

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Haridusteaduste instituut
Haridusinnovatsiooni õppekava

Kerli Murd

ERINEVATE JUHTIMISTASANDITE OMAVAHELINE KOOSTÖÖ KOOLIEELSETES
LASTEASUTUSTES JUHTIDE ENDI HINNANGUL

Magistritöö

Juhendaja: pedagoogika kandidaat Hasso Kukemelk
Läbiv pealkiri: Koostöö koolieelsetes lasteasutustes

Tartu 2020

Resümee

Erinevate juhtimistasandite omavaheline koostöö koolieelsetes lasteasutustes juhtide endi hinnangul

Olenemata sellest, et koolieelse lasteasutuse direktor ja õppealajuhataja puutuvad õppeprotsessiga kokku ainult kaudselt, on just nemad need, kes tagavad eduka koostöö toimimise organisatsioonis. Juhtide tööülesannete hulk suureneb pidevalt, millest tulenevalt jäädakse hätta oma aja planeerimisel. Üha rohkem tegeletakse administratiivsete ülesannetega, mis ei anna neile võimalust suhelda õpetajatega ega neid piisavalt toetada. See omakorda tekitab õpetajate seas seisukoha, et neid ei kaasata piisavalt ja nende otsustega ei arvestata. Sellised murekohad võivad kaasa tuua omavahelise koostöö mittetoimimise või isegi kvaliteedi languse õppeprotsessis. Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada juhtide hinnangud koostöö toimimisele koolieelsetes lasteasutustes. Uurimus oli üle-eestiline ning selles osales 233 koolieelse lasteasutuse juhti, kellest 139 olid direktorid ja 94 õppealajuhatajad. Andmete kogumiseks kasutati ankeetküsitlust. Juhid kasutavad asutuse juhtimises valdavalt demokraatlikke juhtimis põhimõtteid ning hindavad koostöö toimimist koolieelsetes lasteasutustes heaks. Sellest võib järeldada, et omavaheline koostöö erinevate osapoolte vahel on toimiv ja sidus. Direktorite ja õppealajuhatajate hinnangud erinesid valdavalt pedagoogilistes ja sisekliimaga seotud väidetes. Valimi suurus andis küllaltki aktsepteeritavaid tulemusi, kuid kindlasti ei saa saadud tulemusi üldistada Eesti lasteaedadele.

Märksõnad: juhtimine, juhtkond, juhid, direktor, õppealajuhataja, õpetaja, koostöö, kaasamine.

Abstract

Cooperation between different levels of management in pre-school institutions according to the leaders.

Despite the fact that the principle of the pre-school institution and the head teacher are only indirectly involved in the learning process, they are the ones who ensure the successful cooperation in the organization. The number of tasks of managers is constantly increasing, as a result of which they have trouble planning their time. There is an increasing number of administrative tasks that do not enable them to communicate with or adequately support teachers. This in turn leads teachers to feel that they are not sufficiently involved and that their decisions are not taken into account. Such concerns can lead to non-cooperation or even a decline in the quality of the learning process. The aim of this master's thesis was to find out the managers' assessments of the functioning of cooperation in pre-school children's institutions. The study was nationwide and involved 233 heads of pre-school institutions, 139 of whom were principals and 94 head teachers. A questionnaire was used in order to collect the data, in which the collection of generalizing data was important. Leaders mostly use democratic management principles in the management of the institution and evaluate the functioning of cooperation in pre-school child care institutions as good. It can be concluded that the co-operation between the different parties is effective and coherent. The assessments of the principals and the head teachers differed mainly in the pedagogical and indoor climate statements. The sample size gave quite acceptable results, but it is certainly not possible to generalize the obtained results to Estonian kindergartens.

Keywords: leadership, management, leaders, principal, head teacher, teacher, cooperation, involvement.

Sisukord

Sissejuhatus.....	5
1. Teoreetiline ülevaade	6
1.1 Juhtimise põhimõtted.....	6
1.2 Koolieelse lasteasutuse juhtimine	8
1.3 Kaasamine ja koostöö	11
2. Metoodika	14
2.1 Valim.....	15
2.2 Mõõtevahendid	16
2.3 Protseduur	17
3. Tulemused.....	18
3.1 Juhtide hinnang enda juhtimiskäitumisele	18
3.2 Õpetajate kaasamine valikute ja otsuste tegemisse.....	21
3.3 Koostöö toimimine lasteaia juhtide hinnangul	24
3.4 Õpetajate motiveerimine ja tunnustamine lasteaia	28
4. Arutelu	32
Tänuõnad	37
Autorsuse kinnitus	37
Kasutatud kirjandus	38
Lisad.....	43
Lisa 1. Küsitlus lasteaiaõpetajatele.	43
Lisa 2. Fonseni ja Mäntyjärvi uurimisinstrument.	45
Lisa 3. Küsitlus lasteaia direktorile ja õppealajuhatajale.....	47

Sissejuhatus

Haridussüsteem on varasemaga võrreldes muutunud ja veelgi enam muutumas ning seetõttu pööratakse üha rohkem tähelepanu sellele, et haridus, mida lastele pakutakse, oleks kvaliteetne (Fullan, 2006; Harris, 2012). Kvaliteedi tagamisel peetakse oluliseks eelkõige just lastega tegelevat personali ning nende erialast ettevalmistust (Fullan, 2006; Harris, 2012; Leithwood, Louis, Anderson & Wahlstrom, 2004; OECD, 2017, 2018, 2019), kuid samuti tegeletakse sellega, et tõsta juhtide pädevust ja motiveeritust nende ametikohal (Elukestva õppe strateegia 2020, 2014; OECD, 2018). Kuigi haridusasutuse juht puutub õppeprotsessiga kokku ainult kaudselt (Day & Sammons, 2016; Leithwood *et al.*, 2004), on ta kogu õpikeskkonna kujundamisel võtmetähtsusega (Elukestva õppe strateegia 2020, 2014). Juhtimine omab suurt tähtsust haridusmaastikul (Cansay & Polatcan, 2019; Leithwood *et al.*, 2004), kuid ikkagi selgub tõsiasi, et sellele pööratakse oluliselt vähem tähelepanu kui tegelikkuses vaja oleks (Ärlestig, Day & Johansson, 2016; Bakuza, 2019).

Koolieelset lasteasutust (*edaspidi ka lasteaed*) juhib lasteaia direktor (Koolieelse lasteasutuse seadus, 1999) (*edaspidi KELS*), kelle ülesandeks on lasteasutuse esindamine, personalijuhtimine, asjaajamine ning õppe- ja kasvatustegevuse protsessi juhtimine (Salumaa, Talvik & Saarniit, 2007b). Õppe- ja kasvatustegevuse kavandamise ning sisekontrolliga tegeleb koolieelses lasteasutuses suuresti õppealajuhataja (Leithwood *et al.*, 2004; Palusoo, 2016; Remmel, 2018; Salumaa *et al.*, 2007b), kes on väga oluliseks ühenduslüliks direktori ja õpetajate vahel (Salumaa, Talvik & Saarniit, 2007a). Direktoril ja õppealajuhatajal (*edaspidi ka juhtkond/juhid*) on koolieelses lasteasutuses suhteliselt sarnane roll ning nad tegelevad ühiselt asutuse juhtimisega (Halttunen *et al.*, 2019), mistõttu peab koostöö nende vahel olema toimiv (Siimon & Türk, 2003).

Kahjuks kulub direktorite põhiline aeg suuresti just administratiivsete tegevuste peale (Ginter & Kukemelk, 2015), millest tulenevalt ei ole neil piisavalt aega tegeleda pedagoogilise juhtimisega, mis on oluline osa direktori tööst. Nad delegeerivad õppeprotsessi sisulist arendamist ja eestvedamist rohkem õppealajuhatajatele (Leppiman, 2018; Palusoo, 2016), mille tõttu õppealajuhatajad leiavad, et ei mahu oma tööülesannetega tööaja sisse (Johanson, 2017). Olulise puudusena ongi juhid välja toonud eelkõige ajapuuduse, mis takistab omavahelise koostöö täisväärtuslikku toimimist (Pont, Nusche & Moorman, 2008), milles on võtmeroll just suhtlemisel (Heikka & Suhonen, 2019; Murray & McDowell Clark, 2013). Ka õpetajad leiavad,

et harv kontakt ja suhtlus juhtidega takistab omavahelist koostööd ja mõjutab sisekliimat (Kullamaa, 2018; Rimmel, 2018). Kuna juhtimisel on oluline roll koostöö loomisel (Pont *et al.*, 2008), siis on käesoleva töö autori arvates väga olulised just juhtide poolsed hinnangud koostööle. Autorile teadaolevalt ei ole juhtkonda antud teemaga seoses Eestis enne uuritud. Sellest tulenevalt seati töö eesmärgiks välja selgitada juhtide hinnangud koostöö toimimisele koolieelsetes lasteasutustes. Saadud tulemused annavad ülevaate erinevate tasandite omavahelisest koostööst.

1. Teoreetiline ülevaade

1.1 Juhtimise põhimõtted

Juhiks peetakse isikut, kellel on vähemalt üks alluv (Alas, 2001) ning kelle ülesandeks on koordineeritud tegevuste tagamine kogu organisatsiooni suunamiseks ja ohjamiseks (Salumaa *et al.*, 2007a). Kõige tavapärasemalt liigitatakse juhid juhtimistasandite järgi tippjuhtideks, kesktasandijuhtideks ning esmatasandijuhtideks. Tippjuhiks peetakse organisatsiooni juhte, kes tegelevad valdavalt strateegilise juhtimisega (Siimon & Türk, 2003). Kesktasandijuhid tegelevad taktikalise juhtimisega ehk nende põhiline eesmärk on olla nõ ühenduslüliks strateegilise juhtimise ja lõpptulemusega seotud tööülesannete täitmise vahel. Esmatasandijuhtide tööülesandeks on lõppteostus (Salumaa *et al.*, 2007a).

Juhtimisel on mitmeid erinevaid tahke ning üks olulisemaid kogu protsessis on eestvedamine (Türk, 2001). Selleks, et juht oleks edukas, tuleb lisaks juhiks olemisele olla ka liider (Türk, 2001). Liidri ehk eestvedaja traditsiooniliseks rolliks on töötajate otsene ja kaudne juhendamine (Siimon & Türk, 2003). Eestvedamise edukaks toimimiseks on oluline järgijate olemasolu (Türk, 2001). Edukaks koostööks vajab juht seda, et töötajad tuleksid tema ideedega kaasa ja järgneksid talle (Alas & Übius, 2010). Kuigi eestvedamise mõistet on tihti keeruline mõtestada ja sellest ei pruugita alati üheselt aru saada, selgus Mötsmees (2012) magistriltööst, et juhid ise on eestvedamise mõistest teadlikud. Nad seostasid seda eelkõige just järgijate olemasoluga ning nende kaasamisega otsustamisprotsessi. Eestvedamine on juhtimise üks osadest, mida võib nimetada ka mõjutamiseks, sest see on dünaamiline tegevus, mis motiveerib ja mõjutab töötajaid (Türk, 2001). Juhid võiksid eestvedamisele rohkem tähelepanu pöörata ning

samuti arendada oma suhtlemisoskust ja õppida, kuidas kujundada paremini üldist sisekliimat, sest see määrab töötajate suhtumise oma töösse (Remmel, 2018).

Juhi ülesanne on luua organisatsiooni liikmetele head õppimisvõimalused (Alas & Übius, 2010). Organisatsioonis on õppimine olnud alati loomulik osa, õpitakse üksteise kogemustest ja teadmistest (Üksvärav, 2008). Oluline on siinkohal ühine visioon, eesmärgid ja väärtused (Heikka & Suhonen, 2019). Kogu organisatsiooni edukaks arendamiseks on oluline tipust juhitud ja planeeritud kogu organisatsiooni haarav juhtimisprotsess, millega seoses paraneb kogu organisatsiooni võime efektiivsemalt probleeme lahendada. Tekib eesmärkide saavutamiseks paremini kaasaaitav organisatsioonikultuur ning paraneb oluliselt koostöövõime (Alas, 2001).

Igal juhil on välja kujunenud oma kindel juhtimisstiil. Kõige traditsioonilisemalt K. Lewini järgi on neid stiile kolm: autokraatlik, demokraatlik ja „las minna“ stiiliga juht (Siimon & Türk, 2003). Autokraatlik juht juhib ja kontrollib meeskonnaliikmete tegutsemist ning jagab kindlaid ülesandeid ja kriteeriume, mille alusel peavad töötajad tegutsema. Kindlad piirid on ette antud. Demokraatlik juht võimaldab meeskonnaliikmetel osaleda diskussioonides ja samuti otsustamisel, antud stiiliga juht hindab suuresti koostöist tegutsemist. Autokraatlikule ja demokraatlikule stiilile täielik vastand on „las minna“ stiiliga juht, kes annab töötajatele täieliku vabaduse, ta on oma olemises passiivne, ei tee ettepanekuid ega suuna oma töötajaid (Siimon & Türk, 2003). Paljud uuringud on näidanud, et juhtide juhtimiskäitumine on suuresti seotud õpetajate pühendumusega (Achimugu & Obaka, 2019; Cansay & Polatcan, 2019) ning just demokraatliku stiiliga juhtide saavutused on kõrgemad ning õpetajate rahulolu on suurem. See tuleb sellest, et juhid suhtlevad õpetajatega ja kaasavad neid otsuste tegemisse, mis tõhustab oluliselt koostöö toimimist. Autoritaarse stiiliga juhtimine ei motiveeri õpetajaid, mistõttu ei ole ka koostöö toimiv ja töötajad pole pühendunud ega rahul (Achimugu & Obaka, 2019). Kitsing, Boyle, Kukemelk ja Mikk (2016) toovad välja, et Eestis levis pikalt just autoritaarne juhtimisstiil ning nüüdseks on üha enam hakatud järgima demokraatlike juhtimispõhimõtteid. Tam (2019) toob välja seose juhtimisstiili ja haridustaseme vahel, milles juhtimisstiil sõltub omandatud haridusest ja professionaalsest arengust. Seetõttu on oluline formuleerida kindel haridustaseme omandamine juhtidel.

Professionaalseks juhtimiseks on olulised õiged strateegilised valikud, sest edu võti on strateegiline lähenemine (Day & Sammons, 2014; Leithwood *et al.*, 2004). Strateegia on kõige ulatuslikum ja pikaajalisem tegutsemiskava, mis hõlmab kogu organisatsiooni ja selle

võtmevaldkondi (Üksvärav, 2008), see kujundatakse juhtkonna poolt ning selle edukaks toimimiseks kaasatakse kogu organisatsioon. Just strateegilise juhtimise kaudu tagatakse stabiilsus pikaks ajaks, kuid valmis peab olema pidevateks muutusteks ning vajadusel tehtavat korrigeerima. Strateegilise juhtimise protsess on seotud planeerimisega, plaanide teostamise ning kontrollimisega. Planeerimine hõlmab eelkõige sihtide seadmist, väliskeskkonna ootuste ja nõudmistega kohanemist, sihtide saavutamiseks ressursside kavandamist ning tegevuste koordineerimist nende kavandamisel ja elluviimisel (Salumaa *et al.*, 2007a).

Igas asutuses peab olema juht, kes tegeleks järgijate juhtimise ja eestvedamisega. Ühiste eesmärkide seadmine ja läbimõeldud tegevuste planeerimine on edu saavutamise seisukohalt olulised.

1.2 Koolieelse lasteasutuse juhtimine

Paljud OECD uuringud tõestavad, kui oluline on kvaliteetne alusharidus varajases lapsepõlves, sellest sõltub, kui edukalt saab laps hakkama koolis ja edasises elus (OECD, 2017, 2018, 2019). Kõrgelt hinnatakse protsessi kvaliteeti, mille eestvedajaks on eeskätt just lastega tegelev personal (Fullan, 2006; Harris, 2012; Leithwood *et al.*, 2004; OECD, 2017, 2018, 2019), kuid kogu protsessis peetakse oluliseks ka haridusasutuse juhte (OECD, 2018; Pont *et al.*, 2008). Hea hariduse ja väljaõppega spetsialistid on kvaliteetse alushariduse pakkumisel olulisemateks võtmeelementideks (Tam, 2019).

