

Tartu Ülikooli Avatud Ülikool
Sotsiaal – ja haridusteaduskond
Haridusteaduste instituut

Magistritöö

**Koolieelse lasteasutuse direktori roll koostöökolmnurgas direktor –
lapsevanem – õpetaja**

Ave Uggur

Juhendaja: Jüri Ginter

Läbiv pealkiri: Direktori roll koostöökolmnurgas

Tartu 2011

SISUKORD

KOKKUVÕTE.....	4
SUMMARY	5
1. KOOSTÖÖ LASTEAIA JA KODU VAHEL.....	8
1.1 Koostöö olemus ja meeskonnatöö.....	8
1.2 Lasteaia direktori kui juhi rollid, funktsioonid, ülesanded.....	9
1.3 Huvigruppide huvid ja eesmärgid lasteaias	12
1.4 Koostöö lasteaias saavutamaks huvigruppide eesmäärke	14
1.5 Koostöö sisu ja koostöötegevused lasteaias	15
1.6 Koostööd mõjutavad tegurid	17
2 UURIMUSE EESMÄRK JA METOODIKA	20
2.1 Uurimuse eesmärk.....	20
2.2 Valim.....	20
2.3 Mõõtvahendid.....	21
2.4 Protseduur.....	21
2.5 Andmete analüüsimetodid	21
3 TULEMUSED JA ARUTELU.....	23
3.1 Koostöö olemus.....	23
3.2 Osapoolte ootused	24
3.3 Eesmärkide püstitamine lasteaias	27
3.4 Direktorite olulisemad koostöötegevused lapsevanemate ja õpetajatega ning tegelik koostöö toimumine lasteaias	28
3.5 Tekkida võivate probleemide või takistuste ennetamine ja vajadusel lahendamine	30

	Direktori roll koostöökolmnurgas	3
3.6	Rahulolu koostööga.....	31
3.7	Direktori roll ja selle olulisus koostöökolmnurgas.....	34
3.8	Direktorite, lapsevanemate ja õpetajate ettepanekud parendamiseks koostööd koostöökolmnurgas ..	36
	Arutelu.....	37
KASUTATUD KIRJANDUS		41

KOKKUVÕTE

Käesoleva uurimuse eesmärgiks on selgitada välja õpetajate, lapsevanemate ja direktorite arvamused ja ootused omavahelise koostöö kohta, et sõnatada ettepanekud koostöö parendamiseks.

Seati järgmised uurimisküsimused: Millised on direktorite, lapsevanemate ja õpetajate arusaamad koostööst? Millistes koostööd puudutavates küsimustes on direktori kui vahendaja roll kõige olulisem? Milliseid koostöötegevusi kasutab direktor koostöös lapsevanema ja õpetajaga? Kuidas on koostööga rahul lapsevanemad, õpetajad ja direktorid? Mis aitaks parendada koostööd direktori, lapsevanema ja õpetaja vahel? Uurimuse aluseks olid intervjuud, mis viidi läbi neljas Tartu linna ja maakonna lasteaias märtsis 2011 ning intervjuueriti igast lasteaiast direktorit, ühte õpetajat ja kahte lapsevanemat. Uurimuse tulemusena selgus, et kõigi osapoolte arvates on direktori oluline roll olla vahendajaks nii heade mõtete koordineerimisel kui ka probleemide lahendamisel. Olulisema ettepanekuna võib välja tuua selle, et koostöö paremini toimiks, tuleks omavahel rohkem suhelda ning üksteist ära kuulata. Uurimuse tulemusena selgus, et koostöö lapsevanemate ja direktorite vahel on vähene, kuid osapoolte jaoks oluline, ms tuli välja lapsevanemate soovist leida direktoriga rohkem kontakti ja suhtlemisvõimalusi. Antud uurimuse kasulikkus seisneb selles, et uurimus võimaldab eri osapooltel, kaasa arvatud direktoril leida võimalusi sagedasemaks koostööks koostöökolmnurgas lapsevanemate ja õpetajatega ning annab võimaluse teemat edasi uurida koostöö erinevatest tahkudest. Kasu on ka uurimuses osalenud lasteaedadel, sest nende soovidele vastu tulles saadetakse neile käesoleva uurimustöö tulemused, mis võimaldavad neil uurimusest tulenevalt parendusi teha enda lasteaia siseses koostöökolmnurgas.

Märksõnad: koostöö, kodu, lasteaed, rollid, juhtimine

SUMMARY

The aim of the present research is to investigate the teachers', parents' and headmasters' opinions and expectations about cooperation between them with the purpose of formulating suggestions to improve the cooperation. It seeks to answer the following questions: How do parents, headmasters and teachers understand the concept of collaboration? What kind of questions concerning collaboration involve the greatest role of the headmaster as a mediator? What kind of collaboration activities are used by the headmaster together with the parent and the teacher? How are teachers, parents and headmasters satisfied with the collaboration? What could help to improve the collaboration between the headmaster, the parent and the teacher? The research is based on interviews that were implemented in four kindergartens of the city and county Tartu in March of 2011. The headmaster, one teacher and two parents were interviewed in each kindergarten. The investigation revealed that all parties consider the headmaster having an important role as a mediator in developing ideas and solving problems. It could be pointed out that the most considerable suggestions are that the people should communicate, and listen each other out in order to advance the collaboration. The research revealed that the collaboration between the headmasters and parents is minimal. Nevertheless, the parties consider this important as the parents would like to communicate more with the headmaster. The present research is useful as it enables the different parties (including the headmaster) to find opportunities for more frequent collaboration in the collaboration triangle. In addition, the research also helps to further investigate the subject from different angles. The kindergartens that were involved in the research also benefit from the research as they will be sent the results of the study. These will allow making improvements in the collaboration triangle.

Entry words: collaboration, home, kindergarten, roles, direction.

SISSEJUHATUS

Tänapäeval pööratakse väga suurt tähelepanu koostööle koolieelse lasteasutuse ja kodu vahel. Selle all mõeldakse enamasti õpetaja ja lapsevanemate vahelist koostööd. Õpetajate kutsestandardis (2010) on öeldud, et õpetaja oskab juhendada lapsevanemaid ja teha nendega koostööd, suunates neid lähtuvalt lapse vajadusest kasutama tugisüsteeme ja spetsialistide abi. Lasteaedade toimimist käsitlevas kirjanduses (Almann, 2004; Almann, 2002; Almann, 1999; Mänd, 2003 jt) kirjutatakse lasteaia ja kodu koostööst, pöörates tähelepanu õpetajate ja lapsevanemate vahelisele koostööle.

Olles ise lasteaia tegevõpetaja, võib autor kinnitada, et igapäevane koostöö õpetajate ja lapsevanemate vahel on olemas ja see toimub erinevates koostöövormides. Seda kinnitavad ka läbiviidud uuringud (Jurask, 2007; Lukk, 2008; Lukk, 2005; Riitsaar, 2006; Roop, 2007; Suur & Veisson, 2005; Vares, 2008; jt). Koostööd lapsevanema ja õpetaja vahel on uuritud rohkem kui koostööd lasteaia direktori ja lapsevanema ning lasteaia direktori ja õpetaja vahel. Kodu – ja lasteaia vaheline koostöö hõlmab endast koostööd terve lasteaia meeskonnaga.

Koostööd lasteaia õpetajate, direktori ja lapsevanemate vahel võib nimetada koostöökolmnurgaks. Kõige kaugemaks jäävaks tipuks peab käesoleva töö autor just direktoreid, mille üheks võimalikuks põhjuseks on direktori ebaselge roll koostöökolmnurgas, näiteks erimeelsuste lahendamisel, kui lapsevanem ja õpetaja ei suuda enam erimeelsusi omavahel lahendada ning pöörduvad direktori poole. Fullan (2006) ütleb, et direktor on ja jääb õpetajate ning väljast tulevate ideede ja inimeste vahetalitajaks. Direktor on seega samuti väga oluline lüli koostöökolmnurgas, kus võib esineda konflikte ja dilemmasid.

Vähese koostöö ilminguteks on näiteks juhtumid, kus lapsevanem ei ole pöördunud oma mure või probleemiga mitte esmalt õpetaja poole, vaid kohe lasteaia direktori poole. Direktor võib teha ennatlikke otsuseid õpetaja suhtes, kuna tihtipeale ei kuulata esmalt ära mõlemaid osapooli. Töö autor leiab, et senises praktikas raskendab direktori rolli ebaselgus õpetajate tööd lapsevanematega, nt erimeelsuste lahendamisel. Sellele küsimusele suurema tähelepanu juhtimine võiks aidata kaasa direktori ametialase pädevuse suurenemisele ning teiste osapoolte paremaks arusaamiseks direktori rollidest.

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja õpetajate, lapsevanemate ja direktorite arvamused ja ootused omavahelise koostöö kohta, et sõnatada ettepanekud koostöö parendamiseks.

Uurimisküsimusteks on:

- millised on direktorite, lapsevanemate ja õpetajate arusaamad koostööst,
- millistes koostööd puudutavates küsimustes on direktori kui vahendaja roll kõige olulisem,
- milliseid koostöötegevusi kasutab direktor koostöös lapsevanema ja õpetajaga,
- kuidas on koostööga rahul lapsevanemad, õpetajad ning direktorid,
- mis aitaks parendada koostööd direktor – õpetaja – lapsevanema vahel.

Uurimisülesanded:

- Töötada läbi teemakohane eesti – ja võõrkeelne kirjandus;
- selgitada välja direktorite, lapsevanemate ning õpetajate arusaamad koostööst, direktori rollidest koostöökolmnurgas;
- selgitada välja koostööd soodustavad ja takistavad tegurid ning
- tuua välja direktorite, lapsevanemate ja õpetajate ettepanekud koostöö parendamiseks koostöökolmnurgas.

Käesolev töö koosneb kolmest peatükist, millest esimeses antakse ülevaade teemat kajastavast kirjandusest ning uurimustest, kirjutatakse koostööst, juhi rollidest ning erinevatest koostöötegevustest lasteaias kui organisatsioonis. Teises peatükis tuuakse välja uurimuse eesmärk ja metoodika ning kolmandas uurimistulemuste analüüs ja tulemused.

1. KOOSTÖÖ LASTEAIJA JA KODU VAHEL

1.1 Koostöö olemus ja meeskonnatöö

Vadi (2000, lk 66) on kirjutanud, et esimene grupp, kuhu inimene kuulub, on perekond. Inimesed teevad peresisesele koostööd, et toimida ühtsena ja liikuda ühtsete eesmärkide poole. Perekonnas tehakse koostööd pereelu ülesehitamisel, laste kasvatamisel, kehtestades selleks ühised reeglid ja sihid. Perekond moodustab omamoodi meeskonna. Türk (2001) kirjutab, et meeskond on hästi moodustatud ja efektiivselt töötav grupp. Meeskonnatööd iseloomustavaks märksõnaks on „meie“, mis peab tasakaalustama mitte vähem olulist sõna – mina. Seega on olulised pereliikmete tegevused nii eraldi kui ka koos. Koos olles ja tegutsedes pereliikmed täiendavad üksteist, aga ka üksikvanem koos lähemate perekonna liikmetega moodustavad meeskonna. Martin (2005, viidatud Brooks, 2008; järgi) ütleb, et meeskond on väike ja ühtne rühm, mis töötab efektiivselt ja kooskõlastatult ning olles keskendunud ühisele eesmärgile. Praegusel ajal võib pere moodustada üks vanem (ema või isa) või hooldaja koos lapsega. Lapse lasteaiaaialiseks saades tekib juurde uus koostööpartner ning selleks on lasteaed. Saab öelda, et perekond moodustab väikese meeskonna ning lisades sinna juurde lasteaia, moodustub suurem meeskond, kes töötab lapse hüvanguks.

Lasteaias moodustavad meeskonna lasteaia kollektiiv ning lapsevanemad, et võimaldada lastele usalduslikku keskkonda, kus areneda. Alas, Liigand & Virovere (2008) on kirjeldanud meeskonda kui inimeste kooslust, mis tegutseb ühiste eesmärkide nimel. Lasteaias tegutsetakse laste heaolu nimel, tehes selleks koostööd. Ta lisab, et meeskonda võib defineerida kui aktiivset inimeste gruppi, mille liikmetel on ühised eesmärgid, liikmete vahel on harmooniline koostöö, liikmed tunnevad oma tööst rõõmu, saavutavad väljapaistvaid tulemusi ning kõik vastutavad. Almann (2009, lk 51) ütleb, et lapsevanematel ja lasteaiapersonalil on ühine vastutus lapsele soodsa arengukeskkonna loomise, tema arengu, kasvu ja õppimise toetamise eest.

Koostöö lasteaias kujutab endast meeskonnana tegutsemist. See eeldab pädevaid meeskonnaliikmeid, ühiseid eesmärke, liikmete kaasahaaramist, head infovahetust. Kõige selle algatajaks on vaja tugevat liidrit, kes oskaks suunata meeskonna liikmeid ühendama eesmärkide

saavutamiseks erinevaid oskusi (Heller, 2003). Lasteaias on selleks liidriks rühmatasandil õpetaja või lasteaia tasandil direktor.

Lasteaed on organisatsioon, mis koosneb väiksematest lõimuvatest meeskondadest – rühmad oma õpetajate ja lapsevanematega ning õpetajad koos lasteaia personaliga. Ancona (1987, viidatud Brooks, 2008; järgi) on öelnud, et organisatsioon saab olla tõhus vaid siis, kui rühmadevahelised suhted on head. Selleks, et lasteaed kui organisatsioon toimiks, on vaja, et rühmadevahelised suhted lasteaia töötajate ja lapsevanemate vahel oleksid head.

Lasteaed ja kodu moodustavad meeskonna, kes teevad koostööd lapse arengu hüvanguks ning liiguvad koostööd tehes ühiste eesmärkide poole.

1.2 Lasteaia direktori kui juhi rollid, funktsioonid, ülesanded

Koolieelset lasteasutust juhib direktor. Ta on lasteasutuse juht. Alas (2001) ütleb, et juhiks võib pidada inimest, kellel on vähemalt üks alluv. Ta toob välja ka juhtide tasemed, tuginedes Griffini (1999, lk 13) määratlusele:

- 1) tippjuhid (juhatus, juhatusesimees, tegevdirektorid ja asetäitjad);
- 2) keskastmejuhid;
- 3) esmatasandijuhid.

