

Tartu Ülikool
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Haridusteaduste instituut
Koolieelse lasteasutuse õpetaja õppekava

Anneli Mõtsmees

EESTVEDAMINE KOOLIEELSES LASTEASUTUSES

magistritöö

Juhendaja: Airi Niilo,
Pille Villems, MA

Läbiv pealkiri: Eestvedamine koolieelses lasteasutuses

KAITSMISELE LUBATUD

Juhendaja: Airi Niilo

.....

(allkiri ja kuupäev)

Juhendaja: Pille Villems, MA

.....

(allkiri ja kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Evi Saluveer, MA

.....

(allkiri ja kuupäev)

Tartu 2012

Resüme

Eestvedamine koolieelses lasteasutuses

Lähtudes Koolieelse lasteasutuse seadusest on haridusasutused alates 2006. aastast kohustatud läbi viima sisehindamist ja esitama iga kolme aasta tagant Haridus- ja Teadusministeeriumile sisehindamisaruande. Sisehindamissüsteemi loomisel on lasteasutuse juhil võimalik ise otsustada, millist vormi ta kasutab. Olenemata valikuvõimalusest, on enamik lasteasutuste juhte võtnud sisehindamissüsteemi loomisel aluseks Haridus- ja Teadusministeeriumi sisehindamise aruande soovitusliku vormi, seega võib järeldada, et juhid peaksid kõiki vormis esitatud valdkondi üheselt mõistma.

Uurimuse üldiseks eesmärgiks oli saada teada, kuidas mõistavad erineva juhtimis- ja sisehindamiskogemusega lasteasutuse juhid eestvedamise mõistet ja sellega kaasnevaid põhitõimeid. Lisaks sooviti välja selgitada, kuidas hindavad erineva kogemusega juhid sisehindamis- ja nõustamisprotsessi, milles on viimase kolme aasta jooksul tehtud riigipoolselt mitmeid olulise mõjuga muudatusi.

Viidi läbi kvalitatiivne uurimus, milles kasutati sisuanalüüsi. Teostati poolstruktureeritud intervjuud viie erineva juhtimis- ja sisehindamiskogemusega lasteasutuse juhiga ja analüüsiti nelja lasteasutuse sisehindamisega seotud dokumente. Dokumentide sisuanalüüsi kaudu otsiti kinnitust intervjuudest saadud infole.

Uurimustöö tulemustest selgus, et vaatamata erinevale juhtimiskogemusele oskavad lasteasutuse juhid kirjeldada eestvedamise olemust ja sellega seonduvaid põhitõimeid. Samas võis täheldada, et nii mõnedki olulised tegurid eestvedamises jäid juhtidel mainimata nii intervjuudes kui ka dokumentatsioonis. Tulemustest selgus, et vähesel kogemusega juhid vajaksid enda kõrval mentorit, kes annaks nõu ja jagaks vajalikke teadmisi. Sisehindamisprotsessi pidasid kõik juhid vajalikuks, küll aga väljendati oma rahulolematust seoses riigipoolse toetusega nõustamisprotsessis.

Märksõnad: eestvedamine, juhtimine, sisehindamine, nõustamine, koolieelne lasteasutus.

Abstract

Leadership – evaluated by the leaders of pre-school institutions

Originating from Pre-school Child Care Institutions Act, since 2006 our educational organisations have been obliged to carry out internal evaluation and to report to the Estonian Ministry of Education and Research on the results every three years. A head of a pre-school institution is free to choose which form to use in creating the system of internal evaluation. Despite the freedom of choice, the majority of pre-school leaders use the recommended form created by the Estonian Ministry of Education and Research as a basis which leads us to the conclusion that all the leaders should understand the material presented in the form unambiguously.

The general purpose of this thesis was to find out how the term “leadership” and the main acts accompanied by it are understood by the leaders of pre-school institutions with different leading and internal evaluation experience. An additional aim was to find out how leaders with different experience evaluate the internal evaluation and counselling process in which the state has implemented some significant changes during the last three years.

A qualitative survey was conducted in which content analysis was used. Semi-structured interviews were carried out amongst five pre-school institution leaders with different leading and internal evaluation experience and the documents related to the internal evaluation of four different pre-school institutions were analysed. The content of the documents was analysed to seek confirmation of the information gained from the interviews.

The results indicated that despite the different leading experience the leaders of the pre-school institutions were able to describe the nature of leadership and the main operations related to it. However, it could be observed that several important factors of leadership were not mentioned by the leaders, neither in the interviews nor in the documentation. The results indicated that the leaders with little experience would require a mentor who could give advice and support with necessary knowledge. All the leaders considered the internal evaluation to be necessary but some discontent was expressed regarding the state support in the consulting process.

Keywords: leadership, management, internal evaluation, counselling, pre-school institution.

Sisukord

Resümee	2
Abstract	3
Sissejuhatus	6
<i>Sisehindamine</i>	6
<i>Eestvedamine</i>	8
<i>Eestvedamine ja juhtimine</i>	8
<i>Eestvedaja omadused, tunnused</i>	9
<i>Eestvedamise põhitoimingud</i>	10
<i>Tegutsemiskeskond</i>	10
<i>Teabejagamine</i>	10
<i>Heakskiidu saavutamine</i>	10
<i>Koostöö</i>	11
<i>Korralekutsumine, hüvitamine</i>	11
<i>Tagasiside eestvedamisele</i>	12
<i>Eestvedamise arendamine, enesetäiendamine</i>	12
<i>Töö eesmärk ja uurimisküsimused</i>	13
Metoodika	14
<i>Valim</i>	14
<i>Mõõtvahendid</i>	14
<i>Protseduur</i>	15
Tulemused	16
<i>Eestvedamise mõiste tõlgendamine</i>	16
<i>Juhtimise ja eestvedamise omavaheline seostamine</i>	16
<i>Eestvedamise põhitoimingud</i>	17
<i>Tegutsemiskeskond</i>	17
<i>Teabejagamine</i>	17
<i>Heakskiidu saavutamine</i>	18
<i>Koostöö</i>	18
<i>Korralekutsumine, hüvitamine</i>	18
<i>Tagasiside saamine eestvedamisele</i>	19
<i>Eestvedamise arendamine</i>	19
<i>Arvamus sisehindamis- ja nõustamisprotsessi kohta</i>	20

<i>Dokumentide analüüs</i>	21
<i>Eestvedamise mõiste ja vastutajad</i>	21
<i>Eestvedamise põhitoimingud</i>	22
<i>Eestvedamisele tagasiside saamine ja arendamine</i>	23
<i>Erinevused intervjuude ja analüüsitud dokumentatsiooni vahel</i>	23
Arutelu	24
Tänuõnad	29
Autorsuse kinnitus	29
Kasutatud kirjandus	30
Lisa 1 Intervjuu küsimused	33
Lisa 2 Kodeeringuleht	34

Sissejuhatus

Vastutus haridussüsteemi tulemuslikkuse eest on Eestis ja ka paljudes teistes riikides delegeeritud haridusasutusele, kuna kohalikul tasandil tehtud otsused tagavad ühiskonna suurema rahulolu ja ressursside kasutuse tõhususe. Pidev olukorra monitooring viiakse läbi sise- ja välishindamise kaudu (Türk et al., 2011). Uuringute tulemused on näidanud, et Eestis suhtutakse sisehindamisse üldjuhul positiivselt. Leitakse, et see on vajalik nii üksiku asutuse kui ka kogu Eesti haridussüsteemi arenguks. Koolieelsete lasteasutuste juhid on enamikus sisehindamissüsteemi loomise aluseks võtnud Haridus- ja Teadusministeeriumi sisehindamise aruande soovitusliku struktuuri (Sisehindamise alane uuring..., 2011; Parve, 2011).

Uurimustöö eesmärk on teada saada, kuidas mõistavad erineva juhtumis- ja sisehindamiskogemusega juhid eestvedamise mõistet ja sellega seotud toiminguid. Kuna lasteasutuse juhil on vaba valik, millise süsteemi järgi ta oma asutuses sisehindamist läbi viib, siis on huvitav teada saada, kuidas juhid mõistavad Haridus- ja Teadusministeeriumi soovituslikus aruandevormis esimeseks võtmealaks olevat eestvedamise ja juhtimise valdkonda. Samuti soovitakse teada saada, kas juhtide nägemus eestvedamisest kajastub lasteasutuse dokumentatsioonis ning kas asutustes, kus on viidud läbi nõustamine, sarnaneb juhi nägemus nõunikupoolse hinnanguga.

Sisehindamine

Enamikes Euroopa Liidu riikides, kaasa arvatud Eesti Vabariigis, on hariduse kvaliteedi mõõtmismeetoditeks sise- ja välishindamine. Haridusasutuse juhtimine toimub kvaliteedijuhtimises laialdaselt rakendust leidnud Demingi parendamise mudeli põhjal, mis koosneb planeerimisest, teostamisest, analüüsimisest ja parendamisest. Kvaliteedijuhtimise teostamine hõlmab kõiki organisatsiooni töötajaid (Sisehindamise alane uuring..., 2011; Türk et al., 2011). Haridusasutuse edukas juhtimine on võimalik, kui mõistetakse, et juhtimine on tegevus, milles osalevad kõik õppeasutusega seotud osapooled ja see tegevus viib teatud tulemuseni (Kasuri, & Sepp, 1998). Erinevad uurijad on toonud välja, et juhi ülesandeks on koos oma meeskonnaga luua selge nägemus õppeasutuse eesmärkidest (Räsänen, & Vainio, 1998; Alase, 2002), visioonist (Räsänen, & Vainio, 1998), eesmärgini jõudmise strateegiatest (Alase, 2002). Juht peab tunnetama organisatsiooni kui tervikut ning nägema nii asutuse seest- kui ka väljastpoolt mõjutavaid faktoreid. Selleks et mõista ja näha oma tegevuse tulemust, on oluliseks tagasiside saamise vahendiks sisehindamisprotsess.

Sisehindamine on põhjalik ja süstemaatiline tegevus, mis võimaldab hinnata organisatsiooni tegevust ja tulemuslikkust. Lasteaia juhile on süsteemselt läbiviidav

sisehindamine võimaluseks saada adekvaatset informatsiooni oma asutuse tugevustest ja nõrkustest ning see annab üldpildi organisatsiooni toimivusest, juhtimismeetodite sobivusest ning võimaldab välja selgitada parendamisvaldkondi ja seada organisatsioonile prioriteetseid tegevusi (Salumaa, Talvik, & Saarniit, 2007). Omamata infot organisatsiooni toimimise kohta, on juhil väga raske saada tõest pilti enda ja töötajate tegevusest ning edasine arendustöö on komplitseeritud. Sisehindamine on lasteaia eduka juhtimise ja arendamise jaoks võtmetähtsusega tegevus.

Koolieelse lasteasutuse seaduse (1999) kohaselt on sisehindamine lasteaia (edaspidi lasteaed) kohustuslik alates 2006. aasta 1. septembrist. Lasteaia juht kehtestab lasteaia sisehindamise läbiviimise korra, mille kaudu analüüsitakse õppe- ja kasvatustegevust ja juhtimist ning hinnatakse nende tulemuslikkust. Seega on igal juhil võimalus valida, millise süsteemi ta loob oma asutuse tulemuslikkuse hindamiseks, oluline on vaid tagada laste arengut toetavad tingimused ja lasteaia pidev areng.