Koolieelses lasteasutuses tegeleb asutuse juhtimisega direktor (Salumaa *et al.*, 2007a), kes on asutuse seadusjärgne esindaja kogu oma töölepingu kehtivuse ajal (KELS, 1999). Direktori ülesandeks on eelkõige just administratiivne juhtimine, kuid samas kuulub tema tööülesannete hulka ka pedagoogiline juhtimine (Ginter & Kukemelk, 2015). Direktori kanda on haldusülesanded, ressursside juhtimine, personalijuhtimine, infojuhtimine, pedagoogiline juhtimine, kvaliteedi tagamine ja riiklik aruandlus. Mitmed uuringud tõestavad, et direktorid ei tule oma töökohustuste ja ülesannetega toime, mis omakorda vähendab nende pühendumist tööle (Pont *et al.*, 2008).

Juhtimisega tegeleb ka õppealajuhataja, kes tegeleb rohkem pedagoogilise juhtimisega (Salumaa *et al.*, 2007a). Ta teostab eelkõige sisekontrolli õppe- ja kasvatustegevuse üle, mis on oluline osa hariduse kvaliteedi tagamisest (Leithwood *et al.*, 2004; Salumaa *et al.*, 2007b). Õppealajuhataja korraldab oma tööd koostöös direktori ja õpetajatega, kavandab ning kontrollib

õppe- ja kasvatustegevusi, tegeleb igapäevase asjaajamise ja infovahetusega (Salumaa *et al.*, 2007b). Õppealajuhatajad ise leiavad, et kõige enam täidavad nad info jagaja rolli, kuid leiavad ennast tihti ka eestvedaja rollist. Suur osa tööajast kulub ka õpetajate nõustamisele, nende metoodilise ja pedagoogilise töö kontrollimisele ning samuti personali tunnustamisele ja motiveerimisele. Üleüldiselt hindavad õppealajuhatajad oma töökoormust liialt suureks ning ei mahu oma tööülesannete täitmisega tööaja sisse (Johanson, 2017). Ka direktorid tunnistavad, et delegeerivad õppeprotsessi sisulist arendamist ja eestvedamist liialt õppealajuhatajatele ning põhjendavad seda sellega, et nende põhiline aeg kulub administratiivsetele tegevustele (Ginter & Kukemelk, 2015; Leppiman, 2018; Palusoo, 2016).

Direktorid hindavad õppealajuhatajate rolli asutuses väga kõrgelt (Pont *et al.*, 2008) ja tunnistavad, et õppealajuhataja on õppe- ja kasvatustegevuse täieõiguslik juht, kes võtab vastu sellekohaseid otsuseid ning vastutab nende toimimise eest. Paljudes organisatsioonides sõltub õppealajuhataja ametikoht asutuse suurusest (Pont *et al.*, 2008). Nendes lasteaedades, kus õppealajuhataja ametikoht puudub või on osaline, teeb vastava töö ära direktor või delegeerib ta otsustamise ja vastutamise õpetajatele, kes omakorda täidavad neid ülesandeid lastega töö arvelt (Palusoo, 2016). Tihtipeale täidab õppealajuhataja mitmeid direktori tööülesandeid, mistõttu suhtlevad õpetajad rohkem just õppealajuhatajaga. Ka arenguveestlusi õpetajatega viib mõnes asutuses läbi ainult õppealajuhataja. Õpetajad leiavad, et vähene ja ebasoodne kontakt direktoriga võib tekitada olukorra, kus direktorid ei ole kursis õpetajate tööülesannetega (Remmel, 2018), paraku on just suhete loomisel ja hoidmisel omavahelise koostöö toimimises väga tähtis roll (Murray & McDowall Clark, 2013).

Koolieelses lasteasutuses on õpetajate tööülesandeks lõppteostus, antud juhul õppe- ja kasvatustegevuse planeerimine ning läbiviimine (Kutsekoda, 2020; Salumaa *et al.*, 2007a). Õpetajate töötulemuste analüüsimine annab selguse direktori ja õppealajuhataja tasandil kavandatu viimises õpetajate tegevustesse (Salumaa *et al.*, 2007a). Selleks, et töö tulemuslikkus oleks kindlasti garanteeritud, peab koostöö kolme tasandi vahel toimima ja olema sidus (Siimon & Türk, 2003). Paraku toovad Soome õpetajad välja informatsiooni vähese liikumise erinevate juhtimistasandite vahel (Ginter & Kukemelk, 2015), mis omakorda võib tingitud olla suurest kollektiivist, kus juhid tihti oma töötajatega isiklikult suhelda ei jõuagi (Kallaste & Jaakson, 2005).

Haridusasutuse juhtidele, kelleks on antud kontekstis ka õppealajuhatajad, on loodud kompetentsimudel, mis hõlmab endas paljuski just kaasaegse juhtimise omadusi. Antud mudeli eesmärgiks on kasvatada innovaatilisi haridusasutuste juhte, kes mõistavad ühiskonnast tulenevaid arenemisvajadusi ja tulevikuootusi haridusasutustele. 2016. aastal koostatud kompetentsimudeli järgi peab tänapäeva haridusasutuse juht olema innovatsiooni ja meeskonna juhtija; iga lapse arengu toetaja; tulemuspõhine juhtija ning eduloo tutvustaja. Olulisemateks isikuomadusteks, mis juhil kompetentsimudeli järgi olema peavad, on osavõtlikkus, usaldusväärsus, avatus, tasakaalukus, otsustusvõime, vastutusvõime, meeskonna- ja koostööoskus. Haridusasutuse juht peab oskama suunata ja inspireerida oma meeskonda, sest ühiskonna tuleviku vajadustest lähtuvalt on väga oluline tuua just igas inimeses välja tema võimed maksimaalsel tasemel (Haridusasutuse juhi kompetentsimudel, 2016).

Elukestva õppe strateegia 2020 (2014) kohaselt antakse juhtidele regulaarset professionaalset tagasisidet nende töö tulemuslikkuse kohta, samuti lähtutakse juhtide töö hindamisel õppeasutuse kvaliteedinäitajatest. Regulaarne hindamine töökeskkonnas on oluline protsess, sest selle kaudu osatakse näha ja hinnata tekkinud nõudmisi, muutusi ja vastavalt sellele valitakse õige tegutsemisviis. Selline asjade käik toetab organisatsiooni vajadust ja valmisolekut üldiseks arenguks. Üheks tööriistaks on kvaliteedimudel EFQM (ingl. k *European Foundation for Quality Management*), mis on välja töötatud organisatsioonide enesehindamiseks ja arengu tagamiseks (EFQM Excellence Model, 2013). Hariduse kontekstis kasutatakse rohkem terminit sisehindamine, mille kaudu selgitatakse välja asutuses olevad tugevused ja parendusettepanekud, eesmärgist lähtuvalt analüüsitakse õppe- ja kasvatustegevust ja juhtimist ning hinnatakse nende tulemuslikkust (KELS, 1999). Tuominen ja Vaso (2012) on organisatsioonide enesehindamise lahti mõtestanud haridusasutuse kontekstist lähtuvalt. Nende raamatus kirjeldatud võrdlusuuring avab tagamaid, kuidas olla edukas ning mis eristab edukaid organisatsioone keskpärastest. Järgnevas loetelus on välja toodud võtmetegurid, mis aitavad saavutada edu organisatsioonis:

- Väärtused
- Ümbritsev keskkond/kogukond
- Organisatsioonilise suutlikkuse arendamine, oma võimete suurendamine
- Loovuse ja innovatsiooni rakendamine
- Visioon, inspiratsioon, ausus (sh rollimudelid)
- Omavaheline koostöö

- Võime ennast uuendada
- Edukad inimesed organisatsioonis, nende võimekuse märkamine
- Silmapaistvate tulemuste säilitamine.

Oluline on, et töötajad teaksid, mis on nende ülesanne ja mida neilt oodatakse. Samuti on tiptulemuse saavutamiseks oluline süsteemi olemasolu, ühised visioonid ja missioonid, mille nimel töötatakse. Organisatsioon peab olema jätkusuutlik, selle liikmed peavad tegema omavahel koostööd, sest ainult nii toimub areng ja saavutatakse edu (Tuominen & Vaso, 2012).

Direktori ametit peetakse küllaltki püsivaks ja pikaajaliseks, teisisõnu on see amet, mida peetakse tihti pensionini. Professionaalsus saavutatakse tavaliselt peale viit-kuut tööaastat (Hämäläinen *et al.*, 2004). Kogemused mängivad juhtimises suurt rolli (Tam, 2019). Kogenud direktorid saavad igapäevaselt oma tööga hästi hakkama, kuid tihti on just uute väljakutsete ilmumine ja muutustega harjumine neile küllaltki muret tekitav (Hämäläinen *et al.*, 2004). Õpetajad leiavad, et direktoritel on piisavalt teadmisi lasteasutuse efektiivseks juhtimiseks, kuid keeruliste situatsioonide korral kipuvad direktorid tekkinud olukordi vältima. Ka direktorid ise tunnistasid, et neile valmistab raskusi keeruliste olukordade lahendamine ja vestluste läbiviimine (Kullama, 2018). Juhid vajavad pidevalt koolitust ja täiendõpet, et ei tekiks väsimust ega rahulolematust oma tööga (Ginter & Kukemelk, 2015). Tähelepanu peab pöörama ka üha suurenevale töökoormusele, tööülesandeid tuleks jagada erinevate tasandite vahel, sest vastasel korral tekib läbipõlemine või stress, mis võib põhjustada olulisel määral kvaliteedi langust organisatsioonis (Bedi & Kukemelk, 2018).

Eelnevale tuginedes tegelevad koolieelses lasteasutuses juhtimisega nii direktor kui ka õppealajuhataja ühiselt. Juhtimine ei sõltu ametikohast, vaid oluline on keskendumine ühiste eesmärkide saavutamisele ja omavahelise koostöö loomisele.

1.3 Kaasamine ja koostöö

Juhi üks olulisem ja tunnustatuim kohustus on koostööatmosfääri toetamine, mis hõlmab endas meeskonnatööd, luues selleks just sellise keskkonna, mille kesksel kohal on eeskätt õppija heaolu (Pont *et al.*, 2008). Selleks juhiks ei pea tingimata olema direktor, kes töötab kogu lasteasutuse ja personali heaks. Oluline potentsiaal on kollektiivsel koostööl (Murray & McDowall Clark, 2013). See nõuab laiaulatuslikku kaasatust, milles igaüks saab anda oma panuse, olgu selleks siis pedagoogilised või administratiivsed eesmärgid (Murray & McDowall Clark, 2013). Heikka ja

Suhoneni (2019) uuringu kohaselt loob hästi korraldatud juhtimisfunktsioonide jaotamine head koostöövõimalused ning samuti õpetajate aktiivsem kaasamine pedagoogilistesse ülesannetesse paremad õppimisvõimalused.

Tänapäeval on aktuaalseks saanud tööülesannete jagamine organisatsiooni liikmete seas (Harris, 2004). Juhtimise kontekstis nimetatakse seda jagatud juhtimiseks (ingl. k. *distributed leadership*), mis põhineb suuresti just kohustuste, tööülesannete ja vastutuse jagamisel. Uuringud on näidanud, et jagatud juhtimine on üks edukuse võtmekomponentidest, sest see on teadlik ja strateegiline juhtimiskäitumine (Harris, 2008, 2012), milles juhtimine ei toimu ainuisikuliselt ühe inimese poolt, vaid selles protsessis on kõigil mingi kandev roll (Harris, 2008; Heikka & Suhonen, 2019). Töötajate kaasamine ja nendega arvestamine on oluline (Alas, 2004), see annab töötajale võimaluse osaleda organisatsiooni otsustusprotsessis ja tunda ennast vajaliku lülina (Kallaste & Jaakson, 2005). Kaasamist defineeritakse kui millegi tegemist koostöös teistega. Selles protsessis peetakse oluliseks kvaliteeti, mitte kvantiteeti, sest tulemusi ei saavutata üleöö ning viljakate koostöösuhete loomine võtab aega. Usaldamine, kogemuste jagamine ning õige lüli kasutamine õiges kohas vajab pikemat koostööd ning tundmaõppimist (Kübar & Hinsberg, 2014). Selliselt töötajate kaasamine, tööülesannete jagamine ja vastutuse andmine tagab professionaalse arengu organisatsiooni liikmete seas (Heikka & Suhonen, 2019).

Koostöö tõhusus on aga piiratud, kui seda nähakse lihtsalt pealesurutud kohustusena, mitte ei ole tegelikust vajadusest ajendatud. Samuti võivad koostöö tegemist takistada erinevate osapoolte huvid ning otsuste vastuvõtmine eri tasandite vahel. Juhid ise on toonud suuresti koostööd takistava tegurina välja aja puudumise (Pont *et al.*, 2008).

Kaasamine on organisatsiooni arengu seisukohalt tänapäeval väga oluline ja see peaks toimima igal tasandil ning sellel peaksid olema ka selged tulemused (Paur, 2017). Direktorid ise leiavad, et kaasavad töötajaid nii palju kui võimalik (Kullama, 2018; Paur, 2017). Samas tunnevad õpetajad end ainult osaliselt kaasatuna, põhjendades, et kuigi nende arvamust küsitakse, ei pruugita sellega arvestada (Kullama, 2018).

Kui töötajad on kaasatud, siis on ka rahulolu tööga suurem, millest tulenevalt paraneb organisatsiooni kvaliteet, tõuseb töötaja pühendumus ja tahe oma tööd veelgi paremini teha (Kallaste & Jaakson, 2005; Tam, 2019). Motiveeritud töötaja on edukuse tagamiseks olulisema väärtusega kui töötaja, kes ei ole motiveeritud. Töötaja motivatsioon määrab ära tema suhtumise töösse, sest motivatsioon on jõud, mis töötaja tegutsema paneb (Alas, 2001). Motivatsiooni võib

liigitada kaheks: mikro- ja makromotivatsiooniks. Mikromotivatsioon seostub sellega, kuidas töötaja organisatsioonis käitub ning makromotivatsioon on seotud ühiskonna mõjudega, sealt tulenevate väärtuste, eetika ja tõekspidamistega (Siimon & Türk, 2003). See, mis töötajaid sisemiselt motiveerib, on eelkõige seotud psühholoogiliste vajaduste rahuldamisega (Alas, 2004), mida kinnitab ka Alliku (2012) magistritöö tulemus, et õpetajad hindavad juhtkonnapoolset toetust oma psühholoogilistele vajadustele kõrgelt (Allik, 2012). See, kui töötaja saab oma võimeid organisatsioonis rakendada ja saab selle eest tunnustust, on äärmiselt oluline. Tunnustuse saamine on antud juhul üks olulisemaid motivaatoreid (Alas, 2004). Motiveerimise juures on oluline omavaheline sünergia, usaldus ja meeskonnatöö. Kõik töötajad peavad tundma ennast organisatsioonis vajaliku lülina (Hargreaves, Boyle & Harris, 2014). Siinkohal on oluline aktiivne suhtlemine (Heikka & Suhonen, 2019; Murray & McDowell Clark, 2013). Juhi poolt saadud positiivne tagasiside suurendab töötaja pühendumist tööle ning annab kokkuvõttes paremaid tulemusi (Ryan & Deci, 2000). Kuigi töötajad on rahul juhtide käitumisega, tunnevad nad, et direktorid peaksid rohkem oma töötajaid motiveerima, tunnustama ja märkama (Kullama, 2018; Rimmel, 2018).