Lasteaia direktor on juht, kelle alluvuses töötab rohkem kui üks inimene. Lähtudes Griffini määratlusest on lasteaia direktor tippjuht, kelle ülesandeks on juhtida lasteaeda saavutamaks organisatsioonis püstitatud eesmärke ning kaasates sellesse asutuse töötajaid.

Kreegimäe (2006, lk 7) kirjutab, et juhtimine algab eesmärkide püstitamisega ja lõpeb tegevuste tulemustega, sisaldades nii juhtide käitumist kui töötajatepoolset täideviimist.

Kreitner (1998, lk 5) on defineerinud juhtimist järgmiselt:

- juhtimine on protsess, mis võimaldab saavutada organisatsiooni eesmärke oma ressursside planeerimise, organiseerimise ning kontrollimise kaudu;
- juhtimine on organisatsiooni ja tema keskkonna tasakaalu säilitamine;

- juhtimine on vastuolude tuvastamise, loomise ja ületamise protsess sihtseisundite saavutamiseks;
- juhtimine kujutab endast inimeste tegevuse ja käitumise sihipärast suunamist ning ühtseks hästi talitlevaks tervikuks sulatamist selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärgid ja rahuldada tema liikmete vajadusi;
- juhtimine on teiste inimeste tegevuste kaudu organisatsiooni eesmärkide saavutamise protsess, mis toimub muutuv keskkonnas. Protsessi keskmes on efektiivsuse ja säästlikkuse tasakaal organisatsiooni käsutuses olevate piiratud ressursside kasutamisel.

Tuginedes Kreitneri juhtimise definitsioonile võib öelda, et lasteaia direktor juhib erinevaid protsesse, sealjuures suheldes erinevate inimestega, nt lapsevanemate, õpetajatega, koostööpartneritega, et saavutada lasteaias püstitatud eemärke ning tagada lasteaia kui organisatsiooni toimimine.

Raoul Üksvärv (2004) ütleb, et juhtimine kui töö hõlmab kolme omavahel seotud ülesannet: tegevuste koostkõlastamine, inimeste töö korraldamine ning organisatsiooni talitlemise juhtimine. Lasteaia kui asutuse juhtimiseks peab direktor koostkõlastama oma tegevused, seda nii töötajate kui näiteks ka koostööpartneritega, korraldama oma asutuse töötajate tööd ning vaatama, et kogu lasteaed kui organisatsioon toimiks. Alas (2004, lk 14) ütleb, et juhi töö algab tema tegevuse eri tahkude mõistmisest ja töö korraldamisest. Seega lasteaia direktor kui asutuse juht peab aru saama oma töö eri tahkudest ning oskama oma tööd korraldada. Selle juures täidab ta oma tööd tehes erinevaid tegevusi, mida võib nimetada juhi rollideks.

Alas (2004) toob oma raamatus välja Henry Mintzbergi poolt 1973 a avaldatud juhi kümme rolli, mis koonduvad kolme suuremasse gruppi:

- 1) Suhtlemisega seotud rollid ehk isikutevahelised rollid on esindaja, juhendaja – eestvedaja ning sidepidaja.
- 2) Informatsiooniga seotud rollid on informatsiooni vastuvõtja ja vahendaja ning teavitaja.
- 3) Otsustamisega seotud rollid on uuendaja, arusaamatuste lahendaja, ressursi jagaja (aja planeerimine) ning läbirääkija.

Lasteaia direktor esindab lasteaeda, selle töötajaid, lasteaia väärtusi, eesmärke ning huve avalikkuse ees. Lasteaia direktor kui juht kasutab neid rolle kombineerituna, kuna need rollid on olulised direktori töös esindamiseks lasteaeda.

Juht esindab oma asutust ning see toimub suhtlemise teel. Suhtlemine on üks juhi ülesannetest. Past (2008) räägib suhtekorraldusest kui juhtimise funktsioonist. See tähendab, et juhid esindavad oma asutust ametlikel ja mitteametlikel üritustel, asutuse külalistele, sealsetele töötajatele jt. Sagedasemateks rollideks lasteaia direktoril on suhtlemisega seotud rollid, kuna tema igapäevatöö hõlmab suhtlemist oma asutuse töötajatega, lapsevanematega ning koostööpartneritega väljastpool lasteaeda.

Lasteaia direktori kui juhi ülesanne seoses suhtlemisega lapsevanemate ja õpetajatega lähtudes koolieelse lasteasutuse seadusest (KLS §21 lg1):

- Tagada lasteasutuse tulemuslik töö ja juhtida lasteasutuse tegevust koostöös pedagoogilise nõukogu ja hoolekoguga.

Sarv (2008) on öelnud, et õpetaja, kasvataja ja lapsevanema koostöö on edukas, kui ühised sihid on selged, kui ühiselt kõneldakse ja tehakse head vajalikku (ühised õppused, peod, majandusmurede lahendamine, matkad jne). Seega peaksid lapsevanematel olema ühised sihid, kuidas oma last kasvatada ning kui laps läheb lasteaeda, siis peaksid nad andma nendest sihtidest teada ka lasteaia õpetajale. Lasteasutuse direktori ülesandeks peaks olema tagada lapsevanematele ja õpetajatele võimalused arutleda ja seada koos ühised sihid ja eesmärgid lapse arendamiseks ja koostöö toimimiseks.

Peale suhtlemisega seotud rollide on lasteaia direktoril kui juhil veel rolle. Eespool on Alase (2004) poolt välja toodud kolm suuremat rollide rühma: suhtlemisega seotud rollid ning lisaks veel informatsiooniga seotud rollid ja otsustamisega seotud rollid. Tuginedes Mintzbergi rollide jaotusele on lasteaia direktori rolliks ka infovahetus. Alas (2004) kirjutab, et infovahetusega seotud rollide täitmisel võtab direktor infot vastu, korraldab infoedastussüsteemi ja annab edasi info neile, kes organisatsiooni ei kuulu. Seega kogub direktor kui juht infot, mis puudutab lasteaeda ning on selle toimimiseks vajalik, loob teabeedastussüsteemi, et anda edasi info neile, kellele see on vajalik. Lisaks kasutab direktor ka erinevaid suhtluskanaleid, et seda vajalikku infot edastada. Info edastamine võib toimuda kas suuliselt või kirjalikult. Vadi (2009) kirjutab lahti teaberollide sisu. Ta toob välja kirjalike infoedastusviisidena märgukirjad, kirjad,

kirjutised ning suulistena telefonikõned, koosolekud, kohtumised, avalikud esinemised. Need on olulisemad infoedastusviisid nii organisatsioonisiselt kui – väliselt. Lasteaia direktor kasutab neid nii lasteaia siseselt info edastamiseks oma töötajatele ning väliselt suhtlemiseks lapsevanemate ning teiste koostööpartneritega.

Direktori kolmas suurem roll on seotud otsustamisega: uuendaja, ressursside jagaja, arusaamatuste lahendaja, läbirääkija (Alas, 2004). Lasteaia direktoril kui juhil tuleb olla uuendaja, et leida uusi ja paremaid lahendusi esile kerkinud probleemidele ja küsimustele, jagada ressursse nii materiaalseid kui vaimseid, leida lahendusi erinevatele probleemidele ning pidada läbirääkimisi sõlmides siis lepinguid uute töötajatega või koostööpartneritega.

Kokkuvõtvalt kasutab lasteaia direktor oma töös kõiki rolle, sest iga roll on oluline nii lasteaiasiselt kui – väliselt, seda just lasteaia maine kujundamisel ning lasteaia kui organisatsiooni toimises. Oma rolle täites juhib direktor lasteaeda ehk tegeleb juhtimisega – erinevate tegevustega, mis on vajalikud lasteaia kui organisatsiooni toimimiseks.

1.3 Huvigruppide huvid ja eesmärgid lasteaias

Hagopian (1993, lk 276) toob välja David B. Trumani huvigruppide määratluse: „igasugune grupp, mis ühe või mitme ühishoiaku alusel esitab teistele ühiskonnagruppidele teatud nõudmisi nendest samadest ühishoiakutest johtuvate käitumisvormide kehtestamiseks, säilitamiseks või rohkendamiseks“. Huvigruppi iseloomustavateks tunnusteks on seega ühishoiakud ja sarnaste nõudmiste esitamine.

Saarniidu, Salumaa ja Talviku (2007) kohaselt on huvigrupp (*interest group*) isik või grupp, kes on huvitatud või mõjutatud organisatsiooni toimivusest. Näitena võib tuua Võrumaa Hariduse Arengukava (2006), kus on sõnastanud huvigrupid kui „haridusasutuse sisesed ja välised (lapsed/ õpilased, lastevanemad, personal, hoolekogu, kohalik omavalitsus, kogukond jt), kes on seotud asutuse tegevusega“. Siin on iseloomustavaks tunnuseks seotus.

Seega võib kokku võtta, et huvigrupp on isikute grupp, kes on seotud sarnase asutuse (antud juhul lasteaiaga) või tegevusega, see seotus võib olla tingitud huvitatusest või mõjutatusest ning kellel on ühishoiakud, mille alusel nad esitavad nõudmisi.

Lasteaias on huvigruppideks:

- lapsed, kelle esindajateks lasteaias on lapsevanemad,
- lapsevanemad
- lasteaia personal, sh õpetajad ehk rühma meeskonnad, lasteaia juhtkond
- hoolekogu,
- lasteaia pidaja ehk kohalik omavalitsus,
- koolid jt (Saarniit, Salumaa, Talvik, 2007).

Eraldi huvigrupiks on vastava rühmaga seotud õpetajad ja abiõpetajad. Teiselt poolt tuleks eristada juhtkonda, õpetajaid ja muud personali. Suuremas lasteaias võib olla huvigruppe rohkem (köögipersonal vms).

Raun (2009) arutleb oma magistritöös lasteaiasiseste ja - välise huvigruppidevahelistest seosest. Ta toob välja, et lasteaiasisesed huvigrupid (personal, lapsevanemad) on rahul seal toimuva koostööga, kuid kitsaskohaks peetakse koostööd kogukonnaga, sh lapsevanematega. Seega huvigruppe, keda huvitavad lasteaia tegemised, on päris palju. Erinevatel huvigruppidel on erinevad ootused ja eesmärgid, mis neile olulised on ning mille nimel tehakse koostööd lasteaiaiga. Lähtuvalt töö eesmärkidest keskendub autor lasteaiasiseste huvigruppide (direktor, õpetajad, lapsevanemad) vahelisele koostööle.

Lasteaiasisetel huvigruppidel on autori töökogemusest lähtudes omad eesmärgid:

- vanematel – lapse areng, laste heaolu ja lapse koolivalmiduse saavutamine,
- õpetajatel – lapse areng, laste heaolu tagamine, koolivalmiduse saavutamine, usalduslikud suhted vanematega, vanemate kaasamine lasteaia tegemistesse,
- lasteaia juhtkonnal – tulemuslik koostöö kodu ja lasteaia vahel, pädevad pedagoogid, usalduslikud suhted pedagoogide ja lapsevanematega, laste heaolu, vanemate rahulolu lasteaiaiga.

1.4 Koostöö lasteaia saavutamaks huvigruppide eesmäärke

Koostöö on inimeste ühine tegutsemine ühe eesmärgi nimel. Keyes (2002) on kirjanduse põhjal kirjeldanud koostööd kui efektiivsete rollide ja tegevuste jagamist kodu ja lasteaia vahel. Lasteaia koostööpartneriteks lapsevanemad, õpetajad ja teised lasteaia töötajad. Esimene koostööalane kontakt toimub enamasti lapsevanema ja direktori vahel – sõlmitakse lasteaia kohakasutusleping ning seejärel lapsevanema ja lasteaia õpetaja vahel – tutvutakse teineteisega. Igas lasteaia ja iga lapsega on aga esimesed kontaktid erinevad ning see määratleb edasiste suhete iseloomu.

Fullan (2006) viitab S. L Dauberi ja J. L Epsteini (1989) läbiviidud uurimusele, kus uuriti õpetajate suhtumist ja tegevusi vanematega sidemete loomisel. Uurimuse tulemusena toodi välja, et õpetaja ei ole ainus vanematega koostöö algataja. Uurides erinevusi, ilmnes, et õpetaja ja direktori, õpetaja ja kolleegide ning õpetaja ja vanemate vaheline koostöö oli otseses seoses sellega, kui võrd tugevad olid lastevanemate ja kooli vahelised sidemed. Töö lastevanematega edenes paremini nendes koolides, kus õpetajad tunnetasid, et kõigile – neile endile, nende kolleegidele kui ka lastevanematele – on kodu ja kooli koostöö oluline.

Kooli õppekasvatusekeskkonna reorganiseerimisel tuleb lähtuda kõigi osapoolte: juhtkonna, õpetajate, õpilaste, lapsevanemate koostöö printsiibist, sest mida ühtsem on lapse kasvatusel tegevat võrgustik, seda tugevam on mõju lapse arengule (Lukk, 2005). Seda võib öelda ka koostöö kohta koolieelses lasteasutuses. Ka seal on oluline, et eri osapooled teeksid omavahel koostööd, et tagada lastele parimad tingimused arenemiseks ja tegutsemiseks. Selleks, et teha koostööd ühiselt, on vaja ühiseid eesmäärke.

Sarv (2008) on öelnud, et huvigruppide vahel toimuva usalduse ja tiheda koostöö toimimise eelduseks on ühised sihid ja eesmärgid, mille poole koos liikuda. Lukk (2005) on öelnud, et kooli ja kodu usalduslike suhete aluseks on vanemate positiivne suhtumine kooli, usaldus õpetajate vastu ning rahulolu koolipoolsete sammudega lapsevanema kaasamisel tähtsate otsuste tegemise. Seda kinnitavad ka Eve Juraski (2007) ja Marge Kimmeli (2009) uurimused, mis samuti ütlevad, et usaldus on oluline osa lasteaia ja koduvahelises koostöös. Almann (2002) kirjutab oma artiklis „Lasteaia koostöö lapsevanemaga“, et eduka koostöö eelduseks on usalduslikkus, mõlemapoolne avatus, teise poole kasvatustegevuse austamine ja lapse toetamine

peres. Õpetaja saab toetada lapsevanemat lapse kasvatamisel. Lähtuvalt autori töökogemusest tagab tihe koostöö arusaamise ja teineteisemõistmise ning liikumise ühise eesmärgi suunas – lapse heaolu parendamise suunas. Vanematele ja lasteaia töötajatele annab see kindlustunde ja kindlad sihid lapse suhtes. Lasteaia personali ühiseks ülesandeks on pakkuda lapsele võimalust areneda mitmekülgses ja turvalises keskkonnas. Selle üheks vahendiks on toetada ka lapsevanemaid endid nende laste arendamisel, luues selleks usalduslikud ja positiivsed suhted vanematega.

