

Margit Toomlaid: eneseanalüüs pole lihtsalt tegevuste loetelu ja kirjeldus

Intervjueerinud Tiia Kõnnussaar

Rannamõisa Lasteaia direktor Margit Toomlaid alustas enese- või tööanalüüsidega alates lasteaia avamisest 2005. aastal – õpetaja-ametiga kaasnenud sellealane kogemus oli tal juba varem olemas.

Pika praktika tulemusel on jõutud suurepärase saavutusteni. 2016. aastal pälvis Rannamõisa Lasteaed väärtuskasvatuse karika, 2018. aastal aga hea lasteaia eksperdi tiitli.

Margit Toomlaid, mida te nende aastate jooksul eneseanalüüse kirjutades olete õppinud?

Eneseanalüüs ei ole mitte tegevuste loetelu ja kirjeldus, vaid ikkagi tegevus-põhjus-tagajärg seose leidmine. See oli keeruline; on praegugi suhteliselt keeruline.

Muutus tuli siis, kui me hakkasime tööde kirjutamisel Demingi mudelit kasutama. (Organisatsioonide kvaliteedijuhtimise teerajaja W. Edwards Deming lõi klassikaks saanud käsitluse, kuidas süsteemselt ja pidevalt täiustada eesmärkide ja tegevuste vahelist suhet. Demingi ringi abil selgitatakse välja, milline on olukord, püstitatakse eesmärgid, tehakse plaanid ning seejärel viiakse need ellu. Rõhku pannakse õppimisele. – TK)

Mina innustun Exceli tabelitest ja struktuuri loomisest väga. Meil on välja kujunenud, piltlikult öeldes, tööjaotus: õpetajad pakuvad ideelaada vormis ideid ja nägemust; mina salvestan, kirjutatan üles ja panen need struktuuri.

Sellesse struktuuri on kantud projektõppe tegevused aastaks, kõik erinevad valdkonnad kuni osaoskusteni, ja see on meil värviliselt ees. Selle najal töötada ja pärast ka analüüsida on väga hea.

Kas leidsite eneseanalüüsides kirjutamisel midagi, mis teid eriti rõõmustas või midagi, millest otsustasite loobuda?

Kui me alustasime analüüsi kirjutamist, oli väga raske teha valikut, millest kirjutame ja millest me ei kirjuta. Eetikakeskus aitas välja sõeluda, mida võtta, mida jätta ja mis kõnetaks lugejat ka väljaspoolt lasteaeda. Analüüsi kirjutades tulid välja ka need kohad, millele edaspidi eriti rõhku panna.

Vaieldamatult on meie teravdatud tähelepanu all vaimne tervis – laste ja personali, kuid kaudselt ka kogukonna ja perede vaimne tervis. Ja vaimne tervis on lahutamatult seotud füüsilise tervisega. Analüüsi käigus tuli välja, et mitte üksikud tegevused pole olulised, vaid et muutuste järjepidevuse taga on tegelikult keskkonna ja elustiili muutus. Seetõttu ei ole me panustanud ühekordsetele pögusatele ettevõtmistele või suurtele PR-üritustele, vaid hoidnud luubi all pigem keskkonda, igapäevast elu. Täna on meil moto: loo lapsele ja iseendale võimalikult lihtne päev. Ei üleorganiseeritust, ei mõttetuid üritusi. Et säästa õpetaja vaimset tervist, säästa lapse vaimset tervist. Kujundada ennast ja maailma salliv ja säästev eluviis. Rahu, rahu ja veel kord rahu. See tuli küll nendest analüüsides välja.

Kuidas on eneseanalüüs aidanud vastata küsimusele, milliste väärtuste järgi lasteaias elu käib?

Ma ei oska öelda, on see eneseanalüüsist või on elu ise sinnani viinud, aga ühel hetkel sain aru, et on mõttetu enesekulutamine, kui sa üritad 26 lasteaiatöötajat liikuma lükata, neid muuta või midagi peale suruda. Pigem on see ikkagi niiviisi, et ma vaatan, millise andekusega, millise tugevusega inimene meil on. Ma toetan igati tema tugevuse arengut, leian võimaluse tema tugevusel nii-öelda ühineda teise kolleegi tugevusega ja teha koostööd.

