kursisolek	
Teadmised tuleohutusest		
Erinevad e-keskonnad, dokumendisüsteemide haldamine	Lasteia tööd reguleerivad dokumendid	
Administreeriva rolli vähendamine		
Teadmised seadusandlusest, seadusruumis orienteerumine		
Kontoritarkvarade kasutamine		
Töölepingute, käskkirjade, arengukava, õppekava ja sisehindamisaruande koostamine		

Lisa 5. Väljavõte uurijapäevikust

08.11.2020 Kätlin	Tegelesin AJ3 kõnetuvastusest saadud transkriptsiooniga. Sain valmis. Huh, kaks päeva järjest transkriptsioone vaadata on päris väsitav. Aga samas on hea tunne, kui ei jää intervjuu ja transkribeerimise vahele väga suurt pausi. Hea on tunda, et olen intervjuude transkribeerimisega joonel. Homme juba uue juhiga uus intervjuu (4. intervjuu). Lisaks on vaja helistada veel ühele juhile ja intervjuu aeg kokku leppida. Uue nädala neljapäeval on 2 intervjuud plaanis ja reedel 1. Ma juba ootan, et need kõik tehtud saaksid. Rubriik naljakamad tõlked kõnetuvastus programmi poolt: <i>neid saame = nitroaal</i> <i>akna taga = Coca Cola</i> <i>raskused ei ole selleks, et ringi pöörata = raskused ei ole selleks, et drinki pöörata</i>
09.11.2020 Kätlin	Tegelesin kaasjuhendaja kommentaaridest lähtudes magistritöö paranduste ja täienduste tegemisega. 4. intervjuu Zoomis. Nüüd enam sellist närvi ei tekkinud nagu eelmisel kolmel korral. Intervjuu sujus hästi. Tegemist oli senistest intervjuudest kõige pikema intervjuuga - 2 h ja 7 min. Pluss siis veidi ka intervjuule eelnenud "small talk" aeg. Ütleme nii, et see pikk ja intensiivne kuulamine väsitab korralikult ära. Võib öelda, et sain juhiga hea klapi ning olen tema asutusse külla oodatud. Siiani on olnud tegelikult kõik juhid minuga suheldes väga siirad ja koostööaltid. Loodetavasti jätkub see ka edasiste intervjuueeritavatega. Convertisin helifaili transkribeerimisprogrammi jaoks õigesse formaati ning laadisin seejärel üles. Fail tuli oodatust parema kvaliteediga. Ehk mikrofoni hea kvaliteet mängib ikka väga suurt rolli!
10.11.2020 Kätlin	Võtan hoogu 4. intervjuu transkribeerimiseks. Kuidagi raske on. Võib-olla on asi ka selles, et eelmisel nädala lõpust alanud nohu on jõudnud enda haripunkti. Öhtul jõudsin kõnetuvastusprogrammi transkriptsiooni failist ca 4 lk üle vaadata ja vajalikud parandused teha.
11.11.2020 Kätlin	4. intervjuu transkriptsiooni ülevaatamine ja vajalike paranduste tegemine jätkub. Ulmeline! 22 lehekülge 38-st läbi vaadatud ja tunne nagu oleks seda terve igaviku teinud. Magama sain alles poole kahe ajal öösel. Transkribeerimine on ikka väga-väga ajamahukas tegevus. Homme siis tuleb intervjuude vahel sellega edasi tegeleda.
12.11.2020 Kätlin	5. ja 6. intervjuu Zoomis. Kuidagi väga väsitavad olid intervjuud. Või on ehk asi selles, et ise veel jätkuvalt nohuga pean võitlema? Esimene intervjuu läks üsna lodusalt. Kogupikkuseks tuli 49 min 31 sekundit. Teine juht oli aga meie kokkulepitud intervjuu unustanud, seega meeldetuletus endale: kui on juba pikalt ette lepitud aeg, siis tasub kirjutada nt eelneva päeva õhtul või tund enne kokkusaamist meeldetuletav kiri. Helistasin juhile, kui intervjuu planeeritud algusajast oli mööda umbes 8 minutit. /.../

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kätlin Rebane,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Koolieelsete lasteasutuste alustavate juhtide kirjeldused töös esinevatest väljakutsetest ja nende ettepanekud toetussüsteemide arendamiseks“, mille juhendajad on Pille Nelis ja Kristi Palk, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kätlin Rebane

09.01.2021