

TALLINNA ÜLIKOOL  
Haridusteaduste instituut  
Alushariduse valdkond

Meril Maiste

**LASTEAIA DIREKTORITE JUHTIMISSTIIL ÕPETAJATE  
HINNANGUTE PÕHJAL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: PhD Tiia Õun

Tallinn 2019

## Tallinna Ülikool

Instituut Haridusteaduste instituut	Valdkond Alusharidus
Töö pealkiri Lasteaia direktorite juhtimisstiil õpetajate hinnangute põhjal.	
Töö liik Bakalaureusetöö	Kuu ja aasta Mai 2019
	Lehekülgede arv: 24 Allikad: 36 Lisad: 5
<p>Sisukokkuvõte</p> <p>Alushariduse kvaliteediraamistiku peamise põhimõtte kohaselt peab kvaliteedi tagamiseks alushariduses rakendama demokraatliku kasvatuses põhimõtteid, mida toetab ka lasteasutuse demokraatlik juhtimine. (Euroopa Komisjon, 2014, 8) Varasemalt läbiviidud uuringust selgus, et veerand lasteaedade juhtidest kasutab autoritaarset juhtimisstiili (Hirtentreu, 2012). Samas on uurijad rõhutanud, et autoritaarset stiili kasutades on organisatsioonil kõige vähem tulemusi ja töötajatel puudub motivatsioon ning seda juhtimisstiili peaks kasutama ainult kriisiolukordades, kus organisatsioon vajab kiiret muutust. (Goleman, 2000, 82).</p> <p>Uurimistöö eesmärgiks on uurida lasteaedade direktorite juhtimisstiile lasteaiaõpetajate hinnangute põhjal. Uurimisküsimusteks on, millised on lasteaiaõpetajate hinnangud lasteaia direktorite autoritaarse juhtimisstiili kohta, millised on lasteaiaõpetajate hinnangud lasteaia direktorite demokraatliku juhtimisstiili kohta ning millised on lasteaiaõpetajate hinnangud lasteaia direktorite delegeeriva juhtimisstiili kohta. Hüpoteesina eeldati, et kuna kaasaja lasteasutuse juhtimisel rõhutatakse demokraatlikke juhtimis põhimõtteid (Euroopa Komisjon, 2014, 8), siis kasutavad direktorid enam demokraatlikku stiili.</p> <p>Uurimisinstrumendiks oli küsimustik, mis viidi läbi 2019. aasta veebruaris. Valimiks on lasteaiaõpetajad üle Eesti, vastajaid oli kokku 89.</p> <p>Demokraatlikku juhtimisstiili lasteaiaõpetajate hinnangul on koondtulemuste alusel kõige enam, sellele järgneb delegeeriv juhtimisstiil ja kõige madalamalt on hinnatud aritmeetilist juhtimisstiili. Tulemuste põhjal hüpotees peab paika, sest õpetajate hinnangul esineb demokraatlikku juhtimisstiili kõige enam.</p>	
Võtmesõnad: autoritaarne, demokraatlik, delegeeriv, juhtimisstiilid, lasteaiaõpetaja, lasteaia direktor.	
Töö autor: Meril Maiste	allkiri:
Kaitsmisele lubatud: Jah Juhendaja: PhD Tiia Õun	allkiri:

Institute School of Educational Sciences		Field Early Childhood Education
Title The leadership style of heads of kindergartens according to teachers' assessments.		
Classification Bachelor Thesis	Month and year May 2019	Number of pages: 24 Sources: 36 Appendix: 5
<p>Abstract</p> <p>The quality of early childhood education influences the child's development. According to the basic principle of the quality framework for pre-school education is that leader must use democratic leadership in order to apply democratic principles. (European Commission, 2014, 8) The results of a survey conducted in 2012 show that a quarter of kindergarten leaders use authoritarian leadership (Hirtentreu, 2012). At the same time, it has pointed out that using an authoritarian style, the organization has the least results and employees are not motivated, and this management style should only be used in crisis situations where the organization needs rapid change. (Goleman, 2000, 82). The aim of the research is to study the leadership style of kindergarten directors based on the assessments of kindergarten teachers.</p> <p>Research questions are, what are the assessments of the kindergarten directors authoritarian leadership style according to kindergarten teachers, what are the assessments of the kindergarten directors democratic leadership style according to kindergarten teachers and what are the assessments of the kindergarten directors delegative leadership style according to kindergarten teachers. As a hypothesis, it was assumed that, as the management of modern childcare institutions emphasizes democratic leadership style (Euroopa Komisioon, 2014, 8), directors use a more democratic style. The research instrument was a questionnaire that was conducted in 2019 february. The selection is kindergarten teachers from all over Estonia, the total number of respondents was 89.</p> <p>Research findings showed that directors democratic leadership style according to kindergarten teachers' assessments has the highest result based on aggregated averages, followed by a delegative leadership style, and the least valued leadership was authoritarian leadership style. Based on the results, the hypothesis is true, as teachers believe that democratic leadership is most valued.</p>		
Keywords: leadership style, kindergarten teacher, head of kindergarten, authoritarian leadership style, democratic leadership style, delegative		
Author: Meril Maiste		
		Signature
Allowed to defend: Yes		
Supervisor: PhD Tiia Õun		
		Signature:

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	5
1. ORGANISATSIOONI JUHTIMINE JA JUHTIMISSTIILID .....	7
1.1 Organisatsioon ja selle juhtimine .....	7
1.2 Õppeasutuse direktori ülesanded .....	9
1.3 Juhtimisstiilid ja nende rakendamine .....	11
2. UURIMUSE METOODIKA .....	14
2.1 Uurimismeetodi valik .....	14
2.2 Valimi moodustamine ja kirjeldus .....	14
2.2 Andmekogumine ja andmestik .....	16
2.3 Andmeanalüüsi kirjeldus .....	16
3. UURIMISTULEMUSED .....	17
3.1 Lasteaiaõpetajate hinnang autoritaarsele juhtimisstiilile .....	17
3.2 Lasteaiaõpetajate hinnang demokraatlikule juhtimisstiilile .....	19
3.3 Lasteaiaõpetajate hinnang delegerivale juhtimisstiilile .....	21
3.4 Juhtimisstiilide hinnangute koondtulemused .....	22
ARUTELU JA KOKKUVÕTE .....	24
ALLIKAD .....	26
LISAD .....	29
LISA 1: Küsimustik õpetajale .....	29
LISA 2: Küsimustiku võti (Clark, 1998) .....	34
LISA 3: Lasteaiaõpetajate hinnangud autoritaarse juhtimisstiili väidetele .....	35
LISA 4: Lasteaiaõpetajate hinnangud demokraatliku juhtimisstiili väidetele .....	36
LISA 5: Lasteaiaõpetajate hinnangud delegeriva juhtimisstiili väidetele .....	37

## SISSEJUHATUS

Organisatsioonis püüeldakse sihipäraselt ühise eesmärgi poole, selleks on vaja inimgruppi ja nende seast juhti, kes peab suunama seda inimgruppi ühise eesmärgi saavutamiseks. (Alas, 1997, 9). Kui juht soovib, et organisatsioon oleks toimiv, peab ta mõistma iga üksikisikut ja nendega arvestama. Juht peab olema see, kes õigel ajal teeb otsuseid ja otsuste tegemisel kaasab kõik oma töötajad. (Brooks, 2006, 58). Õppivas organisatsioonis õpitakse muutuva keskkonnaga toime tulema ja otsitakse lahendusi ning ideid uute teadmiste jaoks, mille käigus peab juht tegema pidevalt koostööd oma töötajatega, sest siis tulevad ka kõige paremad tulemused. (Alas, 1997, 27) Õpetajate tööalane rahuolu on suurem, kui juht annab töötajatele motivatsiooni ja pakub neile erinevaid võimalusi organisatsioonis.

Juhtimine on protsess, mille käigus isik mõjutab inimeste gruppi eesmärgi saavutamiseks. (Northouse, 2012, 6) Tõhusa juhtimisstiiliga on võimalik jõuda eesmärkideni kõige tulemuslikumal moel. Juhtimisstiilid kirjeldavad üldiselt seda, millise meetodiga juht täidab oma ülesanded. Ühe juhtimisstiiliga juht ei saa kaasas käia muudatustega, mis tõttu on oluline kasutada mitmeid juhtimisstiile olenevalt olukorrale. Juhtimisstiil mõjutab töötajaid ja nende tööalast rahulolu, sest see, kuidas juht viib läbi otsuseid, on tähtis töötajate motivatsioonile ja nende koostööle. (Sousa, 2003, 15-19)

Eestis on varasemalt on uuritud munitsipaal- ja eralasteaedade juhte ja juhtide juhtimisstiile nii õpetajate kui ka juhtide hinnangul. Tiia Leppiku poolt 2007. aastal läbiviidud uurimuse tulemusel selgus, et munitsipaallasteaia juhid kasutasid kõige enam demokraatlikku juhtimisstiili, sellest vähem kasutati delegeerivat juhtimisstiili. Kõige vähem kasutati juhid autoritaarset juhtimisstiili. Eralasteaedade juhid kasutasid nii demokraatlikku kui ka delegeerivat juhtimisstiili võrdselt. Kõige vähem kasutati autoritaarset juhtimisstiili. (Leppik, 2007). Heleri Hirtentreu uuris 2012. aastal lasteaedade juhtide juhtimisoskuseid ja juhtimisstiile lasteaiaõpetajate hinnangute põhjal. Läbiviidud uurimuse tulemusel selgus, et juhid kasutavad peamiselt demokraatlikku juhtimisstiili, millele järgnes autoritaarne juhtimisstiil. Vähesemal määral kasutavad juhi õpetajate hinnangul delegeerivat juhtimisstiili ning kõige vähem kombineeritud juhtimisstiili (nii demokraatlik kui ka delegeeriv juhtimisstiil koos). (Hirtentreu, 2012). Leppiku ja Hirtentreu poolt läbiviidud uurimustest selgub, et kõige enam kasutatakse lasteaedades demokraatlikku juhtimisstiili. Lasteaedade juhtide juhtimisstiile puudutavate uuringute tulemuste võrdlemisel on näha, et autoritaarse juhtimisstiili kasutamine lasteaedade juhtide seas on kasvanud.

Alushariduse kvaliteediraamistiku peamise põhimõtte kohaselt peab kvaliteedi tagamiseks alushariduses rakendama demokraatliku kasvatuses põhimõtteid, mida toetab ka lasteasutuse demokraatlik juhtimine. (Euroopa Komisjon, 2014, 8) Varasemalt läbiviidud uuringust selgus, et veerand lasteaedade juhtidest kasutab autoritaarset juhtimisstiili (Hirtentreu, 2012). Samas on uurijad rõhutanud, et autoritaarset stiili kasutades on organisatsioonil kõige vähem tulemusi ja töötajatel puudub motivatsioon ning seda juhtimisstiili peaks kasutama ainult kriisiolukordades, kus organisatsioon vajab kiiret muutust. (Goleman, 2000, 82). Eelnevalt läbiviidud uurimuste tulemustes võib näha teatud tendentsi, et autoritaarne juhtimisstiili kasutus on mõne võrra suurenenud, mistõttu on vajalik viia läbi uus, täiendav uurimus selgitamaks, kas autoritaarne juhtimisstiil on levinud ja milliseid juhtimisstiile täna peamiselt lasteaedade juhtide poolt kasutatakse. Et alushariduse kvaliteedi tagab pigem demokraatlik juhtimine, on oluline teada, millised juhtimisstiilid domineerivad ja kui palju kasutatakse tänasel päeval autoritaarset juhtimisstiili. Uurimisprobleemiks on autoritaarse juhtimisstiili kasutuse kasv (Leppik, 2007; Hirtentreu, 2012) kuigi alushariduse kvaliteediraamistiku põhjal peab alushariduses rakendama demokraatlikku juhtimisstiili (Euroopa Komisjon, 2014, 8).