Meie üks põhilisi väärtusi on koostööl põhinev pingutus, mida me otse väärtusena sõnastanud ei olegi. Sõnastatud väärtused on "vabadus vastutada", "kasvatus kui kultuur" ja "kasvatus kui kunst". Kõiki neid väärtusi võiks läbida koostööl põhinev pingutus. Ja see väärtus joonistus välja kõikides valdkondades, mida me analüüsisime. Vabadus vastutada – see on iga pedagoogi või töötaja isikupära, tugevuste ja andekuse sidumine ühiste eesmärkidega.

Kuidas on eneseanalüüsi tulemused lasteaiapereni jõudnud?

Lasteaias on kuus rühma. Iga rühma meeskond kirjutab oma töö analüüsi kevadeks ise. See on meil nii alates esimesest tööaastast 2005. aastal, kui me lasteaed loodi. Sellest alates on meil 15 aastaraamatut ja kõik analüüsid on seal kirjas. Analüüside arengut on nende kaustade põhjal väga huvitav vaadata. Need on aluseks koondanalüüsi tegemisel. Teatud mõttes on meil iga inimene analüüsiprotsessis sees.

Kui me kirjutame eneseanalüüsi tunnustusprogrammi jaoks, teeme väiksema meeskonna. Selles meeskonnas on rühmaõpetajate esindaja ja erialaõpetajad, kes kõik puutuvad igapäevaselt iga rühma ja meeskonnaga kokku. Lapsevanemate esindajad annavad vanemapoolse vaate. Mõlemal korral on meeskonnas olnud Harku valla esindaja, kes annab oma vaate. Nii on kirjutamise protsess laiapõhjaline. Kui analüüs valmis saab, läheb see personaalselt igäühele meilile, on üleval kodulehel ja välja trükituna aastaraamatu kaustas. Kes soovib, saab seda igal kujul, kas elektrooniliselt või paber kandjal, alati näha. Ma arvan, et ligi neli viiendikku töötajatest on seda kindlasti lugenud, kuigi see ei ole igapäevane dokument. Ma lugesin ise ka üle mitme aasta uuesti ja oli päris huvitav.

Kuidas te eneseanalüüside tulemusi olete rakendanud?

Kuna tunnustusprogrammi töö on meil ühiselt loodud, me järgnevat ühisarutelu selle üle ei tee. Aga ma eeldan, et õpetajad töötavad selle päris hästi läbi, sest kui me hakkame uusi sihte seadma, seatakse need paljuski analüüsi tulemuste põhjal. Seesama mõtegi, et oleme loobunud ühekordsetest aja- ja inimressurssi kurnavatest üritustest, on kunagi eneseanalüüsiga välja tulnud. Me oleme selle vajaduse teadvustanud ja korraldanud järgmised sihid, eesmärgid, plaanid, töökorralduse ja igapäevase tegevuse sellest lähtuvalt. Asja mõte on see, et analüüs on elav dokument, mida me saame jooksvalt rakendada.

Kuivõrd olete eneseanalüüsi põhjal teinud muudatusi kas juhtimises või tagasisidestamisel?

Ma vist juba väga ammu ei kasuta n-ö juhtimisvõtteid. Ma ei oska nimetada päeva, mil muutus mu arusaam juhi rollist, aga ma olen sinna suunda liikunud juba mõnda aega. Kuna meie

põhiväärtus on vabadus vastutada, ei ole meil juhtkonnas õppejuhti. Mis tähendab seda, et õpetajad, tahavad nad või ei taha, peavad olema iseseisvad ja vastutusvõimelised. Täna on päevaks on nad seda vägagi ja suure rõõmuga. Sealjuures olen mina saanud vabaduse võtta hoopis teised rollid ja olen selle üle väga-väga rõõmus.

