

Lasteaedade juhtimine rahvusvahelises võrdluses

Jüri Ginter^a, Hasso Kukemelk^a

^a Tartu Ülikool

Hujala, E., Waniganayake, M., & Rodd, J. (Eds.) (2013). *Researching leadership in early childhood education*. Tampere: Tampere University Press.

Tampere Ülikooli välja antud artiklikogumik on mitmes mõttes unikaalne raamat, mis lasteaiale keskendudes pakub ka ainekohasest haridusasutuse juhtimise üldiste põhimõtete üle vaagimiseks. Juhtimist on käsitletud paljudes raamatutes ja kogumikes, kuid enamasti on need käsitlused jäänud koolikeskseks. Käesolev kogumik (15 kaastööd seitsmest riigist) pöörab aga kogu tähelepanu koolieelsele lasteasutusele ning selle juhtimise¹ eripärale. Kaastööde autorid moodustavad koolieelsete lasteasutuste juhtimise uurijate foorumi (ILRF) tuumiku, mis annab ka materjalile mõningase ühtse metodoloogilise raamistiku.

Koolijuhtimise kontekstis on viimastel aastatel fookus olnud jagatud juhtimisel (*distributed leadership*), mis paneb rõhu koostöö ja usalduse kujundamisele õppeasutuses ja tõstab esile suhtlemisega seotud teemad. Nii-samuti on tähtis mõistete semantilise välja sarnane tajumine – pole võimalik organiseerida kooskõlastatud tegevusi, kui inimesed saavad samadest sõnadest erinevalt aru. Need põhimõtted on olulised ka lasteasutuste juhtimisel.

Kogumik käsitleb lasteasutuste juhtimise uuringuid ja/või analüüse riikide kaupa. Lugeja saab võrrelda käsitlusviise ja korralduslikke lahendusi eri riikides ning keskenduda nii majanduslikust kui ka poliitilisest süsteemist tingitud erinevustele. See pakub mitmeid huvitavaid võimalusi, kuidas otsida lasteaedade juhtimise probleemidele lahendusi ka Eestis.

¹ Kuna soome, norra ja eesti keeles ei ole tavaks eristada mõisteid *management* ja *leadership*, siis on praeguses ülevaates kasutatud terminit *juhtimine*, kuigi kogumikus on kasutatud terminit *leadership*. Läbivateks mõisteteks on *jagatud juhtimine* (*distributed leadership*), *pedagoogiline juhtimine* (*pedagogical leadership*) ja *õpetaja tegutsemine juhina* (*teacher leadership*). Üldmõistena on ülevaates kasutatud *koolieelset lasteasutust* või lihtsalt *lasteasutust* (*early childhood centre*) ning üksnes vajaduse korral on täpsustatud, et tegemist on päeva-keskuse, lastehoiu või lasteaiaaga.

Soome koolieelse lasteasutuse direktorid kirjeldasid uuringus oma tegevust seitsme valdkonna lõikes: pedagoogiline juhtimine, teenuste korraldamine, personali juhtimine, finantsjuhtimine, muudatuste juhtimine organisatsioonis, võrgustiku juhtimine ja igapäevane juhtimine. Valdkondadele kulutatud ajaline ressurss sõltus sellest, kas juht töötas täiskohaga või oli ta palgatud tööle osakoormusega. Mõlemal juhul ei olnud neil direktorite arvates piisavalt aega tegeleda kõige tähtsamate teemadega (pedagoogiline, personali ja muudatuste juhtimine) lasteasutuses. Kõige rohkem stressi tekitas puuduvatele õpetajatele asendajate leidmine.

Juhtide efektiivsus asutuses sõltub nii sisemistest kui ka välistest teguritest. Viimaste hulka saab liigitada ühiskonna seatud raamid ning ka bürokraatia ja selle järgijad. Seetõttu on lasteasutuste juhtidele tähtis kohalike omavalitsuste organiseeritus, eesmärgile pühendumine ning personali professionaalsus. Neid muutujaid käsitlesidki Soome omavalitsusüksustes korraldatud tegevusuuringud, mille käigus koostati tegevusplaanid ja analüüsiti nende realiseerimise tulemuslikkust. Uuring puudutas nelja aspekti, mis mõjutavad pedagoogilist juhtimist: tegevuste kontekst, organisatsioonikultuur, direktori professionaalsus ja tegevuste sisu juhtimine. Pedagoogilise juhtimise ressurssidena eristati ressursside adekvaatsust (piisavalt töötajaid ja vahendeid ning aega töötamiseks, mitte liiga suur vastutusala), personali juhtimise oskusi, pedagoogilise juhtimise oskusi ja kindlustunnet lasteasutuse pidaja suhtes. Tegevusuuringus osalemine arendas direktorites arusaamist pedagoogilisest juhtimisest ning tegevusuuringu tulemusena paranesid lasteasutuste tulemused. Lisaks küsitleti fookusrühma intervjuudes Soome omavalitsuse ametnikke, lasteasutuse juhte ja õpetajaid, et välja selgitada nende arvamus ametnike, asutuse juhtide ja õpetajate rollist pedagoogilises juhtimises. Selgus, et pedagoogilist juhtimist seostatakse eelkõige asutuse juhtidega, kuigi neil ei jätku selleks muude ülesannete kõrvalt piisavalt aega. Õpetajad leiavad, et osalemine pedagoogilises juhtimises nõrgestaks nende tegevust lastega. Põhilise probleemina nimetati informatsiooni vähest liikumist eri juhtimistasandite vahel. Huvitav oli tõdemus, et koolieelsetel lasteasutustel on kaks otstarvet: võimaldada vanematel tööl käia ja toetada laste arengut.