Hargreaves jt (2014) on toonud välja mõned olulised punktid, kuidas töötajaid motiveerida, et neil säiliks motivatsioon pingutada ja nad tunneksid ennast samaaegselt tunnustatuna:

- Rääkida edulugusid ehk õppida ühiselt teiste saavutustest;
- Tähistada koos edusamme;
- Jagada koos oma saavutusi;
- Julgustada töötajaid;
- Suhelda inimestega;
- Märgata igat inimest, kes töötab ühtse eesmärgi nimel;
- Alustada igat koosolekut kedagi tunnustades ja kiites.

Peale sisemise motivatsiooni on ka välimine motivatsioon. Väliselt saab töötajat motiveerida makstava töötasuga, turvalise töökeskkonna loomisega ning kaasaegsete töötingimuste tagamisega (Alas, 2004). Ka õpetajad leiavad, et tunnustus preemia näol on tähelepanuväärne, kuid rohkem võiks motiveerimis- ja tunnustamissüsteemi väljatöötamisel arendada eeskätt mittemateriaalseid võimalusi (Rimmel, 2018).

Tagamaks alushariduses pakutavat kvaliteeti, peavad kõik asutusesised ja -välised osapooled tegema omavahel koostööd, sest ainult nii saavutatakse edu organisatsioonis. Oluline on töökohustuste jagamine (Harris, 2004), töötajate kaasamine (Kübar & Hinsberg, 2014) ning nende pidev tunnustamine (Hargreaves *et al.*, 2014).

Uurimistöö teema valik tuleneb sellest, et juhtide töökoormus ja vastutus on viimasel ajal suurenenud ning nende töö on muutunud intensiivsemaks (Fullan, 2006; Ginter & Kukemelk, 2015; Hämäläinen *et al.*, 2004; Pont *et al.*, 2008). Nad saavad üha uusi lisäülesandeid, mis tulenevad nii välimistest kui sisemistest teguritest (Fullan, 2006; Ginter & Kukemelk, 2015). Suurenevad administratiivsed kohustused (Ginter & Kukemelk, 2015) annavad neile vähem aega tegeleda pedagoogilise juhtimisega (Leppiman, 2018; Palusoo, 2016), millest tulenevalt on ka juhid ise välja toonud olulise koostööd takistava tegurina aja puudumise (Pont *et al.*, 2008). Õpetajate hinnangul takistab õpetajate ja juhtide vähene suhtlemine ja kokkupuude omavahelise koostöö toimimist (Kullama, 2018; Rimmel, 2018). Omavahelise koostöö toimimine erinevate tasandite vahel on kvaliteetse hariduse pakkumise juures võtmetähtsusega (Pont *et al.*, 2008), kuid paraku ei realiseeru see alati nii nagu loodetud (Leppiman, 2018). Käesoleva töö autorile teadaolevalt ei ole varasemalt juhtkonna hinnanguid antud teemaga seoses uuritud, seega on magistr töö eesmärgiks välja selgitada juhtide hinnangud koostöö toimimisele koolieelsetes lasteasutustes. Eesmärgist tulenevalt püstitati neli uurimisküsimust:

1. Milliseks hindavad lasteaia juhid ise oma juhtimiskäitumist?
2. Milliste valikute ja otsuste tegemisel kaasab juhtkond õpetajaid?
3. Milliseks hindavad lasteaia juhid koostöö toimimist erinevate tasandite vahel?
4. Milliseid motiveerimise ja tunnustamise viise lasteaia juhid endi hinnangul enim rakendavad?

2. Metoodika

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on välja selgitada juhtide hinnangud koostöö toimimisele koolieelsetes lasteasutustes. Töö uurimismeetodina kasutas autor kvantitatiivset uurimisviisi (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2005), mis annab võimaluse koguda küllaltki suuremahulise vastajaskonna (Õunapuu, 2014). Läbi viidi kaardistav uurimus, millega sooviti hinnata hetkeolukorras valitsevaid tingimusi ja asjaolusid (Õunapuu, 2014) läbi juhtkonna hinnangute ning samuti oli oluline ka üldistavate andmete kogumine (McDonald & Headlam, 2011).

2.1 Valim

Antud töö valim moodustati ettekavatsetud valimit kasutades, kuna valimisse pidid kuuluma nii koolieelse lasteasutuse direktorid kui ka õppealajuhatajad. Ettekavatsetud valim on eesmärgist lähtuv ning annab võimaluse koguda valimisse just selliseid liikmeid, nagu uurijal on vaja (Õunapuu, 2014). Valimisse võeti Eestis toimivad koolieelsed lasteasutused, mis pakuvad alusharidust kuni seitsmeaastastele lastele. Valimi moodustamise hetkel (4.11.2019 seisuga) oli EHISE andmetel selliseid lasteaedu Eestis 437. Selleks, et küsitlus jõuaks kõikidesse lasteaedadesse, pöördus uurija kõikide linnade ja maakondade kohalike omavalitsuste poole palvega osaleda uurimuses, mille mõõteinstrumenti link oli kirjale lisatud. Uurija pakkus omavalitsustele hiljem saadud tulemustest üldistavaid kokkuvõtteid, mida omavalitsused saavad kasutada koolieelsete lasteasutuste juhtide veelgi paremaks toetamiseks ja koolitamiseks. Autor edastas ka ise küsitluse linki erinevatesse lasteaedadesse üle Eesti. Valimi suuruseks saadi 233 koolieelse lasteasutuse juhtkonna liiget üle Eesti, kellest 139 (59,7%) olid direktorid ning 94 (40,3%) õppealajuhatajad. Valimis osalenute taustaandmed on välja toodud Tabelis 1.

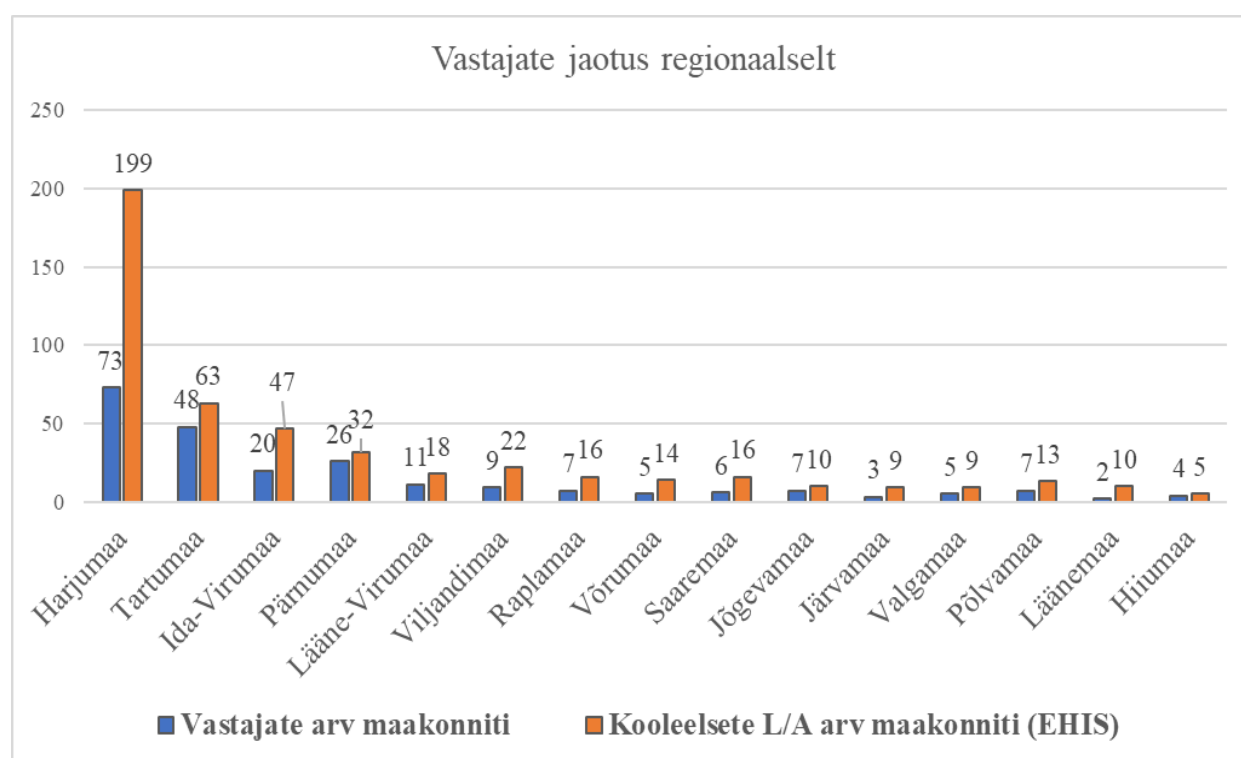
Tabel 1. Vastajate taustaandmed.

Vanus aastates	Sagedus (N=233)	Protsent (%)
Kuni 35	21	9,0
36-45	42	18,0
46-55	92	39,5
56-65	66	28,4
65 ja enam	12	5,1
Tööstaaž	Sagedus (N=233)	Protsent (%)
Kuni 5	57	24,5
5-10	36	15,4
10-15	51	22,0
15-20	30	12,8
20 ja rohkem	59	25,3
Haridustase	Sagedus (N=233)	Protsent (%)
Bakalaureusekraad (sh rakenduslik)	96	41,2
Magistrikraad (sh võrdsustatud MA)	136	58,4
MA omandamisel	1	0,4

Märkus. N-vastajate sagedus üldvalimist; %- vastajate protsent üldvalimist.

Kõige rohkem vastajaid oli vanuses 46–55 aastat, neid oli 92 (39,5%) ja vanuses 56–65 aastat oli 66 (28,4%) vastajat. Tööstaaži 20 ja rohkem aastat oli 59 vastajal (25,3%). Kuni viieaastase tööstaažiga oli 57 vastajat (24,5%). Haridustasemelt olid 136 (58,4%) juhti magistrikraadiga, 96 (41,2%) juhti olid omandanud bakalaureusekraadi.

Vastajaid oli esindatud igast maakonnast üle Eesti ning toetudes EHISE andmetele vaadati ka vastajate jaotumist regionaalselt. Joonisel on välja toodud vastajate arv ning koolieelsete lasteasutuste arv maakonniti. Kõige suurema osakaaluga vastajaid oli Ida-Virumaal, Hiiumaal ja Tartumaal ning kõige vähem vastajaid oli Võrumaal, Järvamaal ja Läänemaal (Joonis 1).



Joonis 1. Vastajate jaotus regionaalselt.

2.2 Mõttevahendid

Instrumendi koostamiseks töötati esmalt läbi teoreetiline materjal ja tutvuti varasemate uurimustega. Viidi läbi pilootuurimus lasteaiasõpetajatele, milles osales 59 õpetajat üle Eesti. Sellega sooviti teada saada koostöö tegemise võimalusi lasteaias õpetajate pilgu läbi. Küsimustik koosnes kuuest küsimusest (Lisa 1), millest saadud andmeid kasutati põhiinstrumendi küsimuste 1.3; 1.4; 2.2; 2.3; 2.5 ja 3.2 koostamiseks. Põhiinstrumendi koostamisel tugineti ka Fonseni ja Mäntyjärvi (2019) „Diversity of the assessments of a joint leadership model in early childhood

education in Finland“ uurimisinstrumentis olevatele väidetele (Lisa 2), milles uuriti Soome alushariduse kvaliteeti läbi juhtkonna ja töötajate hinnangute. Samuti on instrumendi koostamisel lähtunud mõnest Kullama (2018) magistritöö intervjuu küsimusest, mis lisati antud töö põhiinstrumenti (1.4; 1.5; 1.6; 2.3). Juhtidelt hinnangute kogumiseks kasutati 5-pallist Likerti intervallskaalat, kus 1 tähistas väidet „*ei nõustu üldse*“ ning 5 väidet „*nõustun täielikult*“ ning millega mõõdeti juhtide hinnangut enda juhtimisele, oma koostööd õpetajatega ning õpetajate kaasamist. Küsimustik koosnes 55 väitest, seitsmest valikvastustega küsimusest, neljast avatud küsimusest ning taustaküsimustest (Lisa 3). Mõõtevahendi valiidsuse hindamiseks piloteeriti ankeeti kolme direktori ja kahe õppealajuhataja peal, kes hindasid ankeedi üldist sõnastust ning ühest arusaamist. Pilootuurimuse järgselt muudeti ankeedi kahe küsimuse (1.3 ja 1.6) ülesehitust ning korrastati sõnastust. Küsimustiku reliaabluse hindamiseks arvutati Cronbach'i (α) alpha väärtused. Kooskõla hinnatakse heaks, kui $\alpha = 0,8$ ning aktsepteeritavaks, kui $\alpha = 0,7$, ideaalis võiks Cronbachi α väärtused jääda 0,7 ja 0,9 vahele ($0,7 \leq \alpha \leq 0,9$) (Garson, 2016). Juhtimiskäitumise osas oli kolm negatiivselt sõnastatud väidet, mille skaalad pöörati enne Cronbachi α arvutamist ümber ning lõplikud Cronbachi α väärtused küsimustiku kolme osa vahel jäävad vahemikku 0,718- 0,789, mis näitavad aktsepteeritavat kooskõla väidete vahel.

2.3 Protseduur

Küsimustik edastati elektroonilisel kujul novembris 2019 kohalikele omavalitsustele ja lasteaia juhtidele ning oli vastamiseks avatud kaks nädalat. Tulenevalt teadustöö eetikast garanteeriti uurimuses osalenutele anonüümsus ja konfidentsiaalsus (Eetikaveeb, *s.a*). Saadud tulemusi lubati soovi korral jagada nii kohalike omavalitsustega kui ka uurimuses osalenud juhtidega. Selleks paluti neil jätta uurijale oma kontaktandmed, mida lubati mitte jagada teiste isikutega, need on kasutamiseks ainult uurijale endale. Kokku soovib magistritöö tulemusi saada kolm Eesti suurimat omavalitsust Tallinn, Tartu ja Pärnu ning lisaks jättis uurijale oma kontaktandmed 127 juhti.

Saadud andmed kanti *Microsoft Excelisse* ning seejärel teostati statistiline analüüs andmetöötlustarkvara *IMP SPSS Statistics* abil. Tulemuste esitamisel kasutati kirjeldavat statistikat (%), sagedusnäitajaid (N), standardhälvet (SD) ja korrelatsioonianalüüsi. Direktorite ja õppealajuhatajate hinnangute võrdlemiseks kasutati Mann-Whitney U testi, sest tunnused ei olnud normaaljaotusega. Olulisuse nivooks loeti $p < 0,05$. Kvalitatiivseid andmeid, mis saadi

küsimustest 1.5; 1.6; 2.4 ja 3.3, kasutati induktiivset sisuanalüüsi, milles leiti kõigepealt ühiste märksõnadele ja tähendustele koodid ning kategoriseeriti (Kalmus, Masso & Linno, 2015), kasutades selleks QCAmapi andmetötluskeskkonda. Usaldusväarsuse suurendamiseks kaasati kaaskodeerija, kes kontrollis osaliselt autori poolt saadud kategooriate sobivust, kuid kuna enamuses oli tegemist märksõnadega, siis erilisi lahknevusi ei esinenud. Saadud kategooriad toodi välja üldistatud kujul, mis oli antud töö tulemuste esitamisel vajalik.

3. Tulemused

Käesoleva magistr töö eesmärgiks oli välja selgitada juhtide hinnangud koostöö toimimisele koolieelsetes lasteasutustes. Järgnevalt on esitatud saadud tulemused uurimisküsimuste järgi.

3.1 Juhtide hinnang enda juhtimiskäitumisele

Antud osas püütakse leida vastuseid sellele, milliseks hindavad juhid ise oma juhtimiskäitumist ning mis on olulisemad omadused juhiameti juures.

Küsimusega, milliseks juhiks vastajad ennast peavad, selgus, et enamik juhte, 202 (86,7%) kaasavad alati oma töötajaid otsuste tegemisse ning nad hindavad koostöist tegutsemist, seega võib neid juhtimisstiililt pidada demokraatlikeks. 10 (4,3%) vastanutest võimaldavad oma töötajatele täieliku vabaduse, usaldavad neid ning annavad otsustusõiguse õpetajatele, mistõttu võib neid pidada rohkem “las minna” stiiliga juhtideks. 4 (1,7%) juhti võib juhtimisstiililt pidada pigem autokraatlikuks, sest nad tahavad alati kõigea kursis olla ja peavad ennast otsustajaks. Ülejäänud 17 (7,3%) vastajat on oma juhtimisstiililt kombineeritud ehk neile on omane midagi nii ühest kui teisest juhtimisstiilist.