Sisehindamissüsteemi loomisel on oluliseks komponendiks kriteeriumid, mille põhjal hinnatakse lasteaia tegevuse tulemuslikkust (Salumaa, & Talvik, 2004). Petersoni (2005) arvates on kriteeriumid vajalikud, saamaks adekvaatset tagasisidet lasteaia juhtimise ja õppekasvatustegevuse tulemuslikkusest nii lasteaiale endale kui ka erinevatele huvigruppidele. Ta leiab, et läbi kriteeriumipõhise hindamise muutub lasteaia juhtimine ja õppekasvatustegevus eesmärgipärasemaks ja arengu kavandamine teadlikumaks.

Koolieelse lasteasutuse seadusest (1999) võib välja lugeda, et lasteaia juhtidele ei ole riigi poolt kehtestatud ühesuguseid hindamiskriteeriume. Küll aga on seda tehtud Haridus- ja Teadusministri määruses nr 62 „Kooli ja koolieelse lasteasutuse nõustamise tingimused ja kord sisehindamise küsimustes”, mis reguleerib koolieelses lasteasutuses nõustamist sisehindamise läbiviimise küsimustes (Kooli ja koolieelse ..., 2009). Selleks et saada tagasisidet oma tööle ja valitud strateegiatele, esitab juht Haridus- ja Teadusministeeriumile üle kolme aasta sisehindamisaruande. Sisehindamisaruanne on nõustamise aluseks ja nõunik lähtub hinnangu andmisel ja õppeasutuse nõustamisel määruses esitatud lasteaia tegevusnäitajatest, mis on kättesaadavad Eesti Hariduse Infosüsteemi kaudu ning järgmistest hindamiskriteeriumitest:

- 1) eestvedamine ja juhtimine;
- 2) personalijuhtimine;
- 3) koostöö huvigruppidega;
- 4) ressursside juhtimine;
- 5) õppe- ja kasvatusprotsess.

Seega, järgides erinevaid õigusakte, võib väita, et lasteaia juhi poolt loodud sisehindamissüsteemi hindamiskriteeriumid võivad olla erinevad nõuniku poolt hinnatavatest kriteeriumitest ja sellega seoses võivad tekkida segadused mõistetes.

Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskuse (Sisehindamise alane uuring..., 2011) tellimusel viis Eesti Uuringukeskus 2011. aastal läbi uurimuse, mille eesmärgiks oli välja selgitada sisehindamise rakendumine haridusasutustes. Lõppraportis on sisehindamise kitsaskohana esile tõstetud mõõdetavate valdkondade määratlemise keerukust, sealhulgas tõsteti esile eestvedamise mõistmise keerukust ja õiglasemat riigipoolset toetust nõustamisprotsessi läbiviimises.

Eestvedamine

Üksvärv (2008) märgib, et vaatamata ulatuslikele uurimustöödele ja pidevale teadmiste avardumisele, ei ole tänapäevani suudetud üheselt defineerida, mis on eestvedamine (i.k. *leadership*) ja kes on eestvedaja (i.k. *leader*). Kuna eestvedamine on keeruline fenomen, mis hõlmab liidrit, järgnejaid ja situatsiooni, on väga raske jõuda selle mõiste suhtes ühisele arusaamale (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2009). Brooks (2006) jagab eestvedamisuuringud kolme koolkonda: isiksuseomadustel põhinev, käitumuslik ja situatsiooniline käsitlus. Ta väidab, et kaasaegsete juhtimisalaste uuringute tulemusena on loodud raamistik, mis võimaldab määratleda eestvedaja mõttelaadi ja tegevust. Järjest enam on jõutud järeldusele, et eestvedamist tuleb vaadelda pigem rühmategevusena kui üksiku isiku pingutusena. Oaklandi (2006) arvates on täiuslik eestvedamine võimalik saavutada läbi tervikliku kvaliteetjuhtimise, mis hõlmab kogu organisatsiooni, personali ja erinevaid huvigruppe. Käesolev magistritöö juhindub järgnevast eestvedamise mõistest: „Eestvedamine (*leadership*) – õppeasutuse juhtide tegevus ja isiklik eeskuju, mis loovad õppeasutuse ja selle keskkonna eesmärkide selguse ja ühtsuse. Eestvedamine on seotud väärtustega ning tähenduse loomisega. Juhtide ülesanne on eesmärkide saavutamisse kaasa haarata kõik huvitatud osapooled“ (Vooremäe, 2008, lk 92).

Eestvedamine ja juhtimine

Kuna organisatsiooni juhtimises on järjest olulisemaks muutunud asutuse areng, mitmekesisus ja liidriroll, siis on viimaste aastakümnete ulatuses olnud juhtimine ja eestvedamine mitmete uurijate huviorbiidis (nt. Nivala, 2002; Brooks, 2006; Üksvärv, 2008; Hughes, Ginnett, & Curphy, 2009). Scholtes (2001) ja Brooks (2006) on võtnud kokku erinevate teoreetikute arvamused, mille kohaselt on juhtimine (i.k. *management*) seotud eesmärgistamise, planeerimise, organiseerimise, koordineerimise, analüüsimise ja

kontrollimisega. Eestvedamine on osa juhi rollist, mis on seotud sotsiaalsete suhete, inimeste innustamise, motiveerimise, visiooni seadmise, tagasiside andmise ja igakülgse arenguga (Brooks, 2006 ; Nivala, 2002; Straub, 2004; Hughes, et al., 2009).

Dafti (2008) arvates on nii juhtimine kui ka eestvedamine organisatsioonis olulised ja neid tuleb omavahel oskuslikult siduda, et saavutada maksimumtulemus. Eestvedamine ei saa asendada juhtimist, see peab olema osa juhtimisest. Ta leiab, et juhtimine keskendub lühiajaliste detailsete plaanide loomisele, konkreetsetele saavutustele, spetsiaalse funktsiooni täimiseks sarnaste oskustega inimeste grupi moodustamisele ja formaalsetele suhetele. Eestvedamine aga keskendub pikemaajalisele tulevikuvisioni loomisele, muutuste esilekutsumiseks strateegiate väljatöötamisele, inimeste teadmiste laiendamisele, meeskonnatööle ja motivatsioonile. Üksvärv (2008) leiab, et kui juhtimine on oma haardelt ulatuslikum, hõlmates nii mittekäitumuslikke kui ka käitumuslikke tegureid, siis eestvedamine rõhutab peamiselt käitumuslikku külge, moodustades ainult osa juhi tööst. Nii juhtimine kui eestvedamine on seotud isikutegrupi mõjustamisega ühiste eesmärkide saavutamise nimel ning nende tegevustes on palju ühist (Roots, & Sarv, 2008).

Brooks (2006) väidab, et juhtimisel ja eestvedamisel saab teha vahet, kuid see on mõttetu. Palju olulisem ja märksa keerulisem on tema arvates otsustada, kas inimene on eestvedaja või juht. Vaatamata sellele, et eestvedamine on üks osa juhtimisest, hõlmab see erinevaid tunnuseid, põhimõtteid ja isikuomadusi, mida juhil on vaja, et olla eestvedaja ja viia läbi eestvedamist.

Eestvedaja omadused, tunnused

Eestvedamisest rääkides rõhutatakse teatud tunnuste olemasolu. Näiteks tuuakse välja, et juhil on järgijad, kellega koos ta tegutseb ühise eesmärgi nimel, arvestades hetkeolukorda. Efektivsema tulemuse saavutamiseks suudab liider muuta tegutsemisstrateegiaid, lähtudes olukorra muutustest (Daft, 2008; Üksvärv, 2008; Hughes, et al., 2009). Eestvedamine eeldab kindlat juhti või meeskonda, kes teab, millises suunas asutus peab arenema (Türk et al., 2011).

Eestvedaja on muutusi juhtiv liider, „muutuste uksehoidja”, kes sageli määrab ära väljastpoolt tuleva või sisemiselt algatatud uuenduse staatuse (Pettai, & Lilleste, 2007). Diltsi (1996) arvates peavad eestvedajal olema enesekohased, suhtlemis-, strateegilise ja süsteemese mõtlemise oskused. Nende oskuste kaudu suunab ta nii iseenda kui oma asutuse tegevust. Üksvärv (2008) leiab, et suuresti isiksusest tulenevate omaduste tõttu ei ole eestvedamise kindlaid kriteeriume kerge kirjeldada. Eestvedamises põimuvad nii isikuomadused,

tegutsemispõhimõtted ja käitumine kui ka tahe olla liider. Seega saab toimuda eestvedamine igas eluvaldkonnas ja karjääritasandis.

Eestvedamise põhitoimingud

Eestvedamine toimub kindlas raamistikus, kuhu kuuluvad organisatsiooni liikmete ja erinevate huvigruppide hoiakud ja tunded. Eestvedaja peab tundma iseennast ja tunnetama, analüüsima ning hindama ümbritsevat, mis määrab ära eestvedamise suunitluse, sisu ja kasutatavad võtted. Eestvedamise põhitoiminguteks on tegutsemiskeskonna loomine, teabejagamine, heakskiidu saavutamine, koostöö kindlustamine ning korralekutsumine ja motiveerimine (Üksvärav, 2008). Magistritöö autor juhendus Üksvärava (2008) poolt välja toodud eestvedamise põhitoimingutest.

Tegutsemiskeskond. Heifetz ja Laurie (1998) rõhutavad, et eestvedaja peab tunnetama, kui palju muudatusi ja uuendusi inimesed suudavad vastu võtta. Uuenduste vastuvõtlikkus on seotud aga inimeste töökoormusega. Seega tuleb liidril luua tasakaal, et inimesed tunneksid vajadust uuenduste järele ja selle kaudu sooviksid areneda.

Soodsa keskkonna loomise aluseks on teadmiste ja kogemuste põhjal pidev arengu planeerimine. See toimub läbi asutuse visiooni ja eesmärkide seadmise, ühiste väärtuste ja tegutsemispõhimõtete kokkuleppimise, informatsiooni kogumise, tegevuse analüüsimise, järelduste põhjal uute strateegiade koostamise ja tegutsemise. Soodsale tegutsemiskeskonna läbipaistvusele ja usaldusele aitab kaasa tegevuste dokumenteerimine ja avaldamine ning ühiselt tegutsemispõhimõtete ja käitumisnormide kokkuleppimine. See aga loob omakorda rahulolu töötajates (Heifetz, & Laurie, 1998; Kink, & Seepter, 2008; Hughes, et al., 2009).

Teabejagamine. Kink ja Seepter (2008) leiavad, et eelkõige toimib eestvedamine läbi suhtlemise ja veenmisprotsessi, mille käigus toimub info jagamine. Piisava informeerituse korral suhtuvad inimesed ka vajalikesse muudatustesse mõistvamalt. Info jagamisel tuleb eestvedajal arvestada, et informatsioon sisaldaks vajalikku teavet, oleks täpne, värske ja õigeaegselt esitatud ning kõigile kättesaadav. Daft (2008) rõhutab efektiivse suhtlemise olulisust, mis hõlmab küsimuste küsimist, tähelepanu pööramist mitteverbaalsele suhtlemisele ja aktiivset kuulamist. Suhtlemise kaudu jagab eestvedaja oma nägemusi ja veendumusi, motiveerib, julgustab ja loob usalduslikku suhet.

Heakskiidu saavutamine. Heakskiidu saavutamine järgijate poolt tagab eestvedaja eesmärkide ja tegevuse toetamise ning positiivse õhkkonna kujunemise. Eestvedaja arusaamade ja suhtumiste kõrval mängib olulist rolli see, kuidas eestvedaja ise käitub ja millisena teda näevad järgijad.