Soomlased uurisid juhtimise korraldust lastehoiukeskustes (sinna kuulus tavaliselt 4–5 üksust), mis olid hiljuti ühinenud. Ühinemise tulemusena muutusid juhtide rollid ja nad said juurde õigusi, mis teisalt suurendas ka nende vastutust ja tingis muutusi mitmetes igapäevastes juhtimistegevustes (muutus koosolekute korraldus, suurenes telefoni ja e-posti osa suhtlemisel jne). Lasteasutuse paiknemine mitmes hoones tõi kaasa muudatused juhtimistavades. Lasteasutuse hajutatud paiknemise korral peab juht

loobuma traditsioonilisest organisatsioonimudelist, kasutama muid suhtluskanaleid ja usaldama rohkem oma alluvaid ning andma neile suurema vabaduse igapäevases tegevuses, mis võimaldab juhil keskenduda strateegilistele küsimustele.

Norras tehtud uuring tõi muu seas välja asjaolu, et kui juht saab ümberkorralduste käigus endale uued ülesanded ja lisavastutuse, siis ta loobub ennekõike pedagoogilise juhtimisega seotud koormusest (ehkki vastumeelselt). Samuti väheneb koostöö õpetajatega lasteasutuse tööplaanide arendamise, personali palkamise, eelarve jm valdkonnas. See tendents on sarnane muutustega Eestis, kus uuringud näitavad, et koolijuhid on pigem administraatorid, mitte ei juhi kooli õppekava realiseerimist.

Taiwanis uuriti sidusrühmade arusaamu koolieelsete lasteasutuste juhtide koolituse korraldusest fookusrühma intervjuude ja ankeedi vahendusel. Selle tulemusena pandi kokku 180-tunnine koolitusprogramm, millest 18 tundi moodustavad õiguslikud aspektid, 36 tundi juhtimine, 36 tundi õppekava, 18 tundi personali juhtimine, 18 tundi finantsjuhtimine, 36 tundi ohutus ja tervis ning 18 tundi lasteasutuse ja kogukonna koostöö. Viimase valdkonna alateemadeks on suhtlemine lapsevanematega, koostöö perekondadega, vähemustega arvestamine, sotsiaalsete ressursside kasutamine ja kogukonna võrgustikud. Koolitus peaks arvestama direktorite praktilisi vajadusi ja sisaldama erinevate juhtumite analüüsi. Vajalikuks peetakse järelevalvet koolituse kvaliteedi üle. Tehakse ettepanek koostada direktorite õpetajate register, õpetada ülikoolide õppejõude andma kursusi koolieelsete lasteasutuste juhtidele ja hinnata koolitusprogrammide efektiivsust.

Kuigi aastaarvud on erinevad, on Hea Alguse (Step by Step) programmi saatus Aserbaidžaanis olnud sarnane Eesti omaga. Hea Alguse programmi katsetamisega alustati seal 1998. aastal ning seda kasutati 53 lasteaias. 2003. aastal tunnustati seda riigis ametlikult alternatiivse meetodikana. Samal ajal lõppes programmi lisafinantseerimine ning enamik lasteaedu hakkas uuesti kasutama traditsioonilist meetodikat või kombineeris Hea Alguse meetodikat traditsioonilisega. Siiani määratlevad mõned lasteaiad ennast Hea Alguse meetodika lasteaiana. Uuring võrdleb kahe lasteaiajuhi juhtimisstiili. Juhtide taustandmed on sarnased, kuid üks juhtidest loobus Hea Alguse meetodikast, teine aga kasutab seda edasi. Leiti, et esimest iseloomustab autoritaarne, teist aga osalusele tuginev juhtimisstiil. Kuivõrd tegemist on ainult kahe juhi juhtimisstiili võrdlusega, siis tuleb siinkohal hoiduda üldistuste tegemisest.