Järgnevalt paluti vastajatel analüüsida juhile vajaminevaid isikuomadusi. Etteantud vastusevariantidest paluti neil valida viis varianti, mida nad peavad enda ameti juures olulisemateks, ilma milleta ei saaks nende hinnangul kuidagi juhi ametit pidada. Ülevaade juhtide eelistatud variantidest on pingerea alusel välja toodud alljärgnevas tabelis (Tabelis 2).

Juhid hindasid kõige olulisemateks järgmised iseloomuomadused: koostööaldis (136 vastajat, 58,4%), muutustele avatud (134 vastajat, 57,5%), motiveeriv (132 vastajat, 56,7%), usaldusväärne (124 vastajat, 53,2%) ning toetav (112 vastajat, 48,1%).

Tabel 2. Juhtide hinnang olulistele isikuomadustele.

Isikuomadused	Vastajate sagedus N (%)	Isikuomadused	Vastajate sagedus N (%)
Koostööaldis	136 (58,4)	Avatud meelega	49 (21,0)
Muutustele avatud	134 (57,5)	Mõistev	45 (19,3)
Motiveeriv	132 (56,7)	Hea kuulaja	44 (18,9)
Usaldusväärne	124 (53,2)	Diskreetne	38 (16,3)
Toetav	112 (48,1)	Sõbralik	37 (15,9)
Hea suhtleja	93 (39,9)	Hooliv	34 (14,6)
Lugupidav	69 (29,6)	Loov	28 (12,0)
Paindlik	69 (29,6)	Kontrolliv	4 (1,7)
		Konkreetne (vastaja kirjutas „Muu“ reale)	1 (0,4)

Märkus. N- sagedus kordades; %- sagedus protsentuaalselt.

Küsimustele, millised on juhtide tugevad ja arendamist vajavad küljed, lasti neil vastata avatud vastustena, sest nii said nad ise ennast antud valdkonnas põhjalikumalt analüüsida. Enda tugevusena tõi 76 juhti (32,6%) välja oskuse koostööd teha. 75 vastajat (32,1%) leidis, et nad on uuendusmeelsed ja muutustele avatud. Samuti leidsid juhid, et nende tugevuseks antud ametikohal on suuresti see, et nad on paindlikud, nii vastas 66 juhti (28,3%), empaatilised on 55 juhti (23,6%) ning usaldusväärsed on 47 juhti (20,1%). Nad usaldavad oma töötajaid ja usuvad, et ka neid saab usaldada. 30 vastajat (12,8%) peab oma tugevuseks kogemusi, kas siis praegusel ametikohal või eelnevat kogemust õpetajana. Nii mõnigi juht tõi välja selle, et on enne praegust ametikohta ka õpetaja ametit pidanud, mistõttu leidsid nad, et on oma valdkonnas piisavalt pädevad ja kogenud. Lisaks peeti vähemal määral tugevuseks suhtlemis- ja kuulamisoskust.

Oma hinnanguid enda arenguvajadustele andis 206 juhti. Kõige enam toodi välja vähesed IT-alased teadmised antud ametikohal, seda hindas 23 juhti (11,1%). Muutuste ja uuendustega kaasas käimine valmistab juhtide seas raskusi, nii leidis 23 juhti (11,1%). Samuti tõi 22 juhti (10,6%) välja oskamatus ja ka väheseid võimalusi oma aega planeerida. Olulisteks arendamist vajavateks puudusteks tõi vastajad välja veel enesekehtestamise 21 juhti (9,7%) ja oskamatus töötajaid piisavalt motiveerida, nii leidis 20 juhti (9,7%). Nad küll teevad seda, aga tahaksid seda veel paremini ja rohkem osata. Delegeerimisoskuse puudumist ja julgust seda rohkem teha, tõi välja 19 juhti (9,2%). Vastajad tõi välja ka oskamatus töötajaid kaasata, millest tulenevalt on koostöö vahel raskendatud, seda leidis 17 juhti (8,2%). 12 juhti (5,9%) hindasid oma juriidilisi teadmisi mitte kõige professionaalsemateks, kuna seadusandlus on pidevas muutumises, siis on

raske sellega järjepidevalt kursis olla. Vähemal määral leiti, et arendamist vajaksid suhtlemisoskused ning esinemisoskused. Vahel tekib raskusi enese arusaadavalt väljendamise osas. Juhid tõid välja, et just koosolekute läbiviimine ja üldse avalik esinemine on kohati nende nõrkuseks ja nad sooviksid seda paremini osata. Erivajadustega laste üha suurenev kontingent nõuab ka juhtidelt rohkem teadmisi erivajaduste kohta ja seetõttu tunnevad juhid, et nad tahaksid osata rohkem õpetajaid selles valdkonnas aidata ja toetada. Samuti hinnati ebapiisavaks keelteoskust ning projektide kirjutamise oskust.

Järgnevalt on välja toodud juhtide hinnangud oma juhtimiskäitumisele ning milliseks nad hindavad tööd oma ametikohal. Vastajatele esitati 12 väidet, millest saadud positiivsete vastuste osakaal on välja toodud alljärgnevas tabelis (Tabel 3).

Tabel 3. *Juhtide hinnang enda juhtimiskäitumisele.*

Väide	Nõustujate osakaal N (% vastajatest)	M	SD
Tegelen igapäevaselt rohkem administratiivse juhtimisega.	124 (53,3)	3,61	1,045
Tegelen igapäevaselt rohkem pedagoogilise juhtimisega.	119 (51,1)	3,42	1,028
Tunnen, et olen oma töös edukas.	171 (73,4)	3,92	0,721
Pean oma tööd vajalikuks.	229 (98,3)	4,80	0,440
Tunnen, et õpetajad väärtustavad mind juhina.	210 (90,1)	4,32	0,659
Tegelen pidevalt enesetäiendamisega.	216 (92,7)	4,47	0,695
Tunnen, et minu töökoormus on liiga suur.	123 (52,8)	3,57	1,019
Leian, et minu töötasu tehtud töö eest on väike.	121 (51,9)	3,49	1,059
Tunnen, et olen stressis ja läbipõlenud.	31 (13,3)	2,25	1,066
Saan ise otsustada oma tööaja üle.	118 (50,6)	3,37	1,092
Leian, et mul on piisavalt aega õpetajate jaoks.	104 (44,7)	3,28	1,016
Olen kõigega kursis, mis asutuses toimub.	169 (72,5)	3,98	0,806

Märkus. N- sagedus; %- vastajate protsent; M- aritmeetiline keskmine; SD- standardhälve

Tulemustest selgub, et oma tööd peavad vajalikuks ja hindavad kõrgelt 229 juhti (98,3%) . Samuti leiavad 210 vastanut (90,1%), et neid juhina väärtustatakse. Juhid tegelevad igakülgse enesearendamisega, nii vastas 216 (92,7%) vastajat. Juhid ei tunnista ennast stressis ega läbipõlenud olevat, sest ainult 31 (13,3%) juhtidest nõustus selle väitega. Vastajad olid oma hinnangutes erimeelsemad seitsme väite osas, mille standardhälve oli üle 1,0. Hinnangud erinesid stressi ja läbipõlemises osas (SD=1,066), selles, kas juhtkonnal on piisavalt aega õpetajate jaoks (SD=1,016) ning selles, et töötasu tehtud töö eest on liiga väike (SD=1,059). Eri meelt oldi veel väidete osas, et saadakse ise otsustada oma tööaja üle (SD=1,092), töökoormus on liiga suur (SD=1,019) ning väidetes, et tegeletakse igapäevaselt rohkem administratiivse juhtimisega (SD=1,045) ja tegeletakse igapäevaselt rohkem pedagoogilise juhtimisega (SD=1,028).

Mann-Whitney U-test näitas, et direktorite ja õppealajuhatajate hinnangutes oma juhtimiskäitumisele on statistiliselt olulisi erinevusi kahe väite osas. Erinevused on välja toodud allolevas tabelis (Tabel 4).

Tabel 4. Direktorite ja õppealajuhatajate hinnangute erinevused enda juhtimiskäitumisele.

Väide	Ametinimetus	N	Keskm	U	p
Tegelen igapäevaselt rohkem administratiivse juhtimisega.	Direktor	139	137,42	3693	0,000*
	Õppealajuhataja	94	86,80		
Tegelen igapäevaselt rohkem pedagoogilise juhtimisega.	Direktor	139	94,13	3353,5	0,000*
	Õppealajuhataja	94	150,82		

Märkus. N- vastajate arv; Keskm- keskmine astak; U- statistik; p- statistiline olulisus *p<0,05.

Õppealajuhatajatega võrreldes tegelevad direktorid enda hinnangul igapäevaselt rohkem administratiivse juhtimisega, samal ajal kui õppealajuhatajad tegelevad igapäevaselt rohkem pedagoogilise juhtimisega.

3.2 Õpetajate kaasamine valikute ja otsuste tegemisse

Käesolevas osas paluti juhtidel hinnata, milliste valikute ja otsuste tegemisse nad õpetajaid igapäevaselt kaasavad. Tulemused on välja toodud alljärgnevas tabelis (Tabel 5).

Tabel 5. *Juhtide hinnang õpetajate kaasamisele.*

Väide	Nõustujate osakaal N (% vastajatest)	M	SD
Juhtkond kaasab õpetajaid juhtimisotsustesse.	208 (89,2)	4,29	0,675
Õpetajad vastutavad ise oma töö toimimise ja kvaliteedi eest.	216 (92,7)	4,46	0,688
Õpetajad hindavad oma töökeskkonda ja arendavad seda vastavalt oma hinnangutele.	220 (94,4)	4,44	0,614
Töötajatel on otsustusõigus oma töökeskkonna kujundamisel.	222 (95,3)	4,52	0,616
Juhtimisülesanded jagatakse juhtkonna ja õpetajate vahel.	135 (58,0)	3,69	0,905
Vastutus laste heaolu ja arengu eest on jagatud võrdselt õpetajate ja juhtkonna vahel.	205 (87,9)	4,36	0,765
Koosolekutel/ped nõukogus võetakse otsuseid vastu hääletamise teel.	207 (88,9)	4,53	0,731
Suhtlen õpetajatega igapäevaselt.	221 (94,8)	4,55	0,593

Märkus. N- sagedus; %- vastajate protsent; M- aritmeetiline keskmine; SD- standardhälve.

Õpetajate igakülgset kaasatust juhtkonna juhtimisotsustesse hindas kõrgeks 208 (89,2%) juhti. Seda, et töötajatel on vabadus ise otsustada oma töökeskkonna kujundamise üle, arvas 222 juhti (95,3%) ning üldiselt leiti, et õpetajad hindavad oma töökeskkonda ning arendavad seda vastavalt oma hinnangutele (220 vastajat, 94,4%). Päris paljude vastajate hinnangul on õpetaja ise vastutav oma töö toimimise ja selle kvaliteedi tagamise eest, selle väitega oli nõus 216 juhti (92,7%). Väide, et suheldakse õpetajatega igapäevaselt, sai samuti kõrged hinnangud, nii arvas 221 (94,8%) juhti. Antud osas oldi oma hinnangute andmises erimeelsemad selle väite osas (SD=0,905), mis puudutab juhtimisülesannete jagamist juhtkonna ja õpetajate vahel. Ülejäänud hinnangutes erilisi kõikumisi ei esinenud.

Mann-Whitney U testiga esinesid mõned olulised statistilised erinevused direktorite ja õppealajuhatajate hinnangutes (Tabel 6).

Tabel 6. Direktorite ja õppealajuhatajate hinnangute erinevused õpetajate kaasamisse.

Väide	Ametinimetus	N	Keskm	U	p
Juhtkond kaasab õpetajaid juhtimisotsustesse.	Direktor Õppealajuhataja	139 94	128,19 100,45	4977	0,001*
Õpetajad hindavad oma töökeskkonda ja arendavad seda vastavalt oma hinnangutele.	Direktor Õppealajuhataja	139 94	124,94 105,65	5466	0,017*
Suhtlen õpetajatega igapäevaselt.	Direktor Õppealajuhataja	139 94	108,35 129,79	5330,5	0,006*

Märkus. N- vastajate arv; Keskm- keskmine astak; U- statistik; p- statistiline olulisus *p<0,05.

Direktorid ja õppealajuhatajad erinesid oma hinnangutes väites, et juhtkond kaasab õpetajaid juhtimisotsustesse (U=4977; p<0,001). Samuti läksid juhtide hinnangud lahku selles osas, et õpetajad hindavad oma töökeskkonda ja arendavad seda vastavalt oma hinnangutele (U=5466; p<0,017). Õpetajatega igapäevaselt suhtlemise osas oli samuti statistiliselt oluline erinevus (U=5330,5; p<0,006), milles õppealajuhatajad hindasid seda kõrgemalt kui direktorid. Üldiselt hindasid antud väiteid direktorid kõrgemalt.

Autori hinnangul oli oluline välja selgitada, milliste teemade ja otsuste tegemise juures kaasab juhtkond õpetajaid ning millised on selleks kõige sagedasemad võimalused. Välja on toodud vastanute arv ja protsent koguarvust (Tabel 7).

Antud pingereast selgub, et peaaegu kõik vastajad kaasavad õpetajaid ürituste korraldamisse, seda meelt on 231 juhti (99,1%). Samuti kaasab lasteaia juhtkond õpetajaid just pedagoogilise juhtimisega seotud protsessidesse, näiteks arengu- ja tegevuskava koostamisse, nii arvas 226 vastanut (97,0%). Õpetajad on kaasatud ka lasteaia väärtuste kujundamisse, seda 221 (94,8%) juhi hinnangul.

Tabel 7. Juhtide hinnang kaasamisvõimalustele.

Teema	Vastajate sagedus N (%)	Teema	Vastajate sagedus N (%)
Ürituste korraldamine	231 (99,1)	Personaliga seotud otsused (uute töötajate värbamine)	180 (77,3)
Arengukava koostamine	226 (97,0)	Eelarve planeerimine	93 (39,9)
Tegevuskava koostamine	226 (97,0)	Võimalus valida ise oma tööaeg	86 (36,9)
Lasteaia väärtuste kujundamisel	221 (94,8)	Õppekava koostamine (vastaja kirjutas „Muu“ reale)	1 (0,4)
Töö huvigruppidega	217 (93,1)	Töövahendite tellimine (vastaja kirjutas „Muu“ reale)	1 (0,4)
Temaatilised töökoosolekud/töögrupid	211 (90,6)	Koosolekute juhtimine ja dokumentatsiooni koostamine (vastaja kirjutas „Muu“ reale)	1 (0,4)
Sisehindamine	193 (82,8)		

Märkus. N- sagedus kordades; %- sagedus protsentuaalselt.

Vastajatel paluti vabas vormis lahti mõtestada, mida tähendab nende jaoks õpetajate kaasamine. Kuna tegemist polnud kohustusliku küsimusega, vastas sellele 203 (87,1%) juhti. Küsimusele jättis vastamata 30 (12,9%) juhti. Enamus vastajatest mõistab kaasamist üpriski sarnaselt. Nende jaoks tähendab see õpetajate arvamuse küsimist ja võimalusel sellega arvestamist, tunnistatakse, et alati ei ole võimalik kõigi arvamuste ja ettepanekutega arvestada. Oluliseks peeti ka vastutuse jagamist, näiteks töögruppidesse kuulumine pidavat õpetajas tekitama tunde, et ta on kaasatud. Olulise aspektina toodi välja ka pidev suhtlemine omavahel ja info jagamine. Õpetaja peab olema kursis, mis lasteasutuses toimub ning juhid tõid välja ka selle, et õpetaja on oma ala spetsialist, ilma kellela organisatsioon ei saakski toimida. Tulemused on paremad, kui tehakse otsuseid koos õpetajatega, tegutsetakse ühiste eesmärkide nimel.