Uurimistöö eesmärgiks on uurida lasteaedade direktorite juhtimisstiile lasteaiaõpetajate hinnangute põhjal.

Uurimistöö viiakse läbi lasteaiaõpetajatega, sest juhtimisstiil mõjutab õpetajaid ja nende töökeskkonda, mistõttu on tähtis teada, et millist juhtimisstiili õpetajad tajuvad.

Uurimisküsimused:

- Millised on lasteaiaõpetajate hinnangud lasteaia direktorite autoritaarse juhtimisstiili kohta?
- Millised on lasteaiaõpetajate hinnangud lasteaia direktorite demokraatlikku juhtimisstiili kohta?
- Millised on lasteaiaõpetajate hinnangud lasteaia direktorite delegeeriva juhtimisstiili kohta?

Hüpoteesina eeldati, et kuna kaasaja lasteasutuse juhtimisel rõhutatakse demokraatlikke juhtimis põhimõtteid (Euroopa Komisjon, 2014, 8), siis kasutavad direktorid enam demokraatlikku stiili.

Bakalaureusetöö koosneb teema teoreetilisest osast, millele järgneb valimi ja meetoodika kirjeldus, tulemuste analüüs ning kokkuvõte.

# 1. ORGANISATSIOONI JUHTIMINE JA JUHTIMISSTIILID

## 1.1 Organisatsioon ja selle juhtimine

Organisatsiooni kuulub üldiselt grupp inimesi, kellel on ühine eesmärk ja omavaheline koostöö. Eesmärkide saavutamiseks peab organisatsioon olema pidevalt töös ja rakendama koordineeritud tegevusi. Koordineeritud tegevuste jaoks on tähtis juht, kes suunab ja aitab jõuda eesmärkideni tänu oma praktikale ja teadmistele. (Jones, 2000, 2; Valk, 2003, 11).

Organisatsiooni juht toetub oma töötajatele, sest nii organisatsiooni juht kui ka töötajad sõltuvad üksteisest. Töötaja osa organisatsioonis on oluline, sest tema panustab organisatsiooni läbi oma oskuste, kompetentside, lojaalsuse jne. Organisatsiooni juht annab vastutasuks töötajale tasu, karjäärivõimalusi jne. Töötajate motivatsioon püsib kõrgel, kui töötajate ootused organisatsiooni suhtes on kõrged ja töötajatel antakse võimalus panustada ühiselt organisatsiooni. Mida rohkem kaasatakse organisatsioonis töötajaid otsustamisprotsessidesse, mida rohkem nendega suheldakse, neid arendatakse läbi koolituste ja tagasiside, seda rohkem on valmis töötajad organisatsiooni panustama.. (Alas, 2005, 9-11)

Organisatsioonikultuur on organisatsiooni liikmete tegutsemis- ja käitumislaid, mis sisaldab erinevaid toiminguid, ideid ja vaateid. Organisatsioonikultuur tekib aja jooksul, kui on juba tegutsetud aastaid ja üldised eesmärgid ning nende teostamine on kogu aeg töös. (Üksvärv, 2010, 40-41) Tugeva organisatsioonikultuuri tunnusteks on, kui suuremal osal töötajatest on samad väärtused ja uskumused seoses organisatsiooniga. Töötajad on tähtsamal kohal kui organisatsiooni reeglid. Nõrgaks organisatsioonikultuuriks loetakse kui organisatsioonis on ranged reeglid, mille käigus võib tekkida erimeelsusi töötajate ja organisatsiooni eesmärkide vahel. (Luqman, Khan, Shabbir, Shahzad, 2012, 977)

Organisatsiooni eesmärkideni jõudmine eeldab seda, et eesmärgid oleksid kõikidele selged ja konkreetsed. Sel juhul saab eesmärke kasutada kavandatud tegevuste alusena. Organisatsiooni eesmärgid peavad olema saavutatavad, mille põhjal saab anda hinnangu organisatsiooni töötajatele ja ka nende tööle. Kui eesmärke ei ole võimalik saavutada, võib see olla töötajale takistuseks saavutada häid tulemusi ning kaob ka motivatsioon. Headeks eesmärkideks saab lugeda selliseid eesmärke, mis aitavad inimestel ennast arendada ja on efektiivne. (Saarniit, Salumaa, Talvik, 2007, 13). Eesmärgid on seotud missiooni ja visiooniga, mis on olemas igal organisatsioonil ja neil on suur mõju organisatsiooni toimimisel. Missioon on see, mis annab töötajatele jõudu edasi pingutamiseks, visioon aga

näitab tulevikku ja seda, milleni organisatsioon jõudma peaks. Üldiselt on missioon toodud välja lause(te) abil, mis annab ka teistele aimu organisatsiooni olemuse ja nende väärtuste kohta. (Alas, Liigand, Virovere, 2004, 22)

Organisatsiooni kõige tähtsam ressurss on selle sotsiaalne ressurss ehk inimesed. (Valk, 2003, 11). Selleks, et keskkond oleks arengut toetav, peaks olema organisatsioonil ühine tunne mis mõjutab igat töötajat. Kui tekib probleem, siis on oluline, et informatsioon jõuaks juhini ja et sellega ka tegeletakse. Juhi ülesanne on ka probleemide lahendamise lisaks neid ka ennetada. (Kõnnussaar, Sutrop, Toming, 2017, 23-24)

Juhtimine nõuab organisatsioonide eesmärkide seadmist ja nende täitmist, tegevuste kavandamist, samuti ka otsuste tegemist. Selleks on vajalik juht, kes jälgib töö kulgu ja kes oskab oma töötajaid panna tööle õigete eesmärkide poole, samal ajal hoides nende töötahet. Otsuste tegemisel on vaja, et töötajad oleksid nendega rahul ja kaasatud ning otsused peavad olema heakskiidetud ja kõigile arusaadavad. (Üksvärav, 2010, 81).

Organisatsiooni juhil on mitmeid tähtsaid ülesandeid, et organisatsioonis töötavad inimesed ja teised töötajad oleksid motiveeritud ja tunneksid ennast hästi. (Kõnnussaar, Sutrop, Toming, 2017, 24) Töötaja on motiveeritud, kui ta on vaimustatud oma tööst ja saavutab palju tööalaseid positiivseid tulemusi. Kui aga motivatsiooni pole siis ei võta töötaja oma tööd ega ülesandeid tõsiselt ning see avaldub ka töötaja tulemustes ja tema töös. Sellepärast on juhil tähtis roll õppida meeskonda tundma ja leida need asjad, mis motiveeriks igat töötajat individuaalselt. (Heller, 2003, 169) Iga töötaja töörahulolu on tähtsal kohal, sest sellest ka oleneb ka töötajate omavaheline kohtlemine ja üksteise väärtustamine. Töötaja motiveerimiseks on vajalik mõista, kuidas motivatsiooni toimib. John Stacy Adams on välja töötanud mudeli (nn Adamsi mudel), mille kohaselt võib välja tuua kolm motivatsiooni osa: sisendid, väljundid ja võrdlus teistega. Sisendid on näiteks töötunnid, erialased oskused ning töötaja edukus. Selle eest saab töötaja väljundi, ehk siis palka, tunnustust vms. Nende vahel peab olema võrdsus ja see peab olema ka võrdne teiste kolleegidega. Võrdsuse puudumisel tahab töötaja seda parandada ja näiteks vähendab sisendeid. Ebavõrdsuse esindumisel võib viia töötaja konflikti organisatsiooni juhiga ja kolleegidega. Juht peab olema see, kes leiab selle võrdsuse ja üritab ennetada konflikte. (Adams, 1963, viidanud Brooks, 2006, 81)

Lisaks töötajate motiveerimisele on juhil organisatsioonis veel mitmeid rolle. Juht peab olema ka oskuslik suhtleja – seda nii organisatsioonist väljapoole, esindades oma organisatsiooni, kui organisatsioonisiselt, viies oma ideed ja otsused töötajateni. Juht peab ühendust teiste juhtidega samasugustes organisatsioonides, mille abil juht saab uut teavet, mida edasi anda oma organisatsiooni töötajatele. (Vadi, 1995, 28-29)



Organisatsiooni sisene suhtlus on oluline, sest töötajatel on tähtis teha koostööd kõikide osapooltega ja ainult sel juhul saab organisatsioon olla edukas. Kommunikatsiooni käigus tuleb välja organisatsiooni strateegia, ehk see, kuidas on tehtud eesmärgid kindlaks ja milline protsess käib juhi ja töötajate vahel. (Sadia, Salleh, Kadir, Sanif, 2016, 34) Kvaliteetse otsuste tegemisel vajab juht teavet, mille käigus on juht nii informatsiooni edastaja kui ka vastuvõtja rollis. Informatsiooni vastuvõtjana kuulab juht oma töötajaid, samuti võtab vastu informatsiooni väljastpoolt organisatsiooni ja tehes erinevaid dokumente, näiteks aruandeid. Juhi roll informatsiooni edastamisel on leida kohane teabeedastussüsteem, mille abil juht saab anda edasi teateid. (Alas, 2008, 14-15).

Tähtsate otsuste ja probleemidega tegeleb juht, mille käigus peab olema teadlik, kuidas suhelda ning informatsiooni käsitleda. Juhi käes on palju informatsiooni, kontakte ja allikaid, mille abil peab ta üritama teha organisatsiooni kogu aeg paremaks ja leidma uuendusi. Kui tekib probleeme või konflikte, peab juht leidma lahendusi või tegema vajalikud muudatused, et need ei korduks. Probleemide ja konfliktide ilmnemisel on vajalik, et juht oleks täpne ja väljendaks ennast selgelt. Võib ka ette tulla, et juht peab läbirääkimisi kolmanda osapoollega, kus samuti oleks vaja kõiki eelnevalt välja toodud rolle. (Vadi, 1995, 29-30)

Organisatsioonil on mitmeid ülesandeid - eesmärkide paika saamine ja nende täitmine, organisatsioonile missiooni ja visiooni leidmine ja nende järelvalve. Organisatsiooni toimimise tagamiseks täidab juht mitmeid rolle, mille käigus annab edasi informatsiooni, hoiab töötajate motivatsiooni ning teeb tähtsaid otsuseid. Kõikide ülesannete täitmisel vajab juht ka oma töötajatelt informatsiooni, mille abil teha vajalikke muudatusi ning hoida organisatsiooni töös. Omavaheline suhtlus on üks olulisemaid aspekte, sest ilma suhtluseta võib tekkida konflikte, arusaamatusi.