Trinidadi ja Tobago uuringu teema on huvitav, kuid tulemustesse tuleb suhtuda ettevaatusega, kuna vastused tunduvad olevat väga ideaalilähedased: 82% õpetajatest toetab teiste õpetajate arengut, 89% osaleb lasteasutuse

eesmärkide ja prioriteetide väljatöötamisel ning 82% väidab, et nende arvamust arvestatakse alati, kui kavandatakse lasteasutuse poliitikat jms. Kahjuks ei olnud selgitatud, mis skaalat kasutati, kuid artikli põhjal võib oletada, et see oli „jah”-„ei” skaala. Huvitav oli õpetajate afektiivse ja normatiivse eneseseostamise korrelatsioon juhtimisse kaasamisega: normatiivne seostamine korreleerub nõrgalt kaasamisega (osutatakse individuaalset abi ja omatakse suuri ootusi), aga afektiivne seostamine kaasab enam juhtimisse ning korreleerub ka teiste kaasamise suundadega (visiooni sõnastamine, rühma eesmärkide omaksvõtmisele kaasaaitamine, eeskujuks olemine ja intellektuaalne toetamine).

Austraalia koolieelsete lasteasutuste juhtide karjääri uuringus eristatakse juhtide arengus kolme olulist aspekti: kogemustepõhist paremat arusaamist juhtimise olemusest, mentorite soovitusi ja formaalse hariduse omandamist ülikoolis. Tähtsaks osutus ka vanema kolleegi eeskuju. Kõigil uuringus osalenud juhtidel oli karjääri jooksul olnud üks või mitu isiklikku juhtumit, mis mõjutasid nende karjääri (nt lapse sünd, läbipõlemine).

Kogumikus antakse ka tänuväärne ülevaade koolieelsete lasteasutuste juhtimise uurimise ajaloost ning võrreldakse koolieelse lastehoiu korraldust Austraalias, Aserbaidžaanis, Inglismaal, Norras, Soomes, Taiwanil ning Trinidadis ja Tobagos. Käsitletakse valitsuse rolli, laste vanust ja osalemise kohustust, õpetajate ettevalmistamist ja vanemate rolli koolieelses lastehoius. Täiendava dimensioonina tuuakse välja ka mõned olulised muutused nende riikide elukorralduses viimasel ajal. See võimaldab praeguse süsteemi toimimist paremini mõista. Lisateavet nende riikide koolieelsete lasteasutuste arengu kohta saab teiste kogumikus ilmunud artiklite uuringute konteksti kirjeldusest, kus täpsustatakse uuringuga seonduvaid aspekte. Näiteks on Norras koolieelsete lasteasutuste rajamisel võetud aluseks pere mudel, kus liikmed on võrdväärased, aga Trinidadis ja Tobagos korraldavad pensionile jäänud õpetajad ainuisikuliselt õpilaste ettevalmistamist kooliks.

Raamatus pühendatakse tähelepanu ka mentorlusele ning valdavalt käsitletakse formaalset mentorlust (esitatakse aastatel 2000–2012 tehtud enam kui 600 uuringu tulemusi). Ühestki uuringust ei ilmnenu, kas mentorluse abil saavutati soovitud eesmärgid, ning uuringutes vaadeldi vaid põgusalt mentorlust kui sotsiaalkultuurilist konstrukti. Osutati vajadusele korraldada ulatuslik pikiuuring, et uurida mentorluse pikaajalist mõju ja ees seisvaid ülesandeid.

Lasteasutuse juhtimisel ja selle uurimisel tuleb arvestada konteksti. Kuna juhtide vastutus suureneb pidevalt (mitte ainult Eestis), vajavad nad peale eelneva koolituse ka pidevat täiendõpet. Vastasel juhul jätkub tendents, et direktorite suhtes tekkinud vastukäivad ootused põhjustavad direktorite

tüdimuse oma tööst ja vähendavad nende töörahulolu. Kui varem võisid direktorid tegutseda reaktiivselt, lahendades tekkinud probleeme, siis tänapäeval eeldatakse nendelt proaktiivsust. Administratiivse tegevuse kõrval oodatakse, et lasteasutuse direktorid pööraksid üha enam tähelepanu pedagoogilistele teemadele, kuna senisest rohkem tähtsustatakse kvaliteeti. Uus direktor peab arvestama lasteasutuse organisatsioonikultuuriga ning koos personaliga määrama kindlaks lasteasutuse missiooni ja visiooni, mis on lasteaja juhtimise aluseks.

Kuna kogumik annab põhjaliku ülevaate nii koolieelsete lasteasutuste juhtimise uurimise ajaloost ja erinevatest uuringutest riigiti kui ka koolieelsete lasteasutuste juhtimise korraldusest, siis on see raamat hea allikas, millest alustada koolieelsete lasteasutuste juhtimise õppimist. Ühtlasi pakub see vajalikku teavet koolieelsete lasteasutuste juhtidele, kes soovivad tõhus-tada juhtimist ja vähendada juhtimisega kaasnevat stressi. Kindlasti on see väärt lugemismaterjal ka igale võrdlevast hariduskorraldusest huvitatule. Tutvustatud koolieelsete lasteasutuste juhtimise uuringute metoodika (ankeetidest ja intervjuudest vaatluste ja tegevusuuringuteni) ning tulemused eri riikide kontekstis võiksid innustada Eesti üliõpilasi korraldama sarnaseid uuringuid Eestis või koostöös teiste riikidega.

Kogumik on tasuta kättesaadav aadressil <http://ilrfec.org/publication/>.