3.3 Koostöö toimimine lasteaia juhtide hinnangul

Antud osas paluti juhtidel hinnata koostöö toimimist lasteaias. Juhtidele esitati 17 väidet, mis puudutasid erinevate tasandite omavahelise koostöö toimimist. Positiivselt nõustujate osakaal on kokkuvõtvalt esitatud alljärgnevas tabelis (Tabel 8).

Tabel 8. Juhtide hinnang omavahelisele koostöö toimimisele erinevate osapoolte vahel.

Väide	Nõustujate osakaal N (% vastajatest)	M	SD
Juhtkond jagab omavahel tööülesandeid.	192 (82,4)	4,36	0,900
Õpetajad on teadlikud oma peamistest tööülesannetest.	188 (80,7)	4,28	0,930
Õpetajad on muutustele avatud.	139 (59,6)	3,67	0,791
Tööõhkkond lasteaias on positiivne.	223 (95,7)	4,23	0,513
Õpetajad on rahul oma töötingimustega.	206 (88,4)	4,04	0,540
Õpetajatel on võimalik saada juhtkonnapoolset abi/juhendamist.	231 (99,4)	4,64	0,500
Uutele töötajatele määratakse mentor.	173 (74,3)	4,03	1,131
Juhtkond toetab õpetajaid probleemsetes olukordades.	226 (97,0)	4,67	0,530
Õpetajad pöörduvad oma mures just minu poole.	219 (94,0)	4,32	0,598
Õpetajatega viiakse igal aastal läbi arenguvestlusi.	195 (83,7)	4,42	0,828
Õpetajad on teadlikud oma peamistest tööülesannetest.	233 (100)	4,78	0,414
Infovahetus töökeskkonnas on funktsionaalne ja läbipaistev.	223 (95,7)	4,47	0,580
Õpetajate ja juhtkonna vahel on hästi toimiv koostöö.	220 (94,5)	4,42	0,612
Õpetajad pingutavad heade töösuhete hoidmise nimel.	196 (84,1)	4,17	0,758
Lapsevanemate ja õpetajate koostöö toimib hästi.	216 (92,7)	4,29	0,609
Koostöö õpetajate ja tugispetsialistide vahel toimib hästi.	198 (87,6)	4,38	0,926
Koostöö lasteaias ja teiste asutuste (nt kool, raamatukogu jne) vahel on toimiv.	210 (90,2)	4,51	0,738

Märkus. N- sagedus; %- vastajate protsent; M- aritmeetiline keskmine; SD- standardhälve.

Juhtidest 233 (100%) nõustub väitega, et õpetajad on teadlikud oma tööülesannetest ning 206 (88,4%) juhti nõustuvad, et õpetaja on rahul oma töötingimustega. Seda, et õpetajatel on võimalus saada juhtkonna poolset abi ja juhendamist, arvas 231 juhti (99,4%) ning samuti oldi veendunud, et õpetajaid toetatakse probleemsetes olukordades (226 vastanut, 97,0%).

Tööõhkkonda lasteaias hindas heaks 223 juhti (95,7%), heaks hinnati ka hästi toimivat koostööd õpetajate ja juhtkonna vahel (220 vastanut, 94,5%). Väitega, et infovahetus töökeskkonnas on funktsionaalne ja läbipaistev, nõustus 223 (95,7%) vastajat. Samuti hinnati kõrgelt koostööd teiste asutustega (210 vastajat, 90,2%) ning õpetajate koostööd teiste spetsialistidega (198 vastajat, 87,6%). Õpetajate avatust muutustele uskus vaid 139 juhti (59,6%). Vastajad olid oma hinnangutes erimeelt väites, et uutele töötajatele määratakse mentor (SD=1,131).

Direktorite ja õppealajuhatajate hinnangutes oli oluliselt statistilisi erinevusi Mann-Whitney U testiga kaheksa väite korral (Tabel 9).

Tabel 9. Direktorite ja õppealajuhatajate hinnangute erinevused koostööle.

Väide	Ametinimetus	N	Keskm	U	p
Õpetajad on muutustele avatud.	Direktor	139	127,36	5093,5	0,002*
	Õppealajuhataja	94	101,69		
Ühine missioon ja väärtused kajastuvad ka õpetajate igapäevatoös.	Direktor	139	137,42	3693	0,000*
	Õppealajuhataja	94	86,80		
Tööõhkkond lasteaias on positiivne.	Direktor	139	126,94	5151,5	0,001*
	Õppealajuhataja	94	102,30		
Uutele töötajatele määratakse mentor.	Direktor	139	124,17	5536,5	0,035*
	Õppealajuhataja	94	106,40		
Juhtkond toetab õpetajaid probleemsetes olukordades.	Direktor	139	124,42	5501	0,010*
	Õppealajuhataja	94	106,02		
Õpetajate ja juhtkonna vahel on hästi toimiv koostöö.	Direktor	139	131,82	4473,5	0,000*
	Õppealajuhataja	94	95,09		
Õpetajad pingutavad heade töösuhete hoidmise nimel.	Direktor	139	126,94	5151,5	0,001*
	Õppealajuhataja	94	102,30		
Koostöö lasteaias ja teiste asutuste (nt kool, raamatukogu) vahel on toimiv.	Direktor	139	123,35	5650,5	0,041*
	Õppealajuhataja	94	107,61		

Märkus. N- vastajate arv; Keskm- keskmine astak; U- statistik; p- statistiline olulisus *p<0,05.

Direktorid hindasid kõiki väiteid kõrgemalt, kui seda tegid õppealajuhatajad. Vastajad olid erinevatel arvamustel väidetes, et õpetajad on muutustele avatud ($U=5093,5$; $p<0,002$), ühine missioon ja väärtused kajastuvad õpetajate igapäevatoos ($U=3693$; $p<0,000$), tööühikond lasteaias on positiivne ($U=5151,5$; $p<0,001$), õpetajatel on võimalus saada juhtkonnapoolset abi ($U=4964$; $p<0,000$) ning väites, et juhtkond õpetajaid probleemsetes olukordades toetab ($U=5501$; $p<0,010$). Vastajate vastustes oli ka statistiliselt oluline erinevus juhtkonna ja õpetajate omavahelise koostöö toimimise kohta ($U=4473,5$; $p<0,000$).

Juhtidelt küsiti sagedamini kasutatavaid igapäevaseid koostöövorme õpetajatega. Siinkohal ei olnud oluline välja selgitada meetodi kasutamise sagedus, kui tihti seda rakendatakse, vaid oluline oli välja selgitada üleüldine kasutamise tendents. Kokkuvõtvalt on tulemused tabelis, milles on välja toodud positiivselt vastanute arv ja protsent koguarvust (Tabel 10).

Tabel 10. Juhtide hinnang enim kasutatavatele koostöövormidele.

Koostöövormid	Vastajate sagedus N (%)	Koostöövormid	Vastajate sagedus N (%)
Koosolekud/infotunnid/ped. nõukogud	215 (92,3)	Ajurünnakud	76 (32,6)
Arenguvestlused	206 (88,4)	Mõttetalgud/mõttekojad	71 (30,5)
Õpetajalt õpetajale õppimised/kogemuste jagamised	200 (85,8)	Ideekorjed	58 (24,9)
Ümarlauad/töögrupi koosviibimised	191 (82,0)	Kovisioonid	24 (10,3)
Külastused teistesse lasteaedadesse	183 (78,5)	Maailmakohvik	22 (9,4)
Avatud lahtised tegevused	174 (75,1)	Ring	16 (6,9)
Projektide kirjutamine	145 (62,2)	Grupisupervisioonid	16 (6,9)
Juhtrühmade moodustamine	123 (52,8)	Avatud ruumi meetod	11 (4,7)

Märkus. N- sagedus kordades; %- sagedus protsentuaalselt.

Kõige tavapärasemaks koostöö vormiks valiti koosolekud ja pedagoogilised nõukogud (215 vastajat, 92,3%). Samuti peeti oluliseks arenguveestlusi, mida märkis 206 juhti (88,4%) ning küllaltki suur osakaal vastanutest tõi välja õpetajalt õpetajale õppimise (200 juhti, 85,8%). Igasugused muud meetodid on lasteaias vähem kasutusel.

Juhid töid välja mitmeid erinevaid infovahetuse viise (Tabel 11), mida nad lasteaias juhtimisel kasutavad. Antud tabelis on välja toodud positiivsete vastajate sagedus ja protsent.

Info vahetamine ja jagamine toimub suures osas just suuliselt, antud variandi valis 174 (74,7%) vastajat. Meili teel jagab lisaks infot 103 vastajat (44,2%). Küllaltki populaarne info jagamise viis juhtide seas on ka eLasteaed Eliis, seda kasutab 98 vastanut (42,1%).

Tabel 11. Juhtide hinnang igapäevase infovahetuse jagamisele juhtkonna ja õpetajate vahel.

Infovahetuse viis	Vastajate sagedus N (%)	Infovahetuse viis	Vastajate sagedus N (%)
Suuliselt info jagamine.	174 (74,7)	Stuudiumi kaudu	6 (2,6)
Meili teel	103 (44,2)	Muul viisil (vastaja kirjutas „Muu“ reale)	8 (3,4)
eLasteaed Eliis kaudu.	98 (42,1)	hommikukogunemine, lõunaring, valge tahvel, <i>google drive</i> , muu elasteaed, <i>Viberi</i> keskkond.	
Paberil infotahvil.	30 (12,9)		
Majasisesest arvutivõrgu kaudu.	24 (10,3)		
Sotsiaalmeedia (nt <i>Facebooki</i> grupi) kaudu.	20 (8,6)		

Märkus. N- sagedus kordades; %- sagedus protsentuaalselt.

Vähem kasutatakse info jagamiseks infotahvleid (30 juhti, 12,9%), majasisest arvutivõrku (24 juhti, 10,3%), sotsiaalmeediat (20 juhti, 8,6%) ning Stuudiumi (6 juhti, 2,6%). Lisaks väljapakutud variantidele vahetab igapäevast infot õpetajatega muul viisil 8 juhti (3,4%).

3.4 Õpetajate motiveerimine ja tunnustamine lasteaias

Antud osas tuuakse välja, kui motiveeritud on õpetajad oma tööd tehes ja milliseid motiveerimise ja tunnustamise viise juhid lasteaias rakendavad. Juhtidele esitati neli väidet õpetajate motiveerituse osas, saadud tulemused on esitatud alljärgnevas tabelis, välja on toodud positiivsete vastajate sagedus ja protsent (Tabel 12).

Tabel 12. *Juhtide hinnang õpetajate motiveeritusele.*

Väide	Nõustujate osakaal N (% vastajatest)	M	SD
Õpetajad on oma tööd tehes motiveeritud.	171 (73,4)	3,92	0,693
Õpetajatel on võimalus ennast erialaselt täiendada.	231 (99,1)	4,79	0,429
Õpetajad kujundavad ise oma töökeskkonna.	227 (97,4)	4,66	0,527
Õpetajad on huvitatud enda pidevast erialasest arengust.	207 (88,8)	4,33	0,681

Märkus. %- vastajate protsent; M- aritmeetiline keskmine; SD- standardhälve

Väitega, et õpetajad on oma tööd tehes motiveeritud, nõustub 171 (73,4%) juhti. Väitega, et õpetajatel on võimalus ennast erialaselt täiendada, nõustus 231 (95,7%) juhti. Kõrged hinnangud said ka väited, et õpetajad kujundavad ise oma töökeskkonna 227 juhti (97,4%) ning 207 juhi (88,8%) hinnangul on õpetajad oma erialasest arengust huvitatud.

Statistiliselt olulisi erinevusi direktorite ja õppealajuhatajate vastustes esines Mann-Whitney U testiga ühe väite osas (Tabel 13).

Tabel 13. *Direktorite ja õppealajuhatajate hinnangute erinevused õpetajate motiveeritusele.*

Väide	Ametinimetus	N	Keskm	U	p
Õpetajatel on võimalus ennast erialaselt täiendada.	Direktor	139	124,37	5508,5	0,004*
	Õppealajuhataja	94	106,10		

Märkus. N- vastajate arv; Keskm- keskmine astak; U- statistik; p- statistiline olulisus *p<0,05.

Väitega, et õpetajatel on võimalus ennast erialaselt täiendada (U=5508,5; p<0,004), nõustusid direktorid rohkem kui seda tegid õppealajuhatajad.

Järgnevalt on välja toodud juhtide hinnangud tunnustamise ja motiveerimise viisidele. Küsimus koosnes 12 valikvariandist, mille abil selgitati välja, milliseid väljapakutud variante juhid sagedamini oma lasteaias rakendavad (Tabel 14).

Tabel 14. Juhtide hinnang enim rakendatavatele motiveerimise ja tunnustamise viisidele.

Väide	Nõustujate osakaal N (% vastajatest)	M	SD
Ühisüritused/õppekäigud.	180 (77,3)	4,08	0,773
Koolitused (nii lasteaiaaastases kui -välised).	197 (84,5)	4,22	0,731
Personaalselt suuliselt tänades.	218 (93,5)	4,48	0,657
Tunnustamine kolleegide ees.	190 (81,5)	4,12	0,750
Vaba aja andmine/kinkimine.	70 (30,0)	3,10	0,657
Lisaülesannete eest palgalisa maksmine.	136 (58,4)	3,63	1,208
Preemia maksmine (ühekordne nt jõulud, õpetajate päev).	138 (59,2)	3,67	1,177
Preemia/lisatasu maksmine eriti heade töötulemuste eest.	76 (32,7)	2,94	1,290
Tänamine tänu või aukirjaga.	135 (58,0)	3,64	1,071
Lilled kinkimine.	142 (60,9)	3,74	1,064
Lasteaiaaastasese tiitli andmine.	110 (47,3)	3,12	1,582
Lasteaia meene kinkimine.	103 (44,2)	3,21	1,351

Märkus. %- vastajate protsent; M- aritmeetiline keskmine; SD- standardhälve.

Kõige sagedasemaks motiveerimise ja tunnustamise viisiks, mida juhid oma majas rakendavad, hinnati suulist tänamist ja tunnustamist, selle valis 218 vastanut (93,5%). Tunnustamist kolleegide ees pidas sagedaseks 190 juhti (81,5%). Samuti hindas juhtkond sagedaseks õpetajate motiveerimist koolituste (197 vastanut, 84,5%) ja ühisürituste (180 vastanut, 77,3%) näol. Materiaalsed motiveerimise ja tunnustamise viisid on lasteaedades vähem kasutusel, mistõttu said need juhtide poolt madalamaid hinnanguid.

Vastajad olid erinevatel seisukohtadel neljal korral, mille standardhälve oli üle 1,2. Hinnangud lahknesid järgmiste tunnustusviiside puhul: lisaülesannete eest palgalisa maksmine (SD=1,208), preemia maksmine eriti heade töötulemuste eest (SD=1,290), lasteaia meene (SD=1,351) ning lasteaiaaastasese tiitli kinkimine (SD=1,582).

Statistilisi erinevusi direktorite ja õppealajuhatajate hinnangutes motiveerimise ja tunnustamise viisidele võrreldi Mann-Whitney U- testiga, mis näitas, et 7 väite osas 12-st esines olulisi erinevusi (Tabel 15).