## 1.2 Õppeasutuse direktori ülesanded

Ootused õppeasutustele ja õppeasutuste juhtidele on muutunud ja muutuvad, seoses pidevate muutustega, mis leiavad aset ühiskonnas. Õppeasutuse juhtidel on suur vastutus erinevate osapoolte ees, mis teeb õppeasutuse juhtide töö väga vastutusrikkaks. Õppeasutuste juhid vastutavad väga erinevate kogukondade ees, nagu lapsevanemad, õpetajad, õpilased, kooli juhatuse liikmed ning muud huvitatud isikud. Lisaks juhtimisotsuste tegemisele peavad direktorid tegelema õppetööga seonduvate asjadega, suhtlema lastevanematega ja arvestama ka oma töötajatega. (Sousa, 2003, 16)

Juhtidel on suur mõju ka õpilaste tulemustele, sest juhil on suur mõju õppeasutuses toimuvatele protsessidele ja seal töötavatele inimestele, mis omakorda mõjutab õpilasi. (Nandamuri, Rao, 2011, 19) Kui varasematel aegadel on õppeasutuse juht saanud järgidatäita kõrgema instantsi poolt etteantud ülesandeid, siis tänasel päeval juhi peamiseks ülesandeks oma meeskonna arendamine ja juhendamine, et õpetajad saaksid tõhusalt õpetada. Üheks vahendiks on õppeasutuse visiooni viimine nii õpetajate kui õpilasteni ning õhkkonna loomine, mis soodustab ja võimaldab koostöö tegemist. Juhi ülesanne on suunata õpetajad ja õpilased realiseerima õppeasutuse visiooni. (The Wallace Foundation, 2013, 6) Kooli juhtimine on kõige produktiivsem, kui tehakse järjepidevalt koostööd ning kasutatakse juhtimisstiili, mis paneb paika ootused ja visiooni koos töötajatega. (NASSP, 2013, 5-6) Tony Bush on toonud välja, et õppeasutuse juhtimisel peavad olema kõik organisatsiooni eesmärgid seotud haridusega ning eesmärgid annavad olulise suuna, mis toetab õppeasutuse juhtimist. (Bush, 2003, 1)

Esimeste lasteasutuste tekke taga oli linnastumine ja naiste tööle mineku kasv. Eelkõige olid need asutused laste päevahoiuasutused, mis olidki mõeldud nendele lastele, kelle vanemad käisid tööl. (Õun, 2005, 128) 20. sajandi algul puudusid lasteasutustel õppekavad ning sel perioodil oli lasteasutuse juhi ülesandeks koostada ka lasteasutuse aasta- ja päevakavad. (Jürimäe, Treier, 2008, 150). Aastate jooksul hakati laste hoiu kõrval mõtlema aina rohkem lapse õppimise kogemusele ning lasta ed kujunes päevahoiust koolieelseks lasteasutuseks. Tänapäeval on lasteaias olulisel kohal lapse arengu toetamine, mis eeldab lasteaija juhi, töötajate ja lastevanemate koostööd. (Õun, 2005, 128)

Lasteaija direktori vastutus ja töömaht on Eestis pidevalt kasvanud ja seetõttu on direktoril vaja leida võimalusi ka enda koolitamiseks, et olla kursis viimaste arengutega. Juht peab olema kiiresti kohanev tänapäeva muutustega ja tegema sellega seonduvaid muudatusi organisatsiooni paremaks toimimiseks ja heade tulemuste saamiseks. Juhul kui juht seda ei tee, võib langeda märgatavalt töötajate rahulolu. (Ginter, Kukemelk, 2015, 229-230)

Lasteaedade töötajad kannavad väärtusi, mis on tähtsad nii nende endi kui laste jaoks. Tähtsad nii laste kui õpetajate jaoks. Nende väärtustega järjepidevalt tegelemine on lasteaiale tervikuna väga suureks kasuks. (Kõnnussaar, Sutrop, Toming, 2017, 24). Väärtused võimaldavad analüüsida õpetajate tööd ja käitumist, need on organisatsioonis olevate suhete aluseks ja nendel põhineb töötajate omavaheline usaldus ja lugupidamine. (Saarniit, Salumaa, Talvik, 2007, 74).

Lasteaija direktori ülesandeks on anda ka tagasisidet lasteaija õpetajatele, mis aitab õpetajatel ennast arendada. Direktor jälgib seda, et õpetajad tegeleksid eneserefleksiooniga,

mille põhjal saab leida arengukohti ja võimalusi ennast parandada. (Kõnnussaar, Sutrop, Toming, 2017, 24) Direktori ülesanne on välja selgitada õpetajate ootused ja vajadused ning saadud informatsiooni põhjal kaardistada võimalused ja sobivaimad meetodid ootuste ja vajaduste realiseerimiseks. (Saarniit, Salumaa, Talvik, 2007, 142-144)

Igal lasteaial on olemas missioon ja visioon, mis on selgelt välja kirjutatud ja on üldiselt nähtaval lasteaia koduleheküljel. Missioon ja visioon on oluline töötajatele, sest see on eesmärk, milleni üritatakse üheskoos jõuda ja mille tööd tehakse. Missiooni ja visiooni täitmiseks teevad juht ja töötajad koostööd, mille aluseks on kõigi osapoolt omavaheline suhtlus. Juht valib omale sobiliku juhtimisstiili, mille alusel suhtlus toimub ja töötajad peavad sellega arvestama. Juhtimisstiilist olenevad nii juhi kui töötajate ootused üksteise suhtes, et eesmärgid saaksid täidetud. Organisatsiooni missiooni teadmine ning selle nimel töötamine on töötajale motivatsiooniks (Drucker, 2003, 31).

Õppeasutuste juhtidel on suur vastutus kõikide inimeste ees, kes on organisatsiooniga seotud. Juht peab olema kiiresti kohanev tänapäeva muutustega ja tegema sellega seonduvaid muudatusi organisatsiooni paremaks toimimiseks ja heade tulemuste saamiseks. Töötajad aitavad kaasa heade tulemuste saamiseks, keda omakorda juht peab kaasama ja suunama nende töös. Juht peab tegelema rohkemate ülesannetega ja tegema rohkem otsuseid, mistõttu on juhi roll aina tähtsam.

### 1.3 Juhtimisstiilid ja nende rakendamine

Igal juhil on oma strateegia, kuidas oma tööd edukalt läbi viia ja tulemusi saavutada. Organisatsioonil läheb hästi, kui juht on omandanud oskuse kasutada erinevaid juhtimisstiile vastavalt ettekerkinud olukordadele.

Juhtimisstiil on juhi käitumine – kuidas juht tegutseb ja mida juht teeb. Juhtimisstiili mõjutavad mitmed tegurid, näiteks juhi eeldused ja uskumused oma töö kohta, millest tulenevad ka juhi toimingud oma töötajate suhtes. (Northouse, 2012, 52).

Daniel Goleman (2000, 78) on toonud välja kuus juhtimisstiili: teedrajav, humanistlik, taset kehtestav, diktaatorlik, demokraatlik ja delegeeriv juhtimisstiil. Teedrajava juhtimisstiili korral on juht kui autoriteet. Teedrajava juhtimisstiiliga juh on enesekindel ja kaasab oma töötajad. Juht leiab igale töötajale oma koha organisatsioonis ja kuidas nende töö on tähtis tuleviku visiooni mõttes. Humanistliku stiiliga juht kasutab suhtlemist rohkem kui ükski teine juhtimisstiil. Juhi jaoks on esikohal teised organisatsiooni liikmed ja nende heaolu - iga töötaja on oluline ja töötajaid hoitakse. Organisatsiooni

eesmärkide täitmine on küll oluline, ent prioriteet on organisatsiooni töötajate ja inimeste vahelisel koostööl ja hea töökeskkonna olemasolul, mis suurendab ka nende inimeste lojaalsust. Taset kehtestava stiiliga juht seab kõikidele töötajatele väga kõrged standardid, et organisatsioon oleks kogu aeg tõusvas joones ja et kõik saaks kiiremini tehtud. Juht üritab koheselt muuta olukorda, kus ta näeb, et keegi ei tee oma tööd nõuetele vastavalt. (samas, 2000, 83-87).

Diktaatorliku stiiliga juht kasutab oma võimu maksimaalselt ning seda ka otsuste tegemisel. Juht ei usalda oma töötajaid ega võta arvesse töötajate mõtteid. Töötajate ülesanne on alluda juhi kehtestatud reeglitele ning nad ei ole kaasatud otsuste tegemisesse. Töötajate motivatsioon oleneb sellest, kas nad saavad hakkama oma ülesannetega või mitte. Organisatsioonis on pinge nii töötajate kui ka juhi vahel. Töötajad harjuvad mõttega, et ainult juhil on võim ja otsustusõigus ning seetõttu jäetakse kõik otsused juhile. Diktaatorliku stiiliga organisatsioon võib sobida töötajale, kes ei soovi ise otsustada ning eelistab täita konkreetseid korraldusi ja käskke. Mõningatel juhtudel võib olla diktaatorlik stiil kõige kasulikum variant – näiteks kriisiolukordades, kus juht peab tegema kiireid ja aeg-ajalt ka ebamugavaid otsuseid. Diktaatorliku stiili positiivseks tahuks on ka juhi hea kontroll organisatsiooni üle ja täielik ülevaade organisatsioonist. Iga töötaja teab, mida ta tegema peab ja mida temalt kehtestatud reeglite põhjal oodatakse. Reeglid annavad töötajatele turvatunde. (Ismail jt, 2015, 87-88).

Demokraatliku stiiliga juht kaasab töötajad otsuste tegemisse ja arvestab töötajate arvamustega. Juht kuulab oma alluvaid meeskonnatöö tegemisel, probleemide lahendamisel ning ka eesmärkide seadmisel. Töötajatel on suurem vastutus, sest nende otsused mõjutavad ka teisi ja neilt oodatakse koostööd juhiga. (Akintayo, Uzohea, Yaza, 2016, 21). Demokraatlikul stiilil positiivseks küljeks on üldiselt töötajate hea töörahulolu ja tulemuslik töö, sest nad osalevad kõikides organisatsiooni tegevustes. Töötajad tunnevad, et nad on osa organisatsioonist ja nende motivatsioon ei sõltu ainult töötasust. Demokraatliku stiili negatiivseks küljeks on see, et näiteks kriisiolukordades, kus oleks vaja, et juht teeks kiireid otsuseid, võib aeg kuluda selle asemel kõikide ettepanekute ootamisele. Kriisiolukordades on aga aeg väga väärtuslik ja olukord ei pruugi laheneda piisavalt kiiresti. (Amanchukwu, Ololube, Stanley, 2015, 10).