Heakskiidu saavutamiseks on eestvedajal oluline jälgida järgijate vajadusi ja hoiakuid. Uurimused on näidanud, et motivatsioon, rahulolu ja töösooritus on omavahel väga tihedalt seotud. Valides oma meeskonda õigeid inimesi, kasutades õiglaselt võimu ja mõjutusvahendeid, näidates ennast eetilise ja usaldusväärsena, olles positiivne ja paindlik, luues võimalused järgijate arenguks, loob liider olukorra, kus usaldus liidri vastu järjest suureneb. Hinnates töötaja valitud eesmärke ning toetades ja suunates tema valitud tegevusi sihini jõudmiseks, rõhutab eestvedaja järgijate töö olulisust ja vajalikkust. Töötaja motivatsioon suureneb ja ta pingutab veel rohkem. (Zaleznik, 1998; Üksvärav, 2008; Daft, 2008; Hughes, et al., 2009).

Koostöö. Hea eestvedamine on midagi sellist, milles kõik osapooled kannavad vastutust. Koostöös personali ja huvigruppidega tuleb määratleda asutuse olulisimad eesmärgid ja strateegiad, mille kaudu püütakse sihtideni jõuda. Juhtkond vastutab selle eest, et töötajad tegutseksid nende mõtete kohaselt (Räsäneni, & Vainio, 1998). Hughes, Ginnet ja Curphy (2009) leiavad, et koostöö aluseks on soodsate ja efektiivsete suhete loomine ülemuse, alluvate ja erinevate koostööpartneritega. Koostööle aitab kaasa vastutuse jagamine ja ülesannete delegeerimine. Liidri ülesandeks on arendada ja tõsta meeskonna enesekindlust, mis tuleb edu saavutamise, kogemuste ja soodsa töökeskkonna ning kaasamise kaudu (Heifetz, & Laurie, 1998).

Korralekutsumine, hüvitamine. Soodsa tegutsemiskeskonna loomiseks ja säilitamiseks lepatakse kokku tegutsemispõhimõtted ja käitumisnormid, kuid vahel on liider olukorras, kus kokkuleppeid eiranud järgijat tuleb korrale kutsuda. Korralekutsumine on eestvedamise kõige delikaatsem osa, kuna see mõjutab oluliselt nii korralekutsutava isiku kui ka kogu ülejäänud personali edasist motivatsiooni. Eestvedaja, kutsudes reeglite eirajat korrale, näitab, et ühiselt kokkulepitud reeglid ja väärtused on olulised ja neist tuleb kinni pidada. Samas tuleb eestvedajal hoolega jälgida, et sarnaste eksimuste eest järgneb sarnane korralekutsumine ning tuleb jääda erapooletuks. Uurimused on näidanud, et õigesti teostatud korralekutsumine võib viia organisatsiooni paremate tulemusteni, tekib rahulolu ja isikud tunnevad vastutust ning usaldust liidri suhtes (Heifetz, & Laurie, 1998; Üksvärav, 2008; Hughes, et al., 2009). Kaasates järgijaid asutuse eesmärkide saavutamiseks vajalike otsuste tegemisse, luues probleemide lahendamiseks töögrupid (Hughes, et al., 2009; Daft, 2008;), annab see neile võimaluse tunda ennast tähtsa osana organisatsioonist. Läbi tagasiside ja tunnustuse andmise järgijate tegevusele toetab liider nende arengut ja järgijad tunnevad, et nad on osa sellest organisatsioonist. See aga tõstab omakorda järgijate motivatsiooni (Kotter, 1998).

Tagasiside eestvedamisele

Nivala (1998) viitab Duigan ja Macpherson (1992) arvamusele, et vanemate ootused, riigi, omavalitsuse ja personali nõudmised ning ka väljakutsed seoses muutustega laste kasvatamisfilosoofias on pannud lasteaiad pideva surve alla. Tagamaks arengut asutuses ja ka juhised endas, on esile tõstetud vajadust saada tagasisidet oma tegevusele, kasutades selleks asutusega seotud huvigruppe ja töötajaid. Pidev sisemise ja välise keskkonna monitooring võimaldab korrigeerida eesmärke ja tulemusi (Kink, 2006; Üksvärav, 2008, Hughes, et al., 2009). Nii nagu Oakland (2006) märkis, on täiuslik eestvedamine võimalik saavutada läbi tervikliku kvaliteetjuhtimise, seega tuleb pidevalt informatsiooni koguda, süsteemselt dokumenteerida, analüüsida ja järelduste põhjal parendustegevusi teha. Eestvedamise arendamine on väga keeruline, kui puudub refleksioon. Seda on võimalik saada mitme meetodiga, nagu näiteks juhi eneseanalüüs, organisatsiooni tegevuste- ja dokumentatsioonianalüüs, vestlused töötajatega ning nende eneseanalüüsid, rahuloluküsitlused huvigruppidele, tagasiside mentorilt või nõunikult (Salumaa, et al., 2007; Hughes, et al., 2009).

Eestvedamise arendamine, enesetäiendamine

Eesmärkide edukas elluviimine eeldab juhilt kõrget haridustaset, heatasemelist töökogemust ja pidevat enesetäiendamist. Juhi enesetäiendamine ning areng toob peale juhioskuste täiendamise kaasa ka eeskuju ning motivatsiooni kogu personalile (Alas, & Praman Salu, 2005). Lähtudes teadmisest, et eestvedamine on osaliselt seotud ka isikuomadustega, nagu näiteks karismaatilisus või tahe riskida, siis kõiki eestvedamist puudutavaid osasid ei ole võimalik arendada. Küll aga on võimalik arendada ja juurde õppida oskuseid, mida on vaja efektiivseks eestvedamiseks, nagu näiteks eesmärgistamine, suhtlemine, inimeste sobiv kohtlemine. Eestvedajal peab olema tahe ja valmisolek ennast arendada (Üksvärav, 2008). Huges (2009) on teinud erinevate uurimuste põhjal kokkuvõtte ja jõudnud järeldusele, et edukad eestvedamisega seotud koolitusprogrammid on andnud eestvedamise arengule positiivse efekti. Need koolitusprogrammid on aidanud juhtidel saada paremateks liidriteks. Oluliste meetoditena tuuakse välja enda tegevusele tagasiside kogumist, eestvedamistegevuste päeviku pidamist, isikliku arenguplaani koostamist, kogemuste vahetamist ja jagamist ning liidrite fookusgrupi vestlusi ja arutelusid erinevate situatsioonide lahendamiseks. Daft (2008) leiab, et kuna eestvedamine on seotud isiku oskuste ja omadustega, siis ei saa eestvedamist õppida raamatu või õpiku järgi. Eestvedamine nõuab nii praktikat ja kogemusi kui ka iseendasse vaatamist ja enese arendamist. Küll aga annab

osalemine koolitustel või kogemusvahetustes võimaluse teha enda kohta uusi avastusi, millest varem teadlik ei olnud ning mida saab hakata rakendama oma töös.

Töö eesmärk ja uurimisküsimused

Eestis on eestvedamist koolieelse lasteasutuse juhtimises põgusalt käsitletud üldisemates sisehindamist puudutavates uuringutes (Sisehindamise alane uuring ..., 2011). Teistes riikides on koolieelse lasteasutuse kontekstis uuritud eestvedamise mõistmist ja sellega kaasnevat tegevusi, mille tulemusel on selgunud, et eestvedamine on juhtide jaoks keeruline, kuna puudub täpne arusaam selle olemusest ja ei osata juhtimistegevustes eristada tegevusi, mis on seotud eestvedamisega (Hujala, Karila, Nivala & Puroila 1998; Waniganayake 1998; Rodd 1998; Melnik & Sizova 1998; Rosemary, Roskos, Owendoff & Olson 1998; Hujala, 2004).

Uurimuse üldiseks eesmärgiks oli saada teada, kuidas mõistavad erineva juhtimis- ja sisehindamiskogemusega lasteaia juhid eestvedamise mõistet ja sellega kaasnevat põhitõimeid. Hughes, Ginnet ja Curphy (2009) on märkinud, et eestvedamine on keeruline fenomen, mis hõlmab liidrit, järgnejaid ja situatsiooni ning on väga raske jõuda ühisele arusaamale selle mõiste suhtes. Käesolev uurimus keskendub lasteaia juhtimisele ning seetõttu lähtutakse uurimuses Vooremäe (2008) poolt esitatud eestvedamise mõistest. Uurimus on oluline, kuna sisehindamise alase uuringu tulemustes tõsteti esile kitsaskohana mõõdetavate valdkondade määratlemise keerukust, sealhulgas eestvedamise mõistmise keerukust (Sisehindamise alane uuring..., 2011), mis on seotud riigipoolse toetusega nõustamisprotsessi läbiviimises. Eestvedamise arengus on oluline koht analüüsil ja tagasisidel (Daft, 2008; Hughes, et al., 2009). Seetõttu sooviti teada saada, mil määral erineva kogemusega juhid teadvustavad nõustamise vajalikkust ja kuidas nad hindavad nõustamisprotsessi, milles on viimase kolme aasta jooksul tehtud riigipoolselt mitmeid olulise mõjuga muudatusi.

Lähtudes eelnevast on püstitatud tööle järgmised uurimisküsimused:

- 1) Kuidas mõistavad erineva kogemusega lasteaia juhid eestvedamise mõistet ja sellega kaasnevat toimeid ning mil määral eestvedamine ja juhtimine on nende jaoks eraldiseisvad või üheselt mõistetavad mõisted?
- 2) Kuidas väljenduvad seosed juhtide seletuste ja dokumentide vahel?
- 3) Milliste meetoditega saavad juhid tagasisidet eestvedamise toimimise kohta ja kuidas tajutakse eestvedamise arendamise võimalikkust?

- 4) Kuidas hindavad erineva kogemusega lasteaedade juhid sisehindamis- ja nõustamisprotsessi ning muutusi seadusandluses?

Metoodika

Valim

Uuringu läbiviimiseks kasutati erineva juhtumi valimit. Valiti välja viis lasteaia juhti, kellel on erinev kogemus sisehindamisega. Valimisse valitud juhid olid neli Tartu maakonna ja üks Tartu linna lasteasutuse juht. Kõik vastajad olid naised.

Valimi moodustanud juhid olid vanuses 29-48 aastat. Neljal juhil oli magistrikraad, ühel magistrikraadiga võrdsustatud haridus. Juhtimiskogemust oli 1 aastast kuni 14 aastani. Sisehindamise kogemus ühel juhil puudus ja üks juht oli koostanud oma asutuse sisehindamissüsteemi. Sisehindamisaruande koostamise kogemus oli kolmel juhil ja kaks nendest oli kasutanud ka nõustamist. Üks juht oli ise läbinud nõustaja koolituse ja nõustanud teisi õppeasutusi.

Mõõtvahendid

Uurimise eesmärgiks oli teada saada, kuidas erineva juhtimiskogemusega juhid tõlgendavad eestvedamise mõistet ja sellega kaasnevaid põhitoiminguid ning kuidas see kajastub dokumentatsioonis. Seetõttu otsustati uurimismeetoditena kasutada poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu võimaldas küsimusi korrata ja vajadusel paluda ka vastajal põhjendada oma arvamust (Laherand, 2008). Intervjuu küsimuste koostamisel toetuti mitmetele teoreetilistele allikatele (Heifetz, & Laurie, 1998; Brooks, 2006; Nivala, 2002; Daft, 2008; Üksvärav, 2008; Hughes, et al., 2009). Küsimused puudutasid eestvedamise mõistet, põhitoiminguid, tagasiside saamist eestvedamisele, eestvedamise arendamist ja hinnangut sisehindamisprotsessile ja nõustamisele (vt lisa 1). Mõned küsimused olid peegeldava sisuga, kuid see võimaldas vastajal veel kord eelnevalt räägitu läbi mõelda. Lisaks intervjuudele analüüsiti ka valimis olnud lasteaedade dokumente, mis kajastavad eestvedamise põhimõtteid ja toiminguid. Dokumentide analüüsimiseks kasutati sisuanalüüsi, millega otsiti dokumentidest eestvedamise tunnuseid (Laherand, 2008). Analüüsitavateks dokumentideks oli lasteaia arengukava, sisehindamisaruanne ja kui oli võimalik, siis ka nõustajapoolne tagasiside sisehindamisele.