Tabel 15. *Direktorite ja õppealajuhatajate hinnangute erinevused motiveerimise ja tunnustamise viisides.*

Väide	Ametinimetus	N	Keskm	U	P
Ühisüritused/ Õppekäigud	Direktor	139	127,67	5050,5	0,002*
	Õppealajuhataja	94	101,23		
Koolitused (nii lasteaiasisesed kui - välised)	Direktor	139	126,76	5177	0,003*
	Õppealajuhataja	94	102,57		
Tunnustamine kolleegide ees	Direktor	139	123,94	5568,5	0,038*
	Õppealajuhataja	94	106,74		
Lisaülesannete eest palgalisa maksmine	Direktor	139	127,87	5022	0,002*
	Õppealajuhataja	94	100,93		
Preemia maksmine(ühekordne nt jõulud, õpetajate päev)	Direktor	139	125,17	5398	0,020*
	Õppealajuhataja	94	104,93		
Preemia/lisatasu maksmine eriti heade töötulemuste eest	Direktor	139	124,18	5535	0,043*
	Õppealajuhataja	94	106,38		
Lilled kinkimine	Direktor	139	125,33	5375	0,017*
	Õppealajuhataja	94	104,68		

Märkus. N- vastajate arv; Keskm- keskmine astak; U- statistik; p- statistiline olulisus *p<0,05.

Direktorid ja õppealajuhatajad hindasid oma lasteasutuses kasutatavate motiveerimise ja tunnustamise viise küllaltki erinevalt. Kõiki tabelis olevat seitset varianti hindasid direktorid skaalal kõrgemaks ja sagedasemaks, kui seda tegid õppealajuhatajad.

Juhtidel paluti lisaks väljapakutud variantidele lisada omapoolseid motiveerimise ja tunnustamise viise, mida nad lisaks uurija poolt välja pakutud variantidele veel oma lasteaias rakendavad. Tegemist oli avatud ja vabatahtliku küsimusega, millele vastas 57 (24,5%) juhti. Õpetajaid esitatakse nii valla, maakonna kui ka vabariigi tunnustusprogrammide nominentideks, nt “Aasta õpetaja”, “Aasta kolleeg”, “Aasta tegija”. Samuti märkavad ja tänavad kolleegid üksteist: on n.ö parima kolleegi tunnustus, kus valitakse näiteks “Sõbralik kolleeg”, “Parim rühm”, “Aasta särasilm” ja palju muud. Tööjuubelite puhul peetakse töötajaid meele, kinkides neile kas siis meene või tänukirja. Tunnustust jagatakse veel ka meili teel infokirjade kaudu, kodulehel, aga ka infotahvlil, kuhu iga kolleeg saab teha kiitvaid tähelepanekuid oma kaaskolleegide kohta. Näiteks üks vastaja tõi välja, et neil on stendi peal “suur magus maasikas”, kuhu lisatakse jooksvalt tänu- ja tunnustusavaldusi. Tehakse ka tänuüritusi, kuhu kutsutakse ka

koostööpartnerid, lisaks toimuvad ühiselt peetavad üritused nagu näiteks jõulud, õppeaasta alguse tähistamine ja sünnipäevad. Mitu vastajat tõi välja ka selle, et võimaldavad õpetajale kooliõpetajaga võrdset ametlikku puhkust 56 kalendripäeva ning lisaks makstakse heade töötulemuste ja silmapaistmise eest kas lisatasu või preemiat. Nii mõnigi juht leidis, et just paindlikkus ja vahetu suhtlemine ongi motiveerimise ja tunnustamise juures üks olulisemaid näitajaid, mistõttu peab juht igapäevaselt olema kursis, mis rühmades toimub, suhtlema ja märkama.

4. Arutelu

Magistritöös anti ülevaade koolieelse lasteasutuse juhtimisest ning olulisematest viisidest koostöö toimimiseks erinevate juhtimistasandite vahel. Püstitati neli uurimisküsimust, mille üle arutletakse antud peatükis, analüüsides saadud tulemusi varasemate uurimustega. Lisaks tuuakse välja töö piirangud ja tugevused, töö praktiline väärtus ning soovitusi edasiseks uurimuseks.

Esimese uurimisküsimusega uuriti, milliseks hindavad lasteaija juhid ise oma juhtimiskäitumist. Õppealajuhatajate tööülesanneteks on enamasti õppe- ja kasvatustegevuse kontrollimine ja kavandamine koostöös õpetajatega (Leithwood *et al.*, 2004; Salumaa *et al.*, 2007b). Ka antud tööst selgus, et õppealajuhatajad tegelevad igapäevaselt rohkem pedagoogilise juhtimisega ning direktorid administratiivse juhtimisega. Võrreldes saadud tulemusi Johanson (2017) tulemustega, milles õppealajuhatajad hindasid oma töökoormust liialt suureks, siis antud tööst see kinnitust ei leidnud. Juhid kaasavad oma töötajaid otsuste tegemisse ning hindavad suuresti just koostöist tegutsemist. Töö tulemus kinnitab, et juhid on oma juhtimisstiililt demokraatlikud (Kullama, 2018; Siimon & Türk, 2003). Just demokraatlikke juhtimispõhimõtteid järgides, tagatakse edukas koostöö ja õpetajate suurem motiveeritus ja pühendumus oma tööd teha (Achimugu & Obaka, 2019). Tam (2019) seostab juhtimisstiili omandatud haridusega, mida parema erialase ettevalmistusega on juht, seda suurem on tõenäosus, et järgitakse demokraatlikke juhtimispõhimõtteid. See seostub ka saadud töö tulemustega, sest vastajad on väga hea erialase ettevalmistusega, kõigil on omandatud kõrgharidus. Juhid peavad oma tööd vajalikuks ning leiavad, et on selles ka küllaltki edukad ning tunnevad, et neid juhina väärtustatakse. Seda võib samuti seostada demokraatliku juhtimisstiili põhimõtetega, sest õpetajatega suhtlemine ja nende toetamine, tekitab õpetajates rahulolu oma juhiga (Cansoy & Polatcon, 2019). Selgus, et juhid tegelevad pidevalt enesetäiendamisega, mis Bedi ja Kukemelk (2018) ning Ginter ja Kukemelk

(2015) sõnul hoiab ära rahulolematuse oma tööga, millest tulenevalt ei ole ka antud töös osalenud juhid stressis ega tunne läbipõlemise märke.

Isikuomadustest hindasid direktorid ja õppealajuhatajad kõrgelt koostööoskust, motiveerimisoskust ning avatust muutustele. Enda tugevuste iseloomustamiseks tõid juhid välja samuti koostööoskuse ning enda avatuse muutustele ja uuendustele. Nad on paindlikud ja empaatilised ning peavad ennast usaldusväärseteks ning usaldavad ka ise oma töötajaid. See näitab taaskord, et juhid on oma ametis professionaalsed ja edukad, sest enimpakutud ja väljatoodud isikuomadused on kooskõlas haridusasutuse juhi kompetentsi mudeliga (Haridusasutuse juhi kompetentsimudel, 2016). Ka Türk (2001) rõhutab, et juhi olulisemad isikuomadused on kindlasti usaldusväärsus, avatus, tasakaalukus ja meeskonnatöö oskus. Neid peab juht oskama rakendada, sest ainult nii oskab ta juhendada ja juhtida teisi. Tulemustest selgus, et lasteaedade juhid peavad oma tugevuseks kogemusi, kas siis eelnevat kogemust õpetajana või suurt staaži antud ametikohal, mis ühtib ka Tam (2019) väljatooduga, et kogemustel on juhi ametis oluline roll.

Juhtide nõrkusi kaardistades selgus, et nad ei oska oma töötajaid nii hästi motiveerida kui nad seda teha tahaksid. Nad leiavad võimalusi töötajaid motiveerida, aga sooviksid seda veel rohkem ja paremini osata. Ka Kullama (2018) ja Remmel (2018) tulemustest selgus, et juhid peaksid õpetajaid rohkem motiveerima. Veel toodi välja oskamatus tööülesandeid jagada või neid delegeerida, mistõttu jäädakse hätta oma aja planeerimisel. See tulem läheb kokku Pont jt (2008) uuringutulemustega, kus selgus, et koostööd enim takistavam tegur on juhtide hinnangul aja puudumine. Arendamist vajavaks peetakse töötajate kaasamiseks paremaid sellealaseid teadmisi, sest alati ei ole koostöö toimima panemine lihtne. Juhtide silmis on murekohaks ka juriidilised teadmised (seadusandlus), millega on pidevas muutuste keerises keeruline kaasas käia. Sama selgus ka Palusoo (2016) bakalaureusetöö tulemustest, milles direktorid tõid välja seadusandlusalaste täiendkoolituste nappuse. Kuigi käesolevast uuringust selgus, et juhid peavad avatust uuendustele oluliseks omaduseks ning tõid selle välja ka ühe enda tugevusena, peetakse seda enda juures ikkagi nõrgaks ja arendamist vajavaks küljeks. Toodi välja liiga kiiresti toimuvad muutused ühiskonnas, millega ei jõua alati kaasas käia. Nõrgaks peetakse veel teadmisi digimaailmast ning jäädakse hätta enesekehtestamisega.

Teise uurimisküsimusega sooviti teada, milliste valikute ja otsuste tegemisel kaasab lasteaija juhtkond õpetajaid. Tulemused andsid hea ülevaate sellest, et juhtkond kaasab

õpetajaid juhtimisotsustesse ja arvestab võimalusel nende arvamusega. Juhtide hinnangul on õpetajatel oluline roll lasteaias väärtuste kujundamisel. Õpetajaid kaasatakse erinevatesse pedagoogilistesse protsessidesse, mis ühtib ka Heikka & Suhoneni (2019) väljatooduga, et eduka koostöö aluseks on tööülesannete jagamine, mitte ainult administratiivsete tegevuste osas, vaid ka pedagoogilistes ülesannetes. Eelarve planeerimisse aga kaasatakse õpetajaid vähem. Kaasamises on oluline roll suhtlemisel (Murray & McDowall Clark, 2013) ning see toetab hästi ka antud töö tulemust, et juhid suhtlevad õpetajatega päris aktiivselt. Igapäevaselt suhtlevad õpetajatega rohkem õppealajuhatajad.

Kaasamise tähtsust mõistavad juhid küllaltki sarnaselt. Nende jaoks tähendab see õpetajate arvamuse küsimist ja võimalusel sellega arvestamist. Loomulikult ei saa kõikide ettepanekute ja arvamustega alati arvestada, mis ühtib ka Kullama (2018) ja Paur (2017) uurimistulemustega, milles direktorid olid kaasamise mõistest teadlikud ning proovisid endi hinnangul õpetajate ettepanekutega arvestada nii palju, kui see võimalik on. Samuti kirjeldati kaasamist kui ühise vastutuse jagamist, mis (Hargreaves *et al.*, 2014) sõnul tekitab õpetajas tunde, et ta on oluline lüli organisatsioonis. See omakorda suurendab töötaja rahulolu, mis on organisatsiooni arengu seisukohalt oluline (Kallaste & Jaakson, 2005; Paur, 2017).

Kolmanda uurimisküsimusega uuriti, milliseks hindavad lasteaias juhid koostöö toimimist erinevate tasandite vahel. Üldiselt hindasid juhid omavahelise koostöö toimimist lasteaias heaks, kuid hinnangud erinesid selles osas, mis puudutab õpetajatega toimivat koostööd. Direktorid leidsid, et koostöö toimib väga hästi, kuid õppealajuhatajate arvates võiks see olla veel parem. See läheb kokku eelneva tulemusega, et õppealajuhataja teeb õpetajatega rohkem koostööd (Johanson, 2017), mistõttu oskab ta rohkem hinnata koostöö toimimise efektiivsust. Direktoritel pole üha suurenevate töökohustuste tõttu piisavalt aega õpetajatega suhelda (Day & Sammons, 2014; Ginter & Kukemelk, 2015), mistõttu on see jäänud rohkem õppealajuhataja ülesandeks. Juhtide hinnangul on õpetajad rahul oma töötingimustega ning teavad täpselt, millised on nende tööülesanded ning vastutavad ise oma töö toimimise ja kvaliteedi eest. Ka õpetaja kutsestandardis on välja toodud, et õpetaja on ennastjuhtiv ning kavandab oma õppetegevused ise (Kutsekoda, 2020). Heikka & Suhonen (2019) toovad välja, et rahulolu tööga hoiab kõrgena see, kui õpetajad saavad enda töö toimimise eest meeskonnas ise vastutada.

Juhtkond hindab kõrgelt ühist vastutuse võtmist lapse arengu ja heaolu tagamise eest. See omakorda tõestab, et hoolimata sellest, et juht puutub kogu õppeprotsessiga kokku ainult kaudselt

(Leithwood *et al.* 2004; Day & Sammons, 2014), sest õpetaja on see, kes igapäevaselt lastega tegeleb, on juht ikkagi kogu protsessis võtmetähtsusega (Elukestva õppe strateegia 2020, 2014; OECD, 2018). Tööõhkkond lasteaias on positiivne, kuid õppealajuhatajad hindasid seda direktoritest madalamaks, mis võib taaskord olla tingitud sellest, et õppealajuhataja suhtleb õpetajatega igapäevaselt rohkem ja on asutuses oleva sisekliimaga paremini kursis. Rimmel (2018) tulemustest selgub, et direktorid võiksid rohkem õppida, kuidas töötajatega suhelda ning kuidas kujundada paremini sisekliimat. Sama selgus ka käesolevast uurimusest, et juhid hindasid nõrgaks oma suhtlemisuskust, mis antud juhul on organisatsiooni liikmete seas oluline (Murray & McDowall Clark, 2013).

Eduka koostöö aluseks on ühiste visioonide, eesmärkide ja väärtuste olemasolu ja nende kandmine oma töösse (Heikka & Suhonen, 2019). Juhtkonna arvamused selles osas erinesid, nimelt õppealajuhatajad leidsid, et õpetajad ei kanna ühiseid väärtusi ja eesmärke nii palju oma töösse edasi, kuid direktorite hinnangul kajastuvad lasteaias ühine visioon ja väärtused õpetajate igapäevatoos. EFQM Excellence Model (2013) kvaliteedimudeli üheks olulisemaks kvaliteedinäitajaks on just ühine visioon ja missioon, mille nimel töötatakse. Ebakõla võis tekkida sellest, et õppealajuhataja on lasteaias pedagoogiline liider ning on vastutav sisekontrolli teostamise eest (Salumaa *et al.*, 2007a), mistõttu puutub ta õpetajate tööga igapäevaselt rohkem kokku.

Kõige efektiivsemaks ja enim kasutatavamaks koostöövormiks pidasid juhid koosolekuid ja pedagoogilisi nõukogusid. Samuti peetakse heaks koostöövormiks arenguevestlusi, mis annavad juhile hea võimaluse õpetajaga individuaalselt suhelda ja teda motiveerida (Elukestva õppe strateegia 2020, 2014). Hea variandina koostööks toodi välja ka kolleegilt kolleegile õppimist ja oma kogemuste jagamist. Seda on täheldanud ka Harris (2008), et organisatsiooni liikmete seas praktikate jagamine tagab edu, sest just kollektiivsel koostööl on väga oluline roll (Murray & McDowall Clark, 2013). Info jagamine toimub juhtkonna ja õpetajate vahel kõige rohkem suuliselt, kuid peaaegu pooled vastanutest kasutavad info jagamiseks lisaks meili. Küllaltki populaarseks info jagamise viisiks on ka eLasteaed Eliis.

Neljanda uurimisküsimusega sooviti teada saada, milliseid motiveerimise ja tunnustamise viise lasteaias juhid endi hinnangul enim rakendavad. Juhid leiavad, et õpetajad on oma tööd tehes motiveeritud ning et neile on tagatud igakülgseid võimalused tegeleda erialase arenguga, mida õpetajad ka aktiivselt kasutavad, et hoida oma motivatsioon kõrgel.

Kutsestandardi, Õpetaja tase 6 järgi on õpetajatel kohustus tegeleda oma erialaste teadmiste arendamisega (Kutsekoda, 2020).

Eelnevale tuginedes selgus, et igapäevane suhtlemine toimub kõige rohkem suuliselt. Samuti toimub õpetajate motiveerimine tänu ja tunnustust avaldades just suuliselt, sest just juhtkonnapoolne vahetu tagasiside on õpetajatele üks olulisemaid motivaatoreid (Alas, 2004). Saadud tulemus ühtib ka Allik (2012) tööst selgunud õpetajate hinnangutega, milles õpetajad hindavad väga kõrgelt juhtkonnapoolset toetust ja tunnustust, mis omakorda annab juhtkonna ja õpetajate hinnangute võrdluses kompaktse ülevaate.