Need juhi kolm rolli, mida ma oluliseks pean, on juht kui visionäär, juht kui disainer ja juht kui *coach*. Juhina ei pea ma mitte looma ja sõnastama eesmärke ja neid eesmärke personalile nii-öelda maha müüma, vaid ühiselt leitud eesmärkidele andma sellise sisu ja vormi, et need kõnetaksid, paneksid inimeste mõtted ja teod liikuma, et nad resoneeruksid nii organisatsioonis kui väljaspool. Et need paneksid silmad särama nii lastel, õpetajatel kui ka vanematel. Me võime ju sõnadesse panna ükskõik mida, aga eesmärgi sisu peaks olema juhi kui visionääri ülesanne.

Juht peaks olema ka arhitekt, disainer. Minu ülesanne on leida rahaline ressurs ja luua keskkond, kus kõik organisatsiooni liikmed saavad oma tugevused, andekuse ja oskused täiel määral realiseerida ning õpetajad oma pedagoogika üles ehitada. Ideaalis oleks see võib-olla nii, et enne pensionile minekut näevad nad ära selle hetke, kui Käisi pedagoogika kõrvale on ilmunud ka näiteks Kersti ja Anne ja Kai ja Elini pedagoogika.

Ja siis loomulikult juht kui *coach*. Ma olen taustalt õpetaja ja õpetajale meeldib ju tohutult õpetada, ise lahendusi pakkuda. Öpin end aga järjest rohkem tagasi hoidma, esitama õigeid küsimusi õigel ajal. Eesmärk on kõik meie töötajad trennida iseseisvaks, taiplikeks, julgeiks, et nad suudaksid strateegiliselt mõelda ja oleksid koostöövõimelised. Sellest kõigest kokku kasvab välja meie väärtus: vabadus vastutada.

Need on kolm rolli, mis on mind väga kõnetanud. Ja ma näen, et see kandub üle ka õpetajatele, kes võtavad sellesama käitumismustri ja hoiakud üle ning rakendavad neid lastega. Ja nii tulevad ka meie lastest julged, tublid, oma edule ja tugevusele toetuvad õppijad, mis ongi ju meie eesmärk.

Kuidas käib teil tagasisidestamine?

Meil on tagasisidestamine kord aastas, kevadel, enne puhkusele minekut.

Pidev tagasisidestamine on ohtlik tee: töötaja ära kurnamine sellega, et ta peab kogu aeg tagasisidet andma, mõjub nagu kontrollielement. Aga ma saan igapäevaselt tagasisidet siiski: olen tegelikult see juht, kes on hästi palju lasteaiaelus sees. Ma olen osalusjuht, seda on peaaegu kõik lasteaiajuhid. Ma mitte ainult ei käi rühmast läbi ega ütle tere, vaid ma lähen ja olengi natuke aega rühmas. Loomulikult ma küsin, kas on muret, kuidas läheb ja mis rõõmustab. Aga ma ka lihtsalt olen seal ja saan nii viisi piisavalt palju infot. Kui lapsed on rahulikud ja rõõmsad, neil on oma sõbrad, nad leiavad oma koha ja tegevuse; kui õpetaja ja assistendid on rahulikud, annab see väga palju tagasisidet.

On teil kevaditi ka tublimate tunnustamine või koos tordi söömine?

Meil on kevadel personali lõpuüritus. Ja kaks korda aastas teeme naistega midagi lõbusat. Kevadel rohkem looduses ja matkates või välismaale sõites, talvel pigem midagi tubast, kas käsitööd või näiteks mängime Mõrvamüsteeriumi. Kui on veidi rahalist ressursi, teeme ka kingitusi. Lõbusaid ja sisuga kinke. Näiteks kui alustasime selle aastal maailmahariduse

programmi järgi õppimist ja jõuluks esimese mooduli läbi saime, tõi jõuluvana igale naisele kingiks põlle. Põlled on aga väga erilised, pärit Ugandast ja õmmeldud sealsete naiste poolt.

Mingit eraldi motivatsioonipaketti meil ei ole – meie motivatsioonipakett on vabadus vastutada. See ongi kõige suurem motivaator. Kui õpetaja tunnetab, et teda usaldatakse igapäevaselt, ta saab oma ideed ellu viia, on see sisemine motivatsioon, mis kõige rohkem tööle innustab.

Rannamõisa Lasteaed on tunnustusprogrammis osalejate seas oma erilisusega silma paistnud. Mis on teie edu võti?