Fullan (2006) ütleb, et on ülimalt vajalik, et lastevanemad, kogukond ja kool üksteist tundma õpiksid. See aitab kaasa usalduslike suhete loomisele kodu ja lasteaia vahel. Üksteist tundma õppides on kergem teha omavahel koostööd, nii direktoritel vanematega kui õpetajatel direktoritega, aga ka lasteaia seotud huvigruppidega väljaspoolt lasteaeda.

Koostöö kodu ja lasteaia vahel on koos liikumine ühiste eesmärkide suunas ning see hõlmab nii perekonda kui kogu lasteaia meeskonda, kes teevad oma panuse selleks, et tagada lastele parimad tingimused kasvamiseks, arenemiseks ja tegutsemiseks.

1.5 Koostöö sisu ja koostöötegevused lasteaias

Koostöö lasteaias eri osapoolte vahel on oluline ja vajalik lapse arenguks. Selles toimub kodu ja lasteaia vahel info vahetamine, kokkulepete sõlmimine, hoiakute vastastikune lähendamine ning vajadusel täiendava tugistruktuuri (pere teised liikmed, logopeed jt) kaasamine. Lasteaias on suund sellele, et enne kui laps tuleb lasteaeda, toimuvad kokkusaamised ja koosolekud, kus vanemad ja õpetajad saavad paika panna ühised eesmärgid ja hoiakud. (Ginter, 2009)

Koostöötegevusi (koostöövorme), mis aitavad kaasa püstitatud eesmärke saavutada, on lasteaia ja kodu vahel mitmeid. Neist kõige enam kasutatavad on:

- Hoolekogu
- Lapsevanemate koosolekud

- Erinevad vestlused (telefonitsi, vestlused hommikuti ja õhtuti, perevestlused, arenguestlused)
- Suhtlemine e – maili teel
- Nädistunnid, lahtiste uste päevad
- Osalemine erinevatel ülelasteaialistel üritustel
- Koolitused (ainult vanematele, õpetajatele ja vanematele)
- Infovoldikud
- Infostendid
- Kodulehekülg
- Küsitlused (rahuloluküsitlused)
- Lapsevanema osalemine õppegevustes, üritustel
- Ümarlauad
- Töögrupid (Ginter, 2009)

Lähtuvalt eelnevatest koostöövormidest ja lugedes teemakohast kirjandust, leidis autor, et suuremas osas kasutatakse koostöövormidena vestlusi, nii individuaalseid kui grupivestlusi. Mänd (2003) kirjutab, et lapsevanematega kasutatakse individuaalseid vestlusi (arenguestlusi, vestlusi lapse lasteaeda tulles ja sealt lahkudes), aga ka grupivestlusi (lapsevanemate koosolekud). Koosolekud on üldiselt heaks võimaluseks lapsevanematel koostöö tegemiseks lasteaia juhatajaga, kes osalevad nii rühma kui ka hoolekogu koosolekutel.

Näitena võib tuua Tartu Kannikese lasteaia arengukava (2007), mille järgi on neil põhilisteks koostöövormideks lastevanemate koosolekud, individuaalsed vestlused juhataja – lapsevanem, õpetaja – lapsevanem ning juhataja – õpetaja vahel.

Suur ja Veisson (2005) toovad oma uurimuses välja, et peamisteks koostöövormideks lasteaedades on igapäevased lühivestlused, arenguestlused ja ühisüritused. Tema uurimuse tulemuste hulgas oli koostöövormidena veel ära toodud vanemate kaasamine rühmatöösse, küsitlusi, lahtiste uste päevi, nädistunde, koolitusi, perekлубi, ümarlaudu jt koostöövorme.

Sandberg, Tuorinen (2008) toovad oma uurimuses välja, et erinevaid koostöövorme on defineeritud järjekindlalt kui osaliste seletusi, kuidas koostööd on kasutatud ning kui tingimust mõlemale ühepoolseks ja/või vastastikuseks informatsiooniks, koos aja veetmiseks ja ühiseks edenemiseks seatud eesmärgi poole. Põhilised koostöövormid, mida uurimuses osalejad rõhutasid, on igapäevane kohtumine riietusruumis ning personaalsed arenguestlused, mis on dialoogid vanemate ja õpetajate vahel. Nii õpetajad kui lapsevanemad ütlevad, et siiski riietusruumis kohtumiste kvaliteet võib varieeruda lähtudes laste toomise ja viimise ajast.

Tuginedes eeltoodud uurimustele võib välja tuua olulisemate koostöövormidena koolieelses lasteasutuses vestlused, nii individuaalsed kui grupivestlused (koosolekud) ja ühisüritused, mis aitavad kaasa lasteaias püstitatud eesmärkide täitmisele.

1.6 Koostööd mõjutavad tegurid

Sandberg ja Tuorinen (2008) uurivad, mis kergendab koostööd rohkem kui ettekujutus, et vanemad ja eelkooliõpetajad saavad koostööst aru ühtemoodi. Ühised arusaamad puudutavad põhiliselt vanemaid ja eelkooli õpetajaid, kes jagavad sarnaseid mõttemustreid ja keelt, osutades ühisvaadetele seoses lapse ja eelkooliga. Keyes (2000, lk 108) tõi välja oma artiklis, et nüüd jagavad õpetajad ja lapsevanemad jagavad vähem ühisust, sest õpetajad ei oma sarnast kogukonda kuuluvust kui siis, kui nad elasid samas linnas, kus õpetasid ning eelkooliõpetajad võivad näiteks olla pärit teisest sotsiaalmajanduslikust klassist, rahvusest või etnilisest grupist, mis erineb laste grupist, kellega ta töötab. See, millisest keskkonnast on pärit lapsevanemad või õpetaja, mõjutab koostööd, sest arusaamad, soovid võivad olla erinevad. Keyes (2000, lk 108) ütleb ka, et erinevused nendes valdkondades on seotud erinevate suhtlemisviiside ja keele süsteemidega, nagu ka väärtuste ja praeguste väljakutsetega efektiivse partnerluse arendamiseks. Partnerlus ja ühised arusaamad on olulised koostöö toimimiseks kodu ja lasteaia vahel.

Koostöö toimimine sõltub paljudest asjaoludest. See sõltub inimeste isiksuseomadustest, pedagoogide ametialasest professionaalsusest, eelarvamustest, väärtushinnangutest ja mitmetest teistest faktoritest (Kangur, 2007). Lähtuvalt autori töökogemusest ja eelpool toodust, julgeb ta väita, et mida sarnasemad ja ühtsemad on väärtushinnangud on lasteaia ja kodu vahel, seda

paremini toimub koostöö. Seda soodustab ka pidev omavaheline suhtlemine. Aga kui osapooled pole selleks valmis, siis võib koostöö osaliseks jääda.

Adams & Christenson (2000) toovad oma uurimuses välja elemendid, mis on koostöös olulised. Need on vastastikune austus üksteise oskuste ja teadmiste suhtes; aus ja arusaadav suhtlemine; avatud ja kahepoolne info jagamine; kooskõlastatud eesmärgid ning mõlema poole osalemine tegevuste planeerimisel ning otsuste langetamisel. Kontoniemi (2007) toob oma uurimuse tulemustena oluliste kodu ja lasteaia koostööd soodustavate teguritena välja usalduse, igapäevase kontakti ja koostöö ning avatud suhtlemise. Sama kinnitavad ka Sandberg ja Vuorinen (2008), kes toovad oma uurimuses välja, et mõlema poole soov teha koostööd ja teatud sotsiaalse kompetentsuse tase aitavad kaasa koostöö toimimisele, nagu ka vastastikune austus, usaldus ja avatus.

On ka teisedki tegurid, mis soodustavad koostööd lasteaia ja kodu vahel. Talts (2001) leiab, et koostööd soodustavateks teguriteks on: kahesuunaline kommunikatsioon; vastastikune toetus; ühine otsuste vastuvõtmine; ühiselt (lasteaia ja kodu poolt) seatud eesmärgid; ühised väärtushinnangud nii kodus kui lasteaias; lapsevanemate ja õpetajate vaheline usalduslik suhe; lapsevanemate nägemus, et nad on lasteaeda oodatud; õpetajate ja lapsevanemate positiivsus ja avatus teineteise suhtes; julgus suhelda ja oma mõtteid ning soove avaldada; üksteisemõistmine nii lasteaia kui kodu poolt; aeg, mida pühendada vestlustele ja suhtlemisele õpetajatega, juhatajaga.

Kui eelnevalt räägiti koostööd soodustavatest teguritest, siis saab välja tuua ka koostööd takistvad tegurid. Lukk (2008), Kikas (2006), Sandberg ja Tuoerinen (2008), Tamm (2000) ning Suur ja Veisson (2005) toovad oma uurimustes olulisemate koostööd takitavate teguritena välja vanemate ajanappuse, varasemad negatiivsed või vähesed kogemused, huvi puudumise ning üldise negatiivse meelestatuse koostöö suhtes. Lukk (2008, lk 21) toob lisaks välja vanemate poolsena mõttetuse tunde ehk kogemused, mis tulenevad vanemate kogemustest, kus senisest koostööst pole kasu olnud või ei toimi süsteem nii nagu vaja. Kikas (2006) lisab oma artiklis koolitraditsioonid (koosolekute pidamisel jne) ning võimaluste puudumist, piiratud teadmised koolist ja lapse abistamise viisidest, majanduslikud ja emotsionaalsed probleemid. Õpetajatepoolsetena toob ta esile ebapiisava usu vanematesse oma lapse abistamisel, stereotüüpsed arvamused vanematest, oskamatus suhelda, piiratud ettekujutus „heast“

perekonnast. Tamm (2000, lk 47) lisab oma artiklis „Hea koostöö tagab edu ja arengu“, et koostöö mittetoimise põhjusteks võib olla ka negatiivse info kartus. Sandberg ja Tuorinen (2008) toovad välja koostöö mittetoimise ühe põhjusena välja kõrget tööjõu voolavust. Neid koostööd takistavaid tegureid võib üle kanda ka kodu ja lasteaia vahelisse koostöösse.

Võrreldes artikleid ja uurimusi, võib täheldada, et aastate jooksul on lasteasutuse ja koduvahelised koostööd takistavad tegurid üsna vähe muutunud, kuid olulisemana võib välja tuua kiire elutempo ehk siis ajanappuse koostöö tegemiseks, negatiivsed kogemused ja hoiakud lasteasutuse suhtes, just vanemate endi kogemustest lähtudes ning ka huvi puudumine oma lapse käekäigu vastu.

2 UURIMUSE EESMÄRK JA METOODIKA

2.1 Uurimuse eesmärk

Tulenevalt eeltoodust on käesoleva töö eesmärgiks selgitada välja õpetajate, lapsevanemate ja direktorite arvamused ja ootused omavahelise koostöö kohta, et sõnastada ettepanekud koostöö parendamiseks.

Uurimisküsimusteks on:

- millised on direktorite, lapsevanemate ja õpetajate arusaamad koostööst,
- millistes koostööd puudutavates küsimustes on direktori kui vahendaja roll kõige olulisem,
- milliseid koostöötegevusi kasutab direktor koostöös lapsevanema ja õpetajaga,
- kuidas on koostööga rahul lapsevanemad, õpetajad ning direktorid,
- mis aitaks parendada koostööd direktor – õpetaja – lapsevanema vahel.

2.2 Valim

Uurimuse valimi moodustasid neli lasteaeda, kus intervjueriti direktorit, ühte õpetajat ning kahte lapsevanemat. Esmalt küsis autor lasteaedadest nõusoleku intervjuudes osalemiseks. Nõusolekut küsiti kokku seitsmest lasteaiast ning positiivselt vastas sellele neli. Nende seas oli üks maakonna lasteaed, üks eralasteaed ja kaks linna lasteaeda. Autor palus direktorilt peale nõusoleku saamist leida õpetaja ja kaks lapsevanemat. Eelduseks oli, et vanemate lapsed on lasteaias käinud vähemalt aasta, et neil oleks mingi kokkupuude lasteaiaga ja koduvahelise koostööga.

2.3 Mõõtvahendid

Mõõtvahendina kasutas autor struktureeritud intervjuud, mis viidi iga osalejaga läbi eraldi. Intervjuudes küsiti osapoolte arvamusi koostööst, direktori rollist ja selle olulisusest koostöös, rahulolust koostööga ning ettepanekuid koostöö parendamiseks koostöökolmnurgas.

Töö autor koostas intervjuu küsimused ja viis läbi pilootuuringu (lisa 1, 2, 3) nii direktorile, lapsevanemale kui ka õpetajale. Pilootuurimuse eesmärgiks oli leida küsimusi, mis olid kas liiga rasked või mille sõnastus ei olnud piisavalt selgelt mõistetav. Tulenevalt pilootuurimusest koostas töö autor uued küsimused direktoritele, mida oli kokku kuusteist (lisa 4) ning lapsevanematele ja õpetajale küsimused, kummalegi kolmteist (lisa 5 ja 6). Selle tulemusel viis töö autor läbi intervjuueerimise.

2.4 Protseduur

Uurimuse läbiviimiseks koostas töö autor intervjuude küsimused, kus küsimuste arv oli määratletud ning intervjuu käigus küsiti juurde üksikuid suunavaid küsimusi. Intervjuud viidi läbi suuliselt ning salvestati diktofonile. Intervjuud viidi läbi jaanuar – veebruar 2011.