Materiaalseid meetodeid nagu preemia, lilled ja lasteaiasisesed meened kasutatakse vähem. Seda tõestab ka Remmeli (2018) uurimus, kust selgub, et kuigi õpetajad peavad neid meetodeid tähelepanuväärseks, ootavad nad rohkem ikkagi mittemateriaalset tunnustamist. Juhid tunnustavad õpetajaid nomineerides neid nii lasteasutuse siseselt kui ka väliselt erinevatele konkurssidele, samuti peetakse neid meeles tööjuubelite puhul ja on ka kolleegilt kolleegile märkamist, mis on taaskord kollegiaalse koostöö alus (Murray & McDowall Clark, 2013). Sagedased on ka ühised õppekäigud, ühisüritused ja koolitused.

Magistritöös anti ülevaate juhtimisest, sh koolieelse lasteasutuse juhtimisest, kaasamisvõimalustest, koostööst ning motiveerimisest ja tunnustamisest. Töö eesmärgiks oli välja selgitada juhtide hinnangud koostöö toimimisele koolieelsetes lasteasutustes. Kõigile neljale uurimisküsimusele leiti juhtide hinnangutest lähtuvalt vastused.

Magistritöö piiranguks võib pidada seda, et pole teada, kas vastajad on oma hinnangute andmises lähtunud reaalsest olukorrast või on nad olnud oma hinnangutes rohkem subjektiivsed. Samuti andsid töö tulemused ainult juhtide enda vaate koolieelsetes lasteasutustes toimuvast ning me ei saa teada, kas see vastab tegelikkusele. Lisaks eelnevale võib piiranguks pidada veel seda, et valim ei võimalda tulemuste üldistamist Eesti lasteasutustele.

Töö tugevuseks võib pidada seda, et uuringu tulemused aitavad kaardistada hetkeolukorda koolieelsetes lasteasutustes üle Eesti ning tänu suurele valimile näeme päris aktsepteeritavaid juhtidepoolseid hinnanguid. Samuti annavad töö tulemused ülevaate Eesti lasteasutuste juhtide hinnangutest juhtimisele ja koostööle, mille kohta varasem teadmine puudus. Totalitaarsest süsteemist tulnuna on Ida- Euroopas olnud senini pigem traditsiooniks autoritaarne juhtimisstiil. Nüüdseks on haridussüsteem detsentraliseeritud ehk on mindud üle autokraatlikult juhtimisstiililt demokraatlikule stiilile (Kitsing *et al.*, 2016). Ka antud tööst selgub, et juhid ise hindavad ennast

valdavalt demokraatlikke põhimõtteid järgivateks, mis näitab juhtimisega seotud väärtuste muutumist juhtide hulgas.

Autori arvates pakub magistritöö praktilist väärtust kohalikele omavalitsustele kitsaskohtade määratlemiseks ning juhtidele endile nende arenguvajadustest lähtuvalt igakülgse abi osutamiseks ja lasteasutuses toimiva koostöö veelgi paremaks muutmiseks. Töö tulemuste osas on uuritavad kirjeldanud, millistes teemades neil oleks koolitusi vaja ning millised teemad osutuvad keerulisemateks. Samuti on tulemustest abi ka alustavatele juhtidele, kellel puudub eelnev juhtimiskogemus, sest nagu selgus Mõtsmees (2012) magistritööst, vajavad vähese kogemusega juhid rohkem abi ja juhendamist, sealhulgas mentorit. Algajad juhid saaksid antud tööst juhiseid, kuidas tagada tulemuslik töö koolieelses lasteasutuses. Tulevikus võiks antud teemat uurida just lasteaiaõpetajate hinnanguid küsides, kasutades selleks käesoleva töö instrumenti, mida tuleks kohandada lasteaiaõpetajatele sobivaks. Saadud tulemusi tuleks kindlasti võrrelda käesoleva töö tulemustega.

Tänu sõnad

Töö autor soovib tänada kõiki küsimustikule vastajaid, kes panustasid antud uurimuse valmimisse. Samuti soovib töö autor tänada ka kohalike omavalitsuste haridusspetsialiste, kes edastasid küsitlust uurija soovitud valimile. Tänan ka oma magistritöö juhendajat, kes andis asjakohaseid nõuandeid ja oli töö valmimisel igati abiks. Aitäh mõistva suhtumise ja toetuse eest minu pereliikmetele.

Autorsuse kinnitus

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

Kerli Murd

/allkirjastatud digitaalselt/

20.05.2020

Kasutatud kirjandus

- Achimugu, L., & Obaka, H. (2019). Influence of Principals Leadership Styles on Senior Secondary School Students Achievement in Chemistry. *Sciense Education International*, 30(2), 92-96
- Alas, R. (2004). *Juhtimise alused*. Tallinn: Kirjastus Külim.
- Alas, R. (2001). *Personalijuhtimine*. Tallinn: Kirjastus Külim.
- Alas, R., & Übius, Ü. (2010). *Organisatsioonide arendamine*. Tallinn: Kirjastus Külim.
- Allik, M. (2012). *Lasteaiaõpetajate motiveeritus ja tajutud toetus töökeskkonnas*. Magistritöö. Tartu Ülikool.
- Bakuza, F. (2019). Does leadership exist in early childhood education in Tanzania? In P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd, & M. Waniganayake (Eds.), *Leadership in Early Education in Time of Change Research from five Continents* (pp. 115-137). Toronto: Verlag Barbara Budrich. Külastatud aadressil <https://www.jstor.org/stable/pdf/j.ctvmd84fc.12.pdf?refreqid=excelsior%3A29471516ddf%20b51ff4a9ff1c06a4cd9e6>
- Bedi, K., & Kukemelk, H. (2018). School Principals and Job Stress: The Silent Dismissal Agent and Forgotten Pill in the United Nations Sustainable Development Goal 4. *US-China Education Review B*, 8(8), 357-364.
- Cansoy, R., & Polatcam, M. (2019). The Relationship Between School Principals Leadership and Teachers Organisational Commitment: A Systematic Review. *Bartin University Journal of Faculty of Education*, 8(1), 1-31
- Day, C., & Sammons, P. (2016). *Successful School Leadership*. Education Development Trust. Külastatud aadressil https://www.academia.edu/39885724/Free?email_work_card=title
- Eetikaveeb*. (s.a.). Külastatud aadressil https://www.eetika.ee/et/teaduseetika/teadlase_eetika
- EFQM Excellence Model*. (2013). Külastatud aadressil <https://www.qualityscotland.co.uk/sites/default/files/efqm/EFQM%20Excellence%20Model%20Book%202013.pdf>
- Elukestva õppe strateegia 2020*. (2014). Haridus-ja Teadusministeerium. Külastatud aadressil <https://www.hm.ee/sites/default/files/strateegia2020.pdf>

- Fonsen, E., & Mäntyjärvi, M. (2019). *Diversity of the assessments of a joint leadership model in early childhood education in Finland*. In P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd, & M. Waniganayake (Eds.), *Leadership in Early Education in Time of Change Research from five Continents* (pp. 154-172). Toronto: Verlag Barbara Budrich. Külastatud aadressil <https://www.jstor.org/stable/pdf/j.ctvmd84fc.15.pdf?refreqid=excelsior%3A29471516ddf51ff4a9ff1c06a4cd9e6>
- Fullan, M. (2006). *Uudne arusaam haridusmuutustest*. Tartu: AS Atlex.
- Garson, G., (2016). Validity & Reliability. Külastatud aadressil http://www.statisticalassociates.com/validityandreliability_p.pdf
- Ginter, J., & Kukemelk, H. (2015). Lasteaegade juhtimine rahvusvahelises võrdluses. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri*, 3(1), 226-230. Külastatud aadressil <http://ojs.utlib.ee/index.php/EHA/article/view/eha.2015.3.1.10/7096>
- Halttunen, L., et al. (2019). *Working as early childhood centre directors and deputies – perspectives from Australia, Finland and Norway*. In P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd, & M. Waniganayake (Eds.), *Leadership in Early Education in Time of Change Research from five Continents* (pp. 231-252). Toronto: Verlag Barbara Budrich
- Hargreaves, A., Boyle, A., & Harris, A. (2014). *Uplifting Leadership. How Organizations, Teams, and Communities Raise Performance*. Published by Jossey-Bass.
- Haridusasutuse juhi kompetentsimudel*. (2016). <https://www.innove.ee/wp-content/uploads/2019/03/Haridusasutuse-juhi-kompetentsimudel4.pdf>
- Harris, A. (2008). Distributed Leadership: According to the Evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188.
- Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement Leading or Misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24.
- Harris, A. (2012). Distributed Leadership: Implications for the Role of the Principal. *Journal of Management Development*, 31(1), 7-17.
- Heikka, J., & Suhonen, K. (2019). Distributed pedagogical leadership functions in Early Childhood Education settings in Finland. *Southeast Asia Early Childhood Journal*, 8(2), 43-56.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Kirjastus Medicina
- Hämäläinen, K., Taipale, A., Salonen, M., Nieminen, T., & Ahonen, J. (2004). *Õppeasutuse juhtimine*. Tartu: El Paradiso.

- Johanson, M. (2017). *Õppealajuhataja roll ja tööülesanded koolieelses lasteasutuses*. Magistritöö. Tallinna Ülikool.
- Kallaste, E., & Jaakson, K. (2005). *Töötajate kaasamine Eestis: Juhtumiuuringutel põhinev analüüs*. Tallinn. Külastatud aadressil <http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/03/2005-Tootajate-kaasamine.pdf>
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Külastatud aadressil <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kitsing, M., Boyle, A., Kukemelk, H., & Mikk, J. (2016). The impact of professional capital on educational excellence and equality in Estonia. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(3), 237-252
- Koolieelse lasteasutuse seadus (1999). *RT I 2010, 41, 240*. Külastatud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/114032011006?leiaKehtiv>
- Kullama, M. (2018). *Lasteaiadirektorite juhtimiskäitumine lasteaiadirektorite ja nende töötajate hinnangute alusel Saare-, Hiiu- ja Pärnu maakonna näitel*. Magistritöö. Tartu Ülikool.
- Kutsekoda. (2020). *Kutsestandard. Õpetaja, tase 6*. Külastatud aadressil <https://www.kutseregister.ee/>
- Kübar, U., & Hinsberg, H. (2014). *Kaasamine avalikus sektoris ja vabakonnas*. Külastatud aadressil <http://www.ngo.ee/sites/default/files/files/Kaasamine%20avalikus%20sektoris%20ja%20vabakonnas.pdf>
- Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. Külastatud aadressil <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>
- Leppiman, A. (2018). *Koolijuhtide arusaamad enda rollist, juhtimisstiilist ja tegevustest koostöise koolikultuuri toetajana*. Magistritöö. Tallinna Ülikool.
- McDonald, S., & Headlam, N. (2011). *Research Methods Handbook. Introductory guide to research methods for social research*. Külastatud aadressil <https://www.cles.org.uk/wp-content/uploads/2011/01/Research-Methods-Handbook.pdf>
- Murray, J., & McDowall Clark, R. (2013). Reframing leadership as a participative pedagogy: the working theories of early years professionals. *Early Years*, 33(3), 289-310.
- Mötsmees, A. (2012). *Eestvedamine koolieelses lasteasutuses*. Magistritöö. Tartu Ülikool.

- OECD (2019). *PISA 2018 Results (Volume I). What Students Know and Can Do*. Paris: OECD Publishing. Külastatud aadressil <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5f07c754-en.pdf?expires=1586162649&id=id&acname=guest&checksum=F65DCFAE43CCC564471BA6B856362844>
- OECD (2018). *Starting Strong. Engaging Young Children: Lesson from Research about Quality in Early Childhood Education and Care*. Paris: OECD Publishing. Külastatud aadressil https://read.oecd-ilibrary.org/education/engaging-young-children_9789264085145-en#page4
- OECD (2017). *Starting Strong V: Transitions from Early Childhood Education and Care to Primary Education*. Paris: OECD Publishing. Külastatud aadressil https://read.oecd-ilibrary.org/education/starting-strong-v_9789264276253-en#page1
- Palusoo, K. (2016). *Õppe- ja kasvatustegevuse juhtimine koolieelses lasteasutuses*. Bakalaureusetöö. Tallinna Ülikool.
- Paur, T. (2017). *Direktorite arvamused personali kaasamisest juhtimisse ja meeskonnatööst koolieelses lasteasutuses*. Magistritöö. Tallinna Ülikool.
- Rommel, K. (2018). *Õpetajate hinnangud pedagoogilise personali juhtimisele ja hindamisele koolieelses lasteasutuses*. Magistritöö. Tallinna Ülikool.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). Koolijuhtimise täiustamine. 1.osa: poliitika ja praktika. Külastatud aadressil https://www.hm.ee/sites/default/files/koolijuhtimise_taiustamine.pdf
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55.(1), 68-78.
- Salumaa, T., Talvik, M., & Saarniit, A. (2007b). *Personalijuhtimine koolis*. Tallinn: Merlecons ja Ko OÜ.
- Salumaa, T., Talvik, M., & Saarniit, A. (2007a). *Strateegiline juhtimine ja sisehindamine lasteaias*. Tallinn: Merlecons ja Ko OÜ.
- Siimon, A., & Türk, K. (2003). *Juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Tam, A. (2019). Conceptualizing Distributed Leadership: Diverse Voices of Positional Leaders in Early Childhood Education. *Leadership and Policy in Schools*, 18(4), 701-718.
- Tuominen, K., & Vaso, J. (2012). *The EFQM Excellence Model of Educational Institutions*. Külastatud aadressil <https://ebookcentral.proquest.com/lib/nlibee-ebooks/reader.action?docID=3384360>

Türk, K. (2001). *Eestvedamine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool.

Ärlestig, H., Day, C., & Johansson. (2016). International School Principal Research. *Studies in Educational Leadership*, 21, 1-9.

Üksvärav, R. (2008). *Organisatsioon ja juhtimine*. TTÜ Kirjastus.

Lisad

Lisa 1. Küsitlus lasteaiaõpetajatele.

Hea lasteaiaõpetaja!

Olen Tartu Ülikooli Haridusinnovatsiooni II kursuse magistrant Kerli Murd ning olen koostamas oma magistritööd sellest, kuidas haridusasutuse juhtkond (nii direktorid kui ka õppealajuhatajad) kaasab õpetajad igapäevastesse otsustesse ning milliseid koostöövorme Teie asutuses rakendatakse. Tänapäeval peetakse oluliseks töötajate kaasamist, sest ainult nii tunnevad õpetajad ennast motiveerituna ning vajalikuna ning see tagab kvaliteetse hariduse võimaldamise lastele. Antud küsitlus on koostatud selleks, et saada osa Teiepoolsetest parimatest praktikatest ning näidetest. Antud küsitlusest ei selgu tulemused, vaid see on koostatud ideede ammutamiseks, mille tulemusena valmib ankeetküsitlus juhtidele. Vastused on anonüümsed ning mõeldud ainult minule magistritöö koostamiseks. Küsimuste/ettepanekute korral võib minuga julgelt ühendust võtta e-maili teel: kerlimurd86@gmail.com

1. Teie tööstaaž õpetajana?

.....

2. Kui oluline on Teie jaoks, et juhtkond kaasaks õpetajaid otsuste tegemisse?

- Väga oluline
- Pigem oluline
- Pole väga oluline
- Pole üldse oluline
- Muu (palun kirjutage!).....

3. Kas tunnete ennast juhtkonna poolt piisavalt kaasatuna?

- Jah
- Ei
- Nii ja naa
- Muu (palun kirjutage!).....

4. Kuidas juhtkond Teid kaasab? Milliste tegevuste/ülesannete läbi? Tooge näiteid!

.....