Protseduur

Olles läbi töötanud teoreetilise materjali, määratleti valdkonnad, mida sooviti seoses eestvedamisega uurida. Seejärel koostati teooriast lähtudes poolstruktureeritud intervjuu küsimused. Küsimuste sobilikkust katsetati prooviintervjuus ja peale seda kohandati mõningate küsimuste sõnastust. Enne intervjuude läbiviimist küsiti valimisse valitud isikutelt nõusolekut uurimuses osalemiseks ja ühtlasi lepidi kokku konfidentsiaalsuses (Laherand, 2008). Intervjueeritavad olid teadlikud läbiviidava intervjuu sisu laiemast valdkonnast. Intervjuud viidi läbi intervjueeritavatele sobival ajal ja kohas 2012. aasta märtsikuus. Intervjuude kestus oli 20 – 40 minutit, intervjuud salvestati diktofoniga ja intervjueerijaks oli töö autor. Intervjuu läbiviimisel kasutas intervjueerija aktiivse kuulamise meetodit, et selgemalt mõista intervjueeritava mõtteid. Intervjuude läbiviimisel tekitas probleeme mõne vastaja kidakeelsus ja mõne vastaja rohkesõnalisus. Intervjuud transkribeeriti, kasutades Laheranna (2008) esitatud tingmärke ja selgitusi. Intervjuude tekstide analüüsiks koostati toetudes teoreetilistele materjalidele kodeeringuleht (vt lisa 2) ja intervjuud kodeeriti. Mitmed osad intervjuudest ei sobitunud esialgsete teemavaldkondade alla. Nendest moodustati uued kodeeringud ning neile püüti leida sobiv pealkiri. Intervjuude tekstidega viidi läbi sisuanalüüs. Kodeeringutele otsiti vasteid kogu intervjuu teksti ulatuses. Töö reliaabluse tõstmiseks tehti mitmeid toiminguid. Laherand (2008) märgib, et intervjuuandmete reliaablust saab tõsta pideva tulemuste hindamisega ja sõltumatu intervjuude analüüsiga kaaskodeerija poolt. Sellest lähtuvalt luges töö autor intervjuusid mitmel erineval ajahetkel, teiseks luges ühte intervjuud ja kodeeris vastused kaaskodeerija, kolmandaks luges kaaskodeerija töö autori poolt koostatud kategooriaid ning hindas, kas autori poolt intervjuudest leitud mõtted moodustavad tervikkategooriad. Enamik tulemusi kattus. Erinevuste korral arutati ja vaieldi kategooriate üle seni, kuni jõuti ühisele arusaamisele.

Peale intervjuude analüüsi viidi läbi dokumentide analüüs, kus tekstidest otsiti eestvedamisega seotud tähendusüksuseid. Analüüsitavateks dokumentideks valiti lasteaia arengukava, sisehindamisaruanne ja asutustes, kus oli toimunud nõustamine, nõunikupoolne tagasiside aruanne. Analüüsimise aluseks olid samad kodeeringud, mida kasutati intervjuude analüüsimisel. Dokumendi analüüsist jäeti välja arvamuse otsimine sisehindamis- ja nõustamissüsteemile. Iga dokumenti analüüsiti eraldi ja tulemused märgiti kodeeringutabelisse. Analüüs viidi läbi nelja uurimuses osalenud lasteaia dokumentatsiooniga. Viienda lasteaia dokumentatsiooni ei kasutatud, sest juht leidis, et need dokumendid on koostatud lasteaia eelmise juhi poolt ja dokumendid ei kajasta praeguse juhi nägemust. Ühe lasteaia puhul tehti analüüs ainult arengukavaga, sest juht ei ole veel töötanud

kolm aastat ja seega ei ole veel koostanud sisehindamise aruannet. Nii intervjuude kui ka dokumentide analüüsimise käigus tehti korduvalt mitmeid täpsustusi leitud vastetes. Peale intervjuude ja dokumentide analüüsi võrreldi tulemusi erinevuste leidmiseks ja analüüsi kodeeringute esinemise sagedust kõigis tulemustes.

Tulemused

Eestvedamise mõiste tõlgendamine

Eestvedamise mõiste arusaamiseks otsiti kogu intervjuu tekstist vastet järgmistele kodeeringutele: järgijate olemasolu, kaasamine, ühine eesmärk, tulevikku suunatus, juhi eeskuju, motiveerimine ja tunnustamine.

Kõik viis juhti seostasid eestvedamist järgijate olemasoluga, tuues esile meeskonnatööd, personali moodustamist, töötajate kaasamist juhtimisotsustes. Otseselt kaasamist märkisid kaks juhti viiest, rõhutades selle olulisust. Aastase juhtimiskogemusega juht tõi välja „... *nüüd on mul on hea meel selle üle, et kui mina kogu aeg utsitan ja räägin, et teeme seda ja teeme toda, et siis nüüd juba õpetajad ise tulevad minu juurde, et kuule, aga teeks niipidi ja teeks naa ...*“. Ülejäänud vastajate vastustest oli välja toodud kaasamine, kuid seda kirjeldati koos- või meeskonnatöona. Lisaks töötajate kaasamisele toodi esile ka lastevanemate, hoolekogu ja omavalitsuse kaasamist läbi rahuloluküsitluste. Kõik vastajad rõhutasid rohkemal või vähemal määral tulevikku suunatust, visiooni ja missiooni seadmist ning ühise eesmärgi nimel tegutsemist. Juhi eeskuju tõstis esile vastanutest kolm, kuid selle olulisust rõhutas otseselt juht, kes on ise ka nõustaja „... *Isiklik eeskuju, just see aktiivsus ja põhimõtted ja käitumine, et võib-olla see kuidas ma inimestega räägin, kuidas ma inimeste poole pöördun, et ma mitte kunagi ei karju inimeste peale. ... siis ma nagu leian, et selle eeskujuga siis ka õpetajad käituvad niimoodi*“. Motiveerimise ja tunnustamise olulisust eestvedamises märkis neli vastajat, kusjuures eriti oluline oli see kõige väiksema juhtimiskogemusega juhi jaoks „... *minu töötajad on nagu pärlid, kellele on vaja anda nii-öelda võimalus oma karp lahti teha ja veel eredamalt särada ...*“.

Juhtimise ja eestvedamise omavaheline seostamine

Juhtimise ja eestvedamise omavaheliste seostamise mõistmiseks otsiti kogu intervjuu tekstist vastet järgmistele kodeeringutele: üheselt või eraldi mõistetavad, perioodiline või pidev protsess, eestvedamise eest vastutaja. Kõik vastajad leidsid, et juhtimine ja

eestvedamine on omavahel seotud juhi tegevused . Eriti tugevalt oli seda märgata kahe pikemaajalise juhi intervjuudes, kus kirjeldades eestvedamise protsessi ja tegevusi, põimusid administreerimistegevused väga tihedalt eestvedamistegevustega ning kohati oli väga keeruline selgusele jõuda, kas vastaja räägib eestvedamisest või juhtimisest. Seega ei saa nende juhtide puhul kindlalt väita, et nad endale teadvustavad, mida tähendab eestvedamine. Eestvedamist pidasid juhid pidevaks protsessiks ning selle toimimise eest lasteaias vastutab lasteaija juht või juhtkond. Üks vastanutest lisas, et iga asutuse töötaja on oma ametilt omamoodi eestvedaja.

Eestvedamise põhitoimingud

Eestvedamise põhitoimingud jagati teooriast lähtuvalt:

- 1) tegutsemiskeskonna loomine;
- 2) teabe jagamine;
- 3) heaskiidu saavutamine;
- 4) koostöö;
- 5) korralekutsumine, hüvitamine.

Tegutsemiskeskonna loomine. Tegutsemiskeskonna loomise tuvastamiseks otsiti vasteid järgmistele kodeeringutele: tulevikku suunatus, visioon, väärtused, eesmärgipärane tegutsemine, tegevuse analüüsimine, muutustega kohanemine.

Kõik juhid rõhutasid eestvedamise puhul tulevikku suunatud tegevust. Neli juhti seostas eestvedamist ühiselt eesmärkide seadmise, sealhulgas arengukava koostamisega ning asutuse tegevuse pideva analüüsi ja muutustega kohanemisega. Kaks juhti viiest nimetasid ühiste väärtuste kokkuleppimist ja oma töötajate väärtustamist „... *kohe hakkasin tegelema nii-öelda vaikselt väärtuste teemaga, et töötajad tunnevad, et mina väärtustan neid, et neil on hea olla ja see tegelikult kandub ju kõik ka lastele. Ma arvan küll, et juhust sõltub kollektiivi hoidmisel, suunamisel ja juhtimisel hästi palju*“.

Teabe jagamine. Teabe jagamist määratleti avatud suhtlemise ja pideva info jagamise kodeeringute kaudu. Nelja juhi vastustest oli võimalik välja lugeda valmisolekut avatud suhtlemiseks „... *töötajate kaasamine kõikidesse niisugustesse juhtimisprotsessidesse, küll nüüd mitte otseses mõttes, aga see, et igal tasandil oleks inimestel oma vastutus.*“ Kolm juhti viiest nimetasid eestvedamisega seotud tegevustes koosolekuid , arutelusid ja infominuteid, kus jagatakse vahetult infot, kusjuures üks juhtidest tõi välja, et neil on hästitoimivaks infovahetuskanaliks meililist. Ülejäänud kaks juhti otsesid tegevusi info jagamisega seoses ei

nimetanud, vaid kirjeldasid oma tegevust üldisemalt, näiteks „... *mina juhin ja planeerin ja koordineerin*“.

Heakskiidu saavutamine. Heakskiidu saavutamise määratlemise kodeeringud olid vastastikkune usaldus, motiveerimine, töötajate toetamine ja arvestamine, tunnustus juhile. Viiteid vastastikkusele usaldusele leidis kolme juhi vastustest. Usalduslikke suhteid kirjeldas üks juht: „*Ma püüan luua inimestega usaldusväärset suhet ja sellel pinnal tegelikult inimesed ise tulevad ja räägivad mulle ...*“. Motivatsiooni kodeeringut leidis nelja juhi vastustest. Kolme juhi vastustest leidis töötajatega arvestamist ja nende toetamist. Väga ilmekalt väljendus see ühe lühiajalise kogemusega juhi intervjuus „... *siis on ka oluline see osa, et kui ma näen, et nüüd on näiteks läinud liiga pingeliseks, et on vaja natuke tõmmata tempot alla, siis on vaja teatud inimesi tunnustada ...*“. Tunnustust juhile leidis kahe intervjuu vastustest, otseselt rõhutas seda üks juht järgmiselt: „... *see on minu meelest see tagasiside, mida nagu väga tihti ei kuule, aga see on hästi hea, kui kuuled, et need töötajad, kes on ikkagi siin 20 - 30 aastat olnud, tulevad ja ütlevad mõne kiitva sõna või ütlevad sulle, et sa oled esimene, kes meid spetsialistiks nimetas*“. Ühe juhi vastustes ei leidunud ühtegi heakskiidu saavutamise kodeeringut. Juht kasutab oma vastustes tihti sõna „meie“, kuid ei selgu, kas ta mõtleb selle alla oma töötajaid või juhtkonda.