2.5 Andmete analüüsimetodid

Kogutud andmete analüüsimiseks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi, täpsemalt suunatud sisuanalüüsi. Suunatud sisuanalüüsi kasutatakse siis, kui on uuritava nähtuse kohta olemas teooriad või varasemad uurimused, kuid need ei ole veel täielikud. Siin alustatakse teooriast, uurimuses kasutatavaid koode luuakse enne analüüsi ja ka analüüsi käigus ning tuletatakse teooriast või varasematest uurimistulemustest. Suunatud sisuanalüüsi plussiks on see, et ta võimaldab toetada ja laiendada olemasolevat teooriat (Laherand, 2008). Antud analüüsimetodit kasutati seetõttu, et on olemas varasemad uurimused koostööst lapsevanema ja õpetaja vahel, kuid pole uuritud direktori rolli kodu ja lasteaiavahelises koostöös.

Saadud andmed grupeeriti ning pealkirjastati. Andmeid analüüsiti hõlmates kõigi osapoolte vastuseid intervjuu küsimustele ning võrreldes neid omavahel.

Intervjuude abil selgitati direktorite, lapsevanemate ja õpetajate arusaamu koostööst ja selle toimumisest, ootustest koostööle, eesmärkide seadmisest, direktori rolli ja selle olulisust koostöökolmnurgas, rahulolu koostööga ning ettepanekuid koostöö parendamiseks.

Intervjuud transkribeeriti ning tulemused grupeeriti ja analüüsiti lähtudes uurimisküsimustest ning pealkirjastati. Tulemused grupeeriti esmalt lasteaegade kaupa, kus igal lasteaial oli oma täht – A, B, C, D, et oleks tagatud anonüümsus. Seejärel grupeeriti vastused intervjuueeritavate kaupa, kus igal lasteaia direktoril (A jne) ja õpetajal (A jne) oli vastava lasteaia tähise ning kuna lapsevanemaid (A1; A2 jne) oli igast lasteaiaast kaks, siis lisati nende tähele juurde number. Analüüsi käigus tekitati gruppidest tervikud, et teemat võimalikult täpselt ja terviklikult käsitleda. Esmalt analüüsiti direktorite arvamusi, seejärel lapsevanemate omi ning siis õpetajate omi ning lõpuks võrreldi vastuseid omavahel.

3 TULEMUSED JA ARUTELU

3.1 Koostöö olemus

Analüüsid intervjuueeritavate vastuseid, tuli välja, et igal vastajal on koostööst oma arusaam, kuid esines ka sarnasusi. Vastajate arvamustes on koostöö liikumine ühise eesmärgi poole ehk siis lapse heaolu tagamise suunas ning selle olulisemates alusteks peavad nad usaldust ja vastastikust austust. Direktorid sõnastasid koostööd kui „*vastastikusel usaldusel ja lugupidamisel põhinevat eesmärgistatud tegevust*“ (D), „*koostöö inimeste ühine panustamine mingi eesmärgi nimel*“ (C). Üks direktor (B) ütles, et „*koostöö on lihtne termin kahest sõnast nagu koos ja töö ehk siis tehakse koos tööd mingi asja nimel*“. Koostöö on eesmärgistatud tegevus, mis tähendab koos töötamist ja tegutsemist ühise eesmärgi poole. Lasteaia üheks olulisemaks eesmärgiks on koostöös kodu ja lasteaiaga lapse heaolu tagamine. Seda tõdesid kaks direktorit, kes ütlesid, et koostöö on töötamiseks välja eesmärgid „*lapse heaolule lasteaias*“ (A) ning „*koostöö on oluline lapsest lähtuvalt*“ (B). Direktorite seisukohta koostöö kui eesmärgistatud tegevuse kohta lapse heaolu tagamiseks toetavad ka õpetajad, kellest üks ütles, et „*vaid koostööd tehes saab lasteaed liikuda oma põhieesmärgi suunas, milleks on lapse arengu toetamine*“ (B).

Vanemad tõid rohkem välja mõisteid, mis neile seostusid sõnaga koostöö ning üheks olulisemaks osutus „*usaldus*“ (A2). Usalduse tõi välja ka üks õpetaja, kes ütles, et „*koostöö puhul pean kõige olulisemaks faktoriks usaldust*“ (B). Ta lisas, et lisaks usaldusele on olulised ka „*austus ja avameelsus*“. Üks lapsevanem (B2) ütles, et „*minu jaoks tähendab koostöö seda, kui vanem saab direktoriga suheldes saavutada teatud eesmärgi lapse heaolu ja arengu saavutamiseks*“. Lapsevanemad olid arvamusel, et koostöö „*tähendab eelkõige oskust teineteist kuulata, olla tolerantne, avatud, paindlik, sõbralik*“ (D1), „*eelkõige suhtlemist, murede ärakuulamist, üksteise aitamist, üksteisele kasulik olemine*“ (A1). Kaks lapsevanemat leidsid, et koostöö on „*peamiselt infovahetus ja erinevate olukordade lahendamine*“ (D2) ning „*kiire probleemide lahendamine ja nende ennetamine*“ (B1). Lapsevanemate vastustest võib järeldada, et koostöö on midagi, mida tehakse selleks, et lahendada erieivaid ettetulevaid probleeme, olukordi, kuid samas soovivad vanemad, et neid mõistetakse ning ollakse vastutulelikud.

Vaadates koostööd lasteaedade kaupa, siis on arusaamad koostööst sarnased, vähemalt töötajate seas. Oli lasteaedu, kus vanemate ja lasteaia direktori ja õpetaja arvamused kattusid, kuid oli ka neid, kus need läksid lahku. Osa lapsevanemaid nägid koostööd ainult selles võtmes, et ennetada ja lahendada probleeme. Õpetajate ja direktorite arusaam koostööst on laiem ning nad peaksid ka lapsevanematele selgitama, et koostöö on koos tegutsemine nii headel kui halbadel hetkedel ning kaasama lapsevanemaid ka ürituste organiseerimisele jms selgitades, kuidas see aitab kaasa lapse arengule, aga ka headele suhetele, koostöövõrgustiku kujunemisele ja inimeste vahelise usalduse tekkimisele.

3.2 Osapoolte ootused

Igal inimesel on omad ootused koostööle. Ootused võivad kattuda, aga pruugi. Analüüsides vastuseid, mis puudutasid direktorite ja lapsevanemate omavahelisi ootusi koostööle, ilmnas, et direktorid ootavad lapsevanematelt eelkõige „*valmidust, tahet oma lapse arengut toetada ja koostöövalmidust rühmameeskonnaga. Lapsevanema valmidus tähendab oskust leida ja kasutada aega lapsega koos olemiseks ja turvalise ning eakohase keskkonna kujundamiseks kodus, sealhulgas psüühiline mikrokliima perekonnas. Kui lapsevanem oskab pöörata tähelepanu lapse ealistele arenguvajadustele kodus, siis oskab ja tahab ta sarnaseid tingimusi saavutada lasteaia kollektiivis ning teeb selleks koostööd õpetajatega*“ (D), aga ka, et „*lapsevanem aktsepteeriks lasteaia üldpõhimõtteid. Ootan, et lapsevanem võtaks lasteaeda kui head kodu pedagoogika toetajat, oleks aktiivne osaleja nii pakutud mõtetegevustes kui ühisüritustes. Huvituks lapse lasteaia päevast, imetleks tema pisisaavutustest, usaldaks lasteaia töötajaid. Kui on tekkinud mingisugused probleemid, et ta tuleks nendest rääkima. Minu põhimõte on, et kui räägime, siis räägime seal, kus sellest abi on*“ (A). Üks direktor (C) tõi välja, et „*kui on üks eesmärk ehk siis lapse arengu toetamine, siis eelkõige jagaks seda usaldust meiega nii palju kui vaja. Samamoodi kui meie tahame peret toetada, siis pere võtaks selle vastu*“. Ühe lasteaia direktor (B) ütles, et tema ootuseks lapsevanemale on see, et „*lapsevanem tunneks ise soovi tulla, uurida*“. Direktorite jaoks on oluline, et lapsevanem saaks aru, millised on lasteaia põhimõtted, et lapsevanem usaldaks direktorit. Nad peavad oluliseks ka seda, et lapsevanem oleks valmis tegema koostööd lasteaiaiga, ka direktoriga. Direktorid leiavad, et lapsevanem peaks

huvituma oma lapse päevast lasteaias, tema saavutustest, lapse arengust lasteaias, et ka kodus seda toetada.

Vanemate ootused direktorile võib kokku võtta nii, et lapsevanemad puutuvad direktoriga otseselt vähe kokku. Rohkem kohtutakse siis, kui on tekkinud mõni mure, mida ei pruugi olla võimalik rühma tasandil lahendada. Samas vanemad ootavad, et direktoril „*oleks minu jaoks aega, et ma näen, et olen oodatud tema juurde*“ (A1), oodatakse „*professionaalset lähenemist erinevates olukordades ja situatsioonides*“ (B2). Üks lapsevanem (D1) ütles, et „*eeldan, et ta (direktor) tegutseks laste huvidest, esindaks oma maja huve ning arendaks neid edasi. Samuti peab direktor olema paindlik ning koostööaldis*“. Kolm lapsevanemat ütlesid, et nemad ei oota direktorilt suurt midagi, põhjendusteks toodi „*kui probleeme ei ole, siis ei ole ka suuri ootusi*“ (B1), „*isiklikult ei oota midagi. Kaudselt ootan, et direktor suudaks luua õhkkonna, kus ei oleks pingeid*“ (A2) ning „*direktoriga koostööst ei oska suurt midagi oodata, usun, et lapsevanema tasandil ei olegi koostöö direktoriga oluline*“ (C1).

Kui võtta kokku direktorite ja lapsevanemate ootused üksteisele, siis võib öelda, et direktorite poolt oodatakse, et vanem huvituks lasteaiaelust rohkem ning vanemad ootavad, et direktor oleks nende jaoks olemas, olgu tegu mõne mure lahendamise või mõne positiivse sündmusega. Mõlemad osapooled ootavad, et ollakse koostööaltimeks, seda nii direktorite kui lapsevanemate arvamustest lähtudes.

Analüüsidis direktorite ja õpetajate ootusi teineteisele, siis direktorid ootavad õpetajatelt „*usaldust, avatust, tähelepanelikkust kolleegide, lapsevanemate ja laste suhtes. Oskust märgata ja ennetada probleeme ning märgata ja tunnustada saavutatut. Sallivust, erinevate ideede ja eriarvamuste aktsepteerimist ning oskust saavutada kompromisse*“ (D), „*ootan seda, et inimesed oleksid valmis arenguks, tahaksid areneda, arendada oma loovust, vasutust. Ootan, et õpetajad oleksid motiveeritud*“ (C). Üks direktor peab õpetajat „*lasteaia võtmeisikuks*“. Ta leiab, et õpetaja „*on lasteaia visiitkaart igas mõttes. Ta peab tundma ja jagama lasteaia tööpõhimõtteid, olema aktiivne osapool nende väljatöötamisel*“. Õpetaja peab olema „*koostöövalmis ja mitte ainult juhtkonna ja lapsevanematega, vaid ka kolleegidega, olema piisavalt iseseisev, et edastada oma mõtteid ja ideid, samal ajal vägagi koostöövalmis ja kuulama teiste ideid*“.

Õpetajad sõnastasid oma ootusi direktorile erinevalt, kuid eelkõige ootavad nad lasteaia direktorilt mõistmist ja tuge. Üks õpetaja ütles, et „*ootan rühma töö mõistmist. Meie töö sisu*

mõistmist ja õppekasvatustöös toetamist“ (C). Teine õpetaja ootab direktorilt „eelkõige toetamist igas olukorras, probleemide konfidentsiaalset lahendamist, õpetajatöö väärtustamist, tunnustamist ja positiivset töökeskkonda“ (D). Õpetajad ootavad direktoritelt, et nad selgitaks oma eesmärgid ning et direktorit saaks usaldada. Õpetaja (A) ütleb, et „ilmselt peab ka meil olema üks eesmärk. Ta peab olema mulle selgeks teinud, mida ta minult ootab. Ma olen tema jaoks tööriist, kes ta ideid ellu viib“, kuid samas tõdes õpetaja, et kui ta juba on teadlik eesmärgist ning teeb tööd selle eesmärgi saavutamiseks, siis ootab, et direktor ei sekkuks, vaid laseks õpetajal rahulikult tööd teha. Neljas õpetaja (B) ootab, et „direktor oleks pädev ehk siis tal oleksid teadmised ja oskused õpetajale nõu anda, oskaks kuulata. Ma ootan, et direktor oleks oma personalile toeks ning pigem ühendaks neid“.

Võttes kokku direktorite ja õpetajate ootused koostööle, siis soovivad nii direktorid kui õpetajad, et neid usaldataks, ollakse koostöövalmid nii kolleegide, juhtkonna kui ka lapsevanematega, tooks endid peredele lähemale. Nii direktorid kui õpetajad ootavad, et osapooled teaks ja tunneks oma tööd ning oleksid teadlikud, mida neilt oodatakse. Direktorite jaoks on oluline see, et õpetajad oskaksid probleeme ennetada ja neid vajadusel lahendada.

Võrreldes õpetajate ja lapsevanemate ootusi direktorile, siis siin saab tuua sarnasusi ehk siis ootavad nii õpetajad kui lapsevanemad, et direktoril oleks nende jaoks aega, seda nii positiivsete kui negatiivsete kogemuste jagamiseks.

Üldiselt on ootused koostööks kolme osapoolte vahel sarnased, seda just usalduse suhtes. Oodatakse, et saaks üksteist usaldada, sest usaldus aitab kaasa kootöö toimisele lasteaia ja kodu vahel.

Töö autor uuris õpetajatelt ja lapsevanematelt, mil moel on direktorid nende soovidele vastu tulnud. Üldiselt suuri soovide ei olnud, aga kui oligi, siis alati oli direktor leidnud võimaluse nende soovidele vastu tulla. Soovidele vastutulek näitab direktorite valmisolekut vastu tulla ning see tõstab nii lapsevanemate kui õpetajate usaldust lasteaia direktori vastu.