Harku vallavalitsus on andnud sõnumi, et ta usaldab mind. Tänu sellele, et mind on usaldatud, olen usaldanud mina oma töötajaid. Selle tulemusena on meil selline lasteaed. Mina olen saanud oma ideid rakendada ja olen lubanud kõikidel õpetajatel oma südame ja mõistuse järgi töötada. Ja teistpidi kandub see usaldus ka lastele: meil on nüüd üks kord nädalas, kolmapäeviti, selline päev, kus lapsed võivad hommikul kolme tunni jooksul teha seda, mida nad tahavad. Õpetajad korraldavad erinevates kohtades, ka õues, mitmesuguseid tegevusi. Ja lapsed valivad ja otsustavad ise, mida nad teha tahavad. Kas laps tegutseb ühes kohas või valib järjest mitu tegevust, kellega koos, kus ja millal ta tegutseb, otsustab ta ise. See, kuidas lapsed seda vabadust kasutavad, millise vastutustundlikkusega, on tase omaette.

Mis on teie kui juhi eesmärk ja siht töös inimestega?

Juhina on mulle oluline organisatsiooni võimekuse ülesehitamine. See tähendab, et minu kui juhi ülesanne on avastada iga töötaja tugevus, tema andekus, ja siduda need koostööks. Kui inimese põhiväärtused haakuvad meie väärtustega, saab ta meie juurde tööle tulla, ja kõik tema tugevused, ja andekused on puhas lisaväärtus organisatsioonile.

Me toetume tugevustele ja edule. Muidugi on meilgi oma nõrgad küljed ja puudused, aga nendega me eriti ei tegele, meil ei ole selleks aega ega inimressurssi. Ma olen veendunud, et kui me tugevused teeme tugevaks, siis nõrkused lihtsalt taanduvad. Nad ei domineeri, nad ei sega meid, kuigi nad jäävad.

Laste puhul ka: kui laps millestki huvitub või midagi hästi oskab, on meie ülesanne toetada tema andekust, mitte elu eest, hambad ristas, tema nõrku külgi järgi lohistada ja teha temast hall keskpärasus. Ei. Toetame ja arendame andekust, pigem niipidi.

Kuivõrd tuleb ette keerulisi valikukohti ressursside jagamisel?

Ressursside jagamisel keerulisi valikukohti ei ole. Rahanumber on ette antud ja selle järgi ma töötan. Kuna me oleme roheline lasteaed, siis säästlik ja taaskasutatav elustiil on meile nii omane, et see on põhimõtte ja au küsimus, et me ei osta tohututes kogustes asjatut kraami. Me kulutame suhteliselt vähe. Lihtsaks päevaks kulub tegelikult vähe rahalist ressurssi.

On teil inimeste juhtimisel ka raskeid otsuseid tulnud teha?

Jaa, selliseid otsuseid on olnud, kui ikkagi põhiväärtused ei haaku. Meil on viieteist aasta jooksul olnud üks ränk eksimus: kui sa oma tegevusega kahjustad teise inimese väärikust ja au, siis ongi jutt lühike. Ka mina tegin konkreetse ja karmi otsuse ja lõpetasin töösuhte. Praegu läheb iga

aastaga kergemaks, juba kolmandat aastat kandideerivad vabanenud kohtadele lapsevanemad. Meie majas on 70% töötajatest endised või praegused lapsevanemad, ja see on päris hea kvaliteedimärk, sest vanemad ju teavad kõige täpsemalt meie väärtusi ja elustiili. Kevadel läksid meie kokad pensionile ja panime koka otsimise kuulutuse üles. 16 minutit pärast seda, kui Facebookis esimene info ilmus, helistas üks lapsevanem ja ütles, et ta lihtsalt peab selle koha saama. Sai ka ja on nüüd tööl õnnelik ja rõõmus.

Järelikult on see keskkond, kus inimesed tahavad töötada ja mis neid inspireerib.

Jaa, ja lapsevanemad on kõige parem indikaator, sest nad on siin vähemalt neli aastat seda tajunud. Ja kui sa oled teadlik lapsevanem, siis mitte ainult tajunud, vaid sul on olnud võimalik ka süvitsi minna, et teada saada, kas see on koht, kus sa tahad ise olla.