Delegeeriv juhtimisstiil annab juhile võimaluse anda palju tagasisidet oma töötajatele. Nagu demokraatlik juhtimisstiil, annab ka delegeeriv juhtimisstiil töötajatele võimaluse mõjutada organisatsiooni ja esitada oma arvamusi organisatsiooni suhtes. Tagasiside andmine töötajale vähendab võimalust, et tekib olukord, kus juht peab parandama

töötajate vigu. Tänapäeval ootab töötaja aina rohkem tagasisidet oma töö kohta ja enamasti juhid ka seda võimalust kasutavad. Töötaja saab sel juhul otsida võimalusi enda arendamiseks ja on teadlikum oma tulemuste ja soorituste osas. See annab töötajale motivatsiooni juurde õppimiseks ja tulemuste parandamiseks. (Jin, Qian, Zhang, Wang, Wang, Wang,, 2017, 1-3). Delegeeriva juhtimisstiiliga juht annab oma vastutuse edasi oma töötajatele ning juht teeb võimalikult vähe, et töötajad saaksid teha otsuseid, küll aga juht on vastutav nende otsuste eest. (Tosunoglu, Ekmekci, 2016, 90-91)

Igal juhtimisstiilil on omad positiivsed ja negatiivsed pooled. Juht on see, kes otsustab mis on tema organisatsiooni jaoks kõige parem valik. Tänapäeval oskab kogunud juht kasutada mitmeid juhtimisstiile koos, mille tulemuseks on toimiv organisatsioon, motiveeritud töötajad ja head töötulemused. Kasutades rangemaid juhtimisstiile, nagu näiteks diktaatorlikku stiili, võib töötajatel kaduda motivatsioon ja langeda töötulemused. Sellepärast oleks kasulik seda kasutada ainult siis, kui on kriis või olukord, kus juht peab langetama kiireid otsuseid. Juht peaks kasutama erinevaid juhtimisstiile vastavalt vajadusele, et organisatsioon oleks edukas. Juht peaks ka arvestama sellega, millises töökeskkonnas tema alluvad tahavad töötada, ning milline meetod on kõige tõhusam.

## 2. UURIMUSE METOODIKA

### 2.1 Uurimismeetodi valik

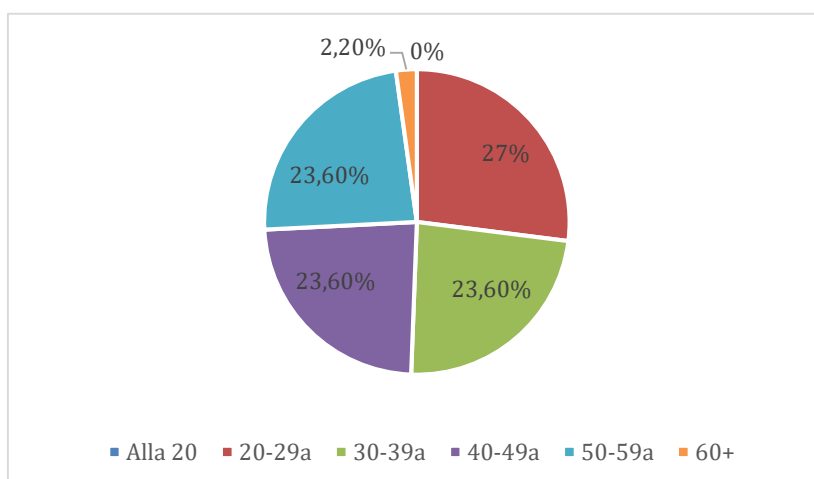
Uurimuse eesmärgiks on uurida lasteaedade direktorite juhtimisstiile lasteaiaõpetajate hinnangute põhjal.

Uurimisinstrumentiks oli küsimustik, mis koosnes vastaja taustaandmetest ja 30 väitest, mis kirjeldavad erinevate juhtimisstiilide tõekspidamisi. Küsimustiku aluseks on D. Clark'i poolt loodud küsimustik, milles on 30 väidet juhtimisstiilide kohta. Küsimustik on tõlgitud inglise keelest eesti keelde ning kohandatud vastavalt sellele, et õpetajad saaksid vastata väidetele oma juhtide kohta. Õpetajad vastavad väidetele ja vastuste alusel arvutatakse kokku punktisumma, mis annab teada juhtimisstiili. Juhtimisstiilideks on autoritaarne, demokraatlik ja delegeeriv. Küsimustikus on kasutatud sagedusskaalat "Alati", "Sageli", "Mõnikord", "Harva" ja "Mitte kunagi", mille alusel arvutati välja skaala väidete keskmised ja koostati ka vastuste protsentuaalne jaotus. D. Clark'i poolt on tehtud küsimustiku võti, mille alusel arvutatakse välja iga juhtimisstiili koondtulemuse. (Lisa 2)

### 2.2 Valimi moodustamine ja kirjeldus

Uurimuse valimi moodustavad lasteaiaõpetajad üle Eesti. Kokku osales uuringus 89 õpetajat. Valimi leidmiseks kasutati sotsiaalmeedia Facebook kanali kaudu. Vastajaid oli kõige rohkem vanuses 20-29, kokku 27%. Kõige vähem oli vastajaid vanuses üle 60a, neid oli 2,2%. (Joonis 1)

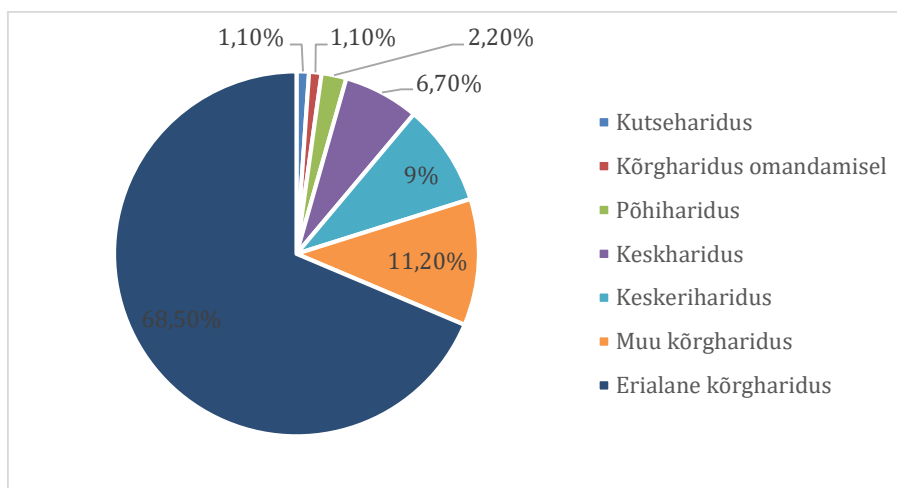
Joonis 1. Valimi jaotumine vanuse järgi (%).



Küsitluses osalenud õpetajad vastasid, et 61,8% neist töötab linnas ja 38,2% vastajatest töötab maal. Lasteasutuse töökeeleks oli 94,4% õpetajatest eesti keel, 1,1% vastajatel on vene keel ja 4,5% õpetajatel oli töökeel nii eesti kui ka vene keel.

Valimi haridustase oli varieeruv. Küll aga oli ülekaalukalt õpetajatelt olemas erialane kõrgharidus, seda 68,5% õpetajatest. 1,1% vastajatest on kõrgharidus omandamisel. Ülejäänud variandid on toodud välja joonisel. (Joonis 2)

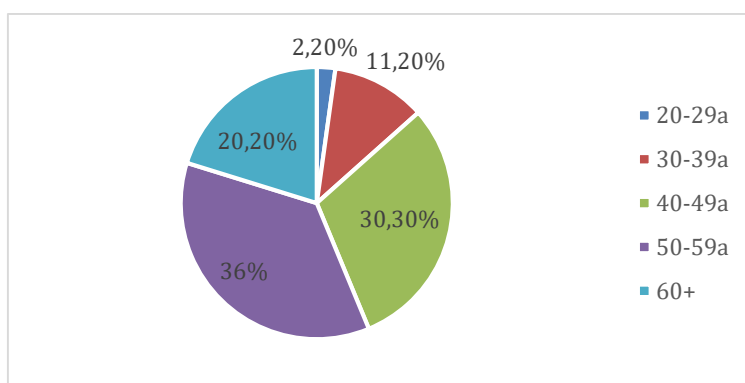
Joonis 2. Valimi jaotumine haridustaseme järgi (%)



Lasteiaiaõpetajatel oli kõige lühem tööstaaž 4 kuud, kõige pikem aga 48 aastat. Keskmiseks tööstaažiks on 15 aastat.

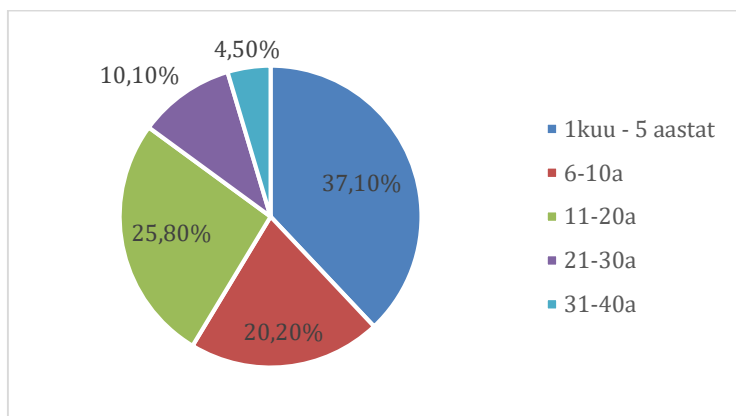
Lasteiaiaõpetajad said küsitluse käigus vastata direktori vanuse kohta, millest selgus, et kõige suurem arv vastajaid vastasid direktori vanuseks 50-59a, millele vastasid 36%. Kõige vähem vastati vanusegrupis 20-29, vastajaid oli 2,2%. (Joonis 3)

Joonis 3. Direktorite vanus õpetajate hinnangul



Lasteiaiaõpetajad vastasid direktorite tööstaaži kohta, mis oli küsitluses avatud küsimus. Kõige lühemaks tööstaažiks vastati üks kuu, seda ühe vastaja poolt. Kõige pikemaks tööstaažiks on 40 aastat, kokku vastas seda 4,5% õpetajatest. Üks vastaja vastas, et hetkel on direktoriks ajutine kohusetäitja ning teine vastaja kirjutas, ta ei ole teadlik oma direktori tööstaaži kohta, kokku 2,3%. Ülejäänud vastused on välja toodud Joonis 4.

Joonis 4. Direktorite tööstaaž õpetajate hinnangute põhjal



## 2.2 Andmekogumine ja andmestik

Uurimisinstrumenti koostati Google Vormi keskkonnas. Seejärel viidi läbi pilootuuringu samal kursuse õppijate seas, kes on juba lasteiaiaõpetajad. Neid oli kokku 5. Pilootuuringu lõppedes lisati küsitluse lõppu ka avatud küsimuse. Küsitlus pandi üles sotsiaalmeediasse 2019. aasta veebruaris ja vastuseid koguti nädal aega. Kõik vastajad vastasid küsimustikule vabatahtlikult ning vastajad on anonüümsed.