3.3 Eesmärkide püstitamine lasteaias

Eesmärkide seadmise küsimust lasteaias tõlgendasid intervjueeritavad erinevalt, sarnasusi esines direktorite ja õpetajate vastuses. Lapsevanematel oli raskusi küsimuse mõistmisega. Direktorid sõnasid, et esmane eesmärkide seadmine käib pedagoogilistel nõupidamistel, kus need ühiselt õpetajatega läbi arutatakse ja siis annavad õpetajad need seatud eesmärgid edasi lapsevanematele. Üks direktor (A) rääkis, et *„kõigepealt käib eesmärkide seadmine, kõik algab pedagoogiliste nõupidamistega, kus meie majas pannakse paika maja õppeaasta üldeesmärgid. Õppeaastal on nimi, mingisugune moto, kuu nimetused, mis sellest tulenevad, need arutame ühiselt läbi“*. Ta nentis ka, et *„natuke peame parandama süsteemi, et siduda seda paremini sisehindamise tulemustega“*. Teine direktor (D) rääkis, et *„eesmärgistamine on osa planeerimise protsessist. Kui planeerimisse ehk eesmärgistamisse on kaasatud kõik töötajad, lapsevanemad ja võimalusel ka lapsed, siis on lootust, et eesmärgid on realiseeritavad“*.

Õpetajate sõnutsi toimub suurem eesmärkide seadmine koostöös kolleegidega pedagoogilistel nõupidamistel, kus pannakse paika eesmärgid, milleni tahetakse jõuda. Õpetajad on need, kes annavad püstitatud eesmärgid teada lapsevanematele. Üks õpetaja (D) tõi välja, et eesmäärke seatakse *„ikka lapsest lähtuvalt. Tegevuskavas püstitatud eesmäärke tutvustatakse lastevanemate koosolekul, lähtuvalt sellest koostatakse rühma tegevuskava, võetakse arvesse ka lapsevanemate ettepanekuid“*.

Lapsevanemad tõlgendasid küsimust mitmeti. Oli neid lapsevanemaid, kes said kohe küsimusest aru, ning rääkisid eesmärkide seadmisest lasteaias. Oli ka neid, kes said veidi teistmoodi küsimusest aru. Üks lapsevanem (D1) ütles intervjuus, et *„eesmärgid seatakse koosolekutel ning nõupidamistel ja neid tutvustatakse lastevanemate koosolekul ning hoolekogus“*. Sarnaseid arvamusi tuli veel: *„ühiste eesmärkide seadmine, see on osaliselt ühiarutelude käigus, osaliselt õpetajate endi initsiatiivil, õpetajate ja direktori suhtluse tulemusel“* (C2), *„see peaks toimima kõiki tasandeid arvesse võttes. Tihti jääb arutelu ainult juhtkonna tasandile, kus võetakse arvesse ainult isiklike arvamusi. Otsuste tegemisse ei kaasata isegi kasvatajaid, samuti ei arvestata näiteks hoolekogu osa, mis peaks toimima abistava organina. Kurb on ka, kui lapsevanemad omaette arutavad, aga siis löövad käega, et nahunii ei muuda see midagi“*.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et suures osas toimub eesmärkide seadmine lasteaia direktoril koostöös õpetajatega, kuid on kordi, kus kaasatakse ka vanemad, sest eesmärgid peaksid olema sõnastatud ühiselt, et kõigile oleks teada, mille poole liigutakse ning kuidas selleni jõuda.

3.4 Direktorite olulisemad koostöötegevused lapsevanemate ja õpetajatega ning tegelik koostöö toimumine lasteaias

Lasteaias kasutatakse väga erinevaid koostöötegevusi saavutamaks ühiselt seatud eesmärgid. Koostöötegevused võimaldavad arendada sisulist koostööd. Töö autor palus direktoritel nimetada koostöötegevusi nii õpetajate kui lapsevanematega. Olulisemad koostöötegevused direktori ja lapsevanema vahel direktori vaatenurgast on koostöö *nõukogu/hoolekoguga*, (kolm direktorit), *lapsevanemate koosolekud* (neli direktorit), *suhtlemine maili teel ja listide kaudu* (neli direktorit), *lühid – või lihtsad vestlused* (neli direktorit) ning *ühisüritused* (kolm direktorit). Lisaks nendele toodi välja veel lapsevanemate koolitused, lapsevanemate kaasamine õppekasvatustegevuse planeerimisse, lastevanemate ümarlauad, info stendil. Üks direktor (B) tõi näiteid ühisüritustest lapsevanematega: „*meie lasteaia sünnipäev, siis kursused lapsevanematele. Kevadised koristustalgud lasteaia õuel, kus löön julgelt kaasa*“. Teine direktor (A) tõi ühisürituste näideteks „*laupäevakud üks kord aastas, peod, väljasõidud*“. Kolmas direktor (D) tõi välja „*perepäeva*“. Direktorite poolt vaadatuna on lapsevanematega kasutatavaid koostöötegevusi mitmeid ja need on mitmekesised.

Lapsevanemate arvamustes koostöötegevuste kohta ilmnes see, et kasutatakse väga erinevaid koostöötegevusi. Sageli suheldakse kas *meili* (kaks lapsevanemat) või *telefoni teel* ning *lastevanemate koosolekutel* (kolm lapsevanemat). Välja toodi ka igapäevased lühivestlused, info edastamine õpetajate kaudu, siin on mõeldud infostende, direktori osalemine hoolekogus. Lapsevanemad leidsid tunduvalt vähem koostöötegevusi, mida direktor nendega kasutab, samas esines vastustes kattuvusi, näiteks suhtlemine meili teel ning osalemine lapsevanemate koosolekutel või hoolekoguga/ nõukogu koosolekul. Kõige olulisemaks koostöötegevuseks lasteaiaiga peavad lapsevanemad hoolekoguga/ nõukogu, mille kaudu toimub suurem osa koostööst direktoriga. Näitena võib tuua arvamuse, kus lapsevanem (D2) ütles, et „*kui ma ei osaleks hoolekogu töös, siis tõenäoliselt poleks mul direktoriga üldse mingit kokkupuudet*“. Hoolekogu

- ja rühmakoosolekud on need kohad, kus toimub koostöö direktori ja lapsevanema vahel, kuigi vastusest selgus, et on nii positiivseid kui negatiivseid kogemusi koostöö toimumise suhtes läbi hoolekogu, kuid rohkem hakkas silma negatiivne arvamus. Oli vanemaid, kes ei olnud rahul hoolekogu tööga (D2) „*hoolekogu töös pole probleemeid saanud väga kiiret lahendust, pigem on hulga keerutamist*“. Siin võib hoolekogu keerutamise all mõista seda, et hoolekogu töö venib, kuna seal on osapooltel erinevaid arvamusi. Seega võivad osapooltel olla erinevad huvid, mistõttu on kõigile sobivate lahenduste leidmine aegavõttev. Samas võib sellise arvamuse põhjuseks olla see, et lapsevanematel pole täpset ülevaadet hoolekogu tegevusest ja võimalustest või on neil negatiivne kogemus hoolekogu tööst. Lapsevanemate arvamuse muutmiseks on vaja lapsevanematele tutvustada hoolekogu võimalusi ja töökorraldust, valida hoolekogusse inimesed, kes on huvitatud konstruktiivsest tööst ning neid koolitada, et nad oskaksid oma tegevust efektiivselt korraldada ning sellest lapsevanemaid teavitada.

Koostöötegevused, mida direktorid kasutavad õpetajatega hõlmavad esmalt „*koosolekuid*“ ja „*pedagoogilisi nõupidamisi*“ (neli direktorit). Seejärel tulevad ühised üritused, kas siis meetoodilised päevad, töötoad, koolitused personalile. On lasteaedu, kus tehakse õpetajatele igal nädalal kas siis „*infominutid*“ (B) või „*infotunnid*“ (C). Õpetajad töid olulisemate koostöötegevustena välja sarnaselt direktoritele koosolekud, pedagoogilised nõupidamised, erinevad töörühmad, koolitused, ühisüritused.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kõige rohkem toimub koostöö koosolekutel, just lapsevanemate koosolekutel, kus on olemas kõik kolm osapoolt: direktor, lapsevanemad ja õpetaja, aga ka hoolekogu/ nõukogu koosolekutel. Lisaks koosolekutele toimub direktoritel koostöö nii lapsevanemate kui õpetajatega suheldes nendega meilitsi ja igapäevaselt suheldes. Võrreldes kasutatavaid koostöötegevusi koostöö tegeliku toimumisega, siis nendes lasteaedades kasutatakse olulisimaid tegevusi nagu koosolekud, suhteline meili teel, helistamine ka tegelikkuses.

3.5 Tekkida võivate probleemide või takistuste ennetamine ja vajadusel lahendamine

Intervjueeritavate vastustest saab välja lugeda, et neil ei ole erilisi probleeme tekkinud koostöös ning kui on mõni küsimus või mure olnud, on see alati lahenduse saanud. Mured või probleemid, mis võivad tekkida, on seotud suhtlemisega. Uurides, võimalusi probleemide või murede ennetamiseks ja vajadusel lahendamiseks, tuli väga erinevaid arvamusi nii direktorite, lapsevanemate kui õpetajate vastustest.

Direktorid toovad välja erinevaid ennetusvõimalusi, kuid üks direktor (B) ütles, et *„ennetada ei saa. Igasuguseid inimesi on. Tuleb nad lihtsalt ära kuulata ja oma meelest õigemat nõu anda. Tihti piisab kuulamisest ja inimene jõuab ise õige vastuseni“*. Teine direktor (A) tõi ennetamisvõimalusena välja, et *„väga palju on omavahelisi eelrääkimisi. Sõlmime õpetajatega konkreetsed kokkulepped. Selleks, et probleeme ennetada, tuleb selgitada põhimõtteid, tutvustada materjale ja dokumente. Arenguruumi on alati“*. Kokkulepped, ärakuulamised, vestlused aitavad kaasa ennetamisele, kuid nagu selgub vastustest, võib alati olla arenguruumi, mis paneb mõtlema, kuidas saaks asju veelgi paremini ennetada.

Kui on probleemi pole võimalik olnud või ei ole jõutud ennetada, tuleb leida probleemile lahendus. Tekkinud probleemide lahendamise võimalustena toovad direktorid välja selle, et probleemid on saanud lahendatud ning edukalt. Näitena võib tuua ühe direktori (A) vastuse sellele küsimusele: *„ma loodan, et päris edukalt, kui arvestada, et pole „vaenujalga“ püsti ei lapsevanemate ega õpetajate seas omavahel ega grupiti“*. Teine direktor (C) märgib, et *„on erinevaid probleeme, mõnikord on nii, et aeg annab arutust, neid ei ole mõtet torkida, mitte anda kohe hinnanguid, vaid kuulata mõlemad pooled ära“*. Neist vastustest tuleb välja, et inimeste ära kuulamine ja nende jaoks olemas olemine aitab lahendada probleeme. Vastustest selgub ka, et kui vaja, lastakse probleemil settida, et oleks aega mõelda ning ka sel juhul võib probleem lahenduse saada.

Kui direktorid tõid välja nii ennetus – kui ka lahendusvõimalusi, siis õpetajad ja lapsevanemad rääkisid oma kogemustest lähtudes, milliseid probleeme või takistusi neil tekkinud ja kuidas neid on lahendatud. Õpetajad tõid välja, et suuri probleeme pole neil koostöös direktoriga esile kerkinud, näiteks üks õpetaja (A) ütles, et *„iseenesest sellised pisikesed asjad meie direktoriga, kas minupoolsed või direktoripoolsed ülereageerimised, isiksuse tasandil*

põrkumised“, samas teine õpetaja (C) tõi välja, et probleeme „*ei ole esinenud, kuigi on mõned vanemad, kes ei ole harjunud mitte meie, vaid lasteaiapäevarežiimiga ja tööga, mida teeme. Aga direktor on rühmas töötanud, on mõistev ja saab aru ja on väga toetav ja samas ka ütleb, et tuleb ikka enda nõudmiste juurde jääda*“. Õpetajad ütlesid, et saavad direktoriga tekkinud probleemid rahulikult ja edukalt lahendatud. Õpetajate vastustest võib välja lugeda, et kui direktor on rühmas töötanud, siis on neil olemas isik, kes neid toetab mõne probleemi tekkimisel või selle lahendamisel.

Lapsevanemate vastused küsimusele olid omavahelises võrdluses sarnased. Nad ütlesid, et neil pole koostöös direktoriga probleeme esinenud ning kui on olnud probleeme, siis on need ka lahendatud saadud. Oli ka lapsevanem (D2), kes tõi välja probleemina selle, et „*direktor on lastevanematest liiga kaugel. Otsene koostöö puudub*“. Ta lisas, et „*hoolekogu töös pole probleemid saanud väga kiiret lahendust, pigem hulga keerutamist*“. Lapsevanemad on siiski seda meelt, kui on olnud probleeme koostöös direktoriga, siis on need saanud osapooli rahuldavad lahendused. Sama kehtib lähtudes käesoleva uurimuse tulemustest ka õpetajatel koostöös direktoriga.

Soovides leida vastustest koostööd soodustavaid tegureid, siis nendeks on probleemidest rääkimine, omavaheline suhtlemine, asjade ning oma mõtete selgitamine. Püüdes leida vastustest takistusi koostöö toimimise juures, siis võib öelda, et nendeks on omavahelised möödarääkimised, mitte ärakuulamised.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et direktoriga koostöös suuri probleeme ei esine, sest nende ennetamiseks kasutatakse erinevaid võimalusi nagu igapäevane suhtlemine, inimeste ära kuulamine, direktorite poolne kursis olemine rühma tööga. Samas tekkinud probleemid või mured on alati lahenduse saanud, mis rahuldab kõiki osapooli ning aitab samas kaasa sarnaste probleemide tekkimise ennetamisele.