Koostöö. Koostöö määratlemise kodeeringud olid kaasamine, vastutuse jagamine, meeskonnatöö. Kaasamise alla arvestati nii oma töötajate kui huvigruppide kaasamist. Oma töötajate kaasamine eestvedamise protsessi tuli välja kõigist intervjuudest. Kolm juhti märkis eraldi ära ka erinevate huvigruppide kaasamise nagu näiteks lapsevanemad, omavalitsus või erinevad koostööpartnerid. Töötajatega vastutuse jagamist tõstis esile kolm juhti ja otseselt kirjeldas neist üks juht seda nii: „... *sellel aastal on meil niimoodi, et töögruppi ei juhi juhtkonna liige, vaid on valitud vastutajad õpetajate hulgast, et ka nemad saaks proovida seda omamoodi eestvedamist*“. Meeskonnatöö kodeering leidis otseselt nelja juhi vastustes.

Korralekutsumine, hüvitamine. Korralekutsumise ja hüvitamise kodeeringud olid kokkulepitud tegutsemispõhimõtted, oma tegude eest vastutuse võtmine, probleemide lahendamine, töötajate tunnustamine. Viiest juhist kahe vastustest leidis kokkulepete ja ühiste tegutsemispõhimõtete kodeeringuid, nendest üks nimetas otseselt kokkulepete olulisust ja nende fikseerimist dokumentatsioonis. Vastutuse võtmise oma tegude eest tõid intervjuudes välja kolm juhti, väljendades seda juhi kohustusena võtta vastu ebapopulaarseid otsuseid konkreetsest olukorrast tingituna. Otseselt probleemide lahendamist nimetasid oma vastustes kolm juhti. Esile tõsteti konfliktide puhul suhete juhtimise vajadust ja valmisolekut koheselt probleemiga tegeleda läbi vestluste, näiteks „*Kui meil tekib mingi probleem, me kohe arutame*

seda, sest et me ei taha kusagile peita. Me katsume kohe rääkida ja kui rühmatasandilgi tekib, siis võtame kohe meeskonna kokku ja arutame“. Töötajate tunnustamise kodeering leidis nelja juhi vastustes, nendest kaks rõhutasid tunnustamise olulisust ning üks juht lisas, et tal on koostatud asutusele tunnustussüsteem. Kahe juhi vastustest leidis üks korralekutsumise ja hüvitamise kodeering. Ühel juhil oli selleks kokkulepete ja ühiste tegutsemispõhimõtte ja teisel töötajate tunnustamise kodeering.

Tagasiside saamine eestvedamisele

Tagasiside saamist eestvedamisele otsiti kogu intervjuu tekstist vastet järgmistele kodeeringutele: juhi eneseanalüüs, asutuse tegevuse analüüs, arenguestlused, küsitlused, mentorlus juhile, nõustamine. Kõige rohkemõnalisemalt kirjeldasid juhid tagasiside saamist rahuloluküsitluste ja asutuse tegevuse analüüsimise kaudu. Lisaks kirjalikule tagasiside kogumisele rõhutati ka suulise tagasiside saamise olulisust ja vajalikkust, näiteks „... *valla poolt ka, et tegelikult minule piisab, kui mulle öeldakse, et oled tubli, et pea vastu.*“

Tagasiside saamist eestvedamisele läbi eneseanalüüsi nimetas otseselt kaks juhti ja kaks juhti kirjeldas eneseanalüüsi saamist üldisemalt, näiteks „*kui sa töötadki omas süsteemis, et eks sa siis teed koguaeg analüüsi, järgid mida sa nüüd muudad või mida sa teed.*“. Intervjuudest ei selgunud, kas eneseanalüüsi tehakse süsteemselt ja dokumenteeritult või lihtsalt oma mõttes. Arenguestluste kaudu tagasiside kogumist nimetasid kõik juhid, kusjuures üks juht kasutas lisaks individuaalsetele arenguestlustele ka rühmameeskonna arenguestlust. Tagasiside saamise võimalust nõustamise kaudu nägid kolm juhti, kellest kaks olid ise ka kasutanud nõustajat. Tagasiside saamist mentorluse kaudu ei nimetanud otseselt ükski juht, kuid selle vajadus oli selgelt välja loetav kahe väiksema juhtimiskogemusega juhil, näiteks „... *tegelikult ma olen praegu juba oma töös tunnetanud seda, et kui mina olen nüüd juht olnud, on tulnud see välja, et näiteks mul ei ole teatud dokumenti majas, et noh siis mul tekib küsimus, et kus see on või mis see on, aga ma ei pruugigi teada seda kõike uue juhina ... ja seetõttu ma hästi palju püüan ka suhelda teiste lasteaedadega, et teha oma dokumentatsioon korda.*“.

Eestvedamise arendamine

Eestvedamise arendamist määratleti järgmiste kodeeringutega: isikuomadustest tingitud, teadmiste ja oskuste arendamise läbi iseseisva täiendamise, koolitused, kogemusvahetus ja situatsioonide lahendused. Kõik juhid leidsid, et eestvedamist saab endas arendada, kui on olemas tahe ja valmisolek, ning neljal korral märgiti, et eestvedamise

arendamiseks peavad juhil olema teatud isikuomadused. Teadmiste ja oskuste arendamist läbi iseseisva täiendamise nimetas neli juhti. Kirjeldati õppimist läbi tegevuste analüüsi, erinevate materjalide läbitöötamist ja ka oma oskuste arendamist magistriõppes saadud teadmiste kaudu. Otseselt eestvedamisteemalisi koolitusi ei olnud ükski juht läbinud. Kaks juhti olid osalenud motivatsioonikoolitusel ja kolmel korral mainiti juhtimiskoolitust, kus võis olla mingi osa, mis kattub eestvedamisega, kuid seda ei olnud teadlikult endale varem teadvustatud. Üks juht samastas eestvedamiskoolituse juhtimiskoolitusega ja juhtimisalaste ainetega magistriõppes. Eestvedamise arendamist läbi kogemusvahetuse nimetas kolm juhti näiteks *„õpid kolleegidelt, ütleme teistelt juhtidelt, et kuidas keegi midagi teeb oma majas, et võtad üle või proovid.“*

Arvamus sisehindamis- ja nõustamisprotsessi kohta

Sisehindamisprotsessi kogemus oli viiest juhust neljal ning kõik neli kinnitasid, et seda süsteemi on vaja, et asutuse töö toimiks. Eriti hindasid sisehindamist juhid, kes olid läbinud ka nõustamisprotsessi. Sisehindamisprotsessi vajalikkust kirjeldas üks juht: *„Mulle meeldib, sellepärast, et mul on nüüd süsteem, sa annad hinnangu sellele perioodile. Praegu on ikkagi need soovituslikud valdkonnad ... kui sa kõik need läbi võtad niimoodi, siis meil oli näiteks see, et arengukava sai kokku võetud selle sisehindamise aruande tegemisega. Üks suur töö sai tehtud ja nüüd me ei pea enam aega raiskama selle hetkeolukorra analüüsimisele.“*

Sisehindamisprotsessi juures oli ühe juhi jaoks arusaamatu aruandmise vajadus ja üks juht leidis, et hindamine ei peaks igal aastal toimuma.

Nõustamisprotsessi kohta avaldasid arvamust neli juhti. Kõige väiksema juhtimiskogemusega juht oli ennast alles selle valdkonnaga kurssi viimas ja seepärast ei avaldanud ka arvamust. Nõustamisprotsessi vajalikkust hindasid oluliseks juhid, kes on saanud nõustamist. Juht, kes intervjuu toimumise ajaks oli juba koostamas teist kolme aasta tsükli aruannet, ütles: *„Teist korda aruannet koostades oli mõnusam teha ja ma teadsin juba, sest eelmisest raportist olid ju tulnud välja parendusvaldkonnad ja sealt tuli ka välja meie areng ... nõunikuga langesid arvamused kokku ja tema kui kõrvalvaataja nägemus andis nagu kinnitust, et need ongi õiged ja nendes valdkondades ongi vaja meil parendada.“* Kaheaastase juhtimiskogemusega juhi jaoks oli nõustamisprotsessis arusaamatu nõustaja töö tasustamine: *„... ja siis on veel mingi nõuniku teema, millest ma üleüldse aru pole saanud. Ma saan küll aru, et see inimene tuleb ja annab sulle nõu, kuidas paremini teha, aga et sa pead endale veel raha eest ostma selle teenuse ... Meil ei ole mingit konkurentsi, kui meil oleks tõesti mingi konkurentsitingimus, et me oleme selle ära teinud ja nüüd selle järgi hinnatakse, et sul on*

tõesti eriti hea kvaliteet sellel lasteaial, et ma pole veel sellest ivast aru saanud.“ Ka ülejäänud kolm juhti, kes omasid sisehindamiskogemust, märkisid, et kui riigi poolt pannakse lasteaiale kohustus viia läbi sisehindamist ja sellest peavad asutused ka aru andma, siis tuleks tagada kõigile lasteaedadele võrdsed võimalused tagasiside saamiseks. Nõunikuna praktiseeriv juht lisas samas: „*Tegelikult on ju võimalik taotleda seda nõustamist Haridus- ja Teadusministeeriumis. See otsustatakse selle sinu aruande põhjal.*“

Muudatusi seadusandluses ja riiklikus nõustamiskorralduses kommenteeris teistkordselt aruannet koostanud juht järgmiselt: „... *eelnevalt kui ma esimest sisehindamist läbi viisin, oli see meeldivam protsess ... teisel korral rahuldav just sellest aspektist, et me ei tea kuna me nüüd sealt Haridus-ja Teadusministeeriumist selle tagasiside saame, et see venib väga pikale, et see õppimise koht oli parem. Praegu tehakse töö ära, aga ei saa tagasisidet*“

Juht, kes nõuniku nõustamist ei kasutanud, põhjendas oma otsust seoses negatiivse kogemusega riikliku järelvalvega, samas kasutas see juht oma tööle tagasiside saamiseks naaberlasteaia juhtkonda, teostati vastastikust nõustamist. Nõunikuna praktiseeriv juht näeb nõustamises aga võimalust hoiduda negatiivsest kogemusest: „... *nõunik tuleb ja annabki vähemalt talle (juhile, autori märkus) suuna kätte, kuidas ta nagu edasi saab teha. Muidu on täpselt nii, et tuleb riiklik järelevalve sisse ja leiab, et sul pole seda ja seda ja saad nagu nuiaga pähe. Aga nõunik tuleb ikka nagu teistmoodi majja. Tegelikult ütleme see nõustamine minu meelest just toetab juhti ja annab kindluse, et sa teedki õigesti.*“

Dokumentide analüüs

Igast lasteaiaast saadud dokumendid olid omavahelises kooskõlas. Kolme asutuse dokumentide koostamise aluseks oli võetud Haridus- ja Teadusministeeriumi sisehindamise soovituslikud valdkonnad (Sisehindamise aruande ... s.a.). Ühe lasteaia arengukava oli koostatud oma loodud vormiga, kuid kajastas Koolieelse lasteasutuse seaduses kehtestatud nõudeid (Koolieelse ..., 1999). Dokumentide analüüsi käigus otsiti kodeeringute kaudu vasteid eestvedamise mõistele ja vastutajatele, eestvedamise põhitoimingutele, eestvedamisele tagasiside saamisele ja eestvedamise arendamisele. Kokku analüüsiti üheksat erinevat dokumenti.