## 2.3 Andmeanalüüsi kirjeldus

Kogutud andmed analüüsiti Microsoft Office Excel'i tabeli abil. Väidete analüüsimisel tuuakse välja iga väite keskmine ja iga väite valikuvariandid protsentidena. (Lisa 3-5) D. Clarki poolt loodud võtmelahendi täitmisel selgub direktori juhtimisstiil. (Lisa 2)



### 3. UURIMISTULEMUSED

#### 3.1 Lasteaiaõpetajate hinnang autoritaarsele juhtimisstiilile

Autoritaarse juhtimisstiili kohta oli 10 väidet, mis iseloomustavad juhtide käitumist (Tabel 1). Kõige kõrgemalt oli hinnatud väidet, et töötajad soovivad peamiselt turvalist töökeskkonda, mille aritmeetiline keskmine on 4,6. Turvalises töökeskkonnas ütleb juht detailselt, et mida töötaja peab tegema ja see on töötaja jaoks mugav. (Northouse, 2012, 53) Küll aga väites, et juht ütleb oma töötajatele, mis on vaja teha ja kuidas seda teha, on aritmeetiline keskmine 3, mis ei ole nii kõrge kui on turvalise keskkonna aritmeetiline keskmine.

Tabel 1. Autoritaarse juhtimisstiili kasutamine õpetajate hinnangute põhjal

Väide	Vastuste aritmeetiline keskmine (1-5)
Juht on arvamusel, et töötajaid peab juhendama või ähvardama karistusega, et sundida neid organisatsiooni eesmärke saavutama.	1,8
Juht ei võta arvesse oma töötajate ettepanekuid, sest juhil pole selleks aega.	2,1
Uutel töötajatel ei ole lubatud teha mingeid otsuseid, välja arvatud juhul, kui need on juhi poolt esmalt heaks kiidetud.	2,1
Kui keegi teeb vea, käsib juht töötajal seda enam mitte kunagi teha ja juht paneb selle omale kirja.	2,3
Juhile meeldib võim, mis tal juhipositsioonil on (töötajate üle).	2,7
Juht kontrollib hoolega oma töötajaid, kindlustamaks, et nad tegutsevad õigesti.	2,8
Kui midagi läheb valesti, ütleb juht oma alluvatele, et see tegevusviis ei tööta korralikult ja juht kehtestab uue.	2,9
Juht ütleb oma töötajatele, et mis on vaja teha ja kuidas seda teha.	3,0
Juht jätab enamikes küsimustes lõpliku otsuse tegemise oma töötajatele (osakond).	3,0
Töötajad soovivad peamiselt turvalist töökeskkonda.	4,6

Madalamalt hinnati õpetajate poolt kaks väidet, mis olid samasuguse aritmeetilise keskmisega, nendeks on: "Juht ütleb oma töötajatele, et mis on vaja teha ja kuidas seda teha" ning "Juht jätab enamikes küsimustes lõpliku otsuse tegemise oma töötajatele (osakond)", mille aritmeetilised keskmised on mõlemal 3,0.

Kõige madalamalt on hinnatud väidet: " Juht on arvamusel, et töötajaid peab juhendama või ähvardama karistusega, et sundida neid organisatsiooni eesmärke saavutama", väite aritmeetiline keskmine on 1,8. Autoritaarse juhtimisstiiliga juht seab eesmärgid ning jälgib nende täitmist karistuste ja auhindade abil.

Uurides väidete vastuste jagunemist protsentuaalselt (lisa 3), on märgata, et väitega " töötajad soovivad peamiselt turvalist töökeskkonda" on valikut "Alati" valitud kõige rohkem, seda 73% vastajatest. Mitte keegi ei valinud "Harva" ja 2% valis "Mitte kunagi".

Madalamalt hinnati valikut "Alati" väites, et "Juhile meeldib võim, mis tal juhupositsioonil on (töötajate üle), seda 17% õpetajatest. Samal ajal olid ka palju õpetajad valinud "Mitte kunagi", seda 30,5% õpetajatest. Tulemustest võib järeldada, et kuigi 17% õpetajatest nõustus väitega, et "Juhile meeldib võim, mis tal juhupositsioonil on (töötajate üle)" siis on neid õpetajaid rohkem, kelle hinnangul seda siiski ei tehta.

Valikul "Mitte kunagi" oli kõige suurem protsent vastajaid väitel, et "Juht on arvamusel, et töötajaid peab juhendama või ähvardama karistusega, et sundida neid organisatsiooni eesmärke saavutama", mida kinnitab ka väite aritmeetiline keskmine, mis oli kõige madalam võrreldes teiste autoritaarse juhtimisstiili väidetega. Valikut "Mitte kunagi" valis 62% õpetajatest. Sellest madalamalt on hinnatud väide, et "Uutel töötajatel ei ole lubatud teha mingeid otsuseid, välja arvatud juhul, kui need on juhi poolt esmalt heaks kiidetud", mille kohta vastati "Mitte kunagi" 44% õpetajatest. Väitele vastas "Alati" 4,5% õpetajatest, ehk õpetajate hinnangul üldiselt kaasatakse töötajaid otsuste tegemisele.

Vastajatel paluti ka oma hinnanguid soovi korral kommenteerida. Üks vastanutest kirjeldas enda direktorit, kes on autoritaarse juhtimisstiiliga: "Meie juht on väga kontrolliv. Sageli võtab direktor ise vastu mõistmatud otsuseid, mida õpetajad peavad vanematele seletama end ebameeldivalt tundes. Samuti on direktor väga võimukas ning elab ka end õpetajate peal välja, juhtunud on ka, et õpetajad on nutnud seepärast. Vabandusi sellega ei kaasne. Leiame, et oluline on, et pensionieas direktoritel on ükskord aeg pensionile minna. Teistpidi on direktor õpetajaid kaitsev, kui õpetajatel on probleem lapsevanematega, siis on alati direktor õpetajate poolel."

### 3.2 Lasteaiaõpetajate hinnang demokraatlikule juhtimisstiilile

Demokraatliku juhtimisstiili kohta oli 10 väidet, mis iseloomustavad juhtide käitumist (Tabel 2). Tulemustest on näha, et kõige kõrgemalt on õpetajad hinnanud kahte väidet: "Töötajad kasutavad enesejuhtimist, kui nad on eesmärkidele pühendunud." ning "Töötajad teavad, kuidas kasutada loomingulisust ja leidlikkust, et lahendada organisatsioonilisi probleeme." Nende aritmeetiline keskmine on 4,1. Eelnevatest väidetest vähe madalamalt oli hinnatud väide: "Juht üritab luua keskkonda, kus iga töötaja võtab vastutuse enda tegevuse/projekti eest. Juht lubab töötajatel osaleda otsuste tegemise protsessis." Selle väite aritmeetiline keskmine on 4,0.

Tabel 2. Demokraatliku juhtimisstiili kasutamine õpetajate hinnangu põhjal

Väide	Vastuste aritmeetiline keskmine (1-5)
Juhile meeldib kasutada oma juhi võimu, et aidata oma töötajatel areneda.	2,6
Juht lubab oma töötajatel tema juhendamisel seada eesmärged.	3,4
Juht küsib töötajatelt, milline on nende visioon oma tegevuse tulemustest (töö edasiminekuks) ja siis juht kasutab nende visioone, kus see on sobilik.	3,4
Juht üritab kaasata vähemalt ühte või mitut töötajat otsuste tegemisse, kuid lõpliku otsuse teeb juht ise.	3,5
Kui midagi läheb halvasti ja juht peab kujundama uue strateegia, et projekt või protsess hoida graafikus, kutsub juht kokku koosoleku, et töötajatelt saada nõuandeid.	3,5
Kui rolliootustes on erimeelsusi, töötab juht selleks, et neid lahendada.	3,6
Juht küsib ideid ja arvamusi oma töötajatelt tulevaste plaanide ja projektidega seoses.	3,9
Juht üritab luua keskkonda, kus iga töötaja võtab vastutuse enda tegevuse/projekti eest. Juht lubab töötajatel osaleda otsuste tegemise protsessis.	4,0
Töötajad kasutavad enesejuhtimist, kui nad on eesmärkidele pühendunud.	4,1
Töötajad teavad, kuidas kasutada loomingulisust ja leidlikkust, et lahendada organisatsioonilisi probleeme.	4,1

Kõige madalama hinnangu andsid õpetajad väitele: ‘‘Juhile meeldib kasutada oma juhi võimu, et aidata oma töötajatel areneda’’, mille aritmeetiline keskmine on 2,6. Sellest tulemusest ilmneb, et õpetajate hinnangul juht ei kasuta sageli oma võimu ära vaid on pigem kolleeg kui juht. Kõrgemalt on hinnatud kahte väidet: ‘‘Juht lubab oma töötajatel tema juhendamisel seada eesmärgid’’ ja ‘‘ Juht küsib töötajatelt, milline on nende visioon oma tegevuse tulemustest (töö edasiminekuks) ja siis juht kasutab nende visioone, kus see on sobilik’’. Nende aritmeetiline keskmine on 3,4.

Protsentanalüüsi tulemustest selgus (lisa 4), et kõige rohkem on valitud ‘‘Alati’’ väites: ‘‘Töötajad teavad, kuidas kasutada loomingulisust ja leidlikkust, et lahendada organisatsioonilisi probleeme’’. ‘‘Alati’’ valis 44% õpetajatest. Väidet kinnitab ka üldine aritmeetiline keskmine, mis on kõige kõrgem võrreldes teiste väidetega. Väitele ei vastanud keegi ‘‘Mitte kunagi’’ ja ‘‘Harva’’ valis 4% õpetajatest. Õpetajate hinnangul oskavad nad kasutada loomingulist ja leidlikkust probleemide lahendamisel, ehk juht annab neile võimaluse ise mõelda lahendusi ja seda tööd ei tee ainult juht. Eelnevast väitest madalamalt on hinnatud ‘‘Alati’’ 41,5% õpetajatest väites: ‘‘Juht üritab luua keskkonna, kus iga töötaja võtab vastutuse enda tegevuse/projekti eest. Juht lubab töötajatel osaleda otsuste tegemise protsessis’’. Valikut ‘‘Sageli’’ valis 36% õpetajatest, ehk suurem osa õpetajatest arvavad, et neil on võimalus vastutada enda tegevuste ja projektide eest ja osaleda otsuste tegemisel. Töötajate kaasamine juhi poolt otsuste tegemisse on oluline demokraatlikku juhtimisstiili osa, sest see annab võimaluse teha kõikidel osapooltel koostööd. Juht annab vabaduse õpetajatel ise kavandada tegevusi ning projekte ja juht annab vastutuse töötajatele. ‘‘Mitte kunagi’’ valis 5,5% õpetajatest.

Valikut ‘‘Mitte kunagi’’ valis kõige rohkem 11% õpetajatest väites: ‘‘Juht lubab oma töötajatel tema juhendamisel seada eesmärgid’’. Väite valikut ‘‘Alati’’ valis 14% ja ‘‘Sageli’’ 41,5% õpetajatest. Tulemustest saab järeldada, et õpetajate hinnangul üldiselt siiski juht lubab oma töötajatel seada eesmärgid juhi juhendamisel, mis on samuti demokraatlikku juhtimisstiiliga juhi käitumislaad, ehk ta kaasab oma töötajaid eesmärkide seadmisel.