3.6 Rahulolu koostööga

Uurides intervjuueeritavatelt nende rahulolu koostööga lasteaias, ilmnas, et suures plaanis ollakse seal toimuva koostööga rahul. Direktoritelt küsis autor, mis moodi nad saavad teada, kas

ja kuidas ollakse lasteaia koostööga rahul. Direktorite vastuses oli, et suurimaks ja olulisimaks meetodiks on rahuloluküsitlused, kus siis annavad oma hinnanguid nii lapsevanemad kui õpetajad. Üks direktor (B) ütles, et „*rahuloluküsitlusi viiakse läbi iga kevad*“. Rahuloluküsitluste läbiviimise aeg tavaliselt on kevadeti ning lasteaed ise otsustab, kui sageli neid tehakse. Küsides lapsevanematelt, kuidas saadakse lasteaia teada, kas ja millega nad rahul on, siis uurimuses osalenud lapsevanemad vastasid, et läbi rahuloluküsitluste. Üks lapsevanem (B1) tõi välja, et „*küsitakse aeg – ajalt suulist tagasisidet, kevadel vist on olemas ka mingi tagasiside leht*“ ning sama lasteaia teine lapsevanem lisas „*lapse arenguestlused ning ka igapäevane suhtlemine õpetajatega*“. Üks lapsevanem (C2) lausus, et „*lasteaia toimuvad umbes poolteise kuu intervalliga ümasrlauad, rahulolu ka konkreetsete teemade kohta käivate küsimustike kaudu ning oma probleemiga vahetult õpetaja poole pöördudes*“. Samamoodi kasutatakse rahuloluküsitlusi ka õpetajate seas. Õpetajad mainisid, et lisaks rahuloluküsitlustele saadakse tagasisidet ka läbi arenguestluste, seda nii lapsevanematega läbi viies kui ise osaledes arenguestlustes direktoriga.

Uurides direktoritelt, millega lapsevanemad on lasteaia toimivas koostöös rahul, tuli erinevaid vastuseid. Ühe direktori (A) sõnusi „*lapsevanemad on kõige enam rahul meie koduse õhkkonnaga, pidudega, loominguliste, väga lapsesõbralike ja aktiivste õpetajatega, maja uue mööbliga, kodulehega*“. Teine direktor (B) kinnitab samuti, et „*rahul ollakse majaga, ruumidega, õuealaga*“. Lähtudes direktorite vastusest võib öelda, et uurimuses osalenud lasteaedades ollakse lasteaia olmetingimustega rahul nagu ka maja töötajatega. Direktorite arvates ei ole lapsevanemad rahul näiteks sellega, et „*parkimisplatsi ei ole, uusi asju pole õues*“ (B), „*vähem rahul on nad sellega, et üks lasteaia rühm on veel endiselt koolimajas, lasteaia õueala on väike, puudub jalgrattatee, et vahel pannakse rühmad kokku*“ (A). Samas lisas direktor, et „*vähem ollakse rahul ka sellega, et puudub riiete kuivatamise võimalus ning aina rohkem lapsi on rühmas, kuigi meil ei ole nii palju kui on linnas*“. Üks lasteaia direktor ei osanud sellele küsimusele vastata ning põhjendas, et hetkel on neil rahuloluküsitlus veel tegemata ning ta ei saa sellele küsimusele adekvaatselt vastata. Seega saavad direktorid vanematele korraldatud rahuloluküsitluste teada, millega ollakse lasteaia rahul ja millega mitte.

Lapsevanemate vastustest saab välja lugeda, et nad on lasteaia toimiva koostööga rahul. Uurides, millega nad konkreetselt on rahul ja millega mitte, tuli väga palju näiteid. Töö autor toob välja mõned näited lapsevanemate vastustest. Üks lapsevanem (A2) vastas, et „*rahul olen paljude asjadega. Direktoriga, õpetajatega, õhkkonnaga. Ei ole sellist asja, et ei ole rahul*“.

Teine sama lasteaiaga lapsevanem lisas, et ka tema on koostööga rahul. Põhjenduseks tõi selle, et „*minu jaoks on oluline, et laps tahab lasteaeda minna. Meil on pigem see, et me ei saa õhtul koju*“. Lisaks näitab vanemate rahulolu lasteaiaga nende positiivsed hinnangud nii direktorile kui õpetajatele: „*olen rahul, et õpetajad on aktiivsed ja huvitatud laste arengu soodustamisest, näiteks nad valmistavad mitmekülgseid ja toredaid õppevahendeid*“ (C2). Lasteaias toimuva koostööga on lapsevanemad rahul, kuid on ka rahulolematust põhjustavaid tegureid. Näidetena võib tuua mõne lapsevanema arvamuse: „*nuriseda võiks aeg – ajalt mõne õpetaja suhtumise üle, et miks on vaja lapsele midagi nähvata või neid kamandada, aga üks inimesi on igasuguseid ja selle vastu me ei saa*“ (B1), „*võib – olla ei ole rahul sellega, et nii pisikesed on lasteaias*“ (A1) või siis „*rahulolematu olen eelkõige ruumipuudusega, usun, et väiksemad rühmad on ebapiisava suurusega ruumides*“ (C1). Lapsevanemad on koostööga rahul, nende arvates kõik toimib ning need väikesed rahuolematused on sellised, mis jäävad tahaplaanile. Lapsevanemad tõdesid, et kõige rohkem on nad rahul õpetajate tööga.

Direktorite arvates on õpetajad majas toimuva koostööga üldiselt rahul, põhjusteks toodi näiteks see, et „*töökoht kodu lähedal*“, „*hea töökollektiiv, paindlik töögraafik*“ (A), „*arenemisvõimeline keskkond, moodne töökeskkond*“ (B). Direktorid leidsid, et rahulolematust on, aga vähe. Rahul ei olda „*palgaga, ootamatute asendamistega, rühmade liitmisega, mis sest, et ainult ajutiselt*“ (A). Direktor lisas ka, et on õpetajaid, kellele „*ei meeldi koolitustel käimised*“ ning rahul ei olda selles lasteaias ka sellega, et maja üks rühm asub mujal. Üks õpetaja (D) tõi välja, et „*rahu pakub erinevate projektide toetamine direktori poolt, muret teeb ehk liigne vabaduse andmine lapsevanematele*“.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et koostööga lasteaias ollakse rahul, kuigi on pisiarvu, mis erinevaid osapooli häirivad. Suuremalt osalt ollakse neis lasteaedades olemtingimuste ja personaliga rahul ning rahul ei ole asjadega, mida ei saa muuta, näiteks palk. Rahulolu kohta saadakse infot läbi rahuloluküsitluste ning arenguvestlused. Küsitlusi viiakse läbi nii personali kui lapsevanemate seas ning arenguvestlused õpetajatega annavad lapsevanematele võimaluse anda koostöö kohta tagasisidet. Õpetajad annavad samuti koostöö kohta tagasisidet arenguvestlustel lasteaiaga direktoriga.

3.7 Direktori roll ja selle olulisus koostöökolmnurgas

Uurides intervjueeritavate, milliseks nad hindavad lasteaia direktori rolli koostöökolmnurgas direktor – lapsevanem – õpetaja, siis arvamusi oli erinevaid. Lapsevanemate arvates on direktori roll koostöökolmnurgas oluline ning põhjenduseks toodi, et „*direktor on oma asutuse esindaja. Oluline on, et ta omaks suunavat ning abistavat rolli. Kui koostöö igal tasandil toimub, siis töötab maja ka sisuliselt, mitte ainult näiliselt*“ (D1) . Sama lasteaia teine lapsevanem (D2) ütles, et peab direktori rolli väga oluliseks, kuna „*direktorist sõltub kasvatajate rahulolu oma töökohaga, mis otseselt mõjutab kasvataja suhtlemist lastega ja lastevanemate muljet lasteaiast üldse*“. Direktori rolli olulisus seisneb lapsevanemate sõnutsi selles, et direktor esindab oma lasteaeda ning samas vastutab lasteaia toimimise eest. Lapsevanem (A1) ütles, et oluline on ka see, et direktor oleks kaasatud koostöösse, sest „*ta ju teab, mis on aktuaalsed teemad ning seda rohkem ta teab, mis mured on lapsevanemal, mis mured on õpetajal. Kui direktor on sellest eemal, ei oska ta sõna sekka öelda või ajab oma liini, samas on rahulolematud rühmas nii õpetajad kui lapsevanemad*“ .

Oli lapsevanemaid, kes ei jaganud arvamust, et direktori roll koostöökolmnurgas on oluline, öeldes, et nende arvates on direktoril siin „*kaudne roll. Võib – olla on see kaudne roll tähtis, aga mina seda ei tunneta*“ (A2). Oluliseks ei pidanud direktori rolli veel üks lapsevanem (B1), kes ütles: „*Ei pea väga oluliseks, kuna enamuse probleeme saab vajadusel lahendatud õpetajaga*“. Samas nentis ta, et „*kui aga näiteks võetakse vastu suuremaid otsuseid, mis mõjutavad nii lapsi kui õpetajaid koos, siis pean väga oluliseks selle üle ka vanematega aru pidada, kuidas asi kõige lihtsamalt ja lastele mugavamalt korraldada*“. Sama lasteaia teine uurimuses osalenud lapsevanem (B2) sõnas, et „*direktori roll on anda endast parim, et suhe lapsevanema ja õpetaja vahel oleks juba esimesel kohtumisel positiivne*“.

Lapsevanemate arvates on direktoril oluline roll koostöökolmnurgas, sest direktor esindab lasteaeda ning tema ülesandeks on luua positiivne õhkkond omavahelises suhtlemises alates esimesest kohtumisest.

Uurides õpetajate seisukohti direktori rolli olulisuse kohta koostöökolmnurgas, ilmnes, et nad nõustuvad lapsevanematega ning ütlevad, et see on oluline. Õpetajad põhjendavad rolli

olulisust sellega, et direktor esindab lasteaeda ning seetõttu on olulised positiivsed suhted osapoolte vahel. Üks õpetaja (B) tõi välja, et „*direktoril on pigem esinduslik ja maine kujundaja roll*“. Ta lisas, et „*samas on direktori roll varjatud kujul kõige alus, sest öeldakse, et organisatsioon on oma juhi nägu*“. Üks õpetaja (D) tõi välja, et direktori roll koostöökolmnurgas on „*tasandav, siluv, osapoolte ettepanekutega arvestav*“.

Direktori roll on oluline ning seda eelkõige lasteaeda esindades. Samas on õpetajate arvates direktoril oluline roll ka suhetes lapsevanemate ja õpetajate endiga, kuna võib tekkida olukordi, kus on vaja osapooli kuulata ning vajadusel nõu anda.

Uurides direktorite endi arvamusi nende rolli kohta koostöökolmnurgas, tuli välja, et ka nemad peavad oma rolli seal oluliseks. Kahe direktori arvates on nad „*koordineerijad*“ (A; D), kes siis koguvad erinevad arvamused kokku ning vajadusel suunavad ja nõustavad. Ühe lasteaia direktor (A) ütles, et tema peab seda rolli „*väga oluliseks, sest kuidagi peab need lapsevanemate ja õpetajate head mõtted, ideed peab saama kuidagi ühtsesse vormi. Eks maja on oma juhi nägu*“. Üks direktor ei pidanud seda rolli nii oluliseks, sest tema arvates „*kõige olulisem on ikka koostöö lapsevanema ja õpetaja vahel. Nemad suhtlevad vahetult lapsega*“. Ühe lasteaia direktor (C) lausus direktori rolli kohta koostöökolmnurgas nii: „*tahaksin, et ta oleks õpetajaga enam – vähem võrdne*“.

Kokkuvõtvalt on kõik osapooled arvamusel, et direktori roll koostöökolmnurgas on oluline, sest esmalt esindab direktor lasteaeda ning hiljem on tema see, kes vajadusel koordineerib nii lapsevanemate kui õpetajate arvamusi, mõtteid, ideid. Oli ka neid vastajad, kes ei osanud anda hinnangut direktori rollile koostöökolmnurgas, tuue põhjenduseks, et neil ei ole otsest kokkupuudet direktoriga. Direktoril pole küll otsest kokkupuudet lapsega, ent siiski luues esimese kontakti lapse lasteaeda tülles, loob õhkkonna, kus on lapsel turvaline olla ja lapsevanem usaldab lasteaia personali.

3.8 Direktorite, lapsevanemate ja õpetajate ettepanekud parendamiseks koostöö kolmnurgas

Intervjueeritavate vastused ettepanekute kohta, kuidas parendada koostöö kolmnurgas, oli mitmeid. Uurimuses osalenud osapooled leidsid, et koostöö parendamisele aitab kaasa omavaheline suhtlemine, sel juhul on võimalik asjad läbi arutada ja kokkuleppeid sõlmida nii, et kõigil on aru saada, mis tehakse, kuidas käituda.

Töö autor palus välja tuua ettepanekuid, mida ette võtta, et koostöö muutuks paremaks direktorite, lapsevanemate ja õpetajate vahel.

Lapsevanemate ettepanekud on seotud info vahetusega, samas nenditi, et ka lapsevanemate endite huvi lasteaias toimuva vastu võiks olla suurem. Konkreetseid ettepanekuid, mida tegema peaks, tõid välja vähesed lapsevanemad. Olulisimaks pidas üks lapsevanem (D2) seda, et „*direktor peaks tahtma teada, mis toimub rühmas, kuidas tunnevad ennast lapsed ja lapsevanemad*“ ning „*direktor võiks luua rohkem otsekontakte lapsevanematega ja näidata üles soovi luua sõbralikku kollektiivi lasteaias*“, mis näitab, et direktorite kontakt lapsevanematega on väike ning selle suurendamine võib kaasa aidata tihedamate suhete tekkele. Lapsevanemate jaoks on oluline ka info liikumine, mis tõttu soovitas üks lapsevanem (B1), et „*lasteaias võiks olla mingi meililist, kuhu direktor saaks vajadusel infot üles panna*“, sama kinnitas teise lasteaias lapsevanem (C1) „*info liikumine võiks olla parem, näiteks kui laste arvu rühmas suurendatakse, oleks direktori selgitus väga oluline*“. Lapsevanemad pidasid oluliseks ka seda, et „*rohkem küsitaks, kuidas läheb*“ (A1), „*kõigi osapoolte tahe ja viitsimine kulutada energiat, siis saab koostööd teha*“ (D2). Lisaks toodi välja, et „*suhtlemist võiks olla rohkem eri osapoolte vahel*“ (B2), kuna siis saab arutada ka probleeme ning leida neile lahendusi.

Õpetajate poolsed ettepanekud olid rohkem suunatud sellele, mida saaks direktor teha koostöö parendamiseks. Kui lapsevanemad leidsid, et suhelda võiks rohkem, siis oli seda meelt ka üks õpetaja (A), kes ütles, et „*võtta aeg maha ja rääkida*“. Rääkimine aitab kaasa teineteisemõistmisele ning arusaamatuste mitte tekkimisele. Õpetajate arvates võiks direktor „*olla õpetajat toetav pool ning leida võimalusi õpetaja tunnustamiseks*“ (D), lisaks peaks direktor selgitama lapsevanemale lasteaias töökorraldust, tutvustama ennast ja oma tööd. Lähtudes sellest vastusest võib öelda, et õpetajad sooviksid rohkem tunnustust oma töö eest.