Eestvedamise mõiste ja vastutajad

Eestvedamise mõiste kuuest kodeeringust viis (järgijate olemasolu, kaasamine, ühine eesmärk, tulevikku suunatus, motiveerimine) olid kõikide lasteaedade vaadeldud dokumentides leitavad. Juhi eeskuju oli kirjeldatud kahe lasteaia dokumentides, milleks olid

nõustaja tagasiside aruanded. Juhi eeskuju väljendus aruannetes nõuniku poolt märgitud hinnangutes, näiteks „*Juhtkonna eestvedamisel on lasteaed liitunud Tervist Edendavate Lasteaedade võrgustikku 2008. aastast.*” Eestvedamise eest vastutaja oli leitav kõigis arengukavades, ühes sisehindamisaruandes ja ühes nõuniku tagasiside aruandes.

Eestvedamise põhitoimingud

Eestvedamise põhitoimingute analüüsis otsiti sarnaselt intervjuule tegutsemiskeskonna, teabejagamise, heakskiidu saavutamise, koostöö ja korralekutsumise, hüvitamise kodeeringuid. Tegutsemiskeskonna nelja kodeeringut (visioon, väärtused, eesmärgipärane tegutsemine, tegevuse analüüsimine) leidis kõigis dokumentides. Vastet kohanemisele muutustega ei leidunud ühes dokumendis. Peale ühe arengukava leidis teabejagamise kirjeldus kõigis dokumentides. Heakskiidu neljast kodeeringust oli kaks (motiveerimine, töötajate tunnustamine ja toetamine) leitavad kõigis dokumentides. Vastastikkuse usalduse kodeeringut leiti ühes dokumendis, milleks oli arengukava tegevuskava. Tegevuskavas oli personali juhtimise soovitud tulemuseks märgitud „*Usalduslik koostöö, probleemide õigeaegne märkamine*“. Tunnustust juhile leiti ühes sisehindamisaruandes ja kahes nõuniku tagasisides. Sisehindamisaruandes märgitakse „*Lasteaia juhtimisega ... ollakse rahul.*“ Nõuniku tagasiside aruandes on leitav tunnustus juhile järgmiselt „*Esile tõstmist väärrib asutuse juhtide personali toetav ja kaasav juhtimisstiil, mille kaudu on kujundatud asutuses arengule ja avatusele suunatud õhkkond ning tulemusena võib välja tuua töötajate ja lastevanemate kõrge rahulolu juhtimisega ning töötajate kõrge hinnangu kaasatusele oluliste otsuste tegemisel.*“ Koostöö kolmest kodeeringust olid kõigis dokumentides leitavad kaasamine ja meeskonnatöö. Vastutuse jagamise kirjeldus leidis kahe lasteaia kahes dokumendis. Sisehindamisaruandes märgiti personalijuhtimise parendusvaldkonnana „*... pedagoogide töörühmade töö korraldamine juhtkonna poolt (süsteemsus, eestvedajate määramine jne).*“ Nõuniku tagasisides kirjeldati vastutuse jagamist järgnevalt „*Lasteaias peetakse oluliseks töötajate kaasamist erinevatesse otsustusprotsessidesse läbi teemameeskondade, tõstes seeläbi nende initsiatiivikust ja vastutust.*“ Korralekutsumise ja hüvitamise neljast kodeeringust leidis töötajate tunnustamise kodeeringi kõigis dokumentides. Tegutsemispõhimõtted ja kokkulepped leidsid seitsmes dokumendis. Probleemide lahendamist märgiti neljas dokumendis. Vastutust oma tegude ees ei kirjeldatud üheski dokumendis.

Eestvedamisele tagasiside saamine ja arendamine

Eestvedamisele tagasiside saamise kuuest kodeeringust olid leitavad kolm: asutuse tegevuse analüüs, arenguestlused ja küsitlused. Nõustamise kaudu tagasiside saamist märgiti ühes arengukava tegevuskavas. Mentorlust juhile ei leidunud üheski dokumendis.

Eestvedamise arendamise neljast kodeeringust kolme (isikuomaduste arendamine, oskuste ja teadmiste arendamine, koolitused) ei leidunud üheski dokumendis. Kogemusvahetust märgiti kahes dokumendis, milleks olid ühe ja sama lasteaia arengukava ja sisehindamise aruanne.

Erinevused intervjuude ja analüüsitud dokumentatsiooni vahel

Kõrvutades nelja juhi intervjuusid ja vastavate lasteaedade dokumente, selgus, et kõikides intervjuudes ja lasteaedade dokumentides olid eestvedamise mõiste kodeeringud valdavalt leitavad. Juhil esines kahes intervjuus ja nende samade lasteaedade nõustajate tagasisides. Eestvedamise vastutajaid nimetasid kõik juhid, dokumentatsioonis olid vastutaja märgitud kõikide lasteaedade arengukavades ning ühe lasteaia sisehindamisearuandes ja nõustaja tagasisides.

Eestvedamise põhitoomingute võrdluses oli intervjuude ja dokumentide võrdlemises märgatav erinevus väärtuste kirjeldamises. Väärtuseid nimetas intervjuus üks juht, kuid kõikide lasteaedade dokumentides on väärtuseid kirjeldatud. Kõikidest dokumentidest oli leitav töötajate toetamine ja kaasamine, kuid intervjuudes nimetas seda ainult üks juht. Töötajate toetamise ja arvestamise kodeering oli leitav kõigis lasteaedade dokumentides, kuid samas ainult ühes intervjuus. Kokkulepitud tegutsemispõhimõtte kodeering leidis enamikus dokumentatsioonis, kuid ainult ühes intervjuus. Nii intervjuudes kui ka dokumentatsioonis leiti vähe tunnustust juhile (kokku 4 korral), vastastikkuse usalduse (kokku 3 korral), vastutus juhile (kokku 4 korral), probleemide lahendamine (kokku 6 korral) kodeeringuid. Erinevus seisnes selles, et kui kodeering leidis intervjuus, siis selle lasteaia dokumentatsioonis seda ei leidunud ja vastupidi.

Eestvedamisele tagasiside saamise tulemuste võrdluses paistsid silma erinevused intervjuude ja dokumentatsiooni võrdluses juhi eneseanalüüsi ja nõustamise kodeeringutes. Juhil eneseanalüüsi leiti kõikides intervjuudes, kuid mitte üheski dokumendis. Nõustamist tagasiside saamise võimalusena nimetasid kolm juhti, kuid dokumentatsioonist oli kodeering leitav ainult ühe lasteaia arengukavast.

Kõige suurem erinevus kajastus eestvedamise arendamises, kus enamikust intervjuudest leiti isikuomaduste arendamise, oskuste ja teadmiste arendamise ja koolituste

kodeeringuid, kuid ainult ühe lasteaia dokumentatsioonist oli leitav kogemusvahetuse kodeering .

Arutelu

Käesoleva uurimuse eesmärgiks oli teada saada, kuidas mõistavad erineva juhtimis- ja sisehindamiskogemusega lasteaia juhid eestvedamise mõistet ja sellega kaasnevaid põhitõimeid. Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskuse poolt tellitud sisehindamise alase uuringu tulemustes tõsteti esile kitsaskohana eestvedamise mõistmise keerukust (Sisehindamise alane uuring...,2011). Kuna eestvedamine hõlmab nii liidrit, järgnejaid kui ka tegutsemiskeskonda ja ümbritsevaid huvigruppe, on keeruline jõuda ühtsele arusaamale eestvedamise mõiste suhtes (Hughes, et al., 2009). Käesoleva uurimuse tulemus näitas, et vaatamata erinevale juhtimiskogemusele ja otsesele eestvedamise koolituse puudumisele teadsid juhid enamikke eestvedamise mõiste komponente ning need kajastusid ka lasteaegade dokumentides. Kõige vähem tõsteti esile juhi eeskuju. Seda rõhutasid intervjuus kaks juhti, kellest üks oli lühiajalise juhtimiskogemusega ja teine on ise ka nõustaja. Eestvedamise arendamise üheks võimaluseks on kogemuse vahetamine ja jagamine. Seetõttu võib oletada, et nõustajana praktiseeriva juhi arusaam eestvedamise mõistest on kõige selgem, kuna ta on nõustamise kaudu näinud erinevaid juhte ja selle põhjal teinud ka enda jaoks järeldused. Eestvedajal peavad olema enesekohased, suhtlemis-, strateegilise mõtlemise ja süsteemse mõtlemise oskused, mille kaudu ta suunab enda ja kogu asutuse tegevust (Dilts, 1996). Seega omades selliseid oskuseid võib ka väga väikese kogemusega juht mõista eestvedamise mõiste komponentide vajalikkust ja nende järgi tegutseda.

Eestvedamine on õppeasutuse juhi isiklik eeskuju ja tegevus, mis on seotud sotsiaalsete suhete ja igakülgse arenguga, juhtimine on koordineeritud tegevused õppeasutuse suunamiseks ja ohjamiseks (Vooremäe, 2008). Seetõttu sooviti teada saada, mil määral on eestvedamine ja juhtimine juhtide jaoks eraldiseisvad või üheselt mõistetavad mõisted. Intervjuude tulemus näitas, et kõik juhid peavad eestvedamist ja juhtimist omavahel seotud tegevusteks, mitmel juhul olid juhi jaoks juhtimis- ja eestvedamistegevused nii tihedalt läbipõimunud, et nende vahel oli raske vahet teha. Dafti (2008) arvates on eestvedamine osa juhi rollis ning see ei saa asendada juhtimist, seega on loomulik, et juhtidel on keeruline teha vahet juhtimise ja eestvedamise tegevustel.

Eestvedamine toimub kindlas tegutsemisraamistikus, kuhu kuuluvad organisatsiooni ametlikud põhimõtted, nõuded, liikmete tunded, vajadused ja hoiakud (Üksvärav, 2008).

Magistritöö autor juhindus eestvedamisega seostatavate tegevuste uurimisel Üksvärava (2008) poolt välja toodud eestvedamise põhitoimingutest. Intervjuude ja dokumentide analüüsi tulemused näitasid, et juhid kirjeldasid üldjoontes teoorias esitatud põhitoimingutega sarnaseid läbiviidavaid tegevusi oma asutuses. Kuigi kõiki toiminguid, mida teoorias esitatakse, ei leidunud kas intervjuus või dokumentides, oli tulemus ootuspärane. See tulemus viitab asjaolule, et juhid ei olnud teadlikud, et intervjuude läbivaks teemaks on eestvedamine ja seega andsid nad intervjuudes edasi oma otseseid teadmisi ja arvamusi ning kirjeldasid oma kogemusi.

Uurimusest selgus, et kui enamik põhitegevusi oli vähemal või rohkemal määral leitavad nii intervjuudest kui ka dokumentidest, siis vastutuse jagamist ja vastutamist oma tegude eest märgiti ära kõige vähem. Vastavalt Daftile (2008) on efektiivse eestvedamise võti järgijatega vastutuse jagamises ja nende julguses oma tegevuse eest ka vastustust kanda. Järgijad peaksid tunnetama oma isiklikku vastutust organisatsiooni tulemuste ja visiooni täitmisel. Võimaluse selle tunnetuse arenemiseks saab luua ainult juht, jagades järgijatega vastutust. Põhjuseid, miks juhid ei rääkinud vastutuse jagamisest ning see ka dokumentides ei avaldunud, võibolla mitmeid. Esmalt see, et juhid ei pruukinud intervjuude ajal seostada eestvedamist vastutuse jagamise ja vastutuse võtmisega. Teiselt poolt võib vastutuse jagamise vähene mainimine olla tingitud juhi isikuomadustest, mille tõttu juht ei suuda, ei oska või ei taha vastutust jagada. Selle taga võib peituda ka usaldamatus oma töötajate suhtes, mille on põhjustanud eelnevad negatiivsed kogemused personaliga. Tõese vastuseni jõudmiseks oleks vaja seda juhtide käest täpsemalt küsida.