Üks vastaja lisas omapoolse kommentaari juhi kohta: ‘‘Sain aru küsimustele vastates, et mul on väga vedanud töökohaga, sest minu kõik kolm juhti on lubanud mul endal võtta vastutust ja oma tee leida oma töötajaid usaldades.’’

### 3.3 Lasteaiaõpetajate hinnang delegeerivale juhtimisstiilile

Delegeeriva juhtimisstiili kohta oli 10 väidet, mis iseloomustavad juhtide käitumist (Tabel 3). Kõige kõrgemalt oli hinnatud väide: "Juht on arvamusel, et iga inimene vastutab oma töö eest", mille aritmeetiline keskmine on 4,2. Eelnevale väitele on madalamalt hinnatud (3,9) väide, et "Töötajatel on õigus määratleda nende endi organisatsioonilised eesmärgid", mis on samuti delegeeriva juhtimisstiiliga juhi käitumisaad. Juht annab vastutuse töötajale ja annab neile võimaluse määratleda iseseisvalt eesmärgid, ilma juhi suunamiseta.

Tabel 3. Delegeeriva juhtimisstiili kasutamine õpetajate hinnangute põhjal

Väide	Vastuste aritmeetiline keskmine (1-5)
Juht levitab tähtsaid informatsioone emailiga, väga harva on selleks tehtud koosolekuid	2,8
Juhile meeldib jagada oma juhi võimu oma töötajatega.	3,1
Juht on arvamusel, et tema töötajad suudavad sama hästi juhtida kui juht ise.	3,2
Juht arvab, et töötajad teavad oma tööst rohkem kui tema, seega ta lubab töötajatel nende otsuseid oma töö tegemiseks ellu viia.	3,3
Juht delegeerib ülesandeid, et rakendada uusi tegevusviise või protsesse.	3,4
Juht kaasab hääletamisesse töötajad, kui on vaja teha oluline otsus.	3,7
Töötajate poolsete olulisemate otsuste kinnitamiseks peavad olema kõik nõus või suurem enamus	3,8
Juht lubab oma töötajatel otsustada, mida on vaja teha ja kuidas seda teha.	3,8
Töötajatel on õigus määratleda nende endi organisatsioonilised eesmärgid	3,9
Juht on arvamusel, et iga inimene vastutab oma töö eest.	4,2

Kõige madalamalt hinnatud väide on: "Juht levitab tähtsaid informatsioone emailiga, väga harva on selleks tehtud koosolekuid", mille aritmeetiline keskmine on 2,8. Sellest võib järeldada, et siiski koosolekud tehakse ja tähtsaid asju ei jagata emaili kaudu vaid teistel viisidel. Väitele järgneb kõrgemalt hinnatud väide, et "Juhile meeldib jagada oma juhi võimu oma töötajatega", mille aritmeetiline keskmine on 3,1. Väide on teisel kohal kõige madalama aritmeetilise keskmisega, aga üldiselt on aritmeetiline keskmine siiski

kõrge ja seda kinnitab ka delegeeriva juhtimisstiili teooria, ehk juht jagab võimu oma töötajatega ja annab töötajatele võimaluse rohkem teha asju, mida üldiselt teeks juht.

Protsentanalüüsi tulemustest selgus (lisa 5), et delegeeriva juhtimisstiili väidetest on kõrgemalt hinnatud valikut "Alati" 54 % õpetajatest väites: "Juht on arvamusel, et iga inimene vastutab oma töö eest". "Sageli" on valinud 30,5% õpetajatest, ehk enamus õpetajatest on arvamusel, et juht on andnud võimaluse töötajatel vastutada oma töö eest, mis on ka delegeeriva juhtimisstiiliga juhi käitumislaid. "Mitte kunagi" on valinud 1% õpetajatest, ning "Harva" 8%, seega on neid õpetajaid vähe, kes ei saa oma töö eest vastutada. Valikut "Alati" on valinud 37% õpetajatest väites, et "Juht kaasab hääletamisse töötajad, kui on vaja teha oluline otsus". 23,5% õpetajatest on valinud sama väite kohta "Sageli", seega üle poolte õpetajatest hindasid, et neid kaasatakse hääletamisesse olulise otsuse tegemisel. Õpetajaid, kes hindasid, et neid ei kaasata mitte kunagi, on 5,5%.

Kõikidest delegeeriva juhtimisstiili väidetest on kolm väidet, kus õpetajad valisid kõige enam "Mitte kunagi", nendeks väideteks on:

- "Juht arvab, et töötajad teavad oma tööst rohkem kui tema, seega ta lubab oma töötajatel nende otsuseid oma töö tegemiseks ellu viia"
- "Juhile meeldib jagada oma juhivõimu oma töötajatega" ja
- "Juht on arvamusel, et tema töötajad suudavad sama hästi juhtida kui juht ise".

Väiteid uurides on märgata, et mõned õpetajad hindasid oma juhte kui kedagi, kes ei luba oma töötajatel nende otsuseid oma töö tegemiseks ellu viia ning juht ei jaga oma juhivõimu töötajatega. Delegeeriva juhtimisstiiliga juht aga jagab oma võimu, mis tõttu on ka neid palju, kes hindasid samade väidete puhul, et juht teeb neid asju alati. Esimesel väitel valisid "Alati" 23,5%, teisel väitel 18% ning viimasel väitel 22,5%.

Üks vastanutest lisas ka enda juhi kohta kommentaari, kes tulemuste alusel on delegeeriva juhtimisstiiliga: "Meie juht on öelnud, et ta ei pea ennast meie ülemuseks, vaid kolleegiks - meil on lihtsalt erinevad tööülesanded. Meie vahel on väga head suhted, usaldame kogu kollektiiviga igaüht ning tunneme ennast oma töös väga hästi."

### 3.4 Juhtimisstiilide hinnangute koondtulemused

Kokkuvõtlikult on esitatud juhtimisstiilide koondhinnangud tabelis 5.

Kõige kõrgema koondtulemuse, tuginedes aritmeetiliste keskmiste põhjal tehtud analüüsile, sai demokraatlik juhtimisstiil, ehk õpetajate hinnangul rakendavad juhid demokraatlikule juhtimisstiilile omaseid elemente kõige sagedamini. Demokraatliku

juhtimisstiili kõige madalam aritmeetiline keskmine on 3.3, kõige kõrgem selle valdkonna väidetele antud hinnang on aga 4.2. Sellele järgneb delegeriv juhtimisstiil, mis on väga lähedal demokraatliku juhtimisstiili aritmeetilisele keskmisele. Selle kõige madal väidetele antud hinnang keskmine on 2.8, kõige kõrgem aga 3.9. Autoritaarse juhtimisstiili aritmeetiline keskmine on kõige madalam. Autoritaarse juhtimisstiili väidete kõige madalam aritmeetiline keskmine on 1.8, kõige kõrgem aga 4.6.

Tabel 4. Juhtimisstiilide väidete aritmeetilised keskmised ja koondhinnangud

Autoritaarne juhtimisstiil (väite nr)	Aritmeetiline keskmine	Demokraatlik juhtimisstiil (väite nr)	Aritmeetiline keskmine	Delegeriv juhtimisstiil (väite nr)	Aritmeetiline keskmine
1.	3.0	2.	3.5	3.	3.7
4.	2.2	5.	3.9	6.	3.8
7.	3.0	8.	3.5	9.	2.8
10.	2.3	11.	4.0	12.	3.8
13.	2.1	14.	3.4	15.	3.3
16.	2.9	17.	3.4	18.	3.5
19.	2.9	20.	3.6	21.	4.3
22.	2.7	23.	3.3	24.	3.1
25.	1.8	26.	4.1	27.	3.9
28.	4.6	29.	4.2	30.	3.2
<b>Koond- tulemused</b>	<b>2.8</b>		<b>3.7</b>		<b>3.5</b>

## ARUTELU JA KOKKUVÕTE

Organisatsioonil on mitmeid ülesandeid, mille käigus nii juht kui ka töötajad leiavad viisi, kuidas saavutada ühiseid eesmärke. Juhil on suur vastutus, sest juhil peavad olema oskused ja teadmised, et teha otsuseid ja suunata töötajaid eesmärkide poole. (Üksvärav, 2010, 80-81). Juhtimine on inimeste mõjutamine, seega juht räägib oma töötajatega, kuulab neid ja uuendab organisatsiooni. Juhil on kõige suurem roll otsuste tegemisel, kui organisatsioonis on kriisi olukord, sest sellisel hetkel ootavad töötajad juhi poolt otsuseid. (Lindgren, 2008, 20) Juht valib omale sobiva juhtimisstiili, mis näitab, millisel viisil juht suunab oma töötajaid ja kuidas juht käitub oma töötajatega. (Northouse, 2012, 52)

Uurimistöö eesmärgiks oli uurida lasteaiadirektorite juhtimisstiile lasteaiadirektorite hinnangute põhjal. Käesolev uuring näitab, et lasteaiadirektorite hinnangul koondtulemuste alusel kasutavad direktorid autoritaarset juhtimisstiili kõige vähem. Uuringust selgus, et kõige kõrgemalt hinnati autoritaarse juhtimisstiili väidet, et töötajad soovivad peamiselt turvalist töökeskkonda. Seda kinnitab ka Northouse, et mõned inimesed toetavad autoritaarse juhtimisstiili olemasolu, sest see on positiivne juhtimisstiil nende töötajate jaoks, kes tahavad vastutuse asemel turvalisust. (Northouse, 2012, 53) Küsitluse tulemustest selgus, et madalamalt hinnati väidet: "Juht on arvamusel, et töötajaid peab juhendama või ähvardama karistusega, et sundida neid organisatsiooni eesmärke saavutama." Ismail jt (2015) on samuti toonud välja, et autoritaarse juhtimisstiiliga juht mõjutab töötaja motivatsiooni läbi karistuste ja auhindade, karistused võivad aga motivatsiooni langetada ja töötajad ei ole oma tööga rahul. Juhid võivad sellest olla teadlikud ja ei kasuta karistusi eesmärkide saavutamisel.

Demokraatlikku juhtimisstiili lasteaiadirektorite hinnangul on koondtulemuste alusel kõige enam, ehk õpetajad tajuvad juhi käitumist demokraatlikuna. Demokraatliku juhtimisstiili väidetest olid kaks väidet kõige kõrgemalt hinnatud: "Töötajad kasutavad enesejuhtimist, kui nad on eesmärkidele pühendunud." ja "Töötajad teavad, kuidas kasutada loomingulisust ja leidlikkust, et lahendada organisatsioonilisi probleeme." Kõige madalamalt hinnati väidet: "Juhile meeldib kasutada oma juhi võimu, et aidata oma töötajatel areneda." Väiteid kinnitab ka Akintayo, Uzoheja ja Yaza artikkel (2016), mis tõi välja, et töötajatele antakse suurem vastutus oma töös, millest võib järeldada, et õpetajate töö on paindlik ja nad saavad ise enda tööd juhtida. Töötajad on oma organisatsiooni asjadega kursis, mis annab ka neile võimaluse leida loomingulisi lahendusi probleemidele ja erinevatele olukordadele. See ka kinnitab kõige madalama aritmeetilise keskmisega väidet,



sest juht kaasab oma töötajaid ja ei kasuta oma võimu ära. Kõrgemalt on hinnatud kahte väidet: "Juht lubab oma töötajatel tema juhendamisel seada eesmärged" ja "Juht küsib töötajatelt, milline on nende visioon oma tegevuse tulemustest (töö edasiminekuks) ja siis juht kasutab nende visioone, kus see on sobilik". Demokraatliku stiiliga juht peab seda tegema alati, mis tõttu tulemustest tuleb välja, et juht peaks töötajaid veelgi rohkem kaasama ja uurima nende visiooni tegevuste tulemustest.