Nii lapsevanemad kui õpetajad rõhuvad ettepanekutes suhtlemisele ning seda kinnitavad ka direktorid oma vastustes. Üks direktor ütles, et „*tuleks leida rohkem võimalusi kolmeselt kokku saada, et ollakse avatud*“ teine direktor leidis, mida tema peaks rohkem tegema: „*ongi see, et peab olema aega suhelda, peab olema aega käia lapsevanemaga vestlemas, ümarlaudadel, kuulama ära, mis on probleemid*“ (C). Sama lasteaia direktor ootab lapsevanematelt „*usaldust ja koostöötahet, et kui laps on juba siia usaldatud, siis ei olda kogu aeg sellises seisus, et tahetakse leida vigu*“ ning õpetajatelt, et „*õpetajad võiks olla motiveeritud koostööd tegema*“. Ühe lasteaia direktor ei öelnud ühtegi ettepanekut, kuidas parendada koostööd koostöökolmnurgas, kuna tema sõnutas tulevad ettepanekud rahuloluküsitlusest, aga intervjuu läbiviimise hetkeks ei olnud seda veel läbi viidud. Lähtudes direktorite vastustest aitaks koostöö parendamisele kaasa suhtlemine kõigi osapoolte vahel ning osapooltel võiks olla tahe teha koostööd.

Kokkuvõtvalt võib ettepanekute puhul välja tuua selle, et info liikumine lasteaiasiseselt võiks olla kiirem, seda just lapsevanemate arvates. Kõik kolm osapoolt on seisukohal, et omavaheline suhtlemine on oluline võimalus koostöö parendamiseks koostöökolmnurgas.

Arutelu

Käesoleva uurimuse tulemusena toodi välja direktorite rollid ja nende tähtsus koostöös kodu ja lasteaia vahel ning sõnastada direktorite, lapsevanemate ja õpetajate abil ettepanekud koostöö parendamiseks.

Üheks olulisemaks teemaks oli direktori roll ning selle tähtsus koostöökolmnurgas. Direktoril on oluline roll, kuna tema esindab lasteaeda nii lasteaiasiseselt kui ka väljaspool lasteaeda. Lisaks lasteaia esindamisele on oluline roll ka lasteaiasisese positiivse õhkkonna kujundamisel, seda eriti osapoolte omavahelises suhtlemises alates esimesest kohtumisest. Tuginedes Mintzberg'i (1973, viidatud Alas, 2004; järgi) määratlusele on direktori kui juhi üheks olulisemaks rolliks suhtlemisega seotud rollid, millest olulisim on esindusroll ehk siis see, millise maine juht oma asutusest jätab. Uurimusest tuli välja ka direktori teine olulisem roll ehk siis olla vahendaja või ka läbirääkija rollis. Seda siis, kui on vaja lahendada tekkinud probleeme. Kõik osapooled on arvamusel, et direktori roll koostöökolmnurgas on oluline, sest esmalt esindab

direktor lasteaeda ning hiljem on tema see, kes vajadusel koordineerib nii lapsevanemate kui õpetajate arvamusi, mõtteid, ideid. Oli ka neid vastajad, kes ei osanud anda hinnangut direktori rollile koostöökolmnurgas, tuues põhjenduseks, et neil ei ole otsest kokkupuudet direktoriga. Direktoril pole küll otsest kokkupuudet lapsega, ent siiski luues esimese kontakti lapse lasteaeda tultes, loob õhkkonna, kus on lapsel turvaline olla ja lapsevanem usaldab lasteaia personali. Siit järeldub, et kui räägitakse lasteaia ja kodu koostööst, siis tuleks kaasata ka direktor, kui osapool, seda siis, kui lasteaed koos koduga soovib liikuda ühiste eesmärkide suunas – lapse heaolu tagamisele lasteaias. Direktor peab ära kuulama mõlemad osapooled ning jääma erapooletuks, kuidas samas peab direktor andma vajadusel nõu kui vahendaja. Püstitatud eemärk sai täidetud.

Teiseks eesmärgiks oli sõnastada ettepanekud koostöö parendamiseks koostöökolmnurgas direktor – lapsevanem – õpetaja. Ettepanekuid koostöö parendamise suhtes oli erinevaid. Olulisemateks ettepanekuteks on see, et info liikumine lasteaiasiseselt võiks olla kiirem, seda just lapsevanemate arvates. Kõik kolm osapoolt on seisukohal, et omavaheline suhtlemine on oluline võimalus koostöö parendamiseks koostöökolmnurgas. Autor leiab, et antud eesmärk sai täidetud osaliselt, kuna intervjuudes toodi välja vähe ettepanekuid koostöö parendamiseks.

Esimeseks uurimisküsimuseks oli saada teada direktorite, lapsevanemate ja õpetajate arusaamad koostööst. Direktorid, lapsevanemad kirjeldasid koostööd kui kui liikumist ühise eesmärgi ehk siis lapse heaolu ja arengu tagamise suunas. Seda kinnitavad ka Jurask (2007), Kontoniemi (2007) ning Kimmel (2009).

Uurimuses tuli välja, et nii direktorid, lapsevanemad kui õpetajad ootavad üksteiselt aega, just suhtlemiseks, mille aluseks on usaldus osapoolte vahel. Oluline on ka see, et kui on aega suhelda ja usaldatakse, siis leitakse aega ära kuulata nii positiivsed kui negatiivsed kogemused. Üldiselt on ootused koostööks kolme osapoole vahel sarnased, seda just usalduse suhtes. Oodatakse, et saaks üksteist usaldada, sest usaldus aitab kaasa koostöö toimisele lasteaia ja kodu vahel.

Kui direktorid, lapsevanemad ja õpetajad usaldavad üksteist, siis on kergem seada ka ühiseid eesmärke. Uurimusest tuli välja, et eesmärkide seadmine toimub esmalt lasteaia direktoril koostöös õpetajatega, kuid on kordi, kus kaasatakse ka vanemad, sest eesmärgid peaksid olema sõnastatud ühiselt, et kõigile oleks teada, mille poole liigutakse ning kuidas selleni jõuda. Sarv (2008) kinnitab, et koostöö on edukas siis, kui ühised sihid on selged, kui ühiselt kõneldakse ja

tehakse head vajalikku, näiteks ühised üritused. Seega võiksid lasteaias nii õpetajad, lasteaia töötajad (eelkõige direktor) kui ka lapsevanemad seada ühised eesmärgid ning teha nende saavutamiseks koostööd.

Kolmas uurimisküsimus oli seotud koostöötegevustega, mida direktor kasutab koostöös lapsevanemate ja õpetajatega. Direktorite, õpetajate ja lapsevanemate arvamusest tuli välja, et olulisemad ühised koostöötegevused kodu ja lasteaia vahel on koosolekud ja ühisüritused, kust võtavad osa nii lapsevanemad, õpetajad kui ka direktorid. Omavahelises suhtlemises kasutatakse kõige enam meili teel kontaktivõtmist või helistamist ning ka ühisüritusi. Kõige olulisemaks koostöötegevuseks peavad uurimuses osalenud koosolekuid, just lapsevanemate koosolekuid, kus on olemas kõik kolm osapoolt: direktor, lapsevanemad ja õpetaja. Võrreldes kasutatavaid koostöötegevusi koostöö tegeliku toimumisega, siis nendes lasteaedades kasutatakse olulisimaid tegevusi nagu koosolekud, suhtlemine meili teel, helistamine ka tegelikkuses. Mänd (2003) kinnitab, et olulisimad koostöötegevused kodu ja lasteaia vahel on igapäevased suhtlemised ja osalemised koosolekutel.

Uurimuse autor püüdis osalejate vastustest leida koostööd soodustavaid tegureid, siis nendeks on probleemidest rääkimine, omavaheline suhtlemine, asjade ning oma mõtete selgitamine. Püüdes leida vastustest takistusi koostöö toimimise juures, siis võib öelda, et nendeks on omavahelised möödarääkimised, mitte ärakuulamised. Koostööd soodustavate tegurite ära tundmine ja kasutamine aitab vältida erinevate probleemide ja takistuste esile kerkimist.

Käesolevast uurimusest ilmnes, et koostööga lasteaias ollakse rahul, kuigi on pisasju, mis erinevaid osapooli häirivad. Suuremalt osalt ollakse neis lasteaedades olemtingimuste ja personaliga rahul ning rahul ei olda asjadega, mida ei saa direktor muuta, näiteks palk. Rahulolu kohta saadakse infot läbi rahuloluküsitluste ning arenguvestlused. Küsitlusi viiakse läbi nii personali kui lapsevanemate seas ning arenguvestlused õpetajatega annavad lapsevanematele võimaluse anda koostöö kohta tagasisidet. Õpetajad annavad samuti koostöö kohta tagasisidet arenguvestlustel lasteaia direktoriga. Tagasiside andmine annab võimaluse muuta koostööd osapoolte vahel tõhusamaks, sest iga osapool saab avaldada oma arvamust ja oma mõtteid.

Antud uuringu piiranguteks peab autor seda, et kuna valim on väike, ei saa teha suuri üldistusi ning järeldusi saab üle kanda vaid uurimuses osalenud lasteaedadele. Edaspidi tuleks

uurida, milliseid rolle omistatakse direktoritele teistes lasteaedades, mida arvatakse seal koostööst ja direktorist kui lasteaia esindajast. Uurida võiks ka lasteaiasiseselt toimuvat koostööd ning direktori rolli selles.

Käesoleva töö väärtus seisneb selles, et esmakordselt ilmnevad lasteasutuse direktori arvamused koostööst lapsevanemate ja õpetajatega. Samuti pole varasemad uurimustööd käsitlenud koostööd koostöökolmnurgast lähtuvalt, mistõttu saab käesoleva uurimuse tulemuste põhjal näha tervikut ning võrrelda erinevate osapoolte hinnanguid koostööle.

Antud uurimuses on kasutatud vähem võõrkeelseid allikaid, kuna töö autor ei leidnud konkreetselt teemat puudutavaid võõrkeelseid uurimusi. Koostööst on uurimusi palju, kuid need keskenduvad koostööle kodu ja kooli vahel lapsevanema – ja õpetajavahelistele suhetele ning kooli juhtkonda pole kaasatud. Sama kehtib ka kodu ja lasteaiavahelise koostöö puhul.

KASUTATUD KIRJANDUS

Adams, K. S., Christenson, S. L. (2000). Trust and family – School Relationship. Examination of Parent – Teacher Differences in Elementary and Secondary Grades. *Journal of School Psychology*, 38, 477 - 497

Alas, R., Liigand, J., Virovere, A. (2008). *Organisatsioonikäitumine*. Külüm

Alas, R. (2004). *Juhtimise alused*. 4. trükk. Külüm

Alas, R. (2001). *Juhtimise alused*. 3. trükk Külüm

Almann, S. (2009). Partnerlus – lasteaia ja lapsevanemate koostöö alus. *Õppe – ja kasvatusetegevuse korraldus*. Tallinn: Riiklik Eksami – ja Kvalifikatsioonikeskus

Almann, S. (2004). Kodu ja lasteaia partnerlus – edu võti koostöös. *Koostöö – lapse arengu võti*. 6. üleriigiline alushariduse konverents. 12. november 2004. *Ettekannete kogumik*. Tallinn: Ilo

Almann, S. (2002). Lasteaia koostöö lapsevanematega. *Õpetajate leht*, nr 13. Külastatud 6.02.2009 <http://www.opleht.ee/Arhiiv/2002/28.03.02/tekstid/aine/8.html>

Almann, S., Kuusmann, M. (1999). *Kodu ja lasteasutus koostöös. Lapsevanema ja kasvataja käsiraamat*. Haridusministeerium

Brooks, I. (2008). *Organisatsioonikäitumine: üksikisik, rühma ja organisatsioon*. Äripäeva raamat

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

Griffin, R. W. (1999). *Management*. 6th edition. Houghton Mifflin Company

Hagopian, M. N (1993). *Režiimid. Liikumised. Ideoloogiad. Võrdlev sissejuhatuse poliitikateadusse*. Tallinn: Olion

Heller, R. (2003). *Meeskonna juhtimine*. Tallinn: Koolibri

Ginter, J. (2009). *Lapsevanemate ja kooli koostöö*.