5. Mis on Teie jaoks oluline edukaks koostööks juhtkonna ja õpetajate vahel? (Piisab märksõnadest)

.....

6. Milliseid koostöövorme või ideede jagamise meetodeid oskate nimetada, kuhu on kaasatud nii juhtkond kui õpetajad?

.....

Aitäh Teile!

Lisa 2. Fonseni ja Mäntyjärvi uurimisinstrument.

The assessment of the quality of leadership.

Pedagogical leadership

1. The work community has achieved mutual agreement for pedagogical conversation practices.
2. The teams have created mutual agreement for pedagogical planning practices.
3. The pedagogical practices of ECE are discussed in the work community's mutual conversations.
4. The work community's pedagogical conversation practices are actualized as agreed.
5. The teams' pedagogical planning practices are actualized as agreed.
6. The core tasks of ECE are defined in the work community's mutual conversations.
7. The director implements pedagogical leadership in everyday work.
8. The director is aware of and interested in the educational activities of our group.
9. The early childhood education plan is implemented as practical pedagogy.
10. The children's individual early childhood education plans are implemented as practical pedagogy.
11. The work community evaluates early ECE practices and develops them according to the assessment.
12. Joint discussions on mission and values are reflected in pedagogical activity.

Support for well-being at work

13. Employees have the opportunity to receive professional guidance.
14. Development discussions for employees are implemented.
15. Employees have the opportunity to participate in service training and additional education.
16. The working conditions, such as ergonomic dimensions, safety, tools, etc. are appropriate.
17. The director supports employees in problematic situations.
18. The director evaluates the work community's action and develops it according to the assessment.

Information and communication

19. The flow of information within the work community is functional, transparent, and fair.
20. Information about current issues of ECE in the entire municipal organisation is available to all.

21. There are functional communication practices between the work community and the ECE administration.

22. All members of the work community are aware of the main tasks and job descriptions.

The working atmosphere and community

23. The work community's atmosphere is open and accepting.

24. The work community's mutual communication is proper and takes its members into account.

25. I feel successful in my work.

26. I consider my work meaningful.

27. I can influence issues concerning my own work.

Distributed leadership

28. Employees have the power of decision in matters relating to the work community.

29. Leadership is distributed, and leadership responsibilities are shared with director and employees.

30. The responsibility for pedagogical development is shared in the work community.

31. Employees contribute to the community's common work goals through their own actions.

32. Employees contribute to the functionality of the relationship between the director and personnel through their own actions.

33. Employees evaluate the work community's action and develop it based on their assessment.

The quality dimension

34. The child group size and consistency are premeditated and functional.

35. The physical environment of child care is appropriate.

36. Attention has been paid to the stability of the human relationships.

37. Leadership supports pedagogically high-quality everyday practices.

38. The structures of child care organisation support pedagogically high-quality everyday practices (e.g. the extent of the kindergarten director's area of responsibility is manageable).

39. Cooperation practices between the parents and the personnel are functional.

40. Cooperation practices between the personnel and partners (therapists, school, etc.) are functional.

41. Personnel are interested in professional development.

Lisa 3. Küsitlus lasteaia direktorile ja õppealajuhatajale.

Lugupeetud koolieelse lasteasutuse juhtkond (nii direktorid kui õppealajuhatajad)!

Olen Tartu Ülikooli Haridusinnovatsiooni õppekava magistriõppe üliõpilane ja palun Teie abi oma uurimuse läbiviimisel, milles uurin kvaliteetse juhtimise parimaid praktikaid lasteaias. Haridusmaastik on pidevas muutumises ning seoses sellega on ka juhtide töö muutunud, andes pidevalt lisakohustusi ja ülesandeid, mis tulenevad nii lasteaiavälisest kui ka sisemisest teguritest. Koolieelse lasteasutuse juhtkonnas on valdavalt kaks juhti - direktor, kes tegeleb rohkem administratiivsete ülesannetega ning õppealajuhataja/õppejuht, kelle valdkonnaks on suuresti just õppe- ja kasvatustegevuste korraldamine ja suunamine. Siinkohal ongi olulised Teie poolsed hinnangud juhtkonna ja õpetajate koostöö probleemistiku mõistmiseks ja selle parimaks toimumiseks ning õppe- ja kasvatustöö kvaliteedi tagamiseks lasteaias.

Teie vastused on anonüümsed ning neid kasutatakse teadustöö tegemisel vaid üldistatud kujul. Soovi korral jagatakse uurimistulemusi uurimuses osalenud lasteaedadega. Küsimuste tekkimise korral võib minuga ühendust võtta e-maili kerlimurd86@gmail.com või telefoni 5558 1882 teel. Küsimustik koosneb kolmest osast, millele vastamiseks kulub aega umbes 15 minutit.

I KOOLIEELSE LASTEASUTUSE JUHTIMINE

1.1. Teie ametinimetus:

- Lasteaia direktor
- Lasteaia õppealajuhataja/õppejuht
- Muu

1.2 Minu alluvuses töötab ... inimest. (Palun valige Teile sobiv variant).

- kuni 10 töötajat
- kuni 20 töötajat
- kuni 30 töötajat
- kuni 40 töötajat
- kuni 50 töötajat
- üle 50 töötaja

1.3. Milline juht Te olete? (Valige enda jaoks üks sobiv väide!):

- Olen alati kõigega kursis, mis majas toimub. Olen see, kes otsustab;
- Kaasan oma töötajaid alati otsuste tegemisse; hindan koostöist tegutsemist;
- Minu töötajatel on täielik vabadus, usaldan neid ja lasen neil endil otsustada.
- Muu

1.4. Milliseid isikuomadusi peate Teie lasteaia juhi puhul kõige olulisemateks? (Palun valige

Teie jaoks 5 kõige olulisemat!)

- Usaldusväärne
- Toetav
- Mõistev
- Motiveeriv
- Hea suhtleja
- Loov
- Sõbralik
- Hooliv
- Hea kuulaja
- Avatud meelega
- Koostööaldis
- Lugupidav
- Diskreetne
- Kontrolliv
- Paindlik
- Muutustele avatud
- Muu

1.5. Mis on Teie hinnangul Teie tugevusteks antud ametikohal? (Palun nimetage 2-3

olulisemat.)

.....

1.6. Mis on Teie hinnangul antud ametikohal need valdkonnad, kus näete kõige suuremat arenguvajadust enda juures?

.....

1.7. Palun hinnake, kuid võrd nõustute alljärgnevate väidetega. (Vastamiseks kasutage skaalat

1 - "ei nõustu üldse", 2 - "pigem ei nõustu", 3 - "nii ja naa", 4 - "nõustun osaliselt", 5 -

"nõustun täielikult")

Tegelen igapäevaselt rohkem administratiivse juhtimisega.	1	2	3	4	5
Tegelen igapäevaselt rohkem pedagoogilise juhtimisega.	1	2	3	4	5
Tunnen, et olen oma töös edukas.	1	2	3	4	5
Pean oma tööd vajalikuks.	1	2	3	4	5
Tunnen, et õpetajad väärtustavad mind juhina.	1	2	3	4	5
Tegelen pidevalt enesetäiendamisega.	1	2	3	4	5
Tunnen, et minu töökoormus on liiga suur.	1	2	3	4	5
Leian, et minu töötasu tehtud töö eest on väike.	1	2	3	4	5
Tunnen, et olen stressis ja läbipõlenud.	1	2	3	4	5
Saan ise otsustada oma tööaja üle.	1	2	3	4	5
Leian, et mul on piisavalt aega õpetajate jaoks.	1	2	3	4	5
Olen kõigega kursis, mis asutuses toimub.	1	2	3	4	5
Juhtkond jagab omavahel tööülesandeid.	1	2	3	4	5
Koostöö juhtkonna vahel toimib hästi.	1	2	3	4	5
Usaldan õpetajaid täielikult.	1	2	3	4	5
Õpetajad on oma tööd tehes motiveeritud.	1	2	3	4	5
Ühine missioon ja lasteaia väärtused kajastuvad ka õpetajate igapäevatöös.	1	2	3	4	5
Õpetajad on muutustele avatud.	1	2	3	4	5
Juhtkond kaasab õpetajaid juhtimisotsustesse.	1	2	3	4	5
Koosolekutel/ped nõukogus võetakse otsuseid vastu hääletamise teel.	1	2	3	4	5

II TÖÖKESKKOND JA KOOSTÖÖ

2.1. Palun hinnake, kuivõrd nõustute alljärgnevate väidetega. (Vastamiseks kasutage skaalat

1 - "peaaegu mitte kunagi"; 2- "harva"; 3- "mõnikord"; 4- "sageli"; 5 - "kogu aeg")

Õpetajad on rahul oma töötingimustega.	1	2	3	4	5
Töö õhkkond lasteaias on positiivne.	1	2	3	4	5
Õpetajatel on võimalus saada juhtkonna poolset abi/juhendamist.	1	2	3	4	5
Uutele töötajatele määratakse mentor.	1	2	3	4	5
Juhtkond toetab õpetajaid probleemsetes olukordades.	1	2	3	4	5
Õpetajad pöörduvad oma mures just minu poole.	1	2	3	4	5
Õpetajatega viiakse igal aastal läbi arenguveestlusi.	1	2	3	4	5
Õpetajatel on võimalus ennast erialaselt täiendada.	1	2	3	4	5
Õpetajad kujundavad ise oma töökeskkonna vastavalt oma soovile.	1	2	3	4	5
Infovahetus töökeskkonnas on funktsionaalne ja läbipaistev.	1	2	3	4	5
Suhtlen õpetajatega igapäevaselt.	1	2	3	4	5
Õpetajate ja juhtkonna vahel on hästi toimiv koostöö.	1	2	3	4	5
Õpetajad on teadlikud oma peamistest tööülesannetest.	1	2	3	4	5

2.2. Milliseid koostöövorme Te oma lasteaias rakendate? (Palun valige allolevatest

variantidest sobivad!)

- Ümarlauad/töögrupi koosviibimised
- Koosolekud/infotunnid/ped. nõukogud
- Õpiringid
- Grupisupervisioonid
- Kõvisioonid
- Arenguveestlused
- Õpetajalt õpetajale õppimised/kogemuste jagamised
- Avatud/lahtised tegevused, tundide vaatlused
- Külästused teistesse lasteaedadesse

- Ideekorjed
- Mõttetalgud
- Avatud ruumi meetod
- Maailmakohvik
- Ring
- Projektide kirjutamine
- Juhtrühmade moodutamine (vastutuse jagamine)
- Grupicoaching
- Ajurünnak
- Muu

2.3. Millistel teemade juures kaasate õpetajaid lasteaia juhtimisse? (Palun valige allolevatest variantidest sobivad!)

- Eelarve planeerimine
- Tegevuskava koostamine
- Arengukava koostamine
- Ürituste korraldamine
- Sisehindamine
- Lasteaia väärtuste kujundamisel
- Töö huvigruppidega (lapsevanemad, teised asutused)
- Personaliga seotud otsused (uute töötajate värbamine)
- Teemaatilised töökoosolekud/töögrupid
- Võimalus valida ise oma tööaeg
- Muu

2.4. Palun kirjeldage, mida tähendab Teie jaoks õpetajate kaasamine!

.....

2.5. Kuidas toimub Teie lasteaias igapäevane infovahetus? (Palun valige allolevatest variantidest 2 kõige rohkem kasutatavat infovahetuse viisi.)

- Suuliselt info jagamine

- Sotsiaalmeedia (nt. Facebooki grupi) kaudu
- Meili teel
- Majasisese arvutivõrgu kaudu
- Paberil infotahvlil
- eLasteaia Eliisi kaudu
- Muu

III KVALITEEDITEGURID

3.1. Palun hinnake, kuid võrd nõustute alljärgnevate väidetega. (Vastamiseks kasutage skaalat 1 - "ei nõustu üldse", 2 - "pigem ei nõustu", 3 - "nii ja naa", 4 - "nõustun osaliselt", 5 - "nõustun täielikult")

Töötajatel on otsustusõigus oma töökeskkonna kujundamisel.	1	2	3	4	5
Juhtimisülesanded jagatakse juhtkonna ja õpetajate vahel.	1	2	3	4	5
Vastutus laste heaolu ja arengu eest on jagatud võrdselt õpetajate ja juhtkonna vahel.	1	2	3	4	5
Õpetajad pingutavad heade töösuhete hoidmise nimel.	1	2	3	4	5
Õpetajad hindavad oma töökeskkonda ja arendavad seda vastavalt oma hinnangutele.	1	2	3	4	5
Lapsevanemate ja õpetajate koostöö toimib hästi.	1	2	3	4	5
Koostöö õpetajate ja tugispetsialistide vahel toimib hästi.	1	2	3	4	5
Koostöö lasteaia ja teiste asutuste (nt kool, raamatukogu jne) vahel on toimiv.	1	2	3	4	5
Õpetajaid on huvitatud enda pidevast erialasest arengust.	1	2	3	4	5
Õpetajad vastutavad ise oma töö toimimise ja kvaliteedi eest.	1	2	3	4	5

3.2. Kuidas toimub Teie lasteaia õpetajate motiveerimine ja tunnustamine? (Vastamiseks kasutage skaalat 1- “üldse mitte”, 2- “harva”, 3- “mõnikord”, 4- “sageli”, 5- “pidevalt”)

Ühisüritused/õppekäigud.	1	2	3	4	5
Koolitused (nii lasteaia sisesed-, kui välised).	1	2	3	4	5
Personaalselt suuliselt tänades.	1	2	3	4	5
Tunnustamine kolleegide ees.	1	2	3	4	5
Vaba aja andmine/kinkimine.	1	2	3	4	5
Lisaülesannete eest palgalisa maksmine.	1	2	3	4	5
Preemia maksmine (ühekordne nt jõulud, õpetajate päev).	1	2	3	4	5
Preemia lisatasu maksmine eriti heade töötulemuste eest.	1	2	3	4	5
Tänamine tänu- või aukirjaga.	1	2	3	4	5
Lilled kinkimine.	1	2	3	4	5
Lasteaiasisese tiitli väljaandmine.	1	2	3	4	5
Lasteaia meene kinkimine.	1	2	3	4	5

3.3. Kui Teil on veel mõni motiveerimise või tunnustamise viis, mida oma lasteaia kasutate, palun lisage see!

.....

TAUSTAANDMED

Piirkond, kus Te töötate:

- Harjumaa (v.a. Tallinn)
- Tallinn
- Tartumaa (v.a. Tartu linn)
- Tartu
- Ida-Virumaa
- Pärnumaa
- Lääne-Virumaa
- Viljandimaa

- Raplamaa
- Võrumaa
- Saaremaa
- Jõgevamaa
- Järvamaa
- Valgamaa
- Põlvamaa
- Läänemaa
- Hiiumaa

Teie haridustase:

- Kesk/keskeriharidus
- Bakalaureusekraad (sh rakenduslik)
- Magistrikraad
- Doktorikraad
- Muu (palun kirjutage!).....

Teie vanus:

- kuni 35 aastane
- 36 - 45 aastane
- 46 - 55 aastane
- 56 - 65 aastane
- 66 ja enam

Teie tööstaaž lasteaia juhtkonnas:

- kuni 5 aastat
- 5 - 10 aastat
- 10 - 15 aastat
- 15 - 20 aastat
- 20 ja rohkem aastat

Meie lasteaias on ... rühma. (Palun valige rippmenüüst Teile sobiv variant).

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20

PS! Kui soovite hiljem saadud tulemustest kokkuvõtet, olge hea ja jätke mulle oma e-maili aadress. (Seda e-maili aadressi ei kasutata muuks otstarbeks ega jagata teistele isikutele!)

.....

Täna Teid panuse eest!

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, _____ Kerli Murd _____,

(autori nimi)

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

Erinevate juhtimistasandite omavaheline koostöö koolieelsetes lasteasutustes juhtide endi hinnangul

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on _____ Hasso Kukemelk _____,

(juhendaja nimi)

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

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kerli Murd

20.05.2020