Lasteiaiaõpetajate hinnangul kasutavad direktorid delegeerivat juhtimisstiili vähem kui demokraatlikku kuid rohkem kui autoritaarset juhtimisstiili. Kõige kõrgemalt hinnati väidet, et "Juht on arvamusel, et iga inimene vastutab oma töö eest." Ekmekci ja Tosunoglu (2016) artikli kohaselt annab delegeeriva juhtimisstiiliga juht vastutuse edasi oma töötajatele, mis tähendab, et juht teeb vähe otsustamistööd ja annab selle võimaluse töötajatele. Delegeeriva juhtimisstiili kõige madalamalt hinnatud väide on, et "Juht levitab tähtsaid infomatsioone emailiga, väga harva on selleks tehtud koosolekuid." Delegeeriva juhtimisstiiliga juhil ei ole nii palju vastutust kui üldiselt juhtidel on. Antud väide samuti toob välja selle, et ta ei osale koosolekutel vaid pigem levitab informatsiooni niimoodi, et juht ei peaks tegema eraldi koosolekuid selleks.

Hüpoteesina eeldati, et kuna kaasaja lasteasutuse juhtimisel rõhutatakse demokraatlikke juhtimis põhimõtteid (Euroopa Komisioon, 2014, 8), siis kasutavad direktorid enam demokraatlikku stiili. Hüpotees leidis kinnitust, sest õpetajate hinnangul rakendavad juhid demokraatlikule juhtimisstiilile omaseid elemente kõige sagedamini. Uurimistöö piiranguteks võib pidada valimi moodustamist, sest küsitlusel osalesid need õpetajad, kellel on sotsiaalmeedia, sest küsimustik on seal avaldatud.

Edasised uurimisvõimalused on uurida nii juhti kui ka töötajaid samast lasteaiast, ja uurida nii juhti kui ka töötajaid ja nende hinnanguid juhtimisstiili kohta. Samuti saab ka uurida, et kas juhi tööalane staaž või haridus on seotud tema juhtimisstiiliga.

## ALLIKAD

- Akintayo, O, A., Uzohe, C, E., & Yaza, J, A. (2016). *A Review of Leadership Theories, Principles, Styles and their Relevance to Management of Health Science Libraries in Nigeria*. Loetud aadressil:  
<http://files.aiscience.org/journal/article/pdf/70660002.pdf>
- Amanchukwu, R, N., Ololube, N, P., Stanley, G, J. (2015). *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*. DOI: 10.5923/j.mm.20150501.02. Loetud aadressil:  
<http://article.sapub.org/10.5923.j.mm.20150501.02.html>
- Alas, R. (1997). *Juhtimise alused*. Kirjastus Külim.
- Alas, R., Liigand, J., & Virovere, A., (2004). *Organisatsioonikäitumine*. Kirjastus Külim.
- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine: Käsiraamat*. Kirjastus Külim.
- Alas, R. (2008). *Juhtimise alused*. Viies trükk. Kirjastus Külim.
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. Kirjastus: Sage Publications Ltd.
- Brooks, I. (2006). *Organisatsioonikäitumine: Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinna Raamatutrükikoda.
- Clark, D. (1998). *Leadership Style Survey*. Loetud aadressil:  
<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html>
- Drucker, P. F. (2003). *Juhtimise väljakutse 21. sajandiks*. Kirjastus: Pegasus.
- Ekmekci, H. & Tosunoglu, O, T. (2016). *Laissez-Faire leaders and organizations: how does Laissez-Faire leader erode the trust in organizations*. Loetud aadressil:  
[https://www.researchgate.net/publication/320283218\\_Laissez-Faire\\_leaders\\_and\\_organizations\\_how\\_does\\_Laissez-Faire\\_leader\\_erode\\_the\\_trust\\_in\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/320283218_Laissez-Faire_leaders_and_organizations_how_does_Laissez-Faire_leader_erode_the_trust_in_organizations)
- Euroopa Komisjon. (2014). *Alushariduse ja lapsehoiu kvaliteediraamistiku peamised põhimõtted*. Loetud aadressil:  
[https://www.hm.ee/sites/default/files/euroopa\\_komisjoni\\_alushariduse\\_ja\\_lapsehoiu\\_kvaliteediraamistik.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/euroopa_komisjoni_alushariduse_ja_lapsehoiu_kvaliteediraamistik.pdf)
- Ginter, J. & Kukemelk, H. (2015). *Lasteaegade juhtimine rahvusvahelises võrdlus*. Tartu Ülikool. Loetud aadressil:  
<http://ojs.utlib.ee/index.php/EHA/article/view/eha.2015.3.1.10/7096>

- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Loetud aadressil: <http://www.powerelectronics.ac.uk/documents/leadership-that-gets-results.pdf?fbclid=IwAR2pEiHKNVKfwzezLyc8BexQc2hLXzipREUpKsUspk08q18--HTqjAp0CLE>
- Heller, R. (2003). *Juhi käsiraamat*. Kirjastus Varrak.
- Hirtentreu, H. (2012). *Lasteaia direktorite eestvedamisokused ja juhtimisstiil õpetajate hinnangute põhjal*. (magistritöö). Tallinn: Tallinna Ülikool
- Ismail, H. M., Khan, M. S., Khan, I., Latif, A., Qureshi, Q. A., Rauf, H., & Tahir, M. (2015). *The Styles of Leadership: A Critical Review*. Public Policy and Administration Research. Loetud aadressil: <https://pdfs.semanticscholar.org/e56c/c277a3f762e705029f2da62e7c9839a8f74a.pdf>
- Jin, Z., Qian, J., Zhang, X., Wang, B., Wang, J., & Wang, Y. (2017). *Leaders' Behaviors Matter: The Role of Delegation in Promoting Employees' Feedback-Seeking Behavior*. Loetud aadressil: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5461250/pdf/fpsyg-08-00920.pdf>
- Jones, G. R. (2000). *Organizational Theory: Text and Cases*. Prentice Hall, Inc.
- Jürimäe, M. & Treier, J. (2008). *Õppekavad ja lasteaed*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Kadir, Z. A., Sadia, A., Salleh, B. M., & Sanif, S. (2016). *The Relationship between Organizational Communication and Employees Productivity with New Dimensions of Effective Communication Flow*. Loetud aadressil: [https://www.researchgate.net/publication/319581045\\_The\\_Relationship\\_between\\_Organizational\\_Communication\\_and\\_Employees\\_Productivity\\_with\\_New\\_Dimensions\\_of\\_Effective\\_Communication\\_Flow](https://www.researchgate.net/publication/319581045_The_Relationship_between_Organizational_Communication_and_Employees_Productivity_with_New_Dimensions_of_Effective_Communication_Flow)
- Könnussaar, T., Sutrop, M., & Toming, H. (2017). *Hea kooli käsiraamat*. EKSA.
- Leppik, T. (2007). *Lasteaia juhatajate juhtimisstiilid*. (bakalaureusetöö). Tallinn: Tallinna Ülikool.
- Lindgren, G. (2008). *Johtaminen ja johtajuus*. Kirjastus: Multiprint OY. Loetud aadressil: [https://www.rul.fi/wp-content/uploads/2011/10/johtaminen\\_ja\\_johtajuus.pdf](https://www.rul.fi/wp-content/uploads/2011/10/johtaminen_ja_johtajuus.pdf)
- Luqman, R. A., Khan, A. R., Shabbir, L., & Shahzad, F. (2012). *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*. Loetud aadressil: [https://www.researchgate.net/publication/328027871\\_Impact\\_of\\_Organizational\\_Culture\\_on\\_Organizational\\_Performance\\_An\\_Overview](https://www.researchgate.net/publication/328027871_Impact_of_Organizational_Culture_on_Organizational_Performance_An_Overview)
- Nandamuri, P. P. & Rao, K. V. (2011). *LEADERSHIP AND SCHOOL PRINCIPALS –*

A *STUDY*. Loetud aadressil:

[https://www.researchgate.net/publication/280934049\\_Leadership\\_and\\_School\\_Principals - A Study](https://www.researchgate.net/publication/280934049_Leadership_and_School_Principals_-_A_Study)

- NASSP (National Association of Secondary School Principals). (2013). *Leadership Matters: What the Research Says About the Importance of Principal Leadership*.  
Loetud aadressil: <https://www.naesp.org/sites/default/files/LeadershipMatters.pdf>
- Northouse, P. G. (2012). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Kirjastus: SAGE Publication, Inc.
- Saarniit, A., Salumaa, T., & Talvik, M. (2007). *Strateegiline juhtimine ja sisehindamine lasteaias*. Kirjastus: Merlecons ja Ko OÜ.
- Sousa, D, A. (2003). *The Leadership Brain: How to Lead Today's Schools More Effectively*. Kirjastus: Corwin Press, Inc.
- The Wallace Foundation (2013). *The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning*. Loetud aadressil:  
<https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/The-School-Principal-as-Leader-Guiding-Schools-to-Better-Teaching-and-Learning-2nd-Ed.pdf>
- Türk, K. (2001). *Eestvedamine*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vadi, M. (1995). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vadi, M. (1997). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu Ülikooli Kirjastus. Kolmas trükk.
- Valk, A. (2003). *Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris*. Sisekaitseakadeemia kirjastus.
- Õun, T. (2005). Koolieelse lasteasutuse kvaliteedi hindamine. *Laps ja lasteaed: lasteaiapäetaja käsiraamat*. Kirjastus: AS Atlex.
- Üksvärav, R. (2010). *Organisatsioon ja üksikisik*. TEA kirjastus.

## LISAD

### LISA 1: Küsimustik õpetajale

Austatud lasteaiaõpetaja

Olen Tallinna Ülikooli alushariduse eriala üliõpilane Meril Maiste ja palun Teie abi bakalaureusetöö uuringu läbiviimisel. Küsitluse eesmärgiks on välja selgitada, milliseid juhtimisstiile kasutavad lasteaedade direktorid. Küsimustik on anonüümne ja vastuseid kasutatakse ainult uurimustöös.