<https://docs.google.com/document/d/1Y5svopGBPpP2QHN0rDkYS1naNCIdgyDQax58XiEHhyA/edit?hl=en&pli=1#> külastatud 17.04.2011

- Jurask, E. (2007). *Lastevanemate ja õpetajate vaheline usaldus ja koostöö*. Magistritöö. Tartu Ülikool
- Kangur, P. (2007). *Koostöö lastevanemate ja lasteaiaõpetajate vahel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool
- Keyes, C. R. (2002). A Way of Thinking about Parent/ Teacher Partnerships for Teachers. *International Journal of Early Years Education*. Volume 10, Issue 3, Pages 177 - 191
- Keyes, C. R. (2000) *Parent-Teacher Partnerships: A Theoretical Approach for Teachers*.
Külastatud 17.aprill.2011 <http://ceep.crc.illinois.edu/pubs/katzsym/keyes.pdf>
- Kimmel, M. (2009). *Lapsevanemate usaldus õpetaja vastu üleminekul lasteaiaast kooli ja esimeses klassis*. Magistritöö. Tartu Ülikool
- Kontoniemi, M. (2007) *Parent – Teacher Trust and the Cooperation during the Preschool year. The 17th EECERA Annual conference 2007* . Külastatud 20.10.2009
<http://www.easyprague.cz/presentations/kontoniemi.pps>
- Koolieelse lasteasutuse seadus*. Külastatud 16.04.2011 <https://www.riigiteataja.ee/akt/13343125>
- Kreegimäe, K. (2006). *Personali juhtimine*. Tartu: Eesti Maaülikool majandus ja sotsiaalinstituut. Publitseerimata loengumaterjal
- Kreitner, R. (1998). *Management*. Boston; New York: Houghton Mifflin
- Laherand, M – L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. OÜ Infotrükk
- Lukk, K. (2008). *Kodu ja kooli koostöö struktuuralsest, funktsionaalsest ning sotsiaalsest aspektist*. Doktoritöö. Tallinn: Tallinna Ülikooli kirjastus
- Lukk, K. (2005). Families as Partners of Schools: The influence of parenting style on the development of child's intellect. *Lapse kasvukeskkond Eestis ja Soomes III. Teadusartiklite kogumik*. Tallinn: Tallinna Ülikooli kirjastus, 118–131.
- Mänd, M. (2003). *Lasteaiaõpetaja käsiraamat. Õppe – ja kasvatustegevusest kuni kolmeaastaste lastega*. Riiklik Eksami ja kvalifikatsiooni keskus
- Müürsepp, U. (toim) (2006). *Õpilase individuaalsuse toetamine*. Artiklite kogumik. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus

- Past, A. (2008) *Juhtimine ja suhtekorraldus: meelespea lilledega tass: pastiche*. Tallinn: Pegasus
- Raun, M., (2009). *Õppiva organisatsiooni arendamine ja koostöö suunamine Kärla lasteaia ja kogukonna näitel*. Magistritöö. Tartu: Tartu Ülikool
- Riitsaar, L. (2006). *Kooli ja kodu koostöövormid ja nende mõju haridusele*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool
- Roop, P. (2007). *Koostöö lasteaiaõpetajate ja lastevanemate vahel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool
- Saarniit, A., Salumaa, T., Talvik, M. (2007). *Strateegiline juhtimine ja sisehindamine lasteaias*. Tallinn: Merlecons & Co OÜ
- Sandberg, A., Vuorinen, T. (2008) „Preschool – Home Cooperation in Change“. *International Journal of Early Years Education*. Vol 16, No 2. Pp 151 – 161
- Sarv, E – S. (2008). *Lapsevanem, lasteaiaõpetaja ja algklassiõpetaja lapse arengu toetajana – kasvataja hoiakust ja oskustest*. Tallinna Ülikooli kirjastus
- Suur, S., Veisson, M. (2005). Koostöö lapsevanemtega. *Haridus 12*, 16 - 17
- Tamm, V. (2000). Hea koostöö tagab edu ja arengu. *Haridus 5*, 45 – 48
- Talts, L. (2001). Kooli ja kodu koostöömudelid. *Haridus 6*, 29 - 33
- (2007) *Tartu Lasteaed Kannike arengukava aastateks 2008 – 2013*. Külalastud 03.12.2009
http://www.tartu.ee/kannike/kannike_arengukava.pdf
- Türk, K. (2001). *Eestvedamine*. TÜ Kirjastus
- Vadi, M. (2009). *Organisatsioonikäitumine*. Loengumaterjal. Tartu Ülikool
- Vadi, M. (2004). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu Ülikooli Kirjastus
- Vadi, M. (2000). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu Ülikooli Kirjastus
- Vares, M. (2008). *Koostöö huvigruppidega sisehindamise kontekstis Tartu Kommertsgümnaasiumi näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool
- (2006). *Võrumaa Hariduse Arengukava 2006 – 2013*. Võrumaa Omavalitsuste Liit, Võru Maavalitsus

Õpetajate kutsestandard (2010). Külastatud 18.04.2011

<http://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/10086813/lae>

Üksvärav, R. (2004). *Organisatsioon ja juhtimine*. Kolmas, täiendatud trükk. TTÜ Kirjastus

LISAD

Lisa 1

Lp lasteaia juhataja

Olen Tartu Ülikooli koolikorralduse II kursuse tudeng ning teen magistritööd teemal „Koolieelse lasteasutuse juhataja roll koostöökolmnurgas juhataja – lapsevanem – õpetaja“. Ma palun Teie abi oma magistritöö valmimisel. Küsitlus on anonüümne ning vastused üldistatakse.

1. Mida tähendab Teie jaoks koostöö?
2. Millised on Teie jaoks koostöö alused?
3. Kuidas selgitatakse välja lapsevanemate ootused koostööks?
4. Kuidas selgitatakse välja õpetajate ootused koostööks?
5. Mida ootate koostööst lapsevanemaga?
6. Mida ootate koostööst õpetajaga?
7. Kuidas toimub eesmärkide seadmine lasteaias?
8. Millised on koostöötegevused lapsevanematega saavutamaks lasteaias püstitatud eesmärgid? Palun tooge välja kuni viis enimkasutatavat.
9. Millised on koostöötegevused õpetajatega saavutamaks lasteaias püstitatud eesmärgid? Palun tooge välja kuni viis enimkasutatavat.
10. Mil moel olete vastu tulnud lapsevanemate soovidele?
11. Mil moel olete vastu tulnud õpetajate soovidele?
12. Kuidas toimub koostöö juhatajal lapsevanematega lähtudes Teie kogemustest?
13. Kuidas toimub koostöö juhatajal õpetajatega lähtudes Teie kogemustest?
14. Mida olete ette võtnud, et erinevaid tekkida võivaid probleeme ennetada?
15. Kui edukalt on kulgenud probleemide lahendamine?
16. Milline on Teie kui juhataja roll koostöökolmnurgas juhataja – lapsevanem – õpetaja?
17. Kuidas Te otsustate, kuidas on lapsevanemad ja õpetajad rahul teie koostööga?
18. Millega on lapsevanemad rahul ja millega nad ei ole rahul?
19. Millega on õpetajad rahul ja millega nad ei ole rahul?
20. Millised on Teie ettepanekud ja soovitused koostöö parendamiseks koostöökolmnurgas?

Lisa 2

Lp lapsevanem

Olen Tartu Ülikooli koolikorralduse II kursuse tudeng ning teen magistritööd teemal „Koolieelse lasteasutuse juhataja roll koostöökolmnurgas juhataja – lapsevanem – õpetaja“. Ma palun Teie abi oma magistritöö valmimisel. Küsitlus on anonüümne ning vastused üldistatakse.

1. Mida tähendab Teie jaoks koostöö?
2. Millised on Teie arvates koostöö alused?
3. Kuidas selgitatakse välja Teie ootused koostööks?
4. Millised on Teie ootused koostööks juhatajaga?
5. Millised on Teie ootused koostööks õpetajaga?
6. Kuidas toimub lasteaias eesmärkide seadmine?
7. Millised on koostöötegevused, mida juhataja kasutab koostöös Teiega saavutamaks lasteaias püstitatud eesmärke? Palun tooge välja kuni viis enimkasutatavat.
8. Millised on koostöötegevused, mida õpetaja kasutab koostöös Teiega saavutamaks lasteaias püstitatud eesmärke? Palun tooge välja kuni viis enimkasutatavat.
9. Mil moel on juhataja tulnud vastu Teie soovidele?
10. Mil moel on õpetajad tulnud vastu Teie soovidele?
11. Kuidas toimub juhataja koostöö Teiega lähtudes Teie kogemustest?
12. Milliseid probleeme/ takistusi on esinenud koostöös juhatajaga?
13. Kui edukalt on kulgenud tekkinud probleemide lahendamine?
14. Milline on Teie arvates juhataja roll koostöökolmnurgas juhataja – lapsevanem – õpetaja?
15. Kuidas saadakse teada, kas ja kui rahul olete lasteaias toimuva koostööga?
16. Millega olete koostöös rahul ja millega mitte?
17. Millised on Teie ettepanekud ja soovitused koostöö parendamiseks koostöökolmnurgas?

Lisa 3

Lp õpetaja

Olen Tartu Ülikooli koolikorralduse II kursuse tudeng ning teen magistritööd teemal „Koolieelse lasteasutuse juhataja roll koostöökolmnurgas juhataja – lapsevanem – õpetaja“. Ma palun Teie abi oma magistritöö valmimisel. Küsitlus on anonüümne ning vastused üldistatakse.

1. Mida tähendab Teie jaoks koostöö?
2. Millised on Teie arvates koostöö alused?
3. Kuidas selgitatakse välja Teie ootused koostööks üldiselt?
4. Millised on Teie ootused koostööks juhatajaga?
5. Millised on Teie ootused koostööks lapsevanemaga?
6. Kuidas toimub lasteaias eesmärkide seadmine?
7. Millised on koostöötegevused, mida juhataja kasutab koostöös Teiega saavutamaks lasteaias püstitatud eesmärke? Palun tooge välja kuni viis enimkasutatavat.
8. Millised on koostöötegevused, mida kasutate koostöös lapsevanematega saavutamaks lasteaias püstitatud eesmärke? Palun tooge välja kuni viis enimkasutatavat.
9. Mil moel on juhataja tulnud vastu Teie soovidele?
10. Mil moel on lapsevanemad tulnud vastu Teie soovidele?
11. Kuidas toimub juhataja koostöö Teiega lähtudes Teie kogemustest?
12. Milliseid probleeme/ takistusi on esinenud koostöös juhatajaga?
13. Kui edukalt on kulgenud tekkinud probleemide lahendamine?
14. Milline on Teie arvates juhataja roll koostöökolmnurgas juhataja – lapsevanem – õpetaja?
15. Kuidas saadakse teada, kas ja kui rahul olete lasteaias toimuva koostööga?
16. Millega olete koostöös rahul ja millega mitte?
17. Millised on Teie ettepanekud ja soovitused koostöö parendamiseks koostöökolmnurgas?

Lisa 4

Küsimused direktorile

Olen Tartu Ülikooli koolikorralduse II kursuse tudeng ning teen magistritööd teemal „Koolieelse lasteasutuse juhataja roll koostöökolmnurgas juhataja – lapsevanem – õpetaja“. Ma palun Teie abi oma magistritöö valmimisel. Küsitlus on anonüümne ning vastused üldistatakse.

1. Mida tähendab Teie jaoks koostöö?
2. Mida ootate koostööst lapsevanemaga?
3. Mida ootate koostööst õpetajaga?
4. Kuidas toimub lasteaiasiseste huvigruppide (direktor, lapsevanem, õpetaja) eesmärkide seadmine lasteaias?
5. Millised on koostöötegevused lapsevanematega saavutamaks lasteaias püstitatud eesmärgid? Palun tooge välja kuni viis enimkasutatavat.
6. Millised on koostöötegevused õpetajatega saavutamaks lasteaias püstitatud eesmärgid? Palun tooge välja kuni viis enimkasutatavat.
7. Kuidas toimub direktoril koostöö lapsevanematega lähtudes Teie kogemustest?
8. Kuidas toimub direktoril koostöö õpetajatega lähtudes Teie kogemustest?
9. Mida olete ette võtnud, et erinevaid tekkida võivaid probleeme ennetada?
10. Kui edukalt on kulgenud probleemide lahendamine?
11. Milline on Teie kui direktori roll koostöökolmnurgas juhataja – lapsevanem – õpetaja?
12. Kui/ miks oluliseks peate direktori rolli koostöökolmnurgas?
13. Kuidas Te otsustate, kuidas on lapsevanemad ja õpetajad rahul Teie tööga?
14. Millega on lapsevanemad rahul ja millega nad ei ole rahul?
15. Millega on õpetajad rahul ja millega nad ei ole rahul?
16. Millised on Teie ettepanekud ja soovitusel koostöö parendamiseks koostöökolmnurgas?

Lisa 5

Küsimused lapsevanematele

Olen Tartu Ülikooli koolikorralduse II kursuse tudeng ning teen magistritööd teemal „Koolieelse lasteasutuse direktori roll koostöökolmnurgas direktor – lapsevanem – õpetaja“. Ma palun Teie abi oma magistritöö valmimisel. Küsitlus on anonüümne ning vastused üldistatakse.

1. Mida tähendab Teie jaoks koostöö?
2. Mida ootate koostööst direktoriga?
3. Kuidas toimub lasteaiasiseste huvigruppide (direktor, lapsevanem, õpetaja) eesmärkide seadmine lasteaias Teie arvates?
4. Millised on koostöötegevused, mida direktor kasutab koostöös Teiega saavutamaks lasteaias püstitatud eesmärgid? Palun tooge välja kuni viis enimkasutatavat.
5. Mil moel on direktor tulnud vastu Teie soovidele?
6. Kuidas toimub direktori koostöö Teiega lähtudes Teie kogemustest?
7. Milliseid probleeme/ takistusi on esinenud koostöös direktoriga?
8. Kui edukalt on kulgenud tekkinud probleemide lahendamine?
9. Milline on Teie arvates direktori roll koostöökolmnurgas direktor – lapsevanem – õpetaja?
10. Kui oluliseks peate direktori rolli koostöökolmnurgas?
11. Kuidas saadakse teada, kas ja kui rahul olete lasteaias toimuva koostööga?
12. Millega olete lasteaias töös rahul ja millega mitte?
13. Millised on Teie ettepanekud ja soovitused koostöö parendamiseks koostöökolmnurgas?

Lisa 6

Küsimused õpetajatele

Olen Tartu Ülikooli koolikorralduse II kursuse tudeng ning teen magistritööd teemal „Koolieelse lasteasutuse direktor roll koostöökolmnurgas direktor – lapsevanem – õpetaja“. Ma palun Teie abi oma magistritöö valmimisel. Küsitlus on anonüümne ning vastused üldistatakse.

1. Mida tähendab Teie jaoks koostöö?
2. Mida ootate koostööst direktoriga?
3. Kuidas toimub lasteaiasiseste huvigruppide (direktor, lapsevanem, õpetaja) eesmärkide seadmine lasteaias?
4. Millised on koostöötegevused, mida direktor kasutab koostöös Teiega saavutamaks lasteaias püstitatud eesmärged? Palun tooge välja kuni viis enimkasutatavat.
5. Mil moel on direktor tulnud vastu Teie soovidele?
6. Kuidas toimub direktori koostöö Teiega lähtudes Teie kogemustest?
7. Milliseid probleeme/ takistusi on esinenud koostöös direktoriga?
8. Kui edukalt on kulgenud tekkinud probleemide lahendamine?
9. Milline on Teie arvates direktori roll koostöökolmnurgas direktor – lapsevanem – õpetaja?
10. Kui oluliseks peate direktori rolli koostöökolmnurgas?
11. Kuidas saadakse teada, kas ja kui rahul olete lasteaias toimuva koostööga?
12. Millega olete koostöös rahul ja millega mitte?
13. Millised on Teie ettepanekud ja soovitused koostöö parendamiseks koostöökolmnurgas?