Uurimuse käigus sooviti teada saada, kuidas väljenduvad seosed juhtide seletuste ja dokumentide vahel. Uurimuse tulemused tõid välja mõned tähelepanuväärsed erinevused intervjuude ja dokumentide vahel. Üheks oluliseks osaks eestvedamises on asutuses ühiste väärtuste kokkuleppimine ja nende järgmine. Tugevad väärtushinnangud asutuses panevad aluse usaldusele töötajate ja liidri vahel (Hughes, et al., 2009). Paludes intervjuudes juhtidel kirjeldada tegevusi või tööülesandeid, mis seostuvad eestvedamisega, nimetasid väärtuseid vaid kaks juhti. Samas analüüsides lasteaedade dokumente, olid väärtused kirjeldatud kõigis dokumentides. See tulemus on üllatav, kuna praeguses Eesti hariduselus on väärtustega tegelemine ja väärtuskasvatus väga aktuaalne. Väärtuste vähene nimetamine intervjuudes võis olla tingitud asjaolust, et juhid ei seosta väärtustega tegelemist mitte niivõrd eestvedamistegevusena, kuivõrd pigem pedagoogilise tegevusena. Põhiväärtuste määratlemisest ja kokkuleppimisest asutuses ei piisa, et töötajad neid järgiks. Nendest tuleb ka kinni pidada ja vastavalt käituda. Liider, käitudes ise kokkulepitud väärtuste järgi, näitab

oma eeskujuga, et kokkulepetest tuleb kinni pidada ja nii tekib töötajate ja liidri vahel vastastikune usaldus (Hughes, et al., 2009). Väärtuste kirjelduse leidmine kõigis dokumentides võib viidata asjaolule, et mingil hetkel on asutuses väärtused kokku lepitud ja kirja pandud, kuid igapäevases tegevuses nendega teadlikult ei tegeleta.

Tunnetades juhi toetust ja arvestamist alluvatega, suurendab see oluliselt usaldust juhi vastu. Vastastikune usalduse saavutamine järgijate ja eestvedaja vahel annab märku eestvedaja tegevuse heakskiitmisest (Üksvärav, 2008; Hughes, et al., 2009). Vastastikuse usalduse leidumine kolmest intervjuust ja ühest arengukavast võib olla märk sellest, et juhid ei teadvusta endale selle saavutamiseks vajalikke tehtavaid toiminguid. Tegeledes igapäevaselt personaliga, unustatakse usalduslike suhete tähtsus ja sellele hoidmisele või saavutamisele ei pöörata teadlikult tähelepanu. Vähene töötajate toetamise ja arvestamise leidmine intervjuudes (2 intervjuus), kuid samas selle kirjeldamine kõikide lasteaedade dokumentides võib olla tingitud intervjuu hetkel selle tegevuse ununemisest. Uurimuse tulemus võib viidata ka sellele, et juhid seostavad töötaja toetamist ja arvestamist töötajate motiveerimisega, mida oli enamikus intervjuudes ja kõigis dokumentides oluliselt rohkem mainitud.

Erinevused olid märgatavad ka ühiselt tegutsemispõhimõtete ja käitumisnormide kokkuleppimise ning probleemide lahendamise tulemustes. Nende kahe kategooria puhul oli märgata muster, et kui intervjuus juht rääkis probleemide lahendamisest, siis dokumentatsioonist seda ei leidunud ja vastupidi. Soodsa tegutsemiskeskonna loomiseks ja säilitamiseks lepatakse asutuses kokku ühised tegutsemispõhimõtted ja käitumisnormid, millest tuleb nii liidril kui ka järgijatel kinni pidada (Heifetz, & Laurie, 1998; Üksvärav, 2008; Hughes, et al., 2009). Selline uurimuse tulemus võib viidata asjaolule, et asutustes ei ole personaliga ühiselt sõlmitud kokkuleppeid, mida kõik osapooled ühtemoodi järgivad. Intervjuude tulemuses oli näha, et juhid seostavad probleemide lahendamist rohkem juhi kohustusena ja lahendused leitakse vestluses töötajaga, kes on probleemiga seotud. Selline käitumine ei pruugi mõjuda eestvedamisele alati kõige paremini, kuna ülejäänud töötajad ei tea täpselt, milliste kokkulepete või meetmetega probleem lahendati ja see ei toeta vastastikuse usaldusliku suhte tekkimist. Ühe lahendusena pakuvad Daft (2008) ja Hughes, Ginnet ja Curphy (2009) probleemide lahendamiseks loodavaid töögrupe, kus ühiselt arutletakse tekkinud probleemi üle ja läbi lahenduse otsimise areneb kogu organisatsioon.

Töö tulemustest ilmnes, et neljast lasteaiast kolm olid võtnud dokumentatsioonis aluseks Haridus- ja Teadusministeeriumi sisehindamise aruande soovituslikke valdkondi ja abimaterjale. Juhid toetuvad etteantud vormile ning tugimaterjalidele ja eestvedamise olemusse sügavamalt ei süüvita. Sellest võib tuleneda ka põhjus, miks ei leitud

dokumentatsioonist kõikidele kodeeringutele nagu näiteks vastutuse jagamine, juhi eeskuju, tunnustus juhile või eestvedamise arendamine vasteid.

Uurimuse käigus otsiti vastust küsimusele, milliste meetoditega saavad juhid tagasisidet eestvedamise toimimise kohta ja kuidas tajutakse eestvedamise arendamise võimalikkust. Eestvedamises on väga olulisel kohal liidri tegevusele tagasiside saamine ja eestvedamise oskuste arendamine. Tegeledes eneseanalüüsiga ja enda oskuste arendamisega, näitab juht järgijatele eeskuju. Tagasisidet on võimalik saada mitme meetodiga nagu näiteks juhi eneseanalüüs, organisatsiooni tegevuste- ja dokumentatsioonianalüüs, vestlused töötajatega ning nende eneseanalüüsid, rahuloluküsitlused huvigruppidel, tagasiside mentorilt või nõunikult (Salumaa, et al., 2007; Hughes, et al., 2009). Tagasiside kogumise analüüsi käigus selgus, et juhid koguvad ja analüüsivad väga põhjalikult asutuse kui terviku tegevust. Küsitluste kaudu saadakse tagasisidet ka juhtimisele, kuid uurimuse tulemustest ei selgu, kas juhid süsteemselt eneseanalüüsiga tegelevad, kuna dokumentatsioonist sellele vastet ei leitud. Oluline on märkida, et need juhid, kes olid kasutanud nõustaja teenust, leidsid, et see on juhi arengule vajalik tagasiside. Hughes, Ginnet ja Curphy (2009) arvates on eestvedamises väga oluline jälgida, mismoodi tagasisidet saadakse, millele tähelepanu pööratakse ja milliseid tegevusi eestvedaja teeb. Mida vaheldusrikkamad on meetodid, seda täiuslikum ja mitmekesisem pilt eestvedamisest saadakse. Kuigi uurimuse tulemus näitas, et kõik juhid peavad võimalikuks ja vajalikuks eestvedamise oskuste arendamist, siis tulemustest ei selgunud, kas juhid seda ka reaalselt teevad. Põhjus võib peituda selles, et reaalselt eestvedamisele keskenduvaid koolitusi ei leidu ja eestvedamisega seonduv kirjandus on valdavalt võõrkeelne. Teine põhjus võib olla, et juhid ei taju reaalselt, et ka teiste juhtidega koosviibimine ja oma kogemuste vahetamine on osa eestvedamise arendamisest. Oluline on märkida, et käesoleva uurimuse käigus kerkis esile väikese kogemusega juhtide poolt mentorluse vajadus juhile, mida Hughes, Ginnet ja Curphy (2009) ja Zaleznik (1998) peavad põhjanevaks aluseks eestvedamisearendamises. Eestvedajal on vaja oma tegevust reflekteerida ja saada tuge või nõu oma valdkonna asjatundjalt. Sellist tuge praegune Eesti hariduspoliitika ei paku. Pigem otsivad juhid ise võimalusi nõu ja abi saamiseks.

Kuna sisehindamine on lasteaedadele kohustuslik alates 2006. aastast (Koolieelse ..., 1999), siis sooviti teada saada, kuidas hindavad erineva kogemusega lasteaedade juhid sisehindamis- ja nõustamisprotsessi ning muutusi seadusandluses. Tulemustest selgus, et erineva kogemusega juhid peavad sisehindamist vajalikuks. See võimaldab süsteemselt haarata kogu asutuse tegevust ja tagab kõikide huvigruppide kaasamise. Juhid pidasid vajalikuks raamistikku, mida sisehindamissüsteem loob, kuid eriarvamusele jäädi

sisehindamise nõustamise (nii protsessi kui rahastamise) ja dokumentatsiooni esitamises Haridus- ja Teadusministeeriumile. Arvamuste erinevuste põhjuseks võis olla juhtide vähesed kogemused või negatiivsed kogemused seoses tagasiside saamisega väljastpoolt tuleva isiku poolt. Sellele andis kinnitust nende juhtide positiivne hinnang nõustamisele, kes on kasutanud nõustamist või on ise nõustaja, ja nende juhtide madal hinnang, kes on saanud riikliku järelvalvega negatiivse kogemuse või puudub kogemus hoopis. Koolieelse lasteasutuse seaduse (1999) kohaselt on lasteaed kohustatud koostama sisehindamise aruande vähemalt üks kord kolme õppeaasta jooksul. Juhid väljendasid pahameelt seoses ühepoolsete kohustusega. Selline arvamus on põhjendatud, kuna riik on taganenu oma kohustusest anda asutuse juhile tasuta tagasisidet. Kogu vastutus on pandud lasteaia ja omavalitsuse õlgadele ja seepärast on mõisteta, et kui lasteaed ei saa väheste materiaalsete võimaluste tõttu endale nõuniku palkamist lubada, siis ei saa ka juht hinnata nõustamisest saadavat tagasisidet. Probleemi lahendus oleks Haridus- ja Teadusministeeriumi poolses analüüsitegevuses, mille tulemusel võiks leida nõustamisprotsessi rahastamiseks erinevaid toetusvõimalusi. Ühe võimalusena võiks rakendada haridusasutuse juhile sarnaselt õpetajale mentori toe pakkumist.

Kokkuvõttes võib öelda, et vaatamata erinevale juhtimiskogemusele oskavad juhid tõlgendada eestvedamise mõistet. Eestvedamise tegevuste nimetamine võib aga jääda kohati väheste teadmiste taha. Nii nagu ka teistes riikides läbi viidud uurimustulemused (Hujala, Karila, Nivala & Puroila 1998; Waniganayake 1998; Rodd 1998; Melnik & Sizova 1998; Rosemary, Roskos, Owendoff & Olson 1998; Hujala, 2004) näitasid, on juhtide jaoks keeruline eristada eestvedamise tegevusi juhtimistegevustest. Uurimuse tulemus näitas, et nii nagu arvas Dilts (1996), on eestvedamises väga olulised juhi isikuomadused ning juhtimiskogemus ei ole määrav näitaja. Sellest märksa olulisem on eestvedaja tahe ennast arendada ja teha seda võimalikult erineval viisil. Uurimuse tulemusel jõudis autor järeldusele, et etteantud soovituslikud vormid töö planeerimiseks ja teostamiseks võivad olla abivahenditeks, kuid nende otsene ülevõtmine võib põhjustada mõne valdkonna pooliku käsitlemise.

Autorile teadaolevalt on läbiviidud uurimus ainuke, kus on uuritud eestvedamise mõiste tõlgendamist haridusasutuse juhtimises. Seega võiks seda valdkonda uurida laiemalt, et saaks teha järeldusi eestvedamise toimimisest haridusasutustes.

Töö kirjutamisel valmistas raskusi võõrkeelsete materjalide läbitöötamine. Kuna eestikeelset teoreetilise materjali leidus vähe, siis oli teooria läbitöötamine väga suure ajakuluga. Samuti tekkisid mõningad raskused intervjuude kodeerimisel seoses tõlgendamisega. Sellele leiti lahendus mitmekordse intervjuude ja teooria läbilugemisega ja

kaaskodeerijaga arutledes. Töö tugevuseks võib pidada uurija ja uuritavate vahel tekkinud usalduslikku õhkkonda ning konfidentsiaalsuskokkuleppest kinni pidamist. Tänu sellele jagasid uuritavad uurijaga avameelselt informatsiooni oma asutuse ja iseenda kohta. Piiranguks võib pidada uuritavate vähesust ning pärinemist samast piirkonnast. Suurema üldistuse tegemiseks võiks edaspidi läbi viia samasuguse uuringu erinevatest piirkondadest pärit koolieelse lasteasutuse juhtidega.

Tänuõnad

Töö autor soovib tänada T. Kinki toetuse ja materjalide eest; K. Troppi, K. Uibot, E. Volteini, A. Grigorjevat, Tiia Vallit nõuannete eest töö valmimise ajal.

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.

Kasutatud kirjandus

- Alas, R., & Pramann Salu, M. (2005). *Muudatuste meistriklass*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Alas, R. (2002). *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Tallinn: Külim.
- Belasco, J. A., & Stayer, R. C. (2000). *Piisoni lend*. Tallinn: A. Y. Goldratt Baltic.
- Brooks, I. (2006). *Organisatsioonikäitumine. Üksik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn: Tänapäev.
- Daft, R., L. (2008). *The Leadership Experience*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Dilts, R., B. (1996). *Visionary Leadership Skills. Creating a World to which people want to belong*. California: Meta Publications.
- Heifetz, R., A., & Laurie, D., L. (1998). The work of leadership. *Harvard Business review on leadership*. Harvard: Harvard Business School Press. Lk 171-197.
- Hujala, E., & Puroila, A-M. (1998). Introduction to ILP. *Acta Universitatis Ouluensis. Towards understanding leadership in early childhood context. Cross-cultural perspectives*. Oulu: Oulun Yliopist. Lk 7-12.
- Hughes, R. L., & Ginnett, R. C., Curphy, G. J., (2009). *Leadership. Enhancing the Lessons of Experience*. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Hujala, E., (2004). Dimensions of Leadership in the Childcare Context. *Scandinavian Journal of Educational Research*, Vol. 48, No. 1, pp53-7.
- Karila, K. (1998). Contextual and situational perspectives on leadership in early education enters. *Acta Universitatis Ouluensis. Towards understanding leadership in early childhood context. Cross-cultural perspectives*. Oulu: Oulun Yliopist. Lk 63-70.
- Kink, T. (2006). Haridusasutuste areng ja võtmerollide muutused. *Avatud kool ja tõhus õppimine*. (lk 7-17) (koost E. Kikas ja T. Kink). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Kink, T., & Seepter, K. (2008). Eeldused sisehindamise läbiviimiseks Eesti koolides. M. Kitsing (Toim), *Õppeasutuse sisehindamine* (lk 134-146). Tartu: Haridus- ja Teadusministeerium.
- Kooli ja koolieelse lasteasutuse nõustamise tingimused ja kord sisehindamise küsimustes (2009). Riigi Teataja I 67, 986.
- Koolieelse lasteasutuse seadus (1999). Riigi Teataja I 27, 387.
- Koolieelse lasteasutuse sisehindamise kriteeriumid külastatud 29.10.2011

<http://www.hm.ee/index.php?popup=download&id=4795>

- Kotter, J., P. (1998). What Leaders Really Do. *Harvard Business review on leadership*.
Harvard: Harvard Business School Press. Lk 171-197.
- Laherand, M. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Meri-Liis Laherand.
- Melnik, O., & Sizova O. (1998). Early childhood education leadership in Russia. *Acta Universitas Ouluensis. Towards understanding leadership in early childhood context. Cross-cultural perspectives*. Oulu: Oulun Yliopist. Lk 171 - 184.
- Nivala, V. (2002). Leadership in general, leadership in theory. In Nivala, V., Hujala, E. (Eds.), *Leadership in early Childhood education* .(pp 13-23). Oulu: University of Oulu.
- Nivala, V. (1998). Theoretical perspectives on educational leadership. *Acta Universitas Ouluensis. Towards understanding leadership in early childhood context. Cross-cultural perspectives*. Oulu: Oulun Yliopist. Lk 49 – 61.
- Oakland, J., S. (2006). *Terviklik kvaliteedijuhtimine. Teooria ja praktika*. Tallinn: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, OÜ Külim.
- Parve, R. (2011). *Sisehindamine ja lasteae kui õppiv organisatsioon Senge viie distsipliini alusel*. Publitseerimata magistritöö. Tartu: Tartu Ülikool, Sotsiaal- ja haridusteaduskond.
- Peterson, T. (2005). *Koolieelse lasteasutuse õppe- ja kasvatustegevuse ning juhtimise tulemuslikkuse hindamise kriteeriumid*. Publitseerimata magistritöö. Tartu: Tartu Ülikooli pedagoogika teaduskond.
- Pettai, M., & Lillest, S. (Koost). (2007). *Sisehindamise rakendamisest haridusasutustes – abiks juhile*. Tallinn: Riiklik Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus.
- Rodd, J. (1998). Leadership in early childhood in England. A national review. *Acta Universitas Ouluensis. Towards understanding leadership in early childhood context. Cross-cultural perspectives*. Oulu: Oulun Yliopist. Lk 129 – 145.
- Roots, H., & Sarv, E-S. (2008). *Õppeasutus kui õppiv organisatsioon*. K. Loogma (Toim), *Õppeasutuse sisehindamine* (lk 5-43). Tartu: Haridus- ja Teadusministeerium.
- Rosemary, C., Roskos, K., Owendoff, C., & Olson, C. (1998). Surveying leadership in United States early care and education: a knowledge base and typology of activities. *Acta Universitas Ouluensis. Towards understanding leadership in early childhood context. Cross-cultural perspectives*. Oulu: Oulun Yliopist. Lk 185 - 204.
- Räsänen, A., & Vainio, L. (1998). *Otsi iseendas peituvat kvaliteeti*. Tallinn: Haridusministeerium.
- Salumaa, T., Talvik, M., & Saarniit, A. (2007). *Strateegiline juhtimine ja sisehindamine lasteaias*. Tallinn: Merlecons ja Ko OÜ.
- Salumaa, T., & Talvik, M. (2004). *Sisehindamine koolis*. Tallinn: Merlecons ja Ko OÜ.

Scholtes, P. R. (2001). *Juhi käsiraamat*. Tallinn: TEA.

Sisehindamise alane uuring. Lõppraport (2011). Töö teostaja: OÜ Eesti Uuringukeskus.

Sisehindamise aruande soovituslik vorm külastatud 27.10.2011

<http://www.hm.ee/index.php?045135>.

Straub, J. S. (2004). *Algaja juhi käsiraamat*. Tallinn: Koolibri.

Zaleznik, A. (1998). Managers and Leaders. *Harvard Business review on leadership*.

Harvard: Harvard Business School Press. Lk 61-88.

Türk, K., Haldma, T., Kukemelk, H., Ploom, K., Irs, R., & Pukkonen, L. (2011). *Üldharidus- ja kutsekoolide tulemuslikkus ja seda mõjutavad tegurid*. Tartu: Tartu Ülikool,

Haridus- ja Teadusministeerium.

Vooremäe, H. (2008). Kasutatavad mõisted. M. Kitsing (Toim), *Õppeasutuse sisehindamine* (lk 92-102). Tartu: Haridus- ja Teadusministeerium.

Waniganayake, M. (1998). Leadership in early childhood in Australia: A national review. *Acta Universitatis Ouluensis. Towards understanding leadership in early childhood context*.

Cross-cultural perspectives. Oulu: Oulun Yliopist. Lk 95 - 108.

Üksvärav, R. (2008). *Organisatsioon ja juhtimine*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.

Lisa 1. Intervjuu küsimused.

Intervjuu kuupäev:

Intervjueerija

Kestus:

Intervjueeritava tähis -

Intervjueeritava sugu - vanus -

Töötanud direktorina alates -

Haridus (bak., mag., kus õppinud, lõpetamise aasta)

Kogemuse tase sisehindamise protsessiga

Küsimused:

- 1. Kuidas te mõistate laiemalt mõeldes mõiste „eestvedamine“ tähendust?**
- 2. Kuidas te selgitate eestvedamise tähendust, kui me lähtume sisehindamisprotsessist?
Kas tekib erinevusi mõiste tähenduses?**
- 3. Lasteasutuse juhtimises ja sisehindamises kontekstis kasutatakse nii juhtimise kui ka eestvedamise mõisteid. Mis moodi teie eristate neid mõisteid?**
- 4. Lähtudes sisehindamisest, siis milliste tegevustega on teie arvates koolieelses lasteasutuses eestvedamine seotud?**
- 5. Kes on teie arvates vastutav eestvedamise toimumise eest lasteasutuses?**
- 6. Kirjeldage kuidas teie lasteaias eestvedamine toimub?**
- 7. Kuidas saab juht teada, kas tema asutuses eestvedamine toimib? Millised indikaatorid näitavad, et eestvedamine toimib?**
- 8. Millised tööülesanded seostuvad teie, kui direktori jaoks eestvedamisega?**
- 9. On eestvedamine igapäevane tegevus või hõlmab teatud perioodi õppeaastast?**
- 10. Kas teie arvates saab eestvedamist arendada? Kuidas? Olete te läbinud koolitusi, mis käsitlevad eestvedamist?**
- 11. Millise hinnangu te annate praegu riigi poolt kehtestatud sisehindamise nõuetele ja nõustamisele?**

Lisa 2. Kodeeringuleht

	Märksõnad teooriast
Eestvedamise mõiste	järgijate olemasolu
	kaasamine
	ühine eesmärk
	tulevikku suunatud
	juhi eeskuju
	motiveerimine
juhtimine ja eestvedamine	eraldiseisvad
	üheselt mõistetavad
	eestvedamise vastutajad
	kas pidev protsess, või teatud perioodil
eestvedamise põhitoimingud	<u>tegutsemiskeskonna loomine</u>
	tulevikku suunatus, visioon
	väärtused
	eesmärgipärane tegutsemine
	tegevuse analüüsimine,
	kohanemine muutustega
	<u>teabejagamine</u>
	avatud suhtlemine
	pidev info jagamine
	<u>heakskiidu saavutamine</u>
	vastastikune usaldus
	motiveerimine
	töötajate toetamine ja arvestamine
	tunnustus juhile
	<u>koostöö</u>
	kaasamine (nii töötajad kui ka huvigrupid)
	vastutus kolleegide ees
	meeskonnatöö
	<u>korralekutsumine, hüvitamine</u>
	peetakse kinni kokkulepitud tegutsemispõhimõtetest ja käitumisnormidest
	vastutus oma tegude ees
	probleemide lahendamine
	töötajate tunnustamine
tagasiside saamine eestvedamisele	juhi eneseanalüüs
	asutuse tegevuse analüüs
	arenguestlused

	küsitlused
	mentorlus juhile
	nõustamine
eestvedamise arendamine	isikuomadustel põhinev areng
	teadmiste ja oskuste arendamine iseseisva täiendamisega
	koolitused
	kogemusvahetus, situatsiooni lahendused
arvamus nõustamis- ja sisehindamisprotsessile kohta	nõustamisprotsessis ühesugune toetus riigilt, nõustamise vajalikkus
	sisehindamise vajalikkus asutuse arendamiseks