**Kus asub Teie lasteasutus?**

Linnas

Maal

**Milline on Teie lasteasutuse töökeel?**

Eesti keel

Vene keel

Eesti ja vene keel

**Mitu rühma on Teie**

**lasteasutuses?**.....

**Teie vanus**

alla 20a

21 - 29a

30 – 39a

40 – 49a

50 – 59a

60 +

**Teie pedagoogiline haridus**

Keskkharidus

Kutseharidus

Keskeriharidus

Erialane kõrgharidus

Muu kõrgharidus

Muu

**Teie pedagoogiline staaž**

**Teie lasteasutuse direktori vanus**

alla 20a

21 - 29a

30 – 39a

40 – 49a

50 – 59a

60 +

**Teie lasteasutuse direktori juhtimisalane**

staaž.....

Allpool on välja toodud mõned väited, mis kirjeldavad erinevaid juhtimisstiile. Valige vastusevariant, mis iseloomustab kõige paremini Teie direktorile omast käitumist.

Nr	Väide	Alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Mitte kunagi
1.	Juht jätab enamikes küsimustes lõpliku otsuse tegemise töötajatele ( osakond)	5	4	3	2	1
2.	Juht üritab kaasata vähemalt ühte või mitut töötajat otsuste tegemisse, kuid lõpliku otsuse teeb juht ise.	5	4	3	2	1
3.	Juht kaasab hääletamise töötajad, kui on vaja teha oluline otsus.	5	4	3	2	1
4.	Juht ei võta arvesse oma töötajate ettepanekuid, sest juhil pole selleks aega.	5	4	3	2	1
5.	Juht küsib ideid ja arvamusi oma töötajatelt tulevaste plaanide ja projektidega seoses.	5	4	3	2	1
6.	Töötajate poolsete olulisemate otsuste kinnitamiseks peavad olema kõik nõus või suurem enamus.	5	4	3	2	1
7.	Juht ütleb oma töötajatele, et mis on vaja teha ja kuidas seda teha.	5	4	3	2	1
8.	Kui midagi läheb halvasti ja juht peab kujundama uue strateegia, et	5	4	3	2	1

	projekt või protsess hoida graafikus, kutsub juht kokku koosoleku, et töötajatelt saada nõuandeid.					
9.	Juht levitab tähtsaid infomatsioone emailiga, väga harva on selleks tehtud koosolekuid.	5	4	3	2	1
10.	Kui keegi teeb vea, käsib juht töötajal seda enam mitte kunagi teha ja juht paneb selle omale kirja.	5	4	3	2	1
11.	Juht üritab luua keskkonna, kus iga töötaja võtab vastutuse enda tegevuse/projekti eest. Juht lubab töötajatel osaleda otsuste tegemise protsessis.	5	4	3	2	1
12.	Juht lubab oma töötajatel otsustada, mida on vaja teha ja kuidas seda teha.	5	4	3	2	1
13.	Uutel töötajatel ei ole lubatud teha mingeid otsuseid, välja arvatud juhul, kui need on juhi poolt esmalt heaks kiidetud.	5	4	3	2	1
14.	Juht küsib töötajatelt, milline on nende visioon oma tegevuse tulemustest (töö edasiminekest) ja siis juht kasutab nende visioone, kus see on sobilik.	5	4	3	2	1

15.	Juht arvab, et töötajad teavad oma tööst rohkem kui tema, seega ta lubab töötajatel nende otsuseid oma töö tegemiseks ellu viia.	5	4	3	2	1
16.	Kui midagi läheb valesti, ütleb juht oma alluvatele, et see tegevusviis ei tööta korralikult ja juht kehtestab uue.	5	4	3	2	1
17.	Juht lubab oma töötajatel tema juhendamisel seada eesmärgid.	5	4	3	2	1
18.	Juht delegeerib ülesandeid, et rakendada uusi tegevusviise või protsesse.	5	4	3	2	1
19.	Juht kontrollib hoolega oma töötajaid, kindlustamaks, et nad tegutsevad õigesti.	5	4	3	2	1
20.	Kui rolliootustes on erimeelsusi, töötab juht selleks, et neid lahendada.	5	4	3	2	1
21.	Juht on arvamusel, et iga inimene vastutab oma töö eest.	5	4	3	2	1
22.	Juhile meeldib võim, mis tal juhupositsioonil on (töötajate üle).	5	4	3	2	1
23.	Juhile meeldib kasutada oma juhivõimu, et aidata oma töötajatel areneda.	5	4	3	2	1



24.	Juhile meeldib jagada oma juhivõimu oma töötajatega.	5	4	3	2	1
25.	Juht on arvamusel, et töötajaid peab juhendama või ähvardama karistusega, et sundida neid organisatsiooni eesmärke saavutama.	5	4	3	2	1
26.	Töötajad kasutavad enesejuhtimist, kui nad on eesmärkidele pühendunud.	5	4	3	2	1
27.	Töötajatel on õigus määratleda nende enda organisatsioonilised eesmärgid.	5	4	3	2	1
28.	Töötajad soovivad peamiselt turvalist töökeskkonda.	5	4	3	2	1
29.	Töötajad teavad, kuidas kasutada loomingulisust ja leidlikkust, et lahendada organisatsioonilisi probleeme.	5	4	3	2	1
30.	Juht on arvamusel, et tema töötajad suudavad sama hästi juhtida kui juht ise.	5	4	3	2	1

**Kas soovite midagi**

**lisada?**.....

*Suur aitäh Teie aja eest!*

Kontakt: Meril Maiste

Meiliaadress:

[meril@tlu.ee](mailto:meril@tlu.ee)

LISA 2: Küsimustiku võti (Clark, 1998)

Item	Score	Item	Score	Item	Score
1	_____	2	_____	3	_____
4	_____	5	_____	6	_____
7	_____	8	_____	9	_____
10	_____	11	_____	12	_____
13	_____	14	_____	15	_____
16	_____	17	_____	18	_____
19	_____	20	_____	21	_____
22	_____	23	_____	24	_____
25	_____	26	_____	27	_____
28	_____	29	_____	30	_____
Total	_____	Total	_____	Total	_____
	Author- itarian Style		Partici- pative Style		Delegat- ive Style
	autocratic		democratic		free reign

LISA 3: Lasteaiaõpetajate hinnangud autoritaarse juhtimisstiili väidetele

Väide	Alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Mitte kunagi
1. Juht jätab enamikes küsimustes lõpliku otsuse tegemise töötajatele (osakond)	4,5%	35%	29%	22,5%	9%
2. Juht ei võta arvesse oma töötajate ettepanekuid, sest juhil pole selleks aega.	3,5%	12,5%	18%	30%	36%
3. Juht ütleb oma töötajatele, et mis on vaja teha ja kuidas seda teha.	9%	27%	35%	18%	11%
4. Kui keegi teeb vea, käsib juht töötajal seda enam mitte kunagi teha ja juht paneb selle omale kirja.	4,5%	13,5%	18%	33%	31%
5. Uutel töötajatel ei ole lubatud teha mingeid otsuseid, välja arvatud juhul, kui need on juhi poolt esmalt heaks kiidetud.	4,5%	13,5%	12%	26%	44%
6. Kui midagi läheb valesti, ütleb juht oma alluvatele, et see tegevusviis ei tööta korralikult ja juht kehtestab uue	9%	20%	34%	28%	9%
7. Juht kontrollib hoolega oma töötajaid, kindlustamaks, et nad tegutsevad õigesti.	10%	17%	30%	34%	9%
8. Juhile meeldib võim, mis tal juhupositsioonil on (töötajate üle).	17%	18%	14,5%	20%	30,5%
9. Juht on arvamusel, et töötajaid peab juhendama või ähvardama karistusega, et sundida neid organisatsiooni eesmärke saavutama.	5%	8%	12,5%	12,5%	62%
10. Töötajad soovivad peamiselt turvalist töökeskkonda.	73%	21,5%	3,5%	0%	2%

LISA 4: Lasteaiaõpetajate hinnangud demokraatliku juhtimisstiili väidetele

Väide	Alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Mitte kunagi
1. Juht üritab kaasata vähemalt ühte või mitut töötajat otsuste tegemisse, kuid lõpliku otsuse teeb juht ise.	15,5%	45%	17%	18,5%	4,5%
2. Juht küsib ideid ja arvamusi oma töötajatelt tulevaste plaanide ja projektidega seoses.	35%	37%	19%	4,5%	4,5%
3. Kui midagi läheb halvasti ja juht peab kujundama uue strateegia, et projekt või protsess hoida graafikus, kutsub juht kokku koosoleku, et töötajatelt saada nõuandeid.	29%	22,5%	30,5%	9%	9%
4. Juht üritab luua keskkonna, kus iga töötaja võtab vastutuse enda tegevuse/projekti eest. Juht lubab töötajatel osaleda otsuste tegemise protsessis.	41,5%	36%	9%	8%	5,5%
5. Juht käsib töötajatelt, milline on nende visioon oma tegevuse tulemustest (töö edasiminekuks) ja siis juht kasutab nende visioone, kus see on sobilik	23,5%	24,5%	26%	19%	10%
6. Juht lubab oma töötajatel tema juhendamisel seada eesmärgid.	14%	41,5%	26%	6,5%	11%
7. Kui rolliootustes on erimeelsusi, töötab juht selleks, et neid lahendada.	28%	31,5%	21%	13,5%	5%
8. Juhile meeldib kasutada oma juhivõimu, et aidata oma töötajatel areneda.	18%	23,5%	30%	21%	6%
9. Töötajad kasutavad enesejuhtimist, kui nad on eesmärkidele pühendunud.	41%	37%	15%	7%	0%
10. Töötajad teavad, kuidas kasutada loomingu- ja leidlikkust, et lahendada organisatsioonilisi probleeme.	44%	35%	17%	4%	0%

LISA 5: Lasteaiaõpetajate hinnangud delegeriva juhtimisstiili väidetele

Väide	Alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Mitte kunagi
1. Juht kaasab hääletamisesse töötajad, kui on vaja teha oluline otsus.	37%	23,5%	18%	16%	5,5%
2. Töötajate poolsete olulisemate otsuste kinnitamiseks peavad olema kõik nõus või suurem enamus.	22%	50,5%	19%	5,5%	3%
3. Juht levitab tähtsaid informatsioone emailiga, väga harva on selleks tehtud koosolekuid.	11%	18%	25%	33,5%	12,5%
4. Juht lubab oma töötajatel otsustada, mida on vaja teha ja kuidas seda teha	32,5%	39,5%	12,5%	10%	5,5%
5. Juht arvab, et töötajad teavad oma tööst rohkem kui tema, seega ta lubab töötajatel nende otsuseid oma töö tegemiseks ellu viia.	23,5%	27%	18%	18%	13,5%
6. Juht delegerib ülesandeid, et rakendada uusi tegevusviise või protsesse.	20%	35%	21%	17%	7%
7. Juht on arvamusel, et iga inimene vastutab oma töö eest.	54%	30,5%	6,5%	8%	1%
8. Juhile meeldib jagada oma juhivõimu oma töötajatega.	18%	26%	20%	22,5%	13,5%
9. Töötajatel on õigus määratleda nende endi organisatsioonilised eesmärgid.	33,5%	39%	15,5%	8%	3%
10. Juht on arvamusel, et tema töötajad suudavad sama hästi juhtida kui juht ise.	22,5%	19%	28%	17%